



**ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΜΕ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

**ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ (Α.Α.Δ.Ε.)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΣΕΓΚΟΥ ΕΛΕΝΗ

A.M. 152025

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια : ΜΠΟΥΦΟΥΝΟΥ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ

Οκτώβριος 2018

*Στην μικρή και πολυαγαπημένη μου κόρη Νεφέλη,
με την ευχή να παλεύει για αξίες και ιδανικά,
γιατί στην ζωή ' τα πάντα κώπησ κτώνται '.*

Ευχαριστίες

Η παρούσα μελέτη έρχεται να επισφραγίσει την πορεία μου στην διετή παρακολούθηση του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Διοίκησης και Διαχείρισης Οικονομικών Μονάδων & Οργανισμών (ΔΔΟΜΟ) με κατεύθυνση το «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» στο Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστημίου Αθηνών, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, υπό την επίβλεψη της καθηγήτριας κα Μπουφούνου Παρασκευής.

Ευχαριστώ θερμά την κ. Μπουφούνου για την καθοδήγηση και την αμέριστη συμπαράσταση, τόσο για την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας, όσο και για όλη την διάρκεια της φοίτησης μου στο Μεταπτυχιακό. Η κατανόηση της και η ανθρωπιά της πραγματικά με σκλάβωσαν. Τα λόγια της θα είναι για πάντα οδηγοί στην ζωή μου.

Επίσης οφείλω να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου στην Α.Α.Δ.Ε. για την προθυμία τους να συμμετάσχουν στην παρούσα έρευνα αλλά και τις αγαπημένες φίλες μου και συναδέλφισσες, που αν και μακριά, ανταποκρίθηκαν στο κάλεσμα μου και με βοήθησαν στην συλλογή των ερωτηματολογίων.

Δεν γίνεται να μην ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την στήριξη και την κατανόηση που έδειξαν όλο αυτό το διάστημα μέχρι να ολοκληρώσω την παρούσα εργασία.

Ξεχωριστά και μοναδικά θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την μικρή μου κόρη Νεφέλη, που τόσο καιρό έκανε υπομονή μαζί μου και μου έδινε κουράγιο για να συνεχίσω, γράφοντας, σε ανύποπτο χρόνο πάνω στην εργασία μου «Η μαμά μου η καλή που την αγαπώ πολύ θα της δώσω δυο φιλάκια για να την ενθαρρύνω για την εργασία».

Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες	3
Περίληψη	8
Abstract	10
Κεφάλαιο 1	12
1.1. Εισαγωγή	12
1.2. Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας.	13
Κεφάλαιο 2	15
2.1 Ορισμοί Οργανωσιακής Κουλτούρας.	15
2.2 Χαρακτηριστικά Οργανωσιακής Κουλτούρας	18
2.3 Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας	22
2.4.Η Τυπολογία 4 διαστάσεων του Hofstede.	22
2.5.Η Τυπολογία των Προσανατολισμών των Harrison & Handy.	25
2.6.Η Τυπολογία των Deal & Kennedy.	26
2.7.Η Τυπολογία των Johnson & Scoles “Πολιτισμικός Ιστός”.	26
2.8.Η Τυπολογία του Handy C.(1993).	27
2.9 Η Τυπολογία των Ανταγωνιστικών Αξιών των Cameron & Quinn.	28
2.10 Η Σημασία της Οργανωσιακής Κουλτούρας.	29
2.11 Αρνητικά Οργανωσιακή Κουλτούρας.	30
2.12. Μέτρηση Κουλτούρας.	31
Κεφάλαιο 3	33
3.1 Επαγγελματική Ικανοποίηση.	33
3.2 Ορισμοί για την Επαγγελματική Ικανοποίηση.	34
3.3 Επαγγελματική Ικανοποίηση των εργαζομένων. Από τι εξαρτάται.	35
3.4 Εργασιακή ικανοποίηση - Οργανωσιακή Δέσμευση.	37
3.5 Θεωρητικό Υπόβαθρο.	37
3.6 Θεωρίες παρακίνησης.	38
3.7 Η θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών του Abraham Maslow.	39
3.8 Η θεωρία των Δύο Παραγόντων κινήτρων και αντικινήτρων του Herzberg.	40
3.9 Η θεωρία της Ικανοποίησης Alderfer.	41
3.10 Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom.	42
3.11 Η Θεωρία της Ισότητας - Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, J. Stacy Adams.	42
3.12 Θεωρία Στοχοθέτησης του Edwin Locke.	43
Κεφάλαιο 4	45

4.1. Δημόσια Διοίκηση.	45
4.2 Χαρακτηριστικά Δημόσιας Διοίκησης.	47
4.3 Γραφειοκρατία Δημόσιας Διοίκησης.	48
4.4. Παθογένεια Δημόσιας Διοίκησης.	48
4.5. Οικονομική Κρίση στην Ελλάδα.	50
4.6 Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές (ΑΔΑ).	61
4.7 Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων.	66
4.7.1. Θεσμικό πλαίσιο.	67
4.7.2 Όραμα - Αποστολή-Αξίες Α.Α.Δ.Ε.	67
4.7.3 Στρατηγική 2017-2020.	71
4.7.4 Απολογισμός δράσης.	73
4.7.5 Ερευνητικοί προβληματισμοί.	75
4.8. ΙΚΑ-ΕΤΑΜ -Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης(Ε.Φ.Κ.Α.)	76
Κεφάλαιο 5	78
5.1 Μεθοδολογία Έρευνας	78
5.2 Σκοπός έρευνας.	78
5.3 Ποσοτική μέθοδος.	78
5.4 Όργανα Αξιολόγησης.	79
5.5 Δημογραφικά χαρακτηριστικά εργαζομένων στην Α.Α.Δ.Ε.	80
5.6 Διαμόρφωση ερωτηματολογίου Οργανωσιακής Κουλτούρας.	80
4.7 Διαμόρφωση ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Ικανοποίησης.	81
5.8 Διαδικασία Μέτρησης.	82
5.9 Περιορισμοί της έρευνας.	83
Κεφάλαιο 6	84
6.1 Αποτελέσματα της έρευνας	84
6.1.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά	84
6.1.2 Ανάλυση αξιοπιστίας	88
6.1.3 Περιγραφικά χαρακτηριστικά των τύπων κουλτούρας (OCAI)	89
6.1.4 Περιγραφικά χαρακτηριστικά των κλιμάκων εργασιακής ικανοποίησης (ESI)	91
6.1.5 Συσχετίσεις μεταξύ των τύπων κουλτούρας και της εργασιακής ικανοποίησης	92
6.1.6 Σχέσεις μεταξύ των τύπων κουλτούρας και δημογραφικών χαρακτηριστικών	93
6.1.7 Σχέσεις μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και δημογραφικών χαρακτηριστικών	100
6.1.8 Πρόβλεψη επαγγελματικής ικανοποίησης από τον τύπο κουλτούρας	102
6.1.9 Σύγκριση με ΙΚΑ-ΕΤΑΜ(ΕΦΚΑ)	103
6.1.10 Σύνοψη των αποτελεσμάτων	104
Κεφάλαιο 7	106
7.1 Συζήτηση Αποτελεσμάτων	106
Γενικά	106
Δημογραφικά	106
Επικρατέστεροι τύποι κουλτούρας	107
Περιγραφικά χαρακτηριστικά των κλιμάκων εργασιακής ικανοποίησης (ESI).	110
Συσχετίσεις μεταξύ των τύπων κουλτούρας και της εργασιακής ικανοποίησης.	111

Σχέσεις μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και δημογραφικών χαρακτηριστικών. _____	111
7.2 Συμπεράσματα & Προτάσεις. _____	113
7.3 Επίλογος _____	116
Αρκτικόλεξα _____	117
Νόμοι _____	118
Βιβλιογραφία _____	121
Ιστοσελίδες _____	128
Παράρτημα Α : Συνοδευτική επιστολή του ερωτηματολογίου _____	130
Παράρτημα Β : Έρευνα για την Οργανωσιακή Κουλτούρα της Α.Α.Δ.Ε. _____	131
Παράρτημα Γ : Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Κουλτούρας(OCAI) _____	133
Παράρτημα Δ : Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Ικανοποίησης(ESI) _____	137

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Δείκτες Cronbach's alpha για τις κλίμακες OCAI _____	88
Πίνακας 2. Δείκτες Cronbach's alpha για τις κλίμακες του ερωτηματολογίου ESI _____	88
Πίνακας 3. Επικρατέστεροι τύποι κουλτούρας _____	89
Πίνακας 4. Βασικά μέτρα θέσης και διασποράς των μεταβλητών του ερωτηματολογίου OCAI _____	89
Πίνακας 5. Σύγκριση τύπων κουλτούρας μέλλον – τώρα (N=164) _____	91
Πίνακας 6. Βασικά μέτρα θέσης και διασποράς των κλιμάκων εργασιακής ικανοποίησης _____	92
Πίνακας 7. Συντελεστές συσχέτισης Pearson's r μεταξύ των τύπων κουλτούρας σήμερα και των κλιμάκων εργασιακής ικανοποίησης _____	93
Πίνακας 8. Σύγκριση των τύπων κουλτούρας ανάλογα με το φύλο. _____	94
Πίνακας 9. Σύγκριση των τύπων κουλτούρας ανάλογα με την ηλικία. _____	95
Πίνακας 10. Σύγκριση των τύπων κουλτούρας ανάλογα με το εκπαιδευτικό υπόβαθρο. _____	96
Πίνακας 11. Σύγκριση των τύπων κουλτούρας ανάλογα με τη θέση εργασίας _____	97
Πίνακας 12. Σύγκριση των τύπων κουλτούρας ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας _____	98
Πίνακας 13. Σύγκριση των τύπων κουλτούρας ανάλογα με την υπηρεσία _____	99
Πίνακας 14. Σύγκριση των κλιμάκων εργασιακής ικανοποίησης ανάλογα με το φύλο. _____	101
Πίνακας 15. Σύγκριση των κλιμάκων εργασιακής ικανοποίησης ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας. _	101
Πίνακας 16. Σύγκριση των κλιμάκων εργασιακής ικανοποίησης ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο. _____	102
Πίνακας 17. Αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης _____	103
Πίνακας 18. Σύγκριση IKA-ETAM και Α.Α.Δ.Ε. _____	104

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

- Γράφημα 1. *Ανάλυση χαρακτηριστικών δείγματος*
Γράφημα 2. *Σύγκριση τύπων κουλτούρας σήμερα και στο μέλλον*

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

- Σχήμα 2.1. *Τρία Επίπεδα Μοναδικότητας Ψυχικής Διανόησης Προγραμματισμού του ανθρώπου. Geert & Gert Jan Hofstede.*
Σχήμα 2.2. *Χαρακτηριστικά Οργανωσιακής Κουλτούρας. Robins S. (1993).*
Σχήμα 2.3. *'Πολιτισμικός Ιστός' Τυπολογία των Johnson & Scoles (1992).*
Σχήμα 3.1. *Η πυραμίδα ιεράρχησης των αναγκών κατά Maslow (1970).*
Σχήμα 3.2. *Θεωρία Δυο Παραγόντων Κινήτρων & Αντικινήτρων του Herzberg (1959).*
Σχήμα 3.3. *Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1982).*
Σχήμα 5.6.1. *Τυπολογία των Ανταγωνιστικών Αξιών των Cameron & Quinn (1999)*

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

- Εικόνα 4.1.1 *Δημόσιο Τομέας*
Εικόνα 4.5.1 *ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ*
Εικόνα 4.5.2 *Παγκόσμια Κατάταξη Ελλάδας περίοδος 2009-2017.*
Εικόνα 4.5.3 *ΕΛΛΑΔΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΑΥΞΗΣΗ ΑΕΠ*
Εικόνα 4.5.4 *Ποσοστά Ανεργίας στην Ελλάδα,*
Εικόνα 4.5.5 *Καταγραφή Ανεργίας*
Εικόνα 4.5.6 *Εισοδηματική Ανισότητα.*
Εικόνα 4.5.7 *Ποσοστό μεταβολής ανεργίας που έπληξε τη νεολαία στις περισσότερες χώρες μεταξύ του 2007 και του 2ου τριμήνου του 2013.*
Εικόνα 4.5.8. *Αύξηση του Πληθωρισμού.*
Εικόνα 4.5.9. *Διαρθρωτικό Πρωτογενές Αποτέλεσμα της Γενικής Κυβέρνησης*
Εικόνα 4.5.10 *Αποτελέσματα γενικής κυβέρνησης*
Εικόνα 4.7.1. *Α.Α.Δ.Ε Μετεξέλιξη από την Γ.Γ.Δ.Ε.*
Εικόνα 4.7.2 *Τα σημαντικότερα επιχειρησιακά Πληροφοριακά Συστήματα (Π.Σ.) της Α.Α.Δ.Ε*
Εικόνα 4.7.3 *Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, στη τρέχουσα δομή της.*
Εικόνα 4.7.4 *Οι Κεντρικοί Άξονες της κυβερνητικής πολιτικής είναι πρωταρχικής σημασίας για την Α.Α.Δ.Ε.,*
Εικόνα 4.7.5 *Ανθρώπινοι Πόροι της Α.Α.Δ.Ε.*
Εικόνα 4.7.6 *Κατανομή του Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε. ανά φύλο.*
Εικόνα 4.7.7 *Επίπεδο Εκπαίδευσης της Α.Α.Δ.Ε.*
Εικόνα 4.7.8 *Απολογισμός Επιχειρησιακής Στρατηγικής Α.Α.Δ.Ε. 2017.*

Περίληψη

Η παρούσα έρευνα έχει ως αντικείμενο μελέτης την Οργανωσιακή Κουλτούρα της Δημόσιας Διοίκησης και συγκεκριμένα της οργανωσιακής δομής της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) και την διερεύνηση των διαστάσεων της Επαγγελματικής Ικανοποίησης των υπαλλήλων που εργάζονται στο οργανισμό. Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, είναι μια νεοσύστατη υπηρεσία, αποτελεί την μετεξέλιξη της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων και καλείται να αντιμετωπίσει τις σύγχρονες προκλήσεις σε ένα πρότυπο οργανισμό διαχείρισης και διασφάλισης των δημοσίων εσόδων.

Ειδικότερα, σκοπός της μελέτης είναι, να προσδιορίσει και να ερμηνεύσει το τύπο της οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί σήμερα στο οργανισμό, να μετρήσει τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης, του κυριότερου πυλώνα της που είναι το ανθρώπινο δυναμικό της και να φανερώσει κατά πόσο αυτή μπορεί να παραβλεφθεί από ένα συγκεκριμένο τύπο οργανωσιακής νοοτροπίας της Αρχής.

Για την μέτρηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας, που αφορά το σύνολο των αξιών, συμβόλων και πεποιθήσεων που μοιράζονται τα μέλη της Α.Α.Δ.Ε. και επηρεάζουν τις σχέσεις και τις στάσεις τους στο οργανισμό, χρησιμοποιήσουμε το **Organizational Culture Assessment Instrument(OCAI) των Cameron & Quinn, 1999**, 'Εργαλείο Αξιολόγησης Οργανωσιακής Κουλτούρας' ένα μοντέλο μέτρησης κλίμακας σταθερού αθροίσματος που μετράει την απόκλιση μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής κουλτούρας μέσα στα πλαίσια των ανταγωνιστικών αξιών. Αποτελείται από ερωτηματολόγιο τεσσάρων τύπων οργανωσιακής κουλτούρας διαιρημένο σε έξι διαστάσεις. Οι τύποι κουλτούρας που χαρακτηρίζουν μια οργανωσιακή δομή είναι α) η Υποστηρικτική (clan culture), β) η Προσανατολισμένη στην αγορά(market culture) γ) η Προσαρμοστική (adhocracy culture), δ) η Ιεραρχική (hierarchy culture), με έξι διαστάσεις που φανερώνουν τα Οργανωσιακά Χαρακτηριστικά, το Στυλ της Ηγεσίας, την Διοίκηση των Εργαζόμενων, την Οργανωσιακή Ενότητα, την Στρατηγική Εστίαση και τα Κριτήρια Επιτυχίας.

Για την αποτίμηση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης των εργαζομένων χρησιμοποιήσαμε το **Ερωτηματολόγιο Καταγραφή Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Employee Satisfaction Inventory, ESI) (Koustelios, 1991·Koustelios & Bagiatis, 1997)**, το οποίο αποτελείται από είκοσι τέσσερις ερωτήσεις, οι οποίες μετρούν έξι διαστάσεις ικανοποίησης εργασίας εργαζομένων α) τις Συνθήκες Εργασίας, β) τις Οικονομικές Απολαβές, γ) τις Προοπτικές Προαγωγής, δ) την Φύση της Εργασίας, ε) την Σχέση Ηγεσίας και στ) την Υπηρεσιακή Οργάνωση.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν, ότι, ο κυρίαρχος τύπος Οργανωσιακής Κουλτούρας της Α.Α.Δ.Ε., είναι η **Ιεραρχική Κουλτούρα** (hierarchy culture), αυστηρά

προσανατολισμένη στην δομημένη **γραφειοκρατία**, ωστόσο η πλειοψηφία των υπαλλήλων προτιμά διαφορετικό τύπο κουλτούρας στον οργανισμό του, όπως την **Υποστηρικτική/Κουλτούρα Γενιάς** (clan culture), που μοιάζει σαν μια οικογένεια και την **Προσαρμοστική/Κουλτούρα Ανοιχτού Συστήματος** (*Adhocracy culture*), που είναι εξωστρεφής και προωθεί την επιχειρηματικότητα. Η συγκριτική μελέτη της παρούσας έρευνας με αντίστοιχη έρευνα που έγινε στο δημόσιο οργανισμό ΙΚΑ-ΕΤΑΜ επιβεβαιώνει τα αποτελέσματα της έρευνας.

Όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι υπάλληλοι της Α.Α.Δ.Ε. είναι **μέτρια ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας, τις προοπτικές προαγωγής, τον μισθό και τον οργανισμό ως σύνολο**, ενώ είναι **άνω του μετρίου ικανοποιημένοι με τη φύση της εργασίας και τον προϊστάμενο**. Επιπλέον η έρευνα έδειξε ότι οι τύποι της Οργανωσιακής Κουλτούρας της Υποστήριξης και της Επιχειρηματικότητας έχουν θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση στις «Συνθήκες εργασίας». Ιδιαίτερα η κουλτούρα Επιχειρηματικότητας προβλέπει θετική συσχέτιση με τις προοπτικές «Προαγωγής». Αντίθετα η κουλτούρα Γραφειοκρατίας προβλέπει ικανοποίηση στις διαστάσεις «Προϊστάμενος» και «Οργανισμός ως σύνολο». Δυστυχώς, δεν έχει βρεθεί αντίστοιχη έρευνα συσχετισμού Οργανωσιακής Κουλτούρας και Επαγγελματικής Ικανοποίησης για την Δημόσια Διοίκηση, που να επιβεβαιώνει το αποτέλεσμα της έρευνας. Ωστόσο απαιτείται περαιτέρω διερεύνηση, έτσι ώστε η ικανοποίηση που αντλούν οι εργαζόμενοι της Δημόσιας Διοίκησης από την εργασίας τους σε σχέση με τον τρόπο οργάνωσης να μελετηθεί και να προωθηθεί.

Λέξεις κλειδιά: Οργανωσιακή Κουλτούρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Δημόσια Διοίκηση, Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, ΙΚΑ-ΕΤΑΜ(ΕΦΚΑ).

Abstract

This work studies the Organizational Culture of Public Administration and more specifically, the organizational structure of the Independent Public Revenue Authority (A.A.D.E.) and the dimensions of its employees' satisfaction. The A.A.D.E. is a newly established organization, constituting an evolution of the former General Secretariat of Public Revenue. Its aim is to successfully deal with today's challenging environments, in order to manage and ensure Public Revenue.

The aim of this study is to determine and interpret the type of the organization's current organizational culture, to measure the satisfaction levels of its employees (who are its basic pillar) and to determine to what extent they can be predicted by a specific organizational culture.

For the evaluation of the Organizational Culture, which concerns the values, symbols and convictions shared by the A.A.D.E. staff and which influences their relationships and their attitude towards the organization, the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) of Cameron and Quinn (1999) has been used. This is a validated tool assessing the divergence between current and preferred organizational culture, based on the Competing Values Framework. It consists of a questionnaire of the four different types of organizational culture (Clan, Market, Adhocracy and Hierarchy Culture), which is divided into six dimensions showing the Organizational Characteristics, the Leadership Style, the Human Resource Management, the Organizational Unity, the Strategic Focus and the Key Success Factors.

For the assessment of Employee Satisfaction, the Employee Satisfaction Inventory (ESI) of Koustelios (1991) and Koustelios and Bagiatis (1997) has been used. This is a questionnaire, consisting of twenty four questions, which measure six dimensions of employee satisfaction: working conditions, pay, promotion prospects, nature of the job, organization as a whole and supervision.

The results showed that the dominant type of organizational culture in the A.A.D.E. is the Hierarchy Culture, strongly focused on a bureaucratic structure. However, the majority of the A.A.D.E. employees prefer a different culture type in their organization, such as the Clan Culture, which resembles a family, or the Adhocracy Culture, which is more extrovert in nature and promotes entrepreneurship. A comparative analysis of the present research with an equivalent of the Social Insurance Institute (I.K.A.) verifies the results.

With reference to Employee Satisfaction, the results showed an average satisfaction level in terms of working conditions, promotion prospects, pay and organization as a whole and a more than average satisfaction level concerning the nature of the job and the supervision. Furthermore, the study showed that the types of Clan and Adhocracy Culture predict a

positive relationship between employee satisfaction and working conditions. Adhocracy culture in particular predicts positive promotion prospects. On the contrary, the type of Hierarchy Culture predicts employee satisfaction in relation to supervision and organization as a whole. Unfortunately, there is no relevant research studying the association between Organizational Culture and employee satisfaction in the area of Public Management, in order to verify the results of the research. Therefore, further investigation is required, so that the job satisfaction of public sector employees in relation to the types of organization is better comprehended and promoted.

Key words: Organizational Culture, Job Satisfaction, Public Administration, Independent Public Revenue Authority (A.A.D.E.)

Κεφάλαιο 1

1.1. Εισαγωγή

Η σύγχρονη ζωή ενός ανθρώπου αποτελείται από ένα πλήθος δραστηριοτήτων που κατακερματίζουν την καθημερινότητά του και αποτελούν στοιχεία που χαρακτηρίζουν τόσο την προσωπικότητα του, όσο και την τοποθέτησή του στο ευρύτερο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Μια από αυτές τις δραστηριότητες είναι το θεμελιώδες δικαίωμα της επαγγελματικής απασχόλησης, η οποία συμβάλει στην υπαρξιακή δικαίωση του ατόμου και στην διαμόρφωση του χαρακτήρα του. Η εργασία καθορίζει επίσης την κοινωνική καταξίωση, την αυτογνωσία, την κοινωνικοποίηση και οριοθετεί τη μορφή των διαπροσωπικών σχέσεων. Όλα αυτά συντελούν, τόσο στην ανάπτυξη μια υγιούς προσωπικότητας, όσο και στην πρόοδο ενός ανθρώπινου πολιτισμού.

Η επαγγελματική εργασία έχει απασχολήσει πολλούς μελετητές οι οποίοι εφεύραν διάφορα μετρικά εργαλεία προκειμένου να αποδώσουν μια εμπειριστατωμένη εικόνα ενός εργασιακού περιβάλλοντος και να καταμετρήσουν την επαγγελματική ευημερία ενός εργαζομένου.

Σκοπός των μελετητών ήταν να περιγραφεί η συνολική λειτουργικότητα ενός εργασιακού περιβάλλοντος και να αποτιμηθούν τα στοιχεία εκείνα που τείνουν να ενισχύουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα του. Αυτό το εργασιακό περιβάλλον αποτελούν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, όπου στις μέρες μας εξαιτίας της οικονομικής κρίσης που έχει κατακλύσει ολόκληρη, σχεδόν, την παγκόσμια οικονομία, καταβάλουν μεγάλες προσπάθειες να ορθοποδήσουν και να διατηρηθούν στο ανταγωνιστικό στερέωμα αλλά και να βρουν τους τρόπους εκείνους και τα μέσα που θα επιφέρουν την ανάπτυξη.

Σημαντικό κλειδί στην επιτυχία αποτελεί η τοποθέτηση και η στάση που θα κρατήσουν απέναντι στις αλλαγές, η ανάλυση και η σωστή διαχείριση των πληροφοριών που θα διοχετευτούν αλλά και η ταχύτητα και ποιότητα που θα αναδείξουν στην νέα τάξη πραγμάτων. Η άμεση ανταπόκριση, η καινοτομική ανάπτυξη, η ανθρώπινη και διοικητική ικανότητα και η γνώση και αντίληψη των τεχνολογικών επιτευγμάτων αποτελούν κυρίαρχα όπλα στη μάχη για την ανάπτυξη και την επίτευξη της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας.¹

Πρωταρχικό ρόλο διαδραματίζει η προσωπικότητα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, δηλαδή η κουλτούρα η οποία αντικατοπτρίζεται στα ιδιαίτερα σταθερά και μόνιμα χαρακτηριστικά που μπορούν να προβλέψουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ανθρώπων που εργάζονται στο εσωτερικό τους. Αυτή η κουλτούρα αν και είναι δύσκολο να αποτιμηθεί με ακρίβεια, ωστόσο είναι κάτι που υπάρχει και αποτελεί μια σημαντική

¹ Πραστάκος, Γρηγόρης. (2006) *Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Διοικητική Επιστήμη, Λήψη Επιχειρησιακών Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας. Β'.* Αθήνα: Εκδόσεις, Αθ. Σταμούλης, σελ 13-20.

μεταβλητή, η οποία ονομάζεται *Οργανωσιακή Κουλτούρα* και είναι αυτή που καθορίζει τις πολιτικές του οργανισμού και τις ενέργειες που αφορούν την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Η ίδια, αναγνωρίζεται από τους υπαλλήλους, καθώς, οριοθετεί την στάση και την συμπεριφορά τους, διαμορφώνει θεμελιώδεις αξίες και πρακτικές, οι οποίες εναρμονίζονται με την γενικότερη επιχειρησιακή στρατηγική και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι, να μελετήσει την οργανωσιακή κουλτούρα που υπάρχει σήμερα στην Δημόσια Διοίκηση και συγκεκριμένα στο νεοσύστατο οργανισμό της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, να παρουσιάσει την σχέση της με άλλους τύπους οργάνωσης και να προβλέψει την επιθυμητή κουλτούρα που θα ήθελαν να έχουν οι εργαζόμενοι μετά από πέντε χρόνια. Επίσης θα γίνει μία εκτίμηση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης των εργαζομένων της Α.Α.Δ.Ε. και θα παρουσιαστεί κατά πόσο αυτή επηρεάζεται από την παρούσα οργανωσιακή λειτουργία και να προβλεφθεί ποια κουλτούρα θα μπορούσε να συμβάλει θετικά στην ικανοποίηση των υπαλλήλων.

1.2. Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας.

Στα κεφάλαια που ακολουθούν θα επιχειρηθεί να γίνει μια διεξοδική παρουσίαση της διεθνούς και της ελληνικής βιβλιογραφικής αναφοράς στο φαινόμενο της Οργανωσιακής Κουλτούρας ενός οργανισμού και στο κατά πόσο εξαρτάται ή αλληλοεπηρεάζεται η μορφή της από την Επαγγελματική Ικανοποίηση των μελών που τον συναποτελούν.

Αρχικά θα προσπαθήσουμε να δώσουμε τον ορισμό και την έννοια της **Οργανωσιακής Κουλτούρας**, έτσι όπως έχει διαμορφωθεί τα τελευταία χρόνια μέσα από μελέτες, έρευνες και θεωρητικές αναλύσεις και να παρουσιάσουμε τους επικρατέστερους τύπους οργάνωσης, αλλά, και τα στοιχεία που την καθορίζουν και συμβάλουν στην αλλαγή και στην ανάπτυξη ενός οργανισμού.

Στην συνέχεια, θα προσπαθήσουμε να δώσουμε τον ορισμό και την έννοια της **Επαγγελματικής Ικανοποίησης** και να αναφέρουμε το θεωρητικό υπόβαθρο που υπάρχει γύρω από αυτή, αλλά, και κατά πόσο ευθύνεται για την οργανωσιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων μέσα σε ένα οργανισμό ή κατά πόσο συμβάλει στην υιοθέτηση μιας οργανωσιακής κουλτούρας.

Κατόπιν, θα αναφερθούμε στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και στα χαρακτηριστικά της και θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε, πως η οικονομική κατάσταση των τελευταίων χρόνων της χώρας μας επέδρασε στο σχεδιασμό και στις στρατηγικές δράσεις της.

Η εφαρμογή του θεωρητικού υπόβαθρου της οργανωσιακής κουλτούρας και της αλληλεπίδρασης της από την επαγγελματική ικανοποίηση θα γίνει με σημείο αναφοράς και μελέτη περίπτωσης **την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων**, έναν νεοσύστατο δημόσιο οργανισμό, απόρροια των νέων οικονομικών συγκυριών, όπου προσπαθεί να μετεξελιχθεί σε

ένα καινοτόμο οικονομικό μοντέλο, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, και θα επιχειρηθεί η συσχέτισή του, σύμφωνα με αντίστοιχη έρευνα με έναν αντίστοιχο δημόσιο οργανισμό τον ΙΚΑ-ΕΤΑΜ - Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (**ΕΦΚΑ**), με το οποίο διαθέτει κοινά σημεία αναφοράς.

Επίσης, η παρούσα περιλαμβάνει την μεθοδολογία έρευνας που ακολουθήσαμε, τόσο για την οργανωσιακή κουλτούρα, με την χρήση του πιο διαδεδομένου εργαλείου έρευνας και μέτρησης της οργανωσιακής αντίληψης των μελών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, το ερωτηματολόγιο **Organizational Culture Assessment Instrument(OCAI) των Cameron & Quinn, 1999**, όσο και την αποτίμηση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης των εργαζομένων με την χρήση του **Ερωτηματολογίου Καταγραφής Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Employee Satisfaction Inventory, ESI) (Koustelios, 1991·Koustelios & Bagiatis, 1997)**.

Στην συνέχεια, παρατίθενται αποτελέσματα της δικής μας έρευνας όσον αφορά την Οργανωσιακή Κουλτούρα της ΑΑΔΕ και την αλληλεπίδραση της με την Επαγγελματική Ικανοποίηση και την συσχέτιση της με το δημόσιο φορέα ΙΚΑ-ΕΤΑΜ(ΕΦΚΑ) και τέλος θα παρουσιάσουμε τα συμπεράσματα και τις προτάσεις που εξάγονται από τα αποτελέσματα της έρευνας.

Κεφάλαιο 2

2.1 Ορισμοί Οργανωσιακής Κουλτούρας.

Είναι δύσκολο να αποδοθεί ένας ορισμός για την κουλτούρα, καθώς, λαμβάνεται εξ ορισμού ως δεδομένη, αφού αποτελεί μια απροσδιόριστη, ασαφή και εννοούμενη έννοια. Σε ένα οργανωσιακό χώρο όμως, αποκτά ουσία, καθώς δημιουργεί βασικές παραδοχές, κοινές αντιλήψεις και σιωπηρούς κανόνες που γίνονται αντιληπτές και υιοθετούνται από τους υπαλλήλους προσαρμόζοντας έτσι την καθημερινή τους συμπεριφορά.²

Πολλοί μελετητές και ερευνητές προσπάθησαν να αποδώσουν ένα σαφή ορισμό, για το τι αποκαλούμε τελικά οργανωσιακή κουλτούρα, αλλά, διαπιστώνουμε ότι ο καθένας ξεχωριστά δεν αποδίδει την συλλογική έννοια του όρου, αλλά διάφορες πτυχές του. Στην ελληνική βιβλιογραφία, το φαινόμενο Οργανωσιακή Κουλτούρα, άργησε να γίνει αντικείμενο μελέτης και έρευνας από τους ειδικούς. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της διεθνοποίησης και με την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και της επιστήμης που λέγεται Management, επιχειρείται από πολλούς η παρατήρηση και ανάλυση οργανωσιακών δομών της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης στον ελληνικό χώρο. Παραθέτουμε λοιπόν κάποιους κοινώς αποδεκτούς ορισμούς της οργανωσιακής κουλτούρας.

Στην ελληνική βιβλιογραφία η οργανωσιακή κουλτούρα κατά τον Μπαμπινιώτη Γ. 2006, αποτελεί το σύνολο της πνευματικής παράδοσης και δημιουργίας από μία επισήμως συγκροτημένη ομάδα που τα μέλη της συνδέονται με κοινές πεποιθήσεις και αξίες, τηρούν συγκεκριμένους κανόνες, οι οποίοι ρυθμίζουν την συγκρότηση, την οργάνωση και την λειτουργία ενός φορέα ή μιας υπηρεσίας, όπου τα μέλη της αγωνίζονται για την υλοποίηση κοινών στόχων.³

Οι διαδικασίες που εκτελούνται στα όρια ενός οργανισμού από τα μέλη του, σύμφωνα με κοινά πρότυπα και αντιλήψεις και ερμηνεύονται με συγκεκριμένους όρους δράσης καθορίζουν τα πρότυπα ενός οργανισμού. Τα πρότυπα αυτά, που εκτελούνται σύμφωνα με τις βαθιές αξίες και πεποιθήσεις που έχουν διαμορφωθεί μέσα στο χρόνο, αποτελούν την οργανωσιακή κουλτούρα κατά τους Μασσαράς, Σαχινίδης,(2014). Μέσα σε αυτή την οργανωσιακή λειτουργία δεν υπάρχουν μόνο τα τελετουργικά, οι μύθοι, οι ιστορίες, οι κανόνες και οι ηθικές επιταγές, αλλά εντάσσονται και υλικά δομικά στοιχεία, όπως ο περιβάλλον χώρος (κτίριο, γραφεία, εξοπλισμός) στο οποίο εκτελούνται αυτές οι δράσεις.⁴

2 TE Deal, AA Kennedy, (1983), Culture: A new look through old lenses, The journal of applied behavioural, pg 501. Vol19, N.4. (Πηγή:<http://journals.sagepub.com>).

3 Μπαμπινιώτη Δ. Γ., 2006, Γ' Ανατύπωση, Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, με Σχόλια για την Σωστή Χρήση των Λέξεων, Β' Έκδοση, Κέντρο Λεξικολογίας Ε.Π.Ε., Αθήνα, 2002, σελ. 943 & σελ 1268-1269.

4 Μασσαράς Π., Σαχινίδης Α., 2014, Οργανωσιακή Κουλτούρα και Παρακίνηση. Η περίπτωση του Δήμου Ζωγράφου, Αθήνα, σελ. 14-15.

Σε αυτή την θεωρία έρχεται να προσθέσει την άποψη της η Ιορδάνογλου Δ.(2008), όπου ορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα προϊόν που προέρχεται από την αλληλεπίδραση των αντιληπτών νοημάτων που καθορίζουν την συνολική δράση των μελών ενός οργανισμού. Αυτό το παράγωγο ανθρώπινης δράσης σχηματίζει μια νέα αντίληψη για την πραγματικότητα και τον περιβάλλον χώρο, που με την σειρά του μετασχηματίζεται μέσα από αέναες δράσεις, αντιλήψεις και νοήματα δημιουργώντας μια οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία δημιουργείται από τα μέλη της, τα οποία μελλοντικά οφείλουν να προσαρμόσουν στην συμπεριφορά τους.⁵

Έναν ακόμη ορισμό που αποδίδουν στην οργανωσιακή κουλτούρα οι Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, (2003) είναι, ότι λειτουργεί ως ένα σύστημα αξιών, συμβόλων, παραδοχών, αρχών και άτυπων κανόνων, το οποίο καθορίζει ένα νοητικό πλαίσιο αναφοράς που διαμορφώνει τις στάσεις και τις συμπεριφορές που πρέπει να έχουν τα μέλη ενός οργανισμού απέναντι στις αλλαγές, στην καινοτομία, στην μάθηση και στην αντίληψη του περιβάλλοντος, έτσι ώστε να μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά⁶

Στην ξένη βιβλιογραφία, κατά τον Jaques Eliot (1952),⁷ η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί το σύνηθες και παραδοσιακό τρόπο σκέψης και δράσης σε μια επιχειρησιακή κοινωνία ανθρώπων, στην οποία ενυπάρχουν κοινοί κώδικες αναφοράς που επιβάλλουν τρόπους συμπεριφοράς, οι οποίοι πρέπει να τηρούνται από όλα τα μέλη για να γίνουν αποδεκτά. Οι τρόποι αυτοί αποτελούν τα άρρητα πρότυπα της οργανωσιακής λειτουργίας, τα οποία υιοθετούνται και μεταδίδονται στα μέλη με συμβολισμούς και συντελούν στα ιδιαίτερα ανθρώπινα επιτεύγματα των ομάδων σύμφωνα με την θεωρία των A. Kroeber - C. Kluckhohn 1963.⁸

Για τον Pettigrew Andrew (1979),⁹ είναι ένα σύστημα δημόσιων και συλλογικών εννοιών, κοινών αποδεκτών στο χρονικό και χωρικό φάσμα μιας οργανωμένης κοινωνίας ανθρώπων, όπου το κανονιστικό πλαίσιο επιβάλλει συγκεκριμένες νόρμες, οι οποίες αντικατοπτρίζουν την ίδια την εικόνα των μελών της και για τον Ouchi W.G (1981),¹⁰ η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύστημα τελετουργικών, συμβόλων και μύθων, με τα οποία επικοινωνούν τις υπάρχουσες αξίες και προσδοκίες στα μέλη του οργανισμού. Το

5 Ιορδάνογλου, Δήμητρα. (2008). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σελ. 237-254.

6 Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτρης, 2003, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπενού, Αθήνα, σελ. 462-464.

7 Hatch Mary Jo, 1997, *Organization theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford university press, pg.205, books.google.com. (Πηγή: <https://books.google.gr/books>).

8 Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C., 1963, *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Random House, New York, Vintage Books, . 1963, 438 p.

9 Pettigrew A. M., 1979, *Academy of Management*, review, page 570 – 572.

10 Gregory Moorhead, Ricky W. Griffin (1995), *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 4th, Εκδ. Houghton Mifflin, pg. 441.

σύστημα αυτό λειτουργεί ως πρότυπο κοινών και αποδεκτών τρόπων οργανωσιακής συμπεριφοράς όπως ήρθαν να συμπληρώσουν οι Deshpande and Webster, (1989).¹¹

Από την πιο πρόσφατη ξένη βιβλιογραφία, σύμφωνα με τους Bolman and Deal (1991),¹² η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί «*ταυτόχρονα προϊόν και διαδικασία*», με την οποία συνταιριάζεται η σοφία και η γνώση των παλιών, με την επιθυμία για ενσωμάτωση των νέων μελών που προσχωρούν σε αυτή και ο Handy C., (1993)¹³ θεωρεί ότι, είναι ο μοναδικός και ξεχωριστός τρόπος με το οποίο γίνονται τα πράγματα και δημιουργούν μια ξεχωριστή ατμόσφαιρα και ενέργεια, με ιδιαίτερα πιστεύω και αξίες, μοναδικές προσωπικότητες που έχουν κοινές και αποδεκτές στάσεις απέναντι σε έννοιες, όπως ελευθερία, εξουσία, έλεγχος, ανταμοιβή, κανονισμός και υπακοή. Είναι, δηλαδή, ο τρόπος με το οποίο αντιμετωπίζουμε και χειριζόμαστε τις καταστάσεις που προκύπτουν μέσα στα πλαίσια ενός οργανισμού κατά τον ορισμό των Lundy & Cowling, 1996.¹⁴

Σύμφωνα με τον Morgan G.(1997),¹⁵ αποτελεί ένα ενεργό φαινόμενο που περιλαμβάνει βαθιές θεμελιώδεις αξίες, προσδοκίες, συνήθειες, σύμβολα, τελετουργικά, μύθους, ιστορίες και ειδοποιά χαρακτηριστικά, με τα οποία οι άνθρωποι δημιουργούν και αναπτύσσουν μέσα στο κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο ζουν και τα ανθρώπινα συστήματα αποτιμούνται από τον τρόπο αλληλεπίδρασης των μελών μεταξύ τους και με το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται.

Στην σύγχρονη βιβλιογραφία, η οργανωσιακή κουλτούρα για τον Jones G. (2001),¹⁶ αποτελεί συλλογικό φαινόμενο, το οποίο προέρχεται από την κοινή δραστηριοποίηση ανθρώπων με κοινές αντιλήψεις σε ένα εργασιακό περιβάλλον με συγκεκριμένη οργανωσιακή δομή και ηθική, με προσδιοριζόμενες αξίες και σαφείς προσδοκίες που χαρακτηρίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία διαμορφώνεται μέσα από τις σχέσεις και τις αλληλεπιδράσεις του τρόπου συμπεριφοράς των μελών μεταξύ τους, (Henry B. & Franklin A. G., (2015).¹⁷

Ο Gjuraj (2013),¹⁸ ορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως το φυσικό και συναισθηματικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα και δραστηριοποιείται μία ομάδα ανθρώπων και θεωρεί τον

11 Deshpande and Webster, 1989, Organizational culture and marketing: Defining research agenda, journal of marketing, 53, pg 3-15.

12 Bolman and Deal, 1991, “Reframing Organizations”, S. Francisco, Jossey-Bass, p.230- 248.

13 Handy C., 1993, Understanding Organization, 4th edition, London penguin, pg. 97 - 102, 132.

14 Lundy O., Cowling, A. (1996); *Strategic Human Resource Management*, Routledge, London.

15 Morgan Gareth., “Images of Organizations.” Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997, p.141,149 & Morgan Gareth, (1997), Images of organization (2nd ed.), Newbury Park, CA: Sage. 485 pp., \$58 cloth, \$32 paper. (Πηγή:<https://doi.org/10.1002/hrdq.3920100211>).

16 Jones Gareth., 2004, “Organizational theory .design, and change”, 4 edition, p. 195-223 and p.301-333.

17 Boateng Henry & Agyemang Franklin Gyamfi, (2015), The Role of Culture in Knowledge Sharing in a Public-Sector Organization in Ghana: Revisiting Hofstede’s Model, International Journal of Public Administration Volume 38, Issue 7. (Πηγή //doi.org/10.1080/01900692.2014.949743).

18Gjuraj, E.,(2013). The importance of national culture studies in the organizational context. European Scientific Journal, 9(11), 160-180.

περιβάλλοντα χώρο εργασίας μέρος της συλλογικής κουλτούρας, ενώ οι Claver, Llopis, Gonzalez & Gascó (2001),¹⁹ όρισαν την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα σύνολο αξιών, τελετουργικών και συμβόλων όπου επιδρούν στην δράση και στην συμπεριφορά των μελών ενός οργανισμού, όσον αφορά την διαχείριση των εσωτερικών προβλημάτων που προκύπτουν, αλλά και στην στάση απέναντι στους εξωτερικούς παράγοντες που έχουν να κάνουν με την σωστή λειτουργία του συνόλου.

Ο πιο διαδεδομένος ορισμός για την οργανωσιακή κουλτούρα διατυπώθηκε από τον Schein, E.,(2004) σύμφωνα με την οποίο, αποτελεί ένα καλά δομημένο σύστημα θεμελιωδών αξιών και βασικών παραδοχών που εφευρίσκονται και αναπτύσσονται από τα μέλη ενός οργανισμού και με αυτές μπορούν να αντιμετωπίζουν εμπόδια εσωτερικής ολοκλήρωσης και να επιλύουν προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής. Το σύστημα αυτό, από την στιγμή που έχει λειτουργήσει και στο παρελθόν με επιτυχία, υιοθετείται από τα μέλη ως έγκυρο και αποτελεσματικό και μεταλαμπαδεύεται στα νέα πρόσωπα που εισέρχονται στον οργανισμό.²⁰

Η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως γνώμονας ορίων δημιουργώντας ειδοποιά χαρακτηριστικά που προσδίδουν ταυτότητα και αναγάγουν την αφοσίωση ως αξία. Αποτελεί τον συνεκτικό κρίκο που ενισχύει την σταθερότητα και ενδυναμώνει την κοινωνική συνοχή και την συνεκτικότητα των μελών της και μέσα από αυτή αναδεικνύονται πρότυπα συμπεριφοράς και στάσεις που οφείλουν να σέβονται και να τηρούν οι υπάλληλοι.²¹

Συνοψίζοντας λοιπόν, μπορούμε να ορίσουμε ότι, η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μια πολυδιάστατη και πολυεπίπεδη οντότητα, η οποία βρίσκεται σε μια αέναη κατάσταση δημιουργίας και αναπαραγωγής μέσα στο χρόνο, όπου κάθε φορά αλλάζει περιεχόμενο ανάλογα με τις καταστάσεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Η οργανωσιακή κουλτούρα γεννάται, μαθαίνεται από τα μέλη ενός οργανισμού και μεταλαμπαδεύεται σε νέα μέλη που εισέρχονται στο εσωτερικό του.

2.2 Χαρακτηριστικά Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η παράθεση όλων των παραπάνω ορισμών, διαβεβαιώνει αυτό που ειπώθηκε και στην αρχή του κεφαλαίου, ότι δηλαδή, δεν υπάρχει ένας καθολικός ορισμός που να αποτυπώνει το εννοιολογικό περιεχόμενο της οργανωσιακή κουλτούρας. Αυτό όμως που παρατηρούμε, είναι ότι, στο σύνολο των θεωριών διαφαίνονται κοινά χαρακτηριστικά που αποδίδονται στον ορισμό της οργανωσιακή κουλτούρας. Στην συνέχεια θα παρουσιάσουμε κάποια

19 Claver, E., Llopis, J., Gonzalez, M. R., & Gascó, J. L., (2001). The performance of information systems through organizational culture. *Information Technology & People*, 14(3), pg. 247-260.(Πηγή:<https://doi.org/10.1108/09593840110402149>)

20 Schein, E. H. (2004), *Organizational culture and leadership* (3rd ed.) San Francisco: Jossey-Bass.

21 Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, (2011), *ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ*, Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις, σελ.497.

χαρακτηριστικά που αποδεικνύουν την ύπαρξή της και καθορίζουν τις συμπεριφορές των μελών ενός οργανισμού.

Καταρχήν, όλοι οι ορισμοί μιλάνε για μια κουλτούρα που γεννάται και αναπτύσσεται στα πλαίσια μιας ομάδας ανθρώπων, είτε αυτή είναι μικρή, είτε μεγάλη. Αποτελεί ένα κοινωνικό δημιούργημα που προήλθε από την ανάγκη για οργανωσιακή συνύπαρξη και για την λειτουργική απόδοση της ομάδας, που μπορεί να δραστηριοποιείται στα πλαίσια ενός οργανισμού. Υπάρχει ένα πλαίσιο με καθιερωμένες αξίες και ιδέες που αποτελούν τους καθοριστικούς παράγοντες συμπεριφοράς στο εσωτερικό του. Και φυσικά, η ουσία της είναι άμεσα συνυφασμένη από τα επιμέρους χαρακτηριστικά που απαρτίζουν την εικόνα ενός οργανισμού, όπως η ιστορία του, η τοποθεσία του, το εργασιακό του περιβάλλον, το όραμά του, οι δηλωμένες ιδέες και τα σύμβολά του, με τα οποία υπάρχει μια αέναη αλληλεπίδραση, (Tharp (2009)).²²

Ο Schein (2004)²³ αναφέρει τρία χαρακτηριστικά ύπαρξης της οργανωσιακής κουλτούρας:

✓ Τα σύμβολα (Artifacts) που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό και μπορεί να είναι από στάσεις, συμπεριφορές, πεποιθήσεις, τελετουργικά, εθιμοτυπίες, αξίες, οράματα, στόχοι, γλώσσα, κώδικες και γενικά όλα εκείνα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που ‘ταυτοποιούν’ τα μέλη του, έως η αρχιτεκτονική του, το φυσικό περιβάλλον, η εσωτερική χωροταξία, η τεχνολογία και ο εξοπλισμός του.

✓ Οι αξίες (Values) που έχουν διαμορφωθεί μέσα στο χρόνο και υιοθετήθηκαν από τα ανώτερα στελέχη, τα οποία λειτουργούν ως πρότυπα συμπεριφοράς και στάσεων για τα υπόλοιπα μέλη, ενσωματώνοντας έτσι την προσωπικότητα και την φιλοσοφία τους στην κουλτούρα του οργανισμού. Η ηγεσία οφείλει να επικοινωνεί αυτές τις αξίες και τις πεποιθήσεις στα στελέχη της με τέτοιο τρόπο, ώστε να τα ενθαρρύνει να συμπεριφερθούν το ίδιο.

✓ Οι αξιώσεις (Assumptions) που δημιουργούνται μέσα σε ένα οργανωσιακό σχήμα κοινών αντιλήψεων και τρόπων αντιμετώπισης συγκεκριμένων καταστάσεων. Το αίσθημα της ενσωμάτωσης, της ασφάλειας, της ομοψυχίας και της συνεκτικότητας που χαρακτηρίζει την στάση, τη συμπεριφορά και την δράση των μελών ενός οργανισμού.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα φαινόμενο με βάθος χρόνου, που στην διάρκεια του διαμορφώνονται και αναπτύσσονται ρίζες με βαθιές αξίες στις οποίες οι υπάλληλοι δείχνουν αφοσίωση (Robbins S, et al 2011).²⁴ Ο Geert Hofstede, το 1988 και, λίγα χρόνια

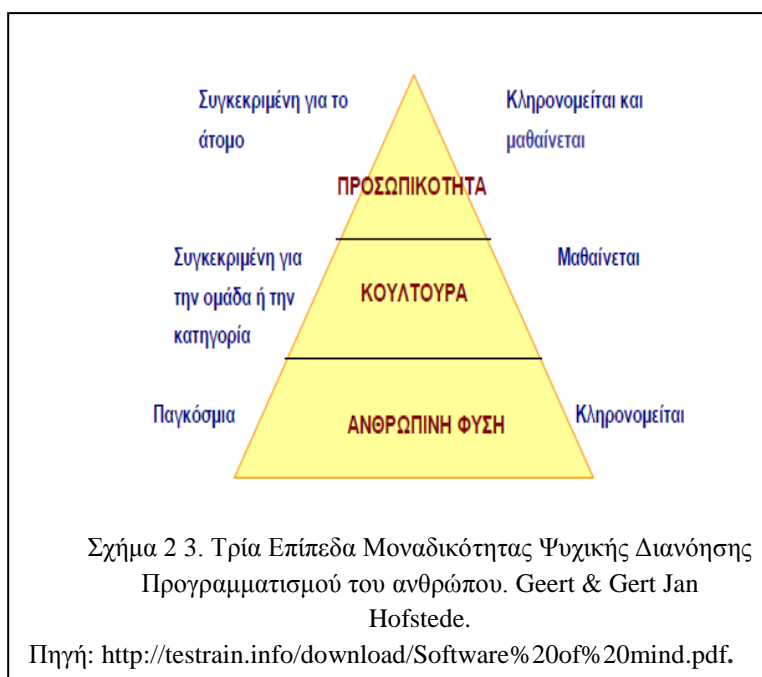
22 Tharp, B. M. (2009), Defining “culture” and “organizational culture”: from anthropology to the office, http://www.thercfgroup.com/files/resources/Defining-Culture-and-Organizationa-Culture_5.pdf.

23 Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

24 Robbins S. et al, (2011), ο.π. σελ.494.

αργότερα, ο υιός του Gert Jan Hofstede (1994)²⁵ μίλησαν για τα τρία επίπεδα μοναδικότητας της ψυχικής διάνοησης του ανθρώπου (Σχήμα 2.1) στο να μπορεί να προγραμματίσει την συμπεριφορά του σύμφωνα με το κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο ζει και δραστηριοποιείται. Απέδωσαν στην έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας χαρακτηριστικά ψυχικού και νοητικού λογισμικού του ανθρώπου και κατέληξαν ότι, είναι αποτέλεσμα ενός έμφυτου συλλογικού προγραμματισμού του νου, που διαχωρίζει από πολύ νωρίς την ανθρώπινη φύση από την προσωπικότητα του ατόμου. Το χαρακτηριστικό της, λοιπόν, είναι ότι βρίσκεται ανάμεσα σε δύο φύσεις την ανθρώπινη και την ατομική και δεν κληρονομείται αλλά μαθαίνεται στην πορεία των χρόνων.

Σύμφωνα με τους Reilly, Clatman, Caldwell και Jehn, (1991),²⁶ η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται, ως η αναφορά ενός συστήματος με κοινές αναφορές μεταξύ των μελών της, οι οποίες προσδίδουν μια ταυτότητα σε ένα οργανισμό που τον κάνει να ξεχωρίζει από τους άλλους και η ουσία της διακρίνεται σε επτά πρωταρχικά χαρακτηριστικά:



1. **Η Εστίαση στον άνθρωπο**, στο βαθμό που η λήψη αποφάσεων από την πλευρά της διοίκησης λαμβάνονται με γνώμονα τον αντίκτυπο που θα έχουν τα αποτελέσματα στα μέλη του οργανισμού.

2. **Η Εστίαση στο αποτέλεσμα**, στο βαθμό που η διοίκηση ενός οργανισμού εστιάζει περισσότερο στις συνέπειες και τα αποτελέσματα για την επίτευξη των στόχων και λιγότερο στις διαδικασίες και τεχνικές που χρειάστηκαν.

3. **Η Εστίαση στην ομάδα**, στο βαθμό που για κάθε δραστηριότητα λαμβάνεται υπόψη η ομαδικότητα και όχι η ατομικότητα.

25 Hofstede, G. (1994). Cultures and organizations: Software of the mind. New York: Harper Collins. Hofstede, G., & Bond, M. (1988) & Geert Hofstede Gert Jan Hofstede Michael Minkov, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, pg.4-7. (Πηγή: <http://testrain.info/download/Software%20of%20mind.pdf>).

26 O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991), People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of Management Journal, Vol.34, N.3, pag.487-616 και J.A. Chatman, KA Jehn (1994) Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be, Academy of management journal, Vol 37 N.3, pag 522-553.

4. **Η Ανάληψη κινδύνων και καινοτομία**, στον βαθμό που τα μέλη ενός οργανισμού αναλαμβάνουν ρίσκα, παίρνουν πρωτοβουλίες και είναι καινοτόμα.

5. **Η Λεπτομέρεια**, στο βαθμό που τα μέλη προσδοκείται να ενεργούν με ακρίβεια και αναλυτικότητα και να δίνουν έμφαση στην λεπτομέρεια.

6. **Η Επιθετικότητα**, στο βαθμό που τα μέλη ενός οργανισμού αναδεικνύουν επιθετικότητα, δυναμισμό και ανταγωνιστικότητα.

7. **Η Σταθερότητα**, στο βαθμό που όλες οι δραστηριότητες που αφορούν την οργανωσιακή λειτουργία και δομή δεν προάγουν την ανάπτυξη, αλλά συγκλίνουν στην διατήρηση μιας υφιστάμενης κατάστασης.

Σε αυτή την θεωρία έρχεται να προσμετρηθεί και η άποψη του Robbins.S.P.(1993)²⁷ ο οποίος πιστεύει ότι αυτό που επίσης διακρίνει την κουλτούρα είναι (**Σχήμα 2.2**):

1. **Η Ταυτότητα του μέλους**, δηλαδή, στο βαθμό που οι εργαζόμενοι μπορούν να ταυτιστούν όχι μόνο στον τομέα που ανήκουν αλλά στο σύνολο της οργανωσιακής δομής και λειτουργίας.

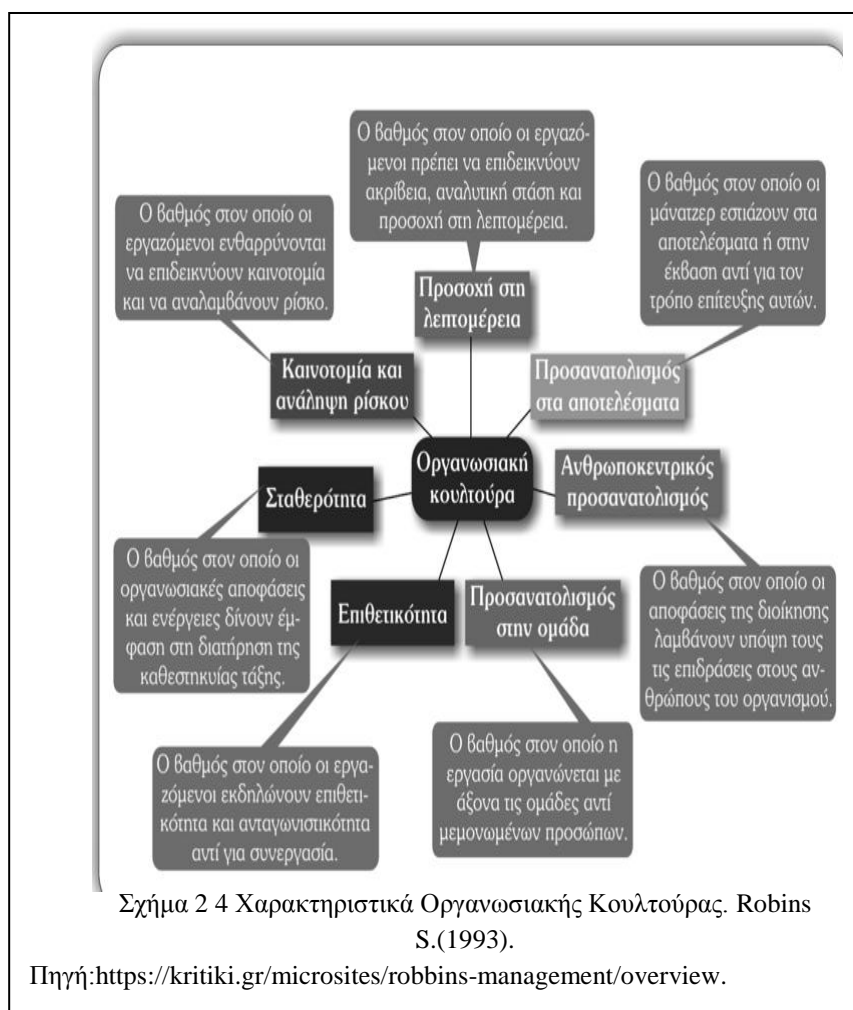
2. **Η Ανοχή στην διαφωνία**, στο βαθμό που οι υπάλληλοι είναι διατεθειμένοι να

αντιμετωπίζουν ανοιχτά καταστάσεις που υπεισέρχονται σε κριτικές και διαφωνίες.

3. **Η Εξωστρέφεια**, στο βαθμό που η οργανωσιακή δομή και λειτουργία είναι ικανή να εστιάσει και να ανταποκριθεί στο εξωτερικό της περιβάλλον.

4. **Ο Έλεγχος**, στον βαθμό που οι νόρμες και οι κανονισμοί μπορούν να ελέγξουν και να διαχειριστούν τον τρόπο συμπεριφοράς.

5. **Η Αμοιβή**, στον



27 Stephen P. Robbins (1993), "Organizational Behavior", Englewood Cliffs,NJ,Prentice-Hall International, p.602.

βαθμό που το σύστημα ανταμοιβών λειτουργεί με γνώμονα την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των υπαλλήλων και όχι με κριτήριο την αρχαιότητα.²⁸

Βλέπουμε λοιπόν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα και 'είναι' και 'γίνεσθαι'. Κάθε οργανισμός 'είναι' μια κουλτούρα αλλά, δημιουργεί και αναπτύσσει μέσα στα πλαίσια του την δική του κουλτούρα 'γίνεσθαι'. Αυτή η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει καθιερωμένες και θεμελιώδεις αξίες, παραδοχές και κανόνες που έχουν γεννηθεί μέσα από την ανάγκη για οργανωσιακή συνύπαρξη των μελών και την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων. Δημιουργείται μια σχέση 'αιτίου' και 'αιτιατού' μεταξύ των σχέσεων κουλτούρα-οργανισμός-εργαζόμενοι, όπου η οργανωσιακή κουλτούρα καθορίζει την συμπεριφορά και την δράση των μελών ενός οργανισμού αλλά και η ίδια κάθε φορά ανακατευθύνεται και αναδημιουργείται μέσα από αυτή την δράση.

2.3 Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας απασχόλησε πολλούς ερευνητές, ακαδημαϊκούς και θεωρητικούς, όπως είδαμε πιο πάνω, στο να αποδώσουν ένα προσεγγιστικό όρο που να περιλαμβάνει όλα τα χαρακτηριστικά του. Μέσα από αυτή την προσπάθεια διερεύνησης της οργανωσιακής δομής και λειτουργικής αποτελεσματικότητας, πολλοί διέκριναν ότι υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί τύποι κουλτούρας. Στην συνέχεια θα αναφερθούμε επιλεκτικά σε κάποιους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας που έχουν σχέση με το θέμα της παρούσας έρευνας.

2.4.Η Τυπολογία 4 διαστάσεων του Hofstede.

Ο Hofstede (1991)²⁹ σε μία έρευνα που διεξήγαγε την περίοδο 1976-1973 κατέδειξε τέσσερις διαστάσεις κουλτούρας που προέκυψαν από την προσπάθειά του να δώσει λύσεις σε υπαρκτά προβλήματα, όπως κοινωνική και φυλετική ανισότητα, ατομικότητα και ομαδικότητα, αβεβαιότητα και εκφραστικότητα, επιθετικότητα, έλεγχος και εξουσία. Με αυτό τον τρόπο προσπάθησε να αποδώσει τέσσερα διαφοροποιά στοιχεία κουλτούρας για να προσδιορίσει τις Διαστάσεις του Πολιτισμού.

Μετά από μία διεθνή έρευνα με διευθυντικά στελέχη και κινέζους εργαζόμενους προστέθηκε και μια πέμπτη Διάσταση η **Long-Term Orientation** - LTO - Βραχυπρόθεσμο εναντίον μακροπρόθεσμου προσανατολισμού

1. **Απόσταση Δύναμης η Απόσταση από την Εξουσία-PDI (Power Distance Index)**: είναι ο τύπος κουλτούρας, όπου αντανάκλα τον βαθμό αποδοχής των αδύναμων μελών ενός οργανισμού, η ενός φορέα, ή μιας κοινωνίας άνισης κατανομής εξουσίας και την

28 Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo & Mary Coulter, (2012) *Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και εφαρμογές*, 2η έκδοση, επιμ. Κέφης, Βασίλης Ν., μετφ. Νικολάου, Ηρώ, εκδ. Κριτική.

29 Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, London.

εξάρτηση των σχέσεων που απορρέει από αυτή την στάση. Η ένταση της ισχύος διαμορφώνει τις συμπεριφορές των ανθρώπων.

Σε μία αδύναμη αποδοχή απόστασης από την εξουσία, υπάρχει ισότητα, ισονομία, από κοινού συμφωνία στην λήψη αποφάσεων, δικαιοσύνη απέναντι σε αμοιβές, δικαιώματα και υποχρεώσεις. Στην περίπτωση των οργανισμών οι σχέσεις των ηγετικών στελεχών και των υφισταμένων είναι αλληλεξαρτώμενες και διακατέχονται από φιλικότητα, ισότητα και ελευθερία.

Αντίθετα, σε μία ισχυρή απόσταση εξουσίας, υπάρχει μεγάλη αποδοχή στα επίπεδα δύναμης της εξουσίας και στα φαινόμενα ανισότητας. Στις οργανωσιακές δομές αναπτύσσεται η γραφειοκρατία και η μετριοπάθεια, ενώ τα δίκτυα επικοινωνίας είναι ιεραρχικά και δύσκαμπτα. Στην περίπτωση των οργανισμών υπάρχει απόσταση ανάμεσα στους προϊσταμένους και τους υφισταμένους, με τους μεν να θεωρούνται ιεραρχικά ανώτεροι και κάτοχοι ειδικών προνομίων που λειτουργούν με αυταρχισμό και πατριαρχισμό και οι δε να αποδέχονται την υποδεέστερη θέση και την υπόδειξη των τρόπων συμπεριφοράς και δράσης.

2. **Συλλογικότητα έναντι Ατομικότητας- IDV (Collectivism vs Individualism)**: είναι ο τύπος κουλτούρας, όπου αντανakλά τον βαθμό που τα άτομα μπορούν να λειτουργήσουν αυτόνομα ή υποτάσσονται σε μία ομάδα. Η δυναμικότητα και η αυτάρκεια αποτυπώνουν στοιχεία μιας ισχυρής προσωπικής ταυτότητας, ενώ ο κολεκτιβισμός (Collectivism) στοιχεία συλλογικής ταυτότητας.

Σε κοινωνίες με ατομικότητα οι δεσμοί των ανθρώπων είναι ποιο χαλαροί και υπερισχύει η ανεξαρτησία, η αυτονομία, η αυτό-δραστηριοποίηση, η αυτό-ανάπτυξη, η αυτό-ανέλιξη, ενώ οι διαφωνίες λύνονται με διαπροσωπικές αντιπαραθέσεις. Σε ένα εργασιακό χώρο υπερισχύει η αλαζονεία και ο εγωκεντρισμός και αποφεύγεται η σύναψη στενών δεσμών πίστης και ομοψυχίας.

Σε κοινωνίες με συλλογικότητα οι δεσμοί των ανθρώπων συνδέονται με ισχυρές συνεκτικές αρχές. Υπερισχύει η πίστη, η συμμόρφωση, η ομοψυχία. Οι σχέσεις είναι εξαρτώμενες από την ομάδα και από την αρχή και η δομή είναι αυστηρά ιεραρχημένη με πλήρη συμμόρφωση και αποδοχή των αποφάσεων της ομάδας χωρίς αυτονομία και πρωτοβουλία. Στο εργασιακό χώρο η οργανωσιακή δομή και λειτουργία είναι ομαδική και τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των εργαζομένων διευθετούνται στο πλαίσιο της συλλογικότητας.

3. **Θηλυκότητα έναντι Αρρενωπότητας-MAS (Femininity vs Masculinity)**: είναι ο τύπος κουλτούρας, όπου, αντανakλά τον βαθμό στον οποίο οι κοινωνίες είναι 'ανδρικές' ή 'θηλυκές'. Μια κουλτούρα με ανδρικά χαρακτηριστικά είναι υλιστική, ανταγωνιστική,

δυναμική, επιθετική, κυριαρχική, διεκδικητική, φιλόδοξη, πρακτική με συγκεκριμένους στόχους και προσανατολισμούς η οποία επιτείνει την φυλετική ανισότητα.

Στο εργασιακό χώρο οι άνδρες επιθυμούν εργασιακή αναγνώριση με υψηλές απολαβές και συνθήκες εργασιακής ανέλιξης. Το ενδιαφέρον για τους οικονομικούς δείκτες υπερέχει έναντι άλλων οργανωτικών και λειτουργικών διαδικασιών και εστιάζουν στην επίτευξη των στόχων και των επιτευγμάτων χρησιμοποιώντας αξίες και συμπεριφορές που αποδίδονται στον άνδρα. Ενώ μια κουλτούρα με θηλυκά χαρακτηριστικά είναι μετριοπαθής, συναισθηματική, αλληλοεξαρτώμενη, ποιοτική, συντηρητική, ευαίσθητη, η οποία χαρακτηρίζεται από πνεύμα ισότητας, ομαδικότητας, αρμονίας και συμπεριφορές και αξίες που απαντώνται κυρίως στο γυναικείο φύλλο.

Υπάρχει ισότητα των δυο φύλλων στις εργασιακές σχέσεις και οι διαφωνίες επιλύονται με συμβιβασμούς και διαπραγματεύσεις. Η ηγεσία είναι λιγότερο εμφανή και εργασιακή ανέλιξη δεν επιδέχεται διαχωρισμούς. Αναπτύσσονται σχέσεις συναδελφικής συνεργασίας με τα ανώτερα στελέχη και επικρατούν καλές συνθήκες εργασίας και ασφάλειας.

4. **Αποφυγή Αβεβαιότητας-UAI (Uncertainty Avoidance)**: είναι ο τύπος κουλτούρας, όπου, αντανακλά τον βαθμό στον οποίο μια κοινωνία αποδέχεται να κυβερνάται από νόμους, κανόνες και τυποποιημένες διαδικασίες, ενώ απειλείται από συνθήκες αβεβαιότητας, ασάφειας και απρόβλεπτων καταστάσεων. Χαρακτηριστικό της είναι να αποδέχεται την εφαρμογή κανόνων που στόχο θα έχουν την ελαχιστοποίηση της ανησυχίας και της αβεβαιότητας. Τέτοιες κοινωνίες είναι ετοιμοπόλεμες στις αλλαγές και στις προκλήσεις και αναλαμβάνουν ρίσκα και μεγαλύτερους κινδύνους.

Στον εργασιακό χώρο με υψηλό δείκτη η οργανωσιακή δομή είναι ευέλικτη, χαλαρή και ανοιχτή στην ανταλλαγή απόψεων και δράσεων, ενώ οι υπάλληλοι δεν χρειάζονται οδηγίες και κανόνες για να αποδώσουν καλά και δείχνουν υψηλή ανοχή στην αβεβαιότητα αναλαμβάνοντας υψηλά ρίσκα. Επίσης ενισχύουν την καινοτομία, παίρνουν πρωτοβουλίες, αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες και έχουν ελευθερία λόγου και άποψης. Ενώ με χαμηλό δείκτη η οργανωσιακή δομή είναι σαφής και περιορισμένη με αυστηρούς νόμους, κανόνες, διατάξεις και κατευθυντήριες γραμμές που ακολουθούν προκαθορισμένες διαδικασίες. Οι υπάλληλοι επιθυμούν σταθερότητα στην απασχόληση και στην υφιστάμενη εργασιακή κατάσταση, ενώ οτιδήποτε καινοτόμο και πρωτοποριακό γεννά αισθήματα φόβου και αντίστασης στην αλλαγή.

5. **Βραχυπρόθεσμοι έναντι μακροπρόθεσμου προσανατολισμού-LTO- (Long-Term Orientation) ή “Δυναμισμός του Κοινοφύκιου”**: είναι ο τύπος κουλτούρας, όπου αντανακλά τον βαθμό που τα μέλη μιας κοινωνίας αποδέχονται την ικανοποίηση των υλικών, κοινωνικών και συναισθηματικών αναγκών τους μέσα από μια μακροπρόθεσμη

θεώρηση, αφοσίωση και διατήρηση των παραδοσιακών τους αξιών. Η Δύναμη αυτή αποτελεί την επιλεκτική προώθηση των ιδιαίτερων στοιχείων περί ηθικής της Κομφουκιανής διδασκαλίας.

Μια ισχυρή δύναμη, στο εργασιακό χώρο, οι οργανωσιακές δομές είναι εδραιωμένες σε παραδοσιακές μορφές που προδιαθέτουν την αποδοχή της αλλαγής ή την απόρριψή της, ενώ με χαμηλή ισχύ, η οργανωσιακή δομή είναι ανοιχτή στις αλλαγές και δεν ακολουθείται ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός για την επίτευξη των στόχων, ενώ οι υπάλληλοι επιδιώκουν βραχυπρόθεσμες απολαβές από την δουλειά τους.

2.5.Η Τυπολογία των Προσανατολισμών των Harrison & Handy.³⁰

Ο Harrison (1972) ανέπτυξε μια τυπολογία που αναλύει και συγκρίνει την κουλτούρα διαφορετικών οργανισμών και παρέδωσε ελεύθερο πεδίο για περαιτέρω έρευνα στην για διαφοροποίηση της οργανωσιακής κουλτούρας το οποίο τελειοποίησε το 1985 ο Handy. Σύμφωνα με το μοντέλο του προτείνουν 4 τύπους κουλτούρας:

Προσανατολισμός στη Δύναμη, (Power orientation), όπου οργανισμός κυριαρχεί στο περιβάλλον του και τα ηγετικά στελέχη αγωνίζονται για την διατήρηση του ελέγχου των υφιστάμενων. Το μοντέλο ηγεσίας είναι συγκεντρωτικό, με άτομα σε θέσεις κλειδιά, όπου λειτουργούν με ανταγωνιστικότητα, δυναμισμό και επιθετικότητα στην ανάπτυξη και δεν αποδέχονται ελεγκτικούς περιορισμούς για την επίτευξη των στόχων, καθώς αυτό αποτελεί στοιχείο της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Πολλές φορές, τέτοιες κουλτούρες, προκαλούν τη δυσaráσκεια των υπαλλήλων και την δημιουργία πόλωσης εξαιτίας του ηγετικού συγκεντρωτικού χαρακτήρα στην λήψη των αποφάσεων.

Προσανατολισμός στους Ρόλους (Role orientation), όπου η οργανωτική δομή και λειτουργία χαρακτηρίζεται γραφειοκρατική, γιατί στηρίζεται σε πρακτικές λογικής, ορθολογισμού και υπευθυνότητας, ενώ η συνοχή, η προβλεψιμότητα και η σταθερότητα ενισχύει την ασφάλεια και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η εφαρμογή των κανονισμών, η διασφάλιση της ιεραρχίας και η περιγραφή των ρόλων και των θέσεων εργασίας των μελών της είναι πρωτίστης σημασίας. Ως αρνητικά, θα λέγαμε ότι, δεν προάγουν την νεοτερικότητα και την καινοτομία στην επίλυση προβλημάτων και δεν επιδέχονται εύκολα αλλαγές στην οργανωσιακή τους λειτουργία

Προσανατολισμός στις Δραστηριότητες (Task orientation), όπου η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα αποτελούν υπόθεση των ηγετικών στελεχών που επιλέχθηκαν γι' αυτό τον σκοπό και οι προσωπικοί στόχοι των στελεχών γίνονται ένα με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Σε αυτή την κουλτούρα η εξουσία στηρίζεται στην γνώση, στην ικανότητα και στην σωστή διαχείριση των πόρων και των ικανοτήτων.

30 Harrison, R. (1972), "Understanding your organization's character", *Harvard Business Review*, May/June 72, Vol. 50 Issue 3, p119-128 & Handy, C. B. (1985), *Understanding Organizations*, Harmondsworth, Penguin Books, 3rd Edition.

Προσανατολισμός στο Άτομο (Person orientation), όπου δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο άτομο και η οργανωσιακή του δομή τείνει να εξυπηρετεί τις ανάγκες των μελών της. Σε αυτόν τον τύπο η μεγιστοποίηση του κέρδους η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα δεν είναι από τις κυρίαρχες επιδιώξεις.

2.6.Η Τυπολογία των Deal & Kennedy.

Οι Deal & Kennedy (1982)³¹ αναφερόμενοι στην εφαρμογή στρατηγικής κατεύθυνσης ενός οργανισμού και στις προσδοκίες των υπαλλήλων, πρότειναν τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας,

1. **Η κουλτούρα του σκληρού άνδρα (The Tough-Guy, Machoculture)**, όπου οι εργαζόμενοι εργάζονται σε συνθήκες υψηλής πίεσης και θεωρούνται πρόθυμοι να αναλάβουν υψηλά ρίσκα για την επίτευξη των στόχων τόσο των προσωπικών, όσο και του οργανισμού.

2. **Η κουλτούρα της σκληρής πλην ευχάριστης εργασίας (The Work Hard/Play Hard culture)**, όπου συμπεριφορά και στάση των υπαλλήλων εξυπηρετεί τις ανάγκες του κοινού και χαρακτηρίζεται από εγρήγορση με σκοπό την επίτευξη άμεσων αποτελεσμάτων.

3. **Η κουλτούρα της ανάληψης υψηλών ρίσκων(The Bet-Your-Company culture)**, όπου η στάση του οργανισμού απέναντι στις προκλήσεις των αλλαγών είναι μεν ριψοκίνδυνη, αλλά όχι πρόχειρη, καθώς διαθέτει προσεγμένο σχέδιο επένδυσης και επέκτασης.

4. **Η κουλτούρα των διαδικασιών (The Process culture)**, όπου η ακρίβεια, η λεπτομέρεια, η αρτιότητα και τεχνική λειτουργικότητα αποτελούν βασικά στοιχεία οργάνωσης. Η επενδυτική δραστηριότητα είναι χαμηλού ρίσκου με υψηλά επίπεδα ασφάλειας και οι υπάλληλοι βιώνουν χαμηλά επίπεδα άγχους.

2.7.Η Τυπολογία των Johnson & Scholes “Πολιτισμικός Ιστός”.

Η θεωρία που εισήγαγαν οι Johnson και Scholes³²(2008) το 1992, αναπαριστά ένα Πολιτισμικό Ιστό, ο οποίος απαρτίζεται από υποθέσεις -που μίλησε πριν από χρόνια ο Schein (2004)- οι οποίες θεωρούνται δεδομένες στην κουλτούρα ενός οργανισμού. Αυτές οι υποθέσεις αποτελούν δομικά στοιχεία που είναι αλληλοσυνδεδεμένα και η σχέση τους συνθέτει το πολιτισμικό μοντέλο μέσα στο οποίο γεννάται και αναδημιουργείται η οργανωσιακή κουλτούρα με την οποία η Αρχή θα επιχειρήσει να διαμορφώσει στρατηγική και να εστιάσει σε ζητήματα αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας.

Τα στοιχεία του Πολιτισμικού Ιστού είναι (Σχήμα 2.3):

1. **Τα σύμβολα(symbols)**, τα οποία αποδίδουν την εξωτερική και εσωτερική εικόνα του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των λογοτύπων, των εσωτερικών χώρων, των γραφείων,

31 Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982), Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Harmondsworth, Penguin Books.

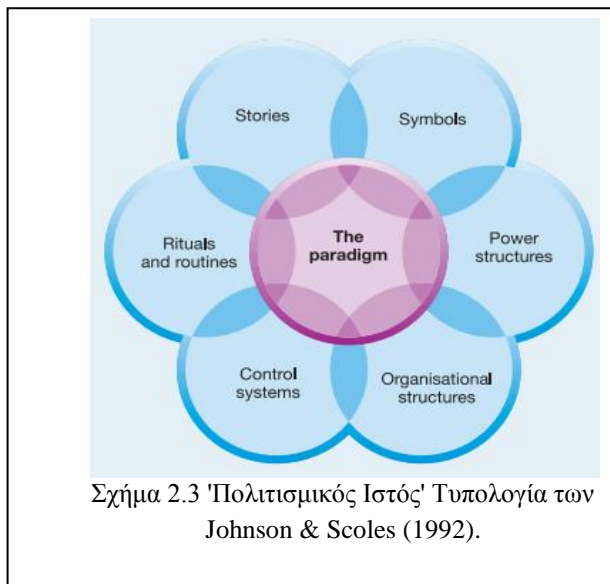
32 Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2008), Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 8th Edition.

αλλά και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όσον αφορά την ενδυμασία την στάση, την συμπεριφορά.

2. **Η δομή της εξουσίας(power structures)**, η οποία αποτυπώνει την ηγετική μορφή του οργανισμού που αποτελείται από ένα ή περισσότερα ηγετικά στελέχη που ασκούν ιδιαίτερη επιρροή στην λήψη των αποφάσεων και στη στρατηγική κατεύθυνση που θα ακολουθηθεί.

3. **Η οργανωτική δομή(organizational structures)**, η οποία περιλαμβάνει το οργανόγραμμα της οργανωσιακής δομής και λειτουργίας αλλά και τις άτυπες μορφές εξουσίας και επιρροής.

4. **Τα συστήματα ελέγχου(control systems)**, όπου αποτυπώνεται ο τρόπος ελέγχου και διοίκησης του οργανισμού, όσον αφορά οικονομικά συστήματα και συστήματα διαχείρισης αμοιβών και ποιότητας.



5. **Τα τελετουργικά και οι συνήθειες(ritouals & routines)**, όπου αποτυπώνονται οι συμπεριφορές της καθημερινότητας και οι δραστηριότητες των υπαλλήλων που δομούν την πρόεουσα και αποδεκτή συμπεριφορά σε συγκεκριμένες καταστάσεις.

6. **Οι ιστορίες(stories)**, όπου αναφέρονται σε γεγονότα και καταστάσεις του παρελθόντος του οργανισμού και σε δεδομένες αξίες, αξιώσεις και συμπεριφορές των μελών της και με ποιο τρόπο αυτές επικοινωνήθησαν στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον.

2.8.Η Τυπολογία του Handy C.(1993).

Ο Handy C. (1993)³³ μελέτησε τα χαρακτηριστικά των τρόπων συμπεριφοράς των μελών ενός οργανισμού και προσδιόρισε την έννοια του όρου κουλτούρα και το 1995 διέκρινε τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας οι οποίοι έχουν χαρακτηριστικά των τεσσάρων μυθικών θεών του Ολύμπου:

1. **Δίας (club culture)**, όπου ο οργανισμός διευθύνεται από έναν ηγέτη με κυρίαρχα χαρακτηριστικά την ισχύ και την εστίαση στην αποτελεσματικότητα και την άμεση λήψη των στρατηγικών αποφάσεων. Στον οργανισμό επικρατούν σχέσης εμπιστοσύνης και αφοσίωσης.

33 Handy C., 1995, Gods of management: The changing work of organizations, N. Y. Oxford University press, pg. 14-16, 44 - 47, 70 – 74.

2. **Απόλλων (role culture)**, όπου η εξουσία, οι κανονισμοί και οι νόμοι διεξάγουν τις διαδικασίες και συντηρούν την σταθερότητα και την ασφάλεια. Επικρατεί άκρως γραφειοκρατικό σύστημα διοικητικής οργάνωσης και λειτουργίας.

3. **Αθηνά (task culture)**, όπου η δημιουργικότητα και η ομαδικότητα αποτελούν βασικά συστατικά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων και στην επίλυση των προβληματικών καταστάσεων.

4. **Διόνυσος (existential culture)**, όπου χαρακτηρίζεται από ατομικισμό, ευελιξία και ανεξαρτησία, ενώ προσανατολίζεται στις ανάγκες και στις φιλοδοξίες των εργαζομένων δίνοντας έμφαση στην δημιουργικότητα και στο ταλέντο.

2.9 Η Τυπολογία των Ανταγωνιστικών Αξιών των Cameron & Quinn.

Ένα από τα πιο διαδεδομένα μοντέλα της οργανωσιακής κουλτούρας προτάθηκε από τους Cameron & Quinn (2006) το 1999³⁴, όπου η έρευνα τους ανέδειξε τέσσερις τύπους κουλτούρας που αφορούν την μορφή των σχέσεων που αναπτύσσονται ανάμεσα στους υπαλλήλους ενός οργανισμού.

1. **Κουλτούρα Ιεραρχίας (Hierarchy culture)**, όπου στηρίζεται στο έλεγχο, στο συντονισμό, στη σταθερότητα και την προβλεψιμότητα. Είναι μία κουλτούρα δομημένης γραφειοκρατίας, όπου οι δραστηριότητες των μελών πηγάζουν μέσα από την σύνθεση πολιτικών διακυβέρνησης και την τήρηση των νόμων και των κανονισμών.

2. **Κουλτούρα Αγοράς (Market culture)**, όπου το στοιχείο του ανταγωνισμού είναι πάρα πολύ έντονο. Ο προσανατολισμός στην αποτελεσματικότητα και στην στραγγιστική εστίαση των στόχων επιτυγχάνεται με σκληρή και επίπονη δουλειά, ενώ η ηγεσία απαιτεί ανταγωνιστικό πνεύμα και ομοψυχία.

3. **Κουλτούρα Γενιάς (Clan culture)**, είναι η κουλτούρα όπου η συνεργασία, η ομοψυχία, η συνοχή, η εμπιστοσύνη, η αφοσίωση, η δέσμευση και η συναίνεση χαρακτηρίζει τις εργασιακές σχέσεις των μελών του οργανισμού. Το εργασιακό περιβάλλον είναι ευχάριστο και φιλικό σαν μια οικογένεια. Η ηγεσία καθοδηγεί και αγκαλιάζει τους υφισταμένους ενώ οι υφιστάμενοι αναπτύσσουν ισχυρούς οργανωσιακούς δεσμούς.

4. **Κουλτούρα Τύπος Ανοιχτού Συστήματος (Adhocracy culture)**, όπου η ανάπτυξη, η δημιουργία, η πρωτοτυπία και η καινοτομία χαρακτηρίζει την οργανωσιακή της λειτουργία. Η ηγεσία προωθεί την πρωτοβουλία και την ανάληψη ρίσκων για την επίτευξη ενός δημιουργικού και δυναμικού εργασιακού περιβάλλοντος. Χαρακτηρίζεται από εξωστρέφεια και η ηγεσία λειτουργεί με επιχειρηματικότητα και καινοτομία απέναντι στις εξωτερικές επιθέσεις.

34 Cameron, S.K. and Quinn E.R., (1999), "Diagnosing and Changing Organizational Culture" - Based on the Competing Values Framework, Organization Development Series, U.S.A.: Addison - Wesley Publishing Company, Inc.

Με το μοντέλο αυτό θα ασχοληθούμε στην συνέχεια για την εξαγωγή των δεδομένων της ερευνάς μας που εκτελέστηκε με τα ερωτηματολόγιο των Cameron & Quinn (1999).

2.10 Η Σημασία της Οργανωσιακής Κουλτούρας.

Η οργανωσιακή κουλτούρα παίζει καθοριστικό ρόλο στην λειτουργική διαχείριση ενός οργανισμού και συμβάλει σημαντικά στην αποδοτικότητα και στην αποτελεσματικότητα του. Αυτό επιτυγχάνεται από την επιρροή που έχει στις εσωτερικές και εξωτερικές του δραστηριότητες και σε όλες τις πτυχές του οργανισμού είτε είναι μικρός, είτε μεγάλος.

✓ Αρχικά έχει ρόλο ‘οριοθέτη’³⁵, είναι δηλαδή αυτή που θέτει εξ αρχής μέσα σε ποια όρια μπορεί να κινηθεί τόσο ο κάθε εργαζόμενος μέσα σε έναν οργανισμό αλλά και οποιοσδήποτε άλλος έρθει σε επαφή μαζί του.

✓ Κάθε οργανισμός αυτό-χαρακτηρίζεται μέσα από την κουλτούρα του, αποκτά την δική του ταυτότητα που τον ξεχωρίζει από άλλους. Έτσι λοιπόν αυτή η μοναδική εικόνα ταυτοποιεί και τα μέλη του.

✓ Επίσης η διαδικασία ενσωμάτωσης και κοινωνικοποίησης των νεοεισερχόμενων μελών στον οργανισμό και η επιθυμία τους να γίνουν αποδεκτοί της δίνει ένα κοινωνικό χαρακτήρα που συμβάλει στην εσωτερική ολοκλήρωση.³⁶

✓ Λειτουργεί ως ένας συνεκτικός κρίκος και συμβάλλει στην δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης, αλληλεξάρτησης, συνοχής και συναίνεσης, τόσο των υπαλλήλων μεταξύ τους, όσο και των υπαλλήλων με τον ίδιο τον οργανισμό.

✓ Αποτελεί παράγοντα ενίσχυσης της σταθερότητας και προσαρμοστικότητας σε ένα περιβάλλον με σαφείς προσδοκίες και ξεκάθαρες διαδικασίες ενσωμάτωσης και λειτουργικότητας.³⁷

✓ Είναι ο ‘μηχανισμός’ που οριοθετεί τους κανόνες του παιχνιδιού, ορίζει πως γίνονται τα ‘πράγματα’ και διαμορφώνει, ελέγχει και καθοδηγεί την δράση και την συμπεριφορά των μελών του αλλά και όσων έρχονται σε επαφή μαζί του.

Η εσωτερική ολοκλήρωση συμβάλει στο συντονισμό των μελών και των δράσεων, καθώς, ελαχιστοποιείται το αίσθημα της ανασφάλειας και της αβεβαιότητας και ενισχύεται το αίσθημα της αφοσίωσης και της δέσμευσης προς έναν κοινό σκοπό. Έτσι ο οργανισμός αποκτά ‘αξία’ και επιτυγχάνονται αποτελεσματικά στρατηγικοί στόχοι και ο οργανισμός αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.³⁸

35 Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. (2011), ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ, Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις, σελ.497.

36 Furnham, A., Gunter B.(1993); *Corporate assessment: Auditing a company's personality*, Routledge, London.

37 Martins E.C., Terblanche F. (2003). “Building organizational culture that stimulates creativity and innovation”, *European Journal of Innovation Management*, vol 6, no 1 pp.64-74.

38 Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική, σελ.37.

Δημιουργεί οργανωσιακό κλίμα και συμβάλει στην κατανόηση της αποστολής και του οράματος ενός οργανισμού υποδεικνύοντας αποτελεσματικούς τρόπους επίτευξης στρατηγικών στόχων.

Καθορίζει το προφίλ των ηγετικών στελεχών και των υπαλλήλων που χρειάζεται να έχει στην διάθεσή του για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένα οργανισμός.

Συμβάλει στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων καθώς οι εργαζόμενοι υιοθετούν την κουλτούρα και εναρμονίζονται με τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τα ιδανικά του οργανισμού, έτσι ώστε να *‘αυτό-αναδύεται’* μια οργανωσιακή ηθική, κοινή για όλους.

2.11 Αρνητικά Οργανωσιακή Κουλτούρας.

Φυσικά, δεν μπορούμε να παραβλέψουμε και τις αρνητικές προεκτάσεις που μπορεί να επιφέρει η οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς ορίζει ποιες διοικητικές και λειτουργικές διαδικασίες απαιτούνται για να εφαρμοσθούν επιχειρηματικά σχέδια και να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι και ελέγχει σε ποιο ποσοστό ανεξαρτησίας και αυτονομίας θα κινηθούν οι υπάλληλοι για τον σκοπό αυτό. Πιθανόν, οι επιταγές ως προς την εκτέλεση και οι δεσμεύσεις ως προς την δράση να μην γίνουν αποδεκτές από τους εργαζόμενους, οπότε να ολισθαίνει και η επαγγελματική ικανοποίηση.

Από την άλλη, η οργανωσιακή κουλτούρα, επηρεάζεται άμεσα από τις αλλαγές και τις διάφορες προκλήσεις του εξωτερικού της περιβάλλοντος, με αποτέλεσμα να δημιουργεί συνθήκες αλλαγής και ανάπτυξης και να καθορίζει όρους προσαρμογής στα νέα δεδομένα. Αυτό μπορεί να μην γίνει αποδεκτό από τους εργαζόμενους και να δημιουργηθούν συνθήκες πόλωσης, διαφωνιών και συγκρούσεων³⁹ με αποτέλεσμα να μην εφαρμοσθεί το στρατηγικό σχέδιο και ο οργανισμός να μείνει έξω ή πίσω από τον ανταγωνιστικό πεδίο δράσης.

Συνήθως, όταν ένας οργανισμός διαθέτει ισχυρή κουλτούρα, οι θεμελιώδεις αξίες και τα ιδανικά του λειτουργούν συνεκτικά και δεν επηρεάζονται οι δεσμοί συνοχής και αφοσίωσης. Ο βαθμός αποδοχής στις αλλαγές είναι υψηλός και εμφανίζονται ανοιχτοί στις προκλήσεις και έτοιμοι στην καινοτομία και στην ανάπτυξη.⁴⁰

Όταν όμως οι οργανισμοί είναι μεγάλου μεγέθους και λειτουργούν αποκεντριοποιημένα, συνήθως η απουσία άμεσης επαφής με τα κέντρα λήψης αποφάσεων και η απόσταση από το κέντρο εξουσίας μειώνει τον κεντρικό έλεγχο με αποτέλεσμα στις απομακρυσμένες οργανωσιακές δομές να διαμορφώνονται υποκουλτούρες, όπου οι εργαζόμενοι τείνουν να δείχνουν αφοσίωση περισσότερο στην ομάδα τους, παρά στις αξίες και πεποιθήσεις του οργανισμού στο σύνολό του.⁴¹

39 Που συνήθως εκφράζονται μέσα από τις Συνδικαλιστικές Ενώσεις των οργανισμών που οφείλουν να προασπίζουν τα δικαιώματα των εργαζομένων και όχι να εκτελούν μικροκομματικές-παραταξιακές πολιτικές.

40 Stephen P. Robbins et al (2011), ο.π., σελ.496.

41 Stephen P. Robbins, et al (2011), ο.π., σελ.σελ.498.

2.12. Μέτρηση Κουλτούρας.

Πολλοί ερευνητές, έχοντας μελετήσει τα χαρακτηριστικά των οργανωσιακών δομών για την απόδοση ενός ορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας και τις διαστάσεις της, επιχείρησαν και στην ποιοτική και ποσοτική αποτύπωση της, μέσα από διάφορα εργαλεία μέτρησης και αξιολόγησης, για να ερμηνεύσουν εμπειριστατωμένα τα στοιχεία που οδηγούν στην αποδοτικότητα και στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Ιστορικά αναφέρουμε την έρευνα του Harrison Richard το 1975⁴² με το *Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Ιδεολογίας* (*Harrison's Organizational Ideology Questionnaire*), όπου επιχείρησε να αποδώσει τις διαστάσεις του προσανατολισμού στην ηγεσία, των έργων, των ατόμων και των ρόλων για να ερμηνεύσει την ιδεολογία που έχει αναπτυχθεί μέσα στα πλαίσια ενός οργανωμένου εργασιακού συνόλου.

Το 1987 οι Cooke & Lafferty⁴³ με το *Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Κουλτούρας (OCI)* επιχείρησαν να μετρήσουν τους οργανωσιακούς κανονισμούς και τις προσδοκώμενες αξίες που υφίστανται σε ένα εργασιακό χώρο και πως αυτά αντανακλούν και επηρεάζουν την συμπεριφορική στάση των εργαζομένων. Ενώ την ίδια περίοδο οι Glaser, Zamanou & Hacker,⁴⁴ (1987), με την Έρευνα Οργανωσιακής Κουλτούρας (OCS), προσπάθησαν να αξιολογήσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν ή αναγκάζουν τους εργαζόμενους να αναπτύξουν μια οργανωσιακή συμπεριφορά.

Οι Hofstede Geert, Neuijen Bram, Daval Ohayv Denise & Sanders Geert,⁴⁵ το 1990, επιχείρησαν με το *Hofstede's Organizational Culture Questionnaire-Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Κουλτούρας*, να εξάγουν ποσοτικά και ποιοτικά τους παράγοντες που επηρεάζουν την συμπεριφορά των εργαζομένων και πως αυτή αντανακλάται σε σχέση με τις οργανωσιακές πρακτικές

Λίγα χρόνια αργότερα, το 1996, οι Walker, Symon & Davies,⁴⁶ μέσα από το Ερωτηματολόγιο Εταιρικής Κουλτούρας (*Corporate Culture Questionnaire*), εξάγουν δεδομένα που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους, την διαδικασία λήψης αποφάσεων, την απόδοση και τις εργασιακές σχέσεις και πως αυτά λειτουργούν και αλληλοεπηρεάζονται σε

42 Harrison R. 1975, "Diagnosing Organization Ideology." In The 1975 Annual Handbook for Group Facilitators, edited by J. Jones, and J. Pfeiffer, pp. 101-7. La Jolla, CA: University Associates and Issue 3, p119-128.

43 Cooke, R., Lafferty, R. (1987). *Organizational Culture Inventory (OCI)*. Plymouth, MI Human Synergistics, from *Using the Organizational Culture Inventory to Understand the Operating Cultures of Organizations*, by Cooke Robert A. Szumal. Janet L, pp 147-162, copyright 2000 by Sage Publications Reprinted by permission of Sage Publications.

44 Glaser S, Zamanou S, & Hacker K. (1987), *Measuring and interpreting organizational culture*, Management Communication Quarterly, 1(2), 173-198 (Πηγή : <https://doi.org/10.1177/0893318987001002003>).

45 Hofstede Geert, Neuijen Bram, Daval Ohayv Denise & Sanders Geert, (1990), *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*, Administrative Science Quarterly, Vol.35, No.2, pp.286-316.

46 Walker, H., Symon, G., & Davies, B. (1996). *Assessing organizational culture: a comparison of methods*. *International Journal of Selection and Assessment*, 4(7), 96-105. (Πηγή : <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.1996.tb00064.x>).

έναν οργανισμό και το 1999 οι Buckingham and Coffman⁴⁷ με το *Ερωτηματολόγιο Βασικής Γνώμης Εργαζομένων (Core Employee Opinion Questionnaire)*, προχώρησαν σε ποιοτική και ποσοτική αξιολόγηση σε θέματα που αφορούν την συναισθηματική κάλυψη των εργαζομένων με την υφιστάμενη οργανωσιακή λειτουργία και πως αυτή επηρεάζει την αποδοχή ή όχι της κουλτούρας του οργανισμού και κατ' επέκταση συμβάλει στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα.

Το 2006 οι Cameron & Quinn,⁴⁸ σύμφωνα με την τυπολογία κουλτούρας που πρότειναν το 1999-, σχεδίασαν και διέθεσαν για έρευνα ένα από τα πιο δημοφιλή και πολυχρησιμοποιημένα εργαλεία μέτρησης και απόδοσης της οργανωσιακής κουλτούρας το *Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument-OCAI)*, όπου επιχείρησαν να εξάγουν ποσοτικά και εμπειριστατωμένα στοιχεία που αποτυπώνουν, ποια από τις τέσσερις διαστάσεις κουλτούρας (**βλέπε πάνω –Τυπολογία σελ.28**) επικρατεί σε έναν οργανισμό και ποια θα ήθελαν να είναι (η επιθυμητή κουλτούρα) σε πέντε χρόνια από τώρα. Με την μέθοδο αυτή διεξήγαμε την έρευνά μας και θα αναφερθούμε εκτενώς παρακάτω.

47 Buckingham, M., & C. Coffman (1999), *First break all the rules*, What the World's Greatest Managers Do Differently, Simon & Schuster, Americas New York.

48 Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.

Κεφάλαιο 3

3.1 Επαγγελματική Ικανοποίηση.

Η επαγγελματική ικανοποίηση, όπως και η οργανωσιακή κουλτούρα, αποτελεί ένα πολύπλευρο και πολύπλοκο σύστημα στάσεων και συμπεριφορών απέναντι στις διαφορετικές πτυχές της εργασιακής ενασχόλησης και εξαρτάται τόσο από τις προσωπικές εμπειρίες των εργαζομένων σε ένα εργασιακό περιβάλλον, όσο και από τις προσωπικές προσδοκίες που έχει κάποιος γύρω από το θέμα εργασίας. Συγκεκριμένα έχει να κάνει με την θετική ή αρνητική συναισθηματική ανταπόκριση της εργασίας με γνώμονα τις αξίες, τις πεποιθήσεις και προσδοκίες των εργαζομένων. Έχει να κάνει δηλαδή με το πόσο αρεστή είναι η δουλειά που κάνει κάθε εργαζόμενος.

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα υποκειμενικής θεώρησης των πραγμάτων και αφορά τις ψυχολογικές και συναισθηματικές εκφάνσεις που αφήνει η ενασχόληση κάποιου με την εργασία του. Το εργασιακό πεδίο δεν έχει να κάνει μόνο με το είδος του αντικειμένου, αλλά με το σύνολο των πραγμάτων και των καταστάσεων που ορίζει το οργανωσιακό πεδίο. Αυτό είναι ο εργασιακός χώρος, η ηγεσία, οι συνάδελφοι, οι κανονισμοί και συνδέεται άρρηκτα με τις αξίες, τις πεποιθήσεις, τις στάσεις, τα κίνητρα και την κουλτούρα που έχει διαμορφωθεί γύρω από αυτή (Robbins, e.t. 2013).⁴⁹

Η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά μπορεί να επηρεάσει και αρνητικά και να προκαλέσει δυσαρέσκεια. Σε οργανισμούς, όπου η οργανωσιακή λειτουργία τους χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα καταμερισμού εργασίας και εξειδικευμένης διαδικασίας, ο ανθρώπινος παράγοντας και η εργασία, ως συντελεστές, αποτελούν καθοριστικά στοιχεία για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα τόσο του εργαζομένου, όσο και ολόκληρου του οργανισμού. Ο βαθμός της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και αγαθών εξαρτάται από την ποιότητα των θεμελιωδών ικανοτήτων ενός οργανισμού. Στις θεμελιώδεις ικανότητες συγκαταλέγονται και η προθυμία, η ικανότητα, η συμμετοχή, η συνεργασία, η αφοσίωση και η πίστη στον οργανισμό, ο οποίος αποκτά 'αξία' όταν οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων ταυτίζονται με τους στόχους του οργανισμού.

Ο εντοπισμός των στοιχείων που επηρεάζουν τον βαθμό της καθολικής επαγγελματικής ικανοποίησης ενός οργανισμού και η διερεύνηση όλων των διαστάσεων της, μπορούν να αποτελέσουν καθοριστικό παράγοντα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και κινήτρων που θα αφορούν την ενδυνάμωση και την ενίσχυση των εργαζομένων στους οργανισμούς.

49 Stephen Robbins, Timothy A Judge, Bruce Millett, Maree Boyle, (2013), Organizational Behavior, 7th edition, Pearson Higher Education AU, pg 58-81.

3.2 Ορισμοί για την Επαγγελματική Ικανοποίηση.

Πολλοί ερευνητές και μελετητές ασχολήθηκαν με την απόδοση του όρου της επαγγελματικής ικανοποίησης, αλλά όπως θα διαπιστώσουμε η πολυπλοκότητα του φαινομένου και η πληθώρα των ερμηνειών αποδεικνύει ότι, δεν υπάρχει μέχρι στιγμής ένας κοινώς αποδεκτός ορισμός.

Κατά τον **Barlett**, K.R.(2001)⁵⁰, η επαγγελματική ικανοποίηση είναι άμεσα συνυφασμένη με την συναισθηματική πληρότητα και την εκφραστική δημιουργικότητα του ανθρώπου και του δίνει την δυνατότητα να απολαμβάνει στιγμές ευημερίας και ευτυχίας. Η ίδια ευημερία αποτυπώνεται και στον οργανισμό, όπου οι λειτουργίες και οι αξίες του ταυτίζονται με τις ατομικές/ομαδικές προσδοκίες συμβάλλοντας στην καθολική ικανοποίηση σύμφωνα με τον **Warr** (1992)⁵¹.

Το 1976 ο **Locke**⁵² όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως την ευχάριστη και θετική συναισθηματική αποτίμηση της εργασίας και των εμπειριών που σχετίζονται με αυτή, ενώ ο **Mottaz**⁵³ το 1988 αποκάλυψε την συναισθηματική αντίδραση που παράγεται από την εκτίμηση μιας εργασιακής κατάστασης.

Ο **Spector**,⁵⁴ το 1997, αποδίδει στο όρο ‘επαγγελματική ικανοποίηση’ τον βαθμό που κάποιος άνθρωπος αγαπεί(ικανοποιούνται από) ή αντιπαθεί(δυσσαρεστούνται από) την δουλειά τους και τις εκφάνσεις της μέσα σε ένα οργανωσιακό καθεστώς και στην ίδια άποψη συνέτεινε και η άποψη του **Weiss** (2002)⁵⁵ όπου την όρισε ως μια συμπεριφορά που εκφράζεται με την θετική ή αρνητική κρίση κάποιου για την εργασία του και τις συνθήκες τις δουλειάς του.

Οι **Robbins & Judge**, (2011)⁵⁶, υποστηρίζουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι οι ‘στάσεις’ των υπαλλήλων που περιγράφουν ‘θυμικά’ συναισθήματα για την δουλειά, είτε θετικά, είτε αρνητικά, τα οποία προκύπτουν από την ‘γνωσιακή’ αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της. Υπάλληλοι με υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης τρέφουν θετικά συναισθήματα για την δουλειά τους, ενώ υπάλληλοι με χαμηλά επίπεδα τρέφουν

50 Barlett, K.R. (2001) The relationship between training and organizational commitment: A study in thw Health Care Field. Human resource development quarterly, vol 12, issue 4, pg 115-127. (Πηγή :<https://doi.org/10.1002/hrdq.1001>).

51 Warr, P.B., (1992), Age and Occupational Well-being, Psychology and Ageing, Vol 7, issue 1, pg 37-45.

52 Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction, In: M. Dunnette (ed.), Handbook o f Industrial and Organizational Psychology, 1297-1349. Chicago: Rand McNally.

53 Mottaz, C. J. (1988), Work Satisfaction Among Hospital Nurses. Hospital and Health Services Administration, vol.33,issue1,pg.57-74.

(Πηγή:<https://search.proquest.com/openview/7d24e9f3d116aea7c63515b670238be4/1?pq-origsite=gscholar&cbl=7080>)

54 Spector, Paul E. (1997), *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. U.S.A.: Sage Publications Inc.

55 Weiss Howard M, (2002) *Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences*. Human Resource Management Review, Volume 12, Issue 2, Pg 173-194, (Πηγή:[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1))

56 Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, (2011), ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ, Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις, σελ.59.

αρνητικά συναισθήματα. Στους οργανισμούς αυτές οι τρεις στάσεις θυμική-γνωσιακή και συμπεριφορική αποτελούν καθοριστικά στοιχεία για το συμπεριφορικό περιεχόμενο που θα ισχύσει στην κουλτούρα του οργανισμού.

Η επαγγελματική ικανοποίηση, δεν αποτελεί μια σταθερή και διαχρονική κατάσταση που αφορά το εργασιακό χώρο, ούτε συνδέεται με μια ενιαία στάση και σταθερή αντίληψη για την εργασία, αλλά είναι μια στάση που διακρίνεται από μια ενδογενή και μια εξωγενή διάσταση οι οποίες αποτελούν κίνητρα υποκίνησης των εργαζομένων (Wahba, e.t.al. 1976)⁵⁷.

Η ενδογενής διάσταση σχετίζεται με την ίδια την εργασία και τις εκφάνσεις της, όπως η ικανότητα, η υπευθυνότητα, η ανάληψη απόφασης, η δεξιοότητα, η ελευθέρια κινήσεων(Warr,1990)⁵⁸ και λόγων και η εξωγενής αφορά το εργασιακό πλαίσιο μέσα στο οποίο εκτελούνται οι δραστηριότητες της, όπως το εργασιακό περιβάλλον, οι συνθήκες εργασίας, η ανταμοιβή, ο μισθός, το ωράριο εργασίας, η ασφάλεια και προστασία(Lewis, e.t.al, 2001)⁵⁹. Κάθε διάσταση της επαγγελματικής ικανοποίησης απαντάται διαφορετική σε κάθε εργαζόμενο και σε κάθε περίπτωση.

Η επαγγελματική ικανοποίηση λειτουργεί ως 'αίτιο' και ως 'αιτιατό', όπως η οργανωσιακή κουλτούρα που αναφέραμε πιο πάνω(Robbins, et al., 2013)⁶⁰. Ως αίτιο αποτελεί τον παράγοντα που εξαρτάται από την ουσία του και συμβάλει στην διαμόρφωση συγκεκριμένων συμπεριφορών και στάσεων σε ένα εργασιακό χώρο και ως αιτιατό είναι το αποτέλεσμα των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τον εργαζόμενο και καθορίζουν την συμπεριφορά του (Crede, e.t.al, 2007)⁶¹. Σύμφωνα με την θεωρία των Salancik και Pfeffer (1977)⁶² η εργασιακή ικανοποίηση είναι προσωπική υπόθεση και αφορά τον κάθε υπάλληλο ξεχωριστά.

3.3 Επαγγελματική Ικανοποίηση των εργαζομένων. Από τι εξαρτάται.

Η Επαγγελματική Ικανοποίηση δεν μπορεί να εξετασθεί σαν μια μεμονωμένη οργανωσιακή συμπεριφορά αλλά εξαρτάται και επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες που καταγράφουν αρχικά την ύπαρξή της και στην συνέχεια διαμορφώνουν την ισχύ της.

57 Wahba Ma, Bridwell Lg. (1976) Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 15, issue 2 pg.122–240.([https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90038-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90038-6)).

58 Warr PB., (1990), Decision latitude, job demands, and employee wellbeing. *Work & Stress, An International Journal of Work, Health & Organisations*, vol 4, issue 4 pg.285–294 (<https://doi.org/10.1080/02678379008256991>).

59 David Lewis Kevin Brazil, Paul Krueger, Lynne Lohfeld, Erin Tjam, (2001) "Extrinsic and intrinsic determinants of quality of work life", *Leadership in Health Services*, Vol. 14 Issue2, pp.9-15,(<https://doi.org/10.1108/13660750110391539>)

60 St. Robbins, Judge TA, Millett B, Boyle M. (2013), *Organisational behaviour*. Pearson Higher Education, Australia, pg.58–81.

61 Crede M, Chehernyshenko Olek. S, Stark S, Dalal R. S, Bashshur R. M. (2007), Job satisfaction as mediator: An assessment of job satisfaction's position within the nomological network, of *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol 80, issue 3, pg 515-538. (<https://doi.org/10.1348/096317906X136180>)

62 Salancik Gerald R. and Pfeffer Jeffrey (1977), An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes, *JOURNAL ARTICLE Administrative Science Quarterly*, vol.22, issue 3, pg.427-456, (<https://www.jstor.org/stable/2392182>).

Οι παράγοντες που την επηρεάζουν είναι οι εξής (Robbins et.al.)⁶³:

✓ **Δημογραφικοί:** εξαρτώνται από το άτομο, την προσωπικότητα, το φύλο, την ηλικία, την θρησκεία, την οικογενειακή κατάσταση, την εκπαιδευτική μόρφωση, την δεξιότητα, την ικανότητα, την ευφυΐα, την εμπειρία και την διάρκεια στην εργασιακή ενασχόληση.

✓ **Οργανωσιακή:** εξαρτώνται από την οργανωσιακή δομή και λειτουργία, τις πολιτικές και τους κανονισμούς, την ηγεσία και το σύστημα διοίκησης, τον βαθμό ελέγχου και τις ελευθερίες, την διαμόρφωση του εργασιακού χώρου και τις συνθήκες εργασίας.

✓ **Κοινωνικοί:** εξαρτώνται από τις διαπροσωπικές σχέσεις των συναδέλφων εντός του οργανισμού, την ομαδικότητα και τις συνθήκες αλληλεπίδρασης, τους εργασιακούς κανονισμούς και τις ευκαιρίες για προσωπική ανέλιξη.

✓ **Πολιτιστικοί:** εξαρτώνται από τις πεποιθήσεις, τις στάσεις, τις αξίες και τις προσδοκίες για την εργασία.

✓ **Περιβαλλοντικοί:** εξαρτώνται εξωτερικές παρεμβάσεις όπως οικονομικές, πολιτικές, κυβερνητικές επιρροές, κοινωνικές, τεχνικές και τεχνολογικές.

✓ **Ψυχολογικοί:** εξαρτώνται το συναισθηματικές στάσεις όπως η ταύτιση με την εργασία, η οργανωσιακή δέσμευση, η αντιληπτική οργανωσιακή υποστήριξη, η αφοσίωση.

Οι παραπάνω παράγοντες σαν σύνολο ή μεμονωμένα, κάποιος από αυτούς, επηρεάζει την οργανωσιακή στάση των εργαζόμενων στις τρεις διαστάσεις που αναφέραμε πιο πάνω⁶⁴:

✓ Στη γνωσιακή/αξιολογική, όπου οι αξίες και οι πεποιθήσεις που έχει ο κάθε υπάλληλος για την δουλειά του την καθιστούν αξιολογική, αξιολογική, απαιτητική, αμειβόμενη και προκλητική.

✓ Στη θυμική/συναισθηματική, όπου η ύπαρξη ικανοποίησης δημιουργούν αισθήματα ευχαρίστησης, χαράς, δημιουργίας, αναγνώρισης, ευημερίας, ενώ η αρνητική διάστασή της προκαλεί δυσαρέσκεια, πλήξη, άγχος, ανία, κινητικότητα, αποχή και παραίτηση.

✓ Στη συμπεριφορική/αντιδραστική, όπου απορρέει από την θυμική κατάσταση που έχει διαμορφωθεί στους εργαζομένους και εκδηλώνεται με δράσεις/αντιδράσεις όπως αργοπορία, χαμηλή απόδοση, ασθένεια, αδιαφορία και απομόνωση.

Επομένως η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην διαμόρφωση της εικόνας ενός οργανισμού και συμβάλει σημαντικά στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των εργασιών του, αφού ευτυχημένοι και ικανοποιημένοι υπάλληλοι αποδίδουν καλύτερα και παράγουν περισσότερο. Μια άποψη όπως θα δούμε πιο κάτω αναιρείται από τον Herzberg (1966).

63 Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, (2011), ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ, Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις, σελ.39-52 & σελ.62-66.

64 Stephen P. Robbins, et al (2011), ο.π., σελ.57-61.

3.4 Εργασιακή ικανοποίηση - Οργανωσιακή Δέσμευση.

Σημαντικό παράγοντα στην επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί η οργανωσιακή δέσμευση με την οποία οι αξίες, οι πεποιθήσεις και οι προσδοκίες των εργαζομένων ταυτίζονται με τον οργανισμό και τους στόχους του. Όσο μεγαλύτερη είναι η ταύτιση, τόσο ισχυρότερη γίνεται η δέσμευση (McFarlin e.t.al. 1992).⁶⁵

Μελέτες έχουν αποδείξει ότι υπάρχει μια θετική συνάρτηση ανάμεσα στην οργανωσιακή δέσμευση και στη εργασιακή πραγματικότητα. Ο βαθμός της συνάρτησης είναι άρρηκτα συνυφασμένος με τους παράγοντες που επηρεάζουν την Επαγγελματική Ικανοποίηση. Έρευνες έχουν καταγράψει ότι μια ισχυρή οργανωσιακή δέσμευση συμβάλλει στην εργασιακή επίδοση, στην παραγωγικότητα και στην αποτελεσματικότητα. Ενώ συμπεριφορικές στάσεις αποχής και αδιαφορίας από τα καθήκοντα, κινητικότητας και παραίτησης από την εργασία, είναι παρεπόμενα μιας ασθενέστερης οργανωσιακής δέσμευσης (Robbins et al. 2011).⁶⁶

Σύμφωνα με τους Mayer, Allen & Smith (1993)⁶⁷, η οργανωσιακή δέσμευση διακρίνεται σε τρεις διαστάσεις:

✓ *θυμική δέσμευση (affective commitment)*, όπου ο δεσμός εξαρτάται από το συναισθηματικό δέσιμο του υπαλλήλου με τον οργανισμό και από την πίστη και την αφοσίωση στις αξίες του.

✓ *δέσμευση συνέχειας (continuance commitment)*, όπου η δέσμευση αποκτά οικονομική αξία και η παραμονή και η αφοσίωση στην εργασία καθορίζεται από οικονομικά κριτήρια.

✓ *κανονιστική (normative commitment)*, όπου η δέσμευση καθορίζεται από νόμους δεοντολογίας και ηθικής που την καθιστούν ως υποχρέωση του υπαλλήλου.

Και οι τρεις διαστάσεις δέσμευσης καθορίζουν την ισχύ της πίστης και της αποδοχής των αξιών και πεποιθήσεων του οργανισμού, την ισχύ της ανάγκης και επιθυμίας παραμονής του υπαλλήλου στον οργανισμό και τέλος την ισχύ της εργασιακής προσπάθειας και αφοσίωσης στο να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στρατηγικοί στόχοι (Mowday et al. (1979).⁶⁸

3.5 Θεωρητικό Υπόβαθρο.

Πολλοί επιστήμονες, ψυχολόγοι, ανθρωπολόγοι και κοινωνιολόγοι, έθεσαν το θεωρητικό πεδίο γύρω από την εργασιακή απασχόληση και ανέπτυξαν διάφορα μοντέλα ανάπτυξης της

65 Dean B. McFarlin Robert W. Rice, 1992, *The role of facet importance as a moderator in job satisfaction processes*, of *Journal of organizational Behavior*, vol.10, issue.1, pg.41-54. (<https://doi.org/10.1002/job.4030130105>).

66 Stephen P. Robbins, et all, (2011), ο.π., σελ.63-67.

67 Meyer, John P., Allen Natalie J., Smith Catherine A.,(1993), *Commitment to organizations and occupations:Extension and test of a three-component conceptualization*, of *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, issue 4, pg 538-55.

68 Mowday Richard T. & Streers Richard M. (1979), *The measurement of organizational commitment*, of *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, Issue 2, Pg 224-247, University of Oregon USA. ([https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)).

επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων. Κάποιοι έδωσαν ιδιαίτερη σημασία στην εξυπηρέτηση των φυσικών και προσωπικών αναγκών των εργαζομένων, ενώ άλλοι επιχείρησαν να συσχετίσουν το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης με τις ενδογενείς αξίες, πεποιθήσεις και προσδοκίες που έχει ο καθένας για την εργασία.

Ωστόσο η επαγγελματική ικανοποίηση δεν χαρακτηρίζεται από μία μεμονωμένη στάση ή κατάσταση, αλλά αποτελεί το άθροισμα όλων των παρεπόμενων χαρακτηριστικών μιας εργασιακής συμπεριφοράς και ως ορισμός αποτελεί την θετική ερμηνεία του όρου, δηλαδή την θετική αποτίμηση που αφήνει η καθημερινή ενασχόληση κάποιου σε ένα εργασιακό περιβάλλον.

Η συσχέτιση της εργασιακής συμπεριφοράς με την εξυπηρέτηση των προσωπικών αναγκών αποτέλεσε αντικείμενο έρευνας με σκοπό την διερεύνηση των στοιχείων που οδηγούν στην ικανοποίηση από την εργασία. Υπάρχουν *θεωρίες περιεχομένου*, όπως των Maslow, Alderfer και Herzberg, που αναφέρονται στις ενστικτώδεις ανάγκες και προσπαθούν να ερμηνεύσουν, τι είναι αυτό που ικανοποιεί έναν εργαζόμενο και *θεωρίες διαδικασιών*, όπως των Vroom, Adams, Salancik και Pfeffer, που εξηγούν, ποιες είναι εκείνες οι διαδικασίες που καθορίζουν πως ένα εργασιακό περιβάλλον μπορεί να παράγει επαγγελματική ικανοποίηση.

3.6 Θεωρίες παρακίνησης.

Οι θεωρίες περιεχομένου και διαδικασιών αποτελούν και τα βασικά συστατικά της θεωρίας της παρακίνησης, της διαδικασίας εκείνης που συμβάλει στην εργασιακή ικανοποίηση και ταυτίζεται με την έντονη επιθυμία, τα κίνητρα και τις προσδοκίες.

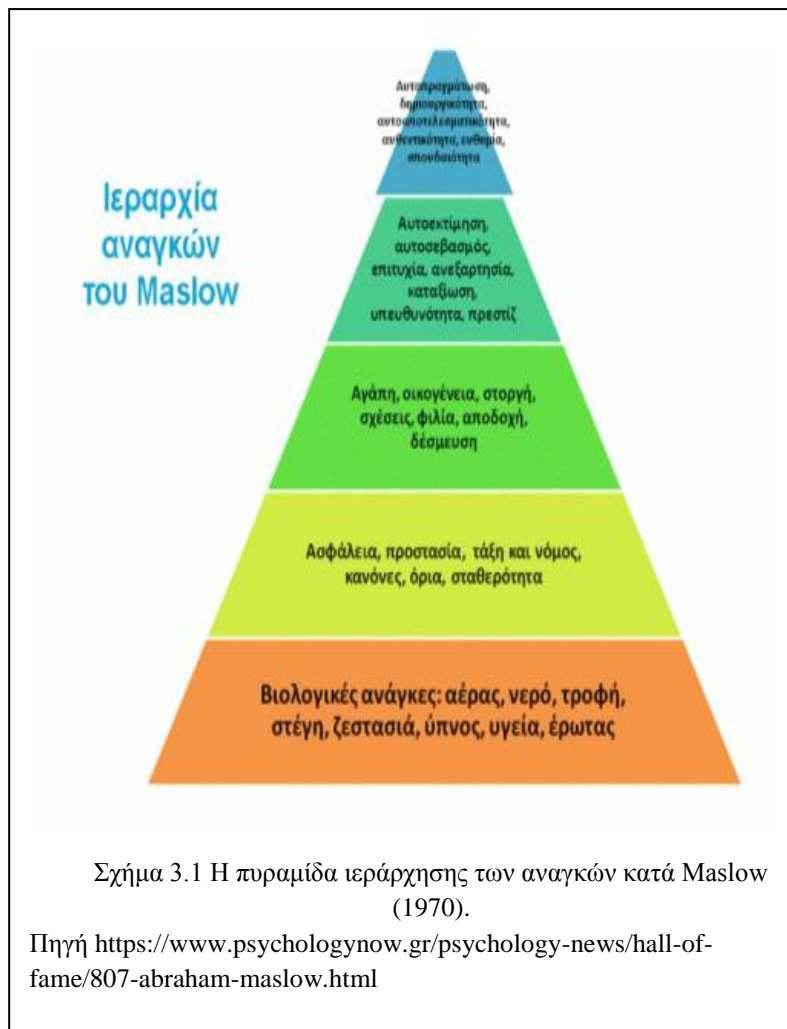
Η παρακίνηση ευθύνεται για την προσπάθεια που καταβάλλεται στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και χαρακτηρίζεται από την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή που αναδεικνύει ένας υπάλληλος. Είναι μια εσωτερική διαδικασία που ωθείται από τα κίνητρα και καθοδηγείται από την ανάγκη για επιβίωση (Smith e.t. al 1994)⁶⁹.

Παρακίνηση, είναι η ένταση που έχει να κάνει με την σκληρή προσπάθεια που καταβάλλεται για την επίτευξη των στόχων και αποκτά ποιότητα όταν διοχετεύεται προς την κατεύθυνση που ωφελούν τον οργανισμό. Ωστόσο, η επιμονή και η συνέπεια στην αποτελεσματικότητα των οργανωσιακών στόχων δίνουν αξία στην παρακίνηση, η οποία αντανακλάται στον ίδιο τον οργανισμό. Σε έναν οργανισμό που η παρακίνηση αποτελεί αξία, η οποιαδήποτε εργασιακή ενασχόληση μέσα σε αυτόν προσδίδει αξία και στον εργαζόμενο, άρα προσφέρει συνθήκες επαγγελματικής ικανοποίησης.

69 Smith Peter R. & Andrew H. Van De Ven.,(1994), Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, Academy of Management Review, Vol. 19, No. 1, (<https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410122009>).

3.7 Η θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών του Abraham Maslow.

Μια από τις πιο γνωστές θεωρίες παρακίνησης που συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση είναι η ψυχολογική θεωρία του Abraham Maslow(1964),⁷⁰ σύμφωνα με την



οποία, ορίζει ότι, σε κάθε άνθρωπο υπάρχει μια ιεραρχία έμφυτων αναγκών που αποτελείται από πέντε επίπεδα με κορυφαίο επίπεδο την αυτοπραγμάτωση (Σχήμα 3.1). Όταν ικανοποιηθεί μία ανάγκης στην βάση της ιεραρχίας, σταματά να αποτελεί στοιχείο παρακίνησης της συμπεριφορά του ανθρώπου και προχωρά στην επόμενη βαθμίδα ικανοποίησης.

1. Επίπεδο βιολογικών/φυσικών αναγκών που περιλαμβάνει τις ζωτικές ανάγκες του ανθρώπου όπως πείνα, δίψα, ένδυση, ύπνο, αέρα, στέγη, υγεία, έρωτα.

Είναι οι βασικές ανάγκες που πρέπει να εκπληρωθούν. Όλες οι άλλες ανάγκες αποτελούν δευτερευούσης σημασίας.

2. Επίπεδο αναγκών ασφαλείας, που περιλαμβάνει την ασφάλεια και την προστασία που προέρχονται από την ύπαρξη της τάξης, των ορίων, των νόμων και των κανονισμών. Σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον η ανάγκη για ασφάλεια από κινδύνους και σταθερότητα στις συνθήκες εργασίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα για ικανοποίησης.

3. Επίπεδο κοινωνικών αναγκών, που περιλαμβάνει την ανάγκη για κοινωνική αποδοχή, την ανάγκη για αγάπη, φιλία, στοργή, κατανόηση, οικογενειακή θαλπωρή. Στον εργασιακό χώρο αναπτύσσονται συναδελφικές σχέσεις που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και συμβάλλουν στην συνεκτικότητα και στην ομαδικότητα.

70 Maslow, A. H. (1964). Motivation and personality. New York: Harper & Bros.

4. Επίπεδο αυτοεκτίμησης, όπου υποκινεί τον άνθρωπο να καλύψει την ανάγκη για κοινωνική αναγνώριση, προσοχή, απόκτηση κύρους και αυτοσεβασμού. Είναι η εκπλήρωση της ανάγκης του ανθρώπου να καταξιωθεί από την δουλειά του προβάλλοντας τις ικανότητές και τα ιδιαίτερα προσόντα του με αντάλλαγμα την ανταμοιβή και την προσωπική επιτυχία. Η αναγνώριση της αξίας του ως υπάλληλο και η κατοχή υψηλών θέσεων που αναγνωρίζεται και από τους συναδέλφους ενισχύει το γόητρο και την εκτίμηση στο πρόσωπό του ακόμη και έξω από τον οργανισμό.

5. Επίπεδο αυτοπραγμάτωσης, το υψηλότερο επίπεδο στο οποίο εκπληρώνονται οι ανάγκες για επιτυχία, αυτό-βελτίωση, αυτό-αποτελεσματικότητα, αυθεντικότητα, δημιουργικότητα, ευθυμία και ευτυχία. Στο εργασιακό χώρο ο άνθρωπος επιθυμεί να εξελιχθεί επαγγελματικά και να προαχθεί σε υψηλότερα επίπεδα. Επιθυμεί να προβάλει τις ιδιαίτερες δεξιότητες που διαθέτει ως εργαζόμενος και να εκφράσει την δημιουργικότητα και αυθεντικότητα του και για να το καταφέρει έχει ανάγκη από ελευθερία, πρωτοβουλία και αυτονομία.

3.8 Η θεωρία των Δύο Παραγόντων κινήτρων και αντικινήτρων του Herzberg.

Η θεωρία του Herzberg (1968),⁷¹ που ονομάζεται και *θεωρία παρακίνησης – υγιεινής*

ΚΙΝΗΤΡΑ	ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ
Επίτευξη κάποιου στόχου	Η διοίκηση & η πολιτική του οργανισμού
Αναγνώριση (της προσπάθειας)	Η επίβλεψη
Εξέλιξη (στην εργασία)	Οι συνθήκες εργασίας
Το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας	Οι διαπροσωπικές σχέσεις στον οργανισμό
Υπευθυνότητα	Ο μισθός- η αμοιβή
Δυνατότητα (προσωπικής) ανάπτυξης	Το κύρος
Η προσωπική ζωή	
Η ασφάλεια εργασίας	

Σχήμα 3.2 Θεωρία Δυο Παραγόντων Κινήτρων & Αντικινήτρων του Herzberg (1959).
Πηγή: Herzberg, F (1966), *Work and the Nature of Man*, Oxford, England: World.

(Herzberg, e.t. al., 1959)⁷², έρχεται να συμπληρώσει την θεωρία του Maslow, καθώς, διερευνά τους στόχους και τα κίνητρα που οδηγούν στην ικανοποίηση των αναγκών που προσδιόρισε πιο πάνω ο Maslow. Σύμφωνα με τον Herzberg, η σχέση του ανθρώπου με την εργασία είναι βασική και η συμπεριφορική του στάση είναι αυτή που θα καθορίσει την επιτυχία ή την αποτυχία. Για τον Herzberg (Σχήμα 3.2) η ανέλιξη, η επιτυχία, η ευθύνη, η αναγνώριση και τα επιτεύγματα είναι αποτέλεσμα ενδογενών παραγόντων, τα οποία αποτελούν τα κίνητρα για την επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ ή δυσαρέσκεια στην εργασία προέρχεται από εξωγενής

71 Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, vol.46, issue 1, pg. 53-62.

72 Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York:John Wiley & Sons Inc.

παράγοντες, όπως ο έλεγχος, η επίβλεψη, η ανταμοιβή, η άσκηση της εξουσίας, οι πολιτικές του οργανισμού, οι συνθήκες εργασίας και οι σχέσεις με τους συναδέλφους.

Ο Herzberg διαχωρίζει την ευχαρίστηση από την δυσαρέσκεια και πιστεύει ότι η μη ικανοποίηση δεν υποδηλώνει την ύπαρξη δυσαρέσκειας, ούτε ότι η δυσαρέσκεια υποδηλώνει την ύπαρξη ικανοποίησης, αλλά θεωρεί ότι οι παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια αποτελούν τα αντικίνητρα για να αρχίσουν να επιδρούν θετικά τα κίνητρα. Αυτές οι δύο συναισθηματικές καταστάσεις αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με στόχο την επίτευξη της επαγγελματική ικανοποίησης. Ο Herzberg επιχείρησε να συσχετίσει την εργασιακή ικανοποίηση με την παραγωγικότητα αλλά η μεθοδολογική έρευνα απέδωσε στοιχεία μόνο για την ικανοποίηση καθώς δεν επιβεβαίωσε τον συσχετισμό ότι δηλαδή η παραγωγικότητα είναι αποτέλεσμα μόνο εργασιακή ικανοποίησης (Robbins, e.t. al. 2011).⁷³ Αυτό που είναι σημαντικό για τον Herzberg (1966)⁷⁴ είναι η διαδικασία του εμπλουτισμού στην εργασία, η διαδικασία δηλαδή που θα δώσει αξία στην εργασία έτσι ώστε να πηγάζει από αυτή αναγνώριση, υπευθυνότητα, ανάπτυξη και καταξίωση και οι παράγοντες υγιεινής να συντελούν στην ελαχιστοποίηση της μη ικανοποίησης.

3.9 Η θεωρία της Ικανοποίησης Alderfer.

Ο Alderfer-Erg (1969)⁷⁵ αναπτύσσοντας την θεωρία του Maslow διαχωρίζει τις ανάγκες σε τρεις κατηγορίες

- ✓ α) Υπαρξιακές (Existence), που αποτελούν ανάγκες βιολογικές και ασφάλειας,
- ✓ β) Κοινωνικών σχέσεων (Relatedness), που αποτελούν την ανάγκη για κοινωνικοποίηση και ομαδικότητα,
- ✓ γ) Ανάπτυξης (Growth), που εκπληρώνουν ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης.

Σύμφωνα με την θεωρία, ο εργαζόμενος δεν χρειάζεται να εκπληρώσει τα κατώτερα επίπεδα αναγκών για να περάσει στα ανώτερα επίπεδα με κορυφή την αυτοπραγμάτωση. Απεναντίας, η μη ικανοποίηση μιας ανάγκης κατώτερου επιπέδου να αποτελέσει κίνητρο για επίδιωξη κατάκτησης μιας ανάγκης ανωτέρου επιπέδου. Η εργασιακή συμπεριφορά καθορίζεται από πολλές παραμέτρους που καθοδηγούν την ανάγκη για ικανοποίηση (Χυτήρης 2001).⁷⁶

73 Stephen P. Robbins, et all (2011), ο.π., σελ.192-193.

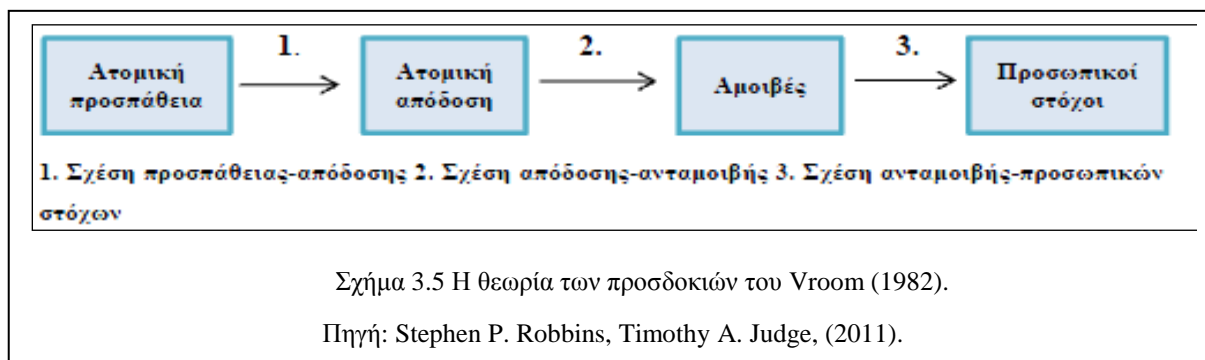
74 Herzberg, F (1966), *Work and the Nature of Man*, Oxford, England: World.

75 Alderfer, C. P. (1969). A new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.4, issue 2, pg. 142-175.

76 Χυτήρης, Λ., (2001). Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σελ. 191.

3.10 Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom.

Το 1964 ο Vroom⁷⁷ πρότεινε την θεωρία των προσδοκιών (Expectancy Theory) σύμφωνα με την οποία το ισχυρό κίνητρο δράσης και συμπεριφοράς αποτελεί η δύναμη της προδιάθεσης που εξαρτάται από την προσδοκία που έχουμε να αποκτήσουμε κάτι και από τον βαθμό της ελκυστικότητας του. Η συμπεριφορά ενός υπαλλήλου προέρχεται από ενσυνείδητες επιλογές που εξαρτώνται από το εργασιακό περιβάλλον και αποσκοπούν στην εκπλήρωση προσδοκώμενων στόχων. Η εκπλήρωση των στόχων επιφέρουν την ύψιστη εργασιακή ικανοποίηση (Εικόνα 3.5).



Η θεωρία αναφέρεται σε τρεις σχέσεις εργασιακής συμπεριφοράς (Robbins e.t. al 2011)⁷⁸:

- ✓ α)σχέση επίδοσης –προσπάθειας, που μετρά το βαθμό προσδοκίας ενός εργαζόμενου ότι η καταβολή δεδομένης προσπάθειας θα οδηγήσει στη επίδοση,
- ✓ β)σχέση επίδοσης-ανταμοιβής, το βαθμό προσδοκίας ότι μια υψηλή επίδοση θα είναι αποτελεσματική και θα είναι ανταποδοτική (υψηλό μισθό),
- ✓ γ)σχέση προσωπικοί στόχοι –ανταμοιβή, το βαθμό προσδοκίας ότι οι ανταμοιβές που απολαμβάνουν από τον οργανισμό είναι ελκυστικοί και μπορούν να ικανοποιήσουν τους προσωπικούς στόχους του εργαζομένου ή τις ατομικές του ανάγκες.

3.11 Η Θεωρία της Ισότητας - Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, J. Stacy Adams.

Η θεωρία της Ισότητας-Δικαιοσύνης, που αναπτύχθηκε αρχικά από τον J. Stacy Adams (1965)⁷⁹, υποστηρίζει ότι, η εργασιακή ικανοποίηση επιτυγχάνεται σε έναν εργαζόμενο, όταν πιστέψει ότι στον οργανισμό επικρατεί ισότητα και δικαιοσύνη. Οι υπάλληλοι προσπαθούν να κρατήσουν μια ισορροπία ανάμεσα στις προσωπικές εισροές, όπως ο μόχθος, ο χρόνος, τα

77 Vroom, V. H. (1982). *Work and motivation*. Malabar, FL: Krieger.

78 Stephen P. Robbins, et all (2011), ο.π., σελ.209-211.

79 Adams, J. S. (1965). Toward and understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.

προσόντα, η αφοσίωση, η δεξιοτεχνία, η πνευματικότητα, η πείρα με τις εκροές του οργανισμού προς αυτούς, όπως η αμοιβή, η αναγνώριση, η προαγωγή (Adams, 1965).⁸⁰

Η οργανωσιακή τους συμπεριφορά εξαρτάται από το αίσθημα ισότητας που τους διακατέχει και προτιμούν να δραστηριοποιούνται σε κατευθύνσεις που ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες. Η οργανωσιακές στάσεις με γνώμονα την ισότητα και την δικαιοσύνη μπορεί να επιφέρει εργασιακή ικανοποίηση. Σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον που επικρατεί ανισότητα και αδικία φθίνει ή απουσιάζει η ευχαρίστηση και η ικανοποίηση (Robbins e.t. all. 2011).⁸¹

3.12 Θεωρία Στοχοθέτησης του Edwin Locke.

Ο Edwin Locke (1968)⁸² ανέπτυξε την θεωρία της στοχοθέτησης, σύμφωνα με την οποία η εργασία μπορεί να γίνει φορέας ικανοποίησης για έναν εργαζόμενο όταν έχει να επιτύχει τους στόχους για τους οποίους ενεργείται. Ο Locke, υποστήριξε ότι όταν σε μια εργασία υπάρχουν συγκεκριμένοι στόχοι που πρέπει να επιτελεσθούν αυτοί αποτελούν το κίνητρο για ενεργοποίηση και για ανατροφοδότηση των διαδικασιών. Η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από την εργασιακή δέσμευση, την αντίληψη του στόχου, την κατεύθυνση και τον προσδιορισμό του, ενώ η καταβολή της προσπάθειας εξαρτάται από την επιμονή, την προσήλωση, την αφοσίωση και την προσωπική ικανότητα του υπαλλήλου.

Για να είναι οι στόχοι αποτελεσματικοί πρέπει να είναι:

- συγκεκριμένοι, σαφείς και κατανοητοί,
- προκλητικοί και ρεαλιστικοί,
- με στάδια επίτευξης επιτυχίας,
- αποδεκτοί από ηγεσία και υπαλλήλους,
- δεσμευτικοί και ανταποδοτικοί.

Όταν υφίστανται αυτές οι προϋποθέσεις, τότε οι στόχοι παράγουν υψηλότερα επίπεδα επίδοσης και συμβάλουν στην παραγωγικότητα (Locke, 1969).⁸³

Σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον η διοίκηση που λειτουργεί βάσει στόχων προσφέρει ιεραρχικά συγκεκριμένους και ατομικούς στόχους για κάθε υπάλληλο μεμονωμένα, συμβάλλει στην λήψη μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων αποφάσεων, όσον αφορά τα χρονικά περιθώρια επίτευξης του στόχου και τη αύξηση της επίδοσης και διαμορφώνει κουλτούρα στοχοθεσίας μέσα στον οργανισμό. Από την άλλη ο εργαζόμενος που είναι

80 Adams J. S. (1965) Inequity In Social Exchange, *Advances in Experimental Social Psychology*, By Behavioral Research Service General Electric Company Crotonville, New York, vol. 2, pg 267-299. (<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0065260108601082>).

81 Stephen P. Robbins, et all (2011), ο.π., σελ.207-210.

82 Locke, E. A. (1969). *Toward a theory of task motivation and incentives of Behavior and Human Performance*, American Institutes for Research, Washington Office USA, Vol.3, Issue 2, pg.157-189. ([https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)).

83 Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior and Human Performance*, American Institutes for Research and Department of Psychology, University of Maryland USA, vol.4, issue 6, pg 309-336. ([https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)).

δεσμευμένος και αφοσιωμένος σε ένα στόχο που του έχει ανατεθεί, καταβάλει προσπάθειες να μη τον εγκαταλείψει και να μην το υποβαθμίσει. Η καταβολή της προσπάθειας και η αποτελεσματικότητα του στόχου δημιουργούν αισθήματα αξιοσύνης που επιφέρουν την επαγγελματική ικανοποίηση.⁸⁴

84 Stephen P. Robbins, et all, (2011), ο.π., σελ.207-210.

Κεφάλαιο 4

4.1. Δημόσια Διοίκηση.

Δεν είναι εύκολο να αποδώσουμε ένα ορισμό για το τι είναι η δημόσια διοίκηση, καθώς η εικόνα της είναι αποσπασματική, απροσδιόριστη, ασαφής και διάσπαρτη και το νομοθετικό πλαίσιο δεν περιλαμβάνει μια ενιαία οργανωσιακή δομή, αλλά, διάφορες οργανωσιακές λειτουργίες και διαδικασίες που εντάσσονται σε πολλές εκφάνσεις της. Οπότε, αυτό που μπορούμε να πούμε, είναι ότι, η δημόσια διοίκηση αποτελεί ένα κράμα φορέων και οργανισμών δημοσίου συμφέροντος που διαθέτουν οικονομική και διοικητική αυτοτέλεια ασκώντας την δημόσια εξουσία που τους παραχωρείται από το σύνταγμα με σκοπό την εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου και την επίτευξη των κυβερνητικών στόχων.⁸⁵

Σύμφωνα με το νόμο 1256/1982 (Φ.Ε.Κ. Α' 65)⁸⁶ και τις διατάξεις του Ν.1892/1990 (άρθρο 51 παρ. 1 - ΦΕΚ Α' 101)⁸⁷ στο οποίο βασίστηκε το Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης, το οποίο τροποποιήθηκε με την παρ. 6 του άρθρου 4 του Ν.1943/1991 (ΦΕΚ Α' 50),⁸⁸ την παρ. 6 του άρθρου 3 του Ν.3229/2004 (ΦΕΚ Α' 38),⁸⁹ το άρθρο 36 του Ν.4170/2013 (ΦΕΚ Α' 163)⁹⁰ και του άρθρου 10 του Ν.4337/2015(ΦΕΚ 129/Α)⁹¹ οριοθετείται το οργανικό πλαίσιο που προσδιορίζουν τις κατηγορίες δημοσίων οργανισμών και λοιπών φορέων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης (**Εικόνα 4.1**) και συγκροτούν τον δημόσιο τομέα ως εξής:⁹²

α) Γενική Κυβέρνηση, Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΙΔΔ) και Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς του Κεφαλαίου Α' του Ν.3429/2005 (Α' 314).⁹³

85Μακροδημήτρης Αντώνης, (2004), Προσεγγίσεις στην Θεωρία των Οργανώσεων (Χαρτόδετη Έκδοση), Εκδόσεις Καστανιώτη, σελ.15-23.

86 Ν.1256/1982 (Φ.Ε.Κ. Α' 65) «Τεύχος Υπαλλήλων Ειδικών Θέσεων και Οργανισμών Διοίκησης Φορέων του Δημοσίου και Ευρύτερου Δημοσίου Τομέα».

87Ν.1892/1990 (ΦΕΚ Α' 101) « Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις».

88Ν.1943/1991 (ΦΕΚ Α' 50) «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις».

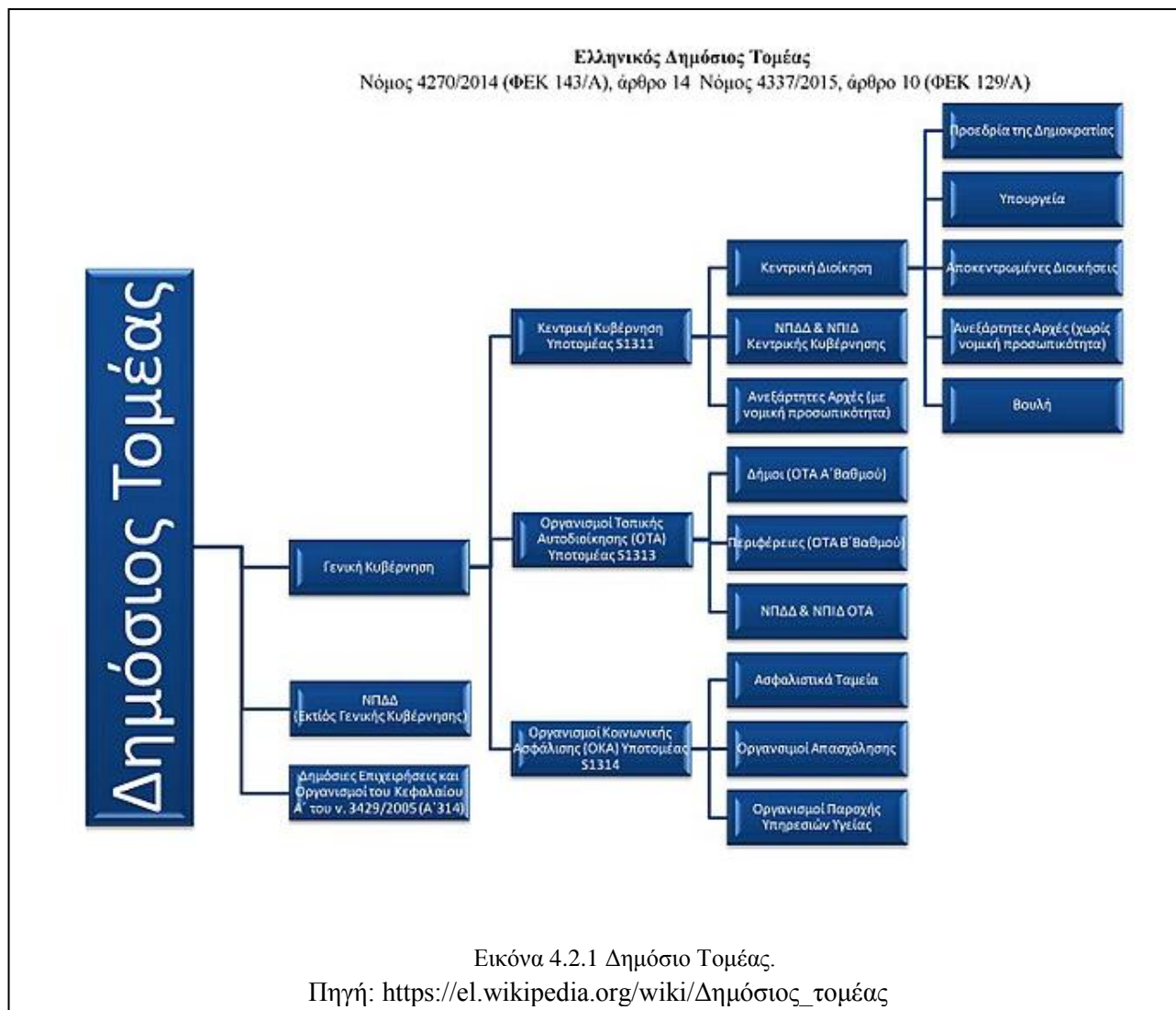
89Ν.3229/2004 (ΦΕΚ Α' 38) «Εποπτεία της Ιδιωτικής Ασφάλισης Εποπτεία και Έλεγχος τυχερών παιχνιδιών εφαρμογή των διεθνών λογιστικών προτύπων και άλλες διατάξεις».

90Ν.4170/2013 (ΦΕΚ Α' 163) «Ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/16/εε, ρύθμιση θεμάτων της Ε.Λ.Τ.Ε., αναμόρφωση οργανισμού του Ν.Σ.Κ. και άλλες διατάξεις».

91Ν.4337/2015 (ΦΕΚ 129/Α) «Μέτρα για την εφαρμογή της συμφωνίας Δημοσιονομικών στόχων και Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων».

92 Πηγή:http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20180626_mitrwo_yphr_for.pdf.

93Ν.3429/2005 (Α' 314) «Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί (ΔΕΚΟ)».



β) Υποτομείς της Κεντρικής Κυβέρνησης, των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης(ΟΤΑ) και Οργανισμοί Κοινωνικής Ασφάλισης(ΟΚΑ).

γ) Φορείς εκτός Κεντρικής Διοίκησης και Φορέων Γενικής Κυβέρνησης με ευθύνη της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής ως ξεχωριστά νομικά πρόσωπα κάτω από την εποπτεία φορέων της Κεντρικής Διοίκησης ή από ΟΤΑ.

δ)Υποτομείς Κεντρικής Κυβέρνησης που περιλαμβάνουν την Κεντρική Διοίκηση, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου και τις Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές που έχουν νομική προσωπικότητα. Υποτομείς ΟΤΑ: περιλαμβάνει(ΟΤΑ-ΟΤΑ Α΄ και Περιφέρειες ΟΤΑ Β΄ βαθμού) και Ν.Π. δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου που ελέγχονται ή χρηματοδοτούνται από τους ΟΤΑ. Υποτομείς ΟΚΑ: περιλαμβάνει Ασφαλιστικά Ταμεία (ΕΦΚΑ), Οργανισμούς Απασχόλησης και Οργανισμούς Παροχής Υπηρεσιών Υγείας.

ε) Κεντρική Διοίκηση ή Δημόσιο ή Κράτος που περιλαμβάνει την Προεδρία της Δημοκρατίας, τα Υπουργεία και τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, καθώς και τις Ανεξάρτητες Αρχές (όπως η Α.Α.Δ.Ε.) που δεν έχουν νομική προσωπικότητα. Η Βουλή των Ελλήνων περιλαμβάνεται στην Κεντρική Διοίκηση, ως προς τον προϋπολογισμό εξόδων και τον ισολογισμό-απολογισμό αυτής και οι φορείς

της Κεντρικής Διοίκησης και οι υποδιαιρέσεις τους αποτελούν ανεξάρτητες διοικητικές μονάδες αυτοτελή νομική προσωπικότητα που υπάγονται στον κρατικό προϋπολογισμό.

4.2 Χαρακτηριστικά Δημόσιας Διοίκησης.

Το εύρος της δημόσιας διοίκησης καθορίζεται από το κοινοτικό δίκαιο και την ελληνική νομοθεσία και επηρεάζεται από τις κοινωνικοπολιτικές δυναμικές και τις αντιλήψεις που διαμορφώνονται κάθε φορά για τον ρόλο της κρατικής εξουσίας και εξαρτάται από την οικονομική κατάσταση και τεχνολογική εξέλιξη για τον τρόπο που θα εφαρμοστεί.

Η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, εξαιτίας του μεγάλου εύρους δραστηριοτήτων και μεγέθους της οργανωτικής της δομής, για να είναι αποτελεσματική διαθέτει τα εξής χαρακτηριστικά:⁹⁴

- ✓ Τμηματοποίηση και καθορισμό αρμοδιοτήτων για κάθε ομάδα εργασίας.
- ✓ Εξειδίκευση εργασίας και ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε κατάλληλα άτομα ή ομάδες.
- ✓ Ιεραρχική κλίμακα, σε ποιον δηλαδή αναφέρονται οι εργαζόμενοι και οι ομάδες.
- ✓ Φάσμα ελέγχου και καθορισμό της δυναμικής ανθρωπίνων πόρων που μπορεί να διοικηθεί αποτελεσματικά.
- ✓ Συγκέντρωση ή αποκέντρωση εξουσίας όσον αφορά το κέντρο λήψης αποφάσεων.
- ✓ Τυποποίηση και καθοδήγηση των δραστηριοτήτων μέσα από νόμους, διατάξεις και κανονισμούς που καθορίζουν τις εργασιακές σχέσεις και τα δικαιώματα των υπαλλήλων.
- ✓ Σταθερότητα, μονιμότητα και ασφάλεια όσον αφορά τις εργασιακές συνθήκες.
- ✓ Ισχυρές συναδελφικές και οργανωσιακές σχέσεις αφοσίωσης, δέσμευσης και συνοχής.
- ✓ Ισχυρή αποδοχή οργανωσιακών αξιών και πεποιθήσεων.

Για όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά βλέπουμε ότι η οργανωσιακή δομή και λειτουργία της δημόσιας διοίκησης απεικονίζεται στα παρακάτω συστήματα:

Το ιεραρχικό σύστημα, όπου ο έλεγχος γίνεται από την κεντρική εξουσία μέσα τυποποιημένους κανόνες και πολιτικές που σκοπό έχουν τον συντονισμό των λειτουργικών διαδικασιών προς την επίτευξη κοινών στόχων.

Το συγκεντρωτικό σύστημα, όπου η άσκηση εξουσίας και η λήψη των αποφάσεων γίνονται από την κεντρική εξουσία η οποία βρίσκεται κοντά στην κυβερνητική αρχή και οι περιφερειακές μονάδες αποτελούν απλά εκτελεστικά όργανα. Τα Ν.Π.Δ.Δ.⁹⁵ όπως ο Ε.Φ.Κ.Α.⁹⁶ είναι Δημόσιες οργανωσιακές δομές και επιχειρήσεις, ποικίλης νομικής μορφής, υπό την εποπτεία, τον έλεγχο και την εγγύηση του κράτους ανάλογα με την φύση άσκησης

94 Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, (2011), ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ, Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις, σελ.464.

95 Ν.Π.Δ.Δ.: Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου.

96 Ε.Φ.Κ.Α.: Ενιαίας Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης.

δημόσιας εξουσίας, οι οποίες έχουν σκοπό την παροχή κοινωνικών αγαθών και υπηρεσιών ζωτικής σημασίας στο κοινωνικό σύνολο.

Το αποκεντρωμένο σύστημα, όπου παραχωρούνται αρμοδιότητες άσκησης εξουσίας σε περιφερειακές δομές που βρίσκονται μακριά από την κυβερνητική αρχή.

Το αυτοδιοικούμενο σύστημα, είτε με την μορφή της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, είτε μέσα από αυτοδιοικούμενες Ανεξάρτητες Αρχές κατοχυρωμένες ή μη συνταγματικά με την παραχώρηση αρμοδιοτήτων κρατικής εξουσίας. Η μορφή διοίκησης των Ανεξάρτητων Αρχών είναι αυτόνομη και ανεξάρτητη από την κρατική παρέμβαση, αλλά όχι ανεξέλεγκτη, καθώς υπόκειται στο νομικό δίκαιο για τις πράξεις της και το Κράτος αναλαμβάνει την ευθύνη για οποιαδήποτε βλάβη ή ζημιά από την δράση του.⁹⁷ Σε αυτή την μορφή οργάνωσης ανήκει η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων.⁹⁸

4.3 Γραφειοκρατία Δημόσιας Διοίκησης.

Έτσι λοιπόν, το οργανωσιακό σύστημα του δημοσίου και η άσκηση εξουσίας που του παραχωρείται από το σύνταγμα και τους νομούς, για να μπορέσει να εφαρμόζεται καθολικά σε όλη την επικράτεια και να επιτελεί σκοπούς Κράτους δικαίου για την εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου δεν μπορεί να αποφύγει την γραφειοκρατία, δηλαδή την προτυποποίηση ορισμένων στερεότυπων και εξειδικευμένων δραστηριοτήτων που γίνονται από συγκεκριμένες εργασιακές ομάδες εφαρμόζοντας τυποποιημένους κανόνες και κανονισμούς που ελέγχονται από την κεντρική εξουσία (Daft Richard, et al 2014).⁹⁹

Αν και ο όρος ‘γραφειοκρατία’ παραπέμπει σε αρνητικές έννοιες εξαιτίας της τυπολατρίας και της καθυστέρησης των διαδικασιών, τόσο στο εσωτερικό, εργασιακό, περιβάλλον που αφορά τους εργαζόμενους, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, που αφορά όσους συνδιαλέγονται με την δημόσια διοίκηση, ωστόσο, δεν μπορούμε να παραβλέψουμε, ότι ένα γραφειοκρατικό σύστημα λειτουργεί αποδοτικά και αποτελεσματικά, όσον αφορά την διεκπεραίωση εξειδικευμένων εργασιών και την δημιουργία οικονομίας κλίμακας με την συνένωση συναφών ειδικοτήτων και την αποφυγή λειτουργικών επαναλήψεων.¹⁰⁰

4.4. Παθογένεια Δημόσιας Διοίκησης.

Τα τελευταία χρόνια εξαιτίας των οικονομικών συγκυριών που περνά η χώρας μας αλλά και εξαιτίας της γενικότερης αλλαγής των συνθηκών, η δημόσια διοίκηση εκσυγχρονίζεται άλλοτε με αργούς, άλλοτε με γρήγορους ρυθμούς. Διαχρονικό αίτημα της αποτελεί η αναβάθμιση του δημοσίου τομέα, ο εξορθολογισμός των δομών, η παραγωγική

97 Μητρώο υπηρεσιών και φορέων -<http://www.minadmin.gov.gr/?p=30254>.

98 Α.Α.Δ.Ε.: Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων.

99 Daft Richard .L., Murphy Jonathan, Willmott Hugh, 2014, *Organization Theory and Desing, 11th edition*.

100 Stephen P. Robbins, et all, (2011), ο.π., σελ.472.

ανασυγκρότηση και η αναπτυξιακή προοπτική της χώρας, μέσα από την απλοποίηση και την εναρμόνιση των διαδικασιών με τις επικείμενες τεχνολογικές εξελίξεις.

Σύμφωνα με την Εθνική Στρατηγική για την Δημόσια Διοικητική Μεταρρύθμιση του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, το όραμα για τα επόμενα χρόνια, είναι η εικόνα μιας *‘ανεξάρτητης, αποκομματικοποιημένης, λειτουργικής και αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης, η οποία θα εκτελεί κοινωνικό έργο και θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολιτών και των επιχειρηματικών δράσεων παρέχοντας υπηρεσίες και αγαθά υψηλών προδιαγραφών με σκοπό την επίτευξη Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης’*.¹⁰¹

Στον αντίποδα αυτής της ανάγκης για αλλαγή βρίσκονται διαχρονικές θεμελιώδεις αδυναμίες που ξεκινάνε από την δεκαετία του '50 και φτάνουν έως τις μέρες μας, οι οποίες ανακόπτουν την πορεία εξέλιξης της λειτουργικής αποτελεσματικότητας της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Στοιχεία παθογένειας¹⁰² που πρέπει να ξεπεραστούν για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων μεταρρύθμισης αποτελούν τα εξής:

- ✓ Αδυναμία σχεδιασμού συνεκτικών στρατηγικών και εφαρμογή ολοκληρωμένων δημόσιων πολιτικών που θα συνέβαλλαν στην συνοχή των διοικητικών παραμέτρων.
- ✓ Αδυναμία κάθετου και οριζόντιου συντονισμού των διοικητικών διαδικασιών και των δικτύων επικοινωνίας.
- ✓ Υψηλά διοικητικά βάρη και γραφειοκρατικές αδυναμίες που δυσχεραίνουν την άμεση ανταπόκριση στις συνεχώς μεταβαλλόμενες εξελίξεις και προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- ✓ Απουσία στοχοθεσίας σε πολλούς τομείς του δημοσίου αλλά και γενικότερων κυβερνητικών στόχων.
- ✓ Αδυναμία ορθολογικής αξιοποίησης των Ανθρωπίνων Πόρων εξαιτίας της έλλειψης στρατηγικών σχεδιασμών και των επαναλαμβανομένων στενών οπτικών διαχείρισης του δυναμικού της οδηγούσαν σε ανορθολογικές κατανομές και ανισομερείς στελεχώσεις των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα.
- ✓ Αδυναμία αναπτυξιακής πολιτικής με στόχο την αξιοποίηση των σύγχρονων τεχνολογικών επιτευγμάτων και των αποτελεσματικών μεθόδων και τεχνικών διαδικασιών συλλογής, σύνθεσης και ανάλυσης δημοσιονομικών δεδομένων για την έγκαιρη και άμεση αντιμετώπιση των προβλημάτων.
- ✓ Αδυναμία αποτελεσματικής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης εξαιτίας της απουσίας της συστηματοποίησης και της άμεσης ενσωμάτωσης αποτελεσματικών πρακτικών για την ποιοτική παροχή ηλεκτρονικών αγαθών και υπηρεσιών τόσο στον κοινωνικό σύνολο, όσο και στους ίδιους τους οργανισμούς.

101 Εθνική Στρατηγική για την διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019, δημόσιο 2020 η διοίκηση αναβαθμίζεται, Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Ιούλιος 2017, Αθήνα, σελ. 5-9.

102 Εθνική Στρατηγική για την διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019, ο.π., σελ. 10-11.

✓ Αναποτελεσματικό ρυθμιστικό πλαίσιο που χαρακτηρίζεται από τη πολυνομία, τη πολυπλοκότητα, την ασάφεια, τη κακονομία με πολλές μεταβατικές διατάξεις και τροποποιητικούς κανονισμούς δημιουργώντας συναισθήματα ανασφάλειας και στους πολίτες/επιχειρηματίες, αλλά και στους εργαζόμενους στη δημόσια διοίκηση.

4.5. Οικονομική Κρίση στην Ελλάδα.



Τα τελευταία χρόνια η χώρα μας βιώνει μια περίοδο οικονομικής αστάθειας και πολιτικής αβεβαιότητας με πολλές αρνητικές προεκτάσεις στο κοινωνικό πεδίο. Φαινόμενα όπως δημοσιονομική δυσπραγία, αύξηση τη ανεργίας, μείωση του εισοδήματος, μείωση των κοινωνικών παροχών και υπηρεσιών δυσχεραίνουν ακόμη περισσότερο τις συνθήκες διαβίωσης και εξαντλούν τα όρια της κοινωνικής συνοχής. Η κακή δημοσιονομική πολιτική των προηγούμενων δεκαετιών με τα συνεχή πρωτογενή ελλείμματα, επισφραγίστηκε το 2010 με την ανάγκη χρηματοδοτικής ενίσχυσης με

επαχθή δανειοδότηση από το Δ.Ν.Τ.¹⁰³ και σύναψη Μνημονίου Συνεννόησης με επιβολή οικονομικής επιτήρησης και εποπτείας από την ΤΡΟΙΚΑ¹⁰⁴.

103 Διεθνές Νομισματικό Ταμείο,(ΔΝΤ)(International Monetary Fund – IMF): διεθνής οργανισμός ο οποίος ιδρύθηκε στις 2/12/1945, κυρώθηκε με το Φεκ 315 και τον Αναγκαστικό Νόμο 766 στην Ουάσιγκτον των ΗΠΑ με την συνομολόγηση 29 Χωρών και την συμβολή του 80% του κεφαλαίου. Το Δ.Ν.Τ., επιβλέπει το παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα και παρακολουθεί τις συναλλαγματικές ισοτιμίες και τα ισοζύγια πληρωμών και προσφέρει οικονομική και τεχνική βοήθεια όταν του ζητηθεί. Κύριος σκοπός του θεσμικής του λειτουργίας είναι η προώθηση της διεθνούς νομισματικής συνεργασίας μεταξύ των κρατών-μελών και η αναπτυξιακή εξισορρόπηση του διεθνούς εμπορίου. Τα μέτρα που προωθούνται είναι: α) Η ενιαία διαδικασία ομαλής προσαρμογής εκάστου κράτους μέλους στις συναλλαγματικές ισοτιμίες, β) Διεθνείς διαβουλεύσεις σε περιπτώσεις σημαντικών αλλαγών των ακολουθουμένων συναλλαγματικών πρακτικών, γ) Επιβολές ορισμένων περιοριστικών συναλλαγματικών μέτρων και δ) Άρση των παραπάνω περιοριστικών μέτρων κατόπιν

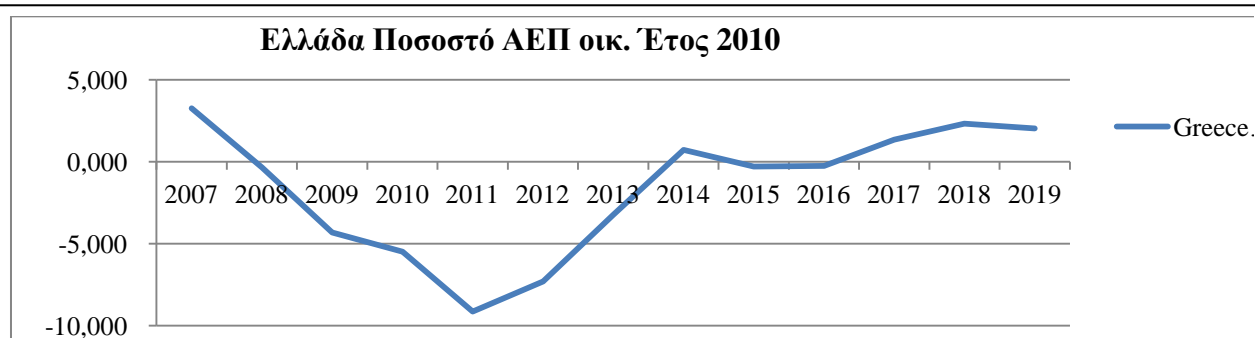
Από τότε
ακολούθησαν άλλα
δύο μνημόνια¹⁰⁵ που
είχαν σαν
επακόλουθο τα
τελευταία χρόνια την
πτώση της Διεθνούς
Ανταγωνιστικότητας
της χώρας μας κατά

Η κατάταξη της Ελλάδας* στο Global Competitiveness Report από το 2007 έως Σήμερα

2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
71η Θέση	83η Θέση	90η Θέση	96η Θέση	91η Θέση	81η Θέση	81η Θέση	86η Θέση

Εικόνα 4.5.2 Παγκόσμια Κατάταξη Ελλάδας περίοδος 2009-2017.
Πηγή: <https://www.dianeosis.org/> , τελευταία αναζήτηση 08/01/2018.

16 θέσεις (Εικόνα 4.5.1) καταρρακώνοντας έως το τέλος του 2017 στην 87^η θέση (Εικόνα



Εικόνα 4.5.3 ΕΛΛΑΔΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΑΥΞΗΣΗ ΑΕΠ Data extracted on 14 Jan 2018 18:47 UTC (GMT) from OECD.Stat.

4.5.2). Οι προβλέψεις για τα επόμενα χρόνια ήταν δυσοίωνες όσον αφορά την αύξηση του



Εικόνα 4.5.4 Ποσοστά Ανεργίας στην Ελλάδα, Data extracted on 14 Jan 2018 19:11 UTC (GMT) from OECD.Stat.

ΑΕΠ (Εικόνα 4.5.3) και τον δείκτη της ανεργίας να βρίσκεται στα ύψη (Εικόνα 4.5.4). Μάλιστα σύμφωνα με στοιχεία του ΟΟΣΑ το 2013 καταγράφηκε συνολικά 27,9% δηλωμένο

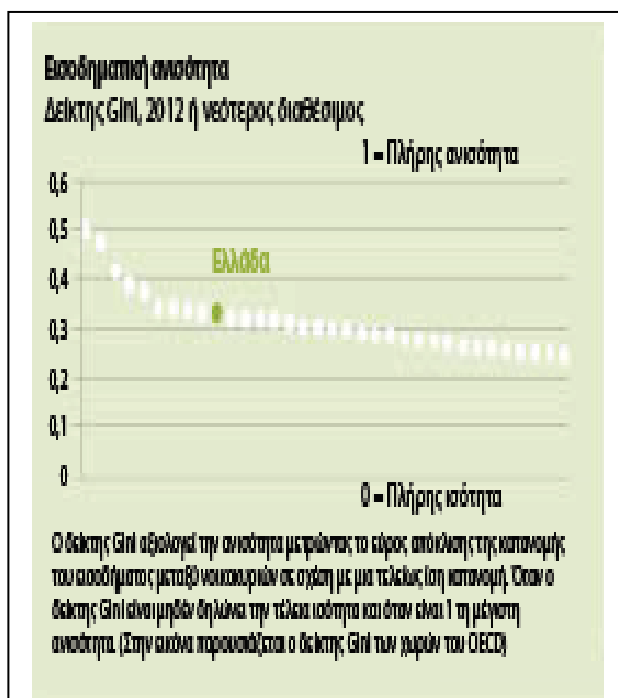
διαπιστωμένης βελτίωσης οικονομικής θέσης του συγκεκριμένου κράτους-μέλους. (Πηγή: <https://el.wikipedia.org/wiki/%>).

104 Τρόικα, θεσμικό όργανο που απαρτίζεται από τρία θεσμικά όργανα: α) την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Κομισιόν), β) την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ), γ) και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ). Ουσιαστικά, ο ρόλος της Τρόικα συνίσταται στην εποπτεία χωρών με σοβαρά οικονομικά προβλήματα, οι οποίες λαμβάνουν χρηματοδοτικά δάνεια που χορηγούνται από την ΕΕ και το ΔΝΤ. Η Τρόικα έδρασε στην χώρα μας, για πρώτη φορά το 2010 με σκοπό την εξεύρεση λύσης για την οικονομική και χρηματοπιστωτική κατάσταση. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η ΕΚΤ και το ΔΝΤ απέστειλαν κοινή αντιπροσωπεία στην Αθήνα και, μερικές μέρες αργότερα, έθεσαν επί τάπητος ένα χρηματοδοτικό πακέτο και το πρώτο Μνημόνιο Συνεννόησης. (Πηγή: <http://www.troikawatch.net/el/%/>).

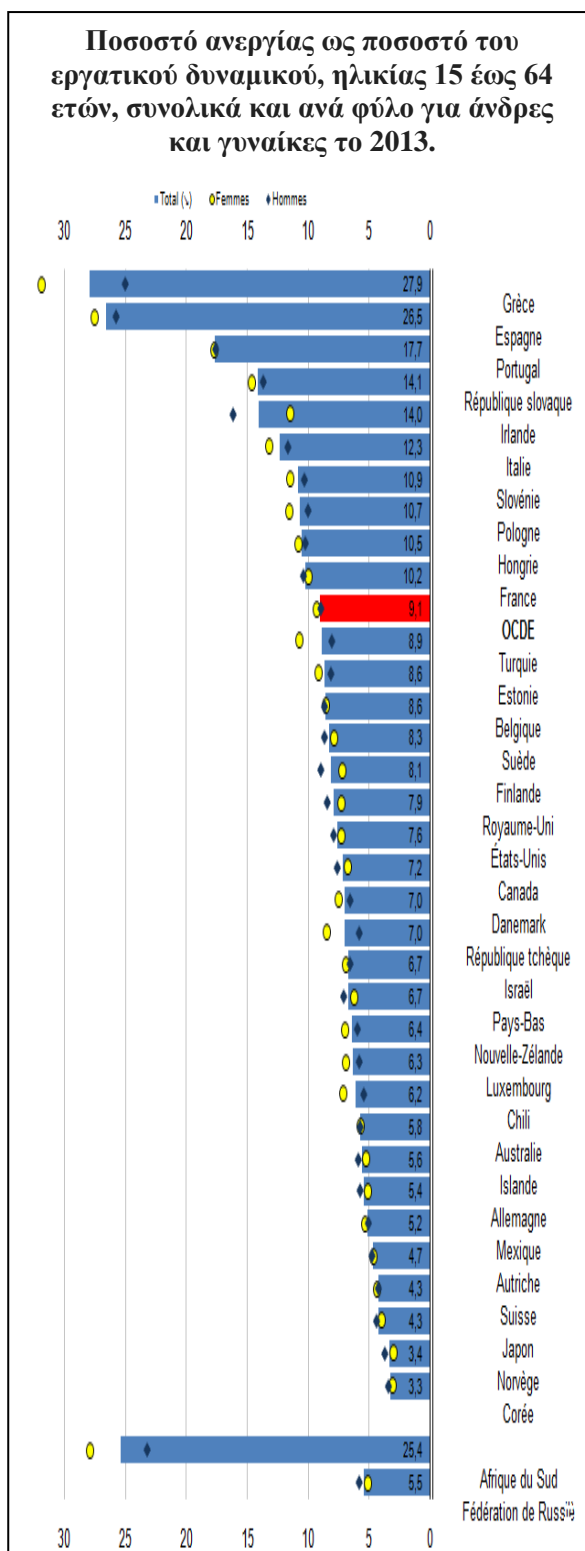
105 1^ο Μνημόνιο (Μάιος 2010 - Δεκέμβριος 2011), 2^ο Μνημόνιο (Μάρτιος 2012 - Ιούνιος 2015), 3^ο Μνημόνιο (Αύγουστος 2015 - Αύγουστος 2018). (Πηγή: <http://www.capital.gr/me-apopsi/3132882/erotiseis-apantiseis-gia-ta-tria-mnimonia-tis-elladas-meros-1o>).

ποσοστό ανεργίας του εργατικού δυναμικού σε ηλικίες 15 έως 64 ετών, -το μεγαλύτερο στην ευρωζώνη- για τους άνδρες να αγγίζει το 25%, ενώ για τις γυναίκες να ξεπερνά το 30% (Εικόνα 4.5.5). Το μεγαλύτερο πλήγμα όμως εμφανιζόταν στο παραγωγικό δυναμικό αυτής της χώρας, την νεολαία με ποσοστό ανεργίας πάνω 35% από τα υψηλότερα στην Ευρώπη αγγίζοντας την δεύτερη θέση με σχεδόν μία ποσοστιαία μονάδα διαφορά από την Ισπανία (Εικόνα 4.5.7).

Η χώρα μας βίωσε συνθήκες κοινωνικής εξαθλίωσης με περεταίρω μείωση του κατά κεφαλήν εισοδήματος, μείωση των συντάξεων, μείωση των κοινωνικών παροχών,



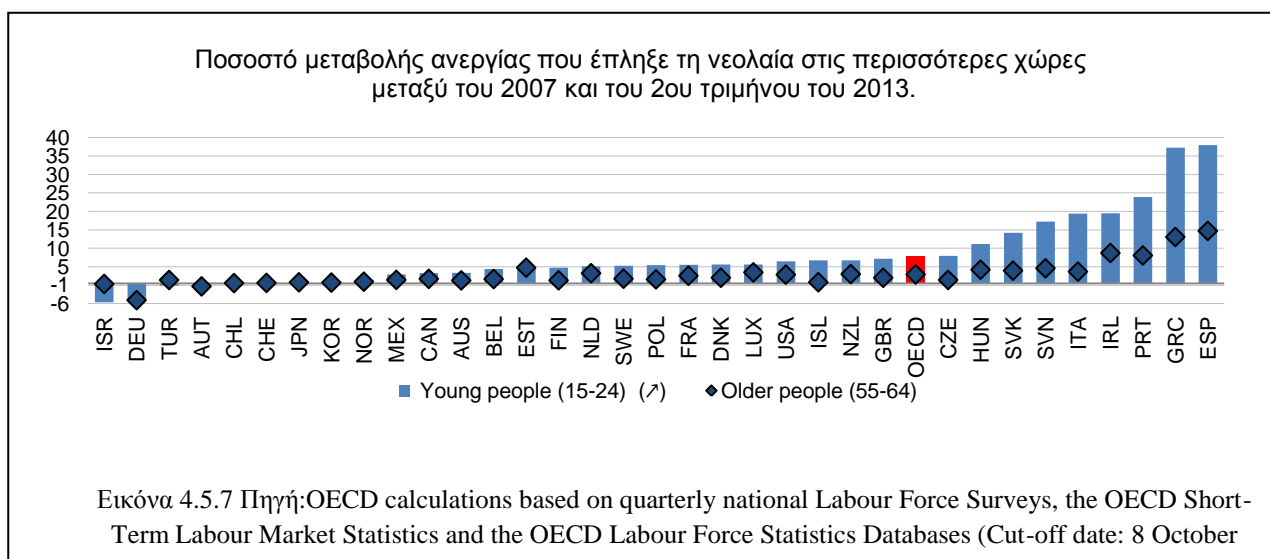
Εικόνα 4.5.6 Εισοδηματική Ανισότητα.
Πηγή: OOCA domain21 media1984 05311-r92vnnvok30.pdf.
Πηγή : https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd360-2015_9789264236745-el.



Εικόνα 4.5.5 Καταγραφή Ανεργίας
Πηγή: OECD calculations based on quarterly national Labour Force Surveys, the OECD Short-Term Labour Market Statistics and the OECD Labour Force Statistics Databases (Cut-off date: 8 October 2013).

αποδυνάμωση της χρηματοπιστωτικής ρευστότητας, μείωση των φορολογικών εσόδων, μείωση της ιδιωτικής και εθνικής αποταμίευσης, κατάργηση των συλλογικών συμβάσεων, αύξηση του πληθωρισμού (Εικόνα 4.5.8), αύξηση του ΑΕΠ, αύξηση του ιδιωτικού χρέους,

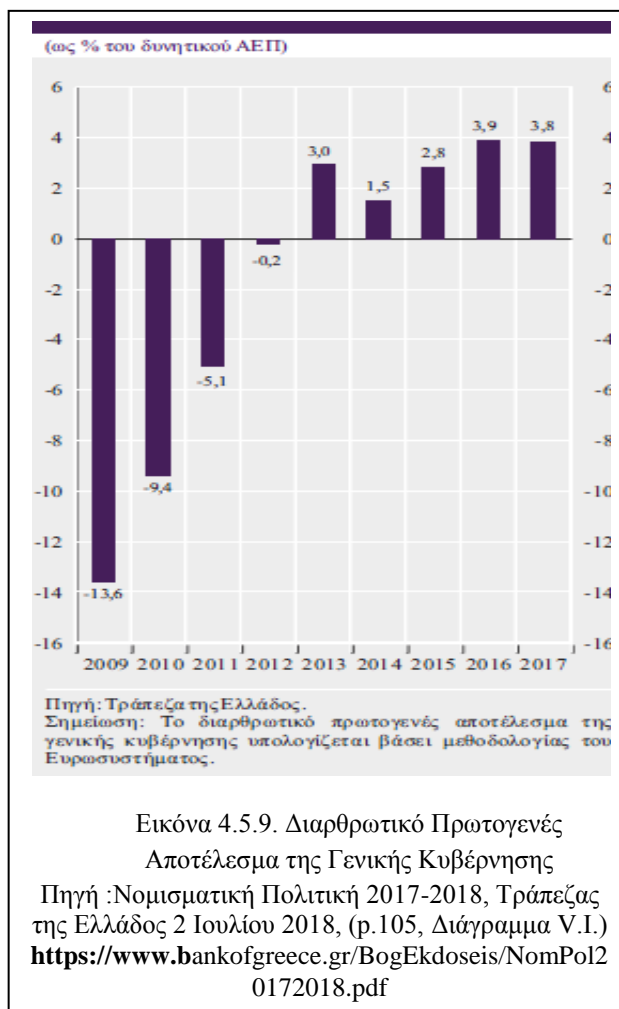
αύξηση της εισοδηματικής ανισότητας (Εικόνα 4.5.7), αύξηση των απολύσεων, αύξηση της



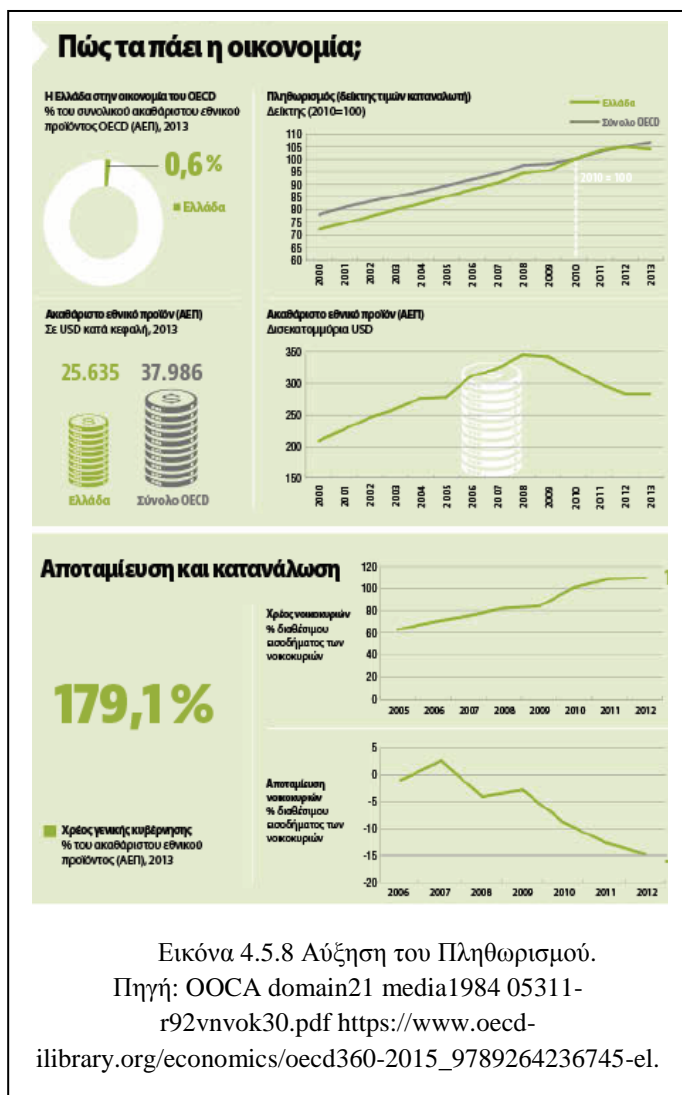
ανεργίας, αύξηση της φορολογίας, αύξηση της φοροδιαφυγής και φοροαπαλλαγής, αύξηση της μεταφοράς κεφαλαίων στο εξωτερικό, αύξηση της επιστημονικής, οικονομικής και επιχειρησιακής μετανάστευσης, αύξηση των κοινωνικών αδικιών.

Μέσα σε αυτό το κλίμα των συνεχών οικονομικών αναδιαρθρώσεων και κοινωνικών μεταρρυθμίσεων που σκοπό είχαν αρχικά την τήρηση των μνημονικών υποχρεώσεων και στην συνέχεια την εκτέλεση των οικονομικών χρονοδιαγραμμάτων και προγραμμάτων, το 2017, για πρώτη φορά η χώρα μας εμφάνισε πρωτογενές πλεόνασμα 0.8% (Εικόνα 4.5.9), με πολλούς οικονομολόγους να αξιολογούν εάν ήταν αποτέλεσμα μιας αναπτυξιακής και επενδυτικής πολιτικής ή ήταν αναγκαίο και επιβεβλημένο αποτέλεσμα των επαχθή δημοσιονομικών μέτρων που εφαρμόστηκαν όλα αυτά τα χρόνια.

Σύμφωνα με τα δημοσιονομικά στοιχεία που δημοσιεύτηκαν το Ιούνιο του 2018 από την Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ), επήλθε σωρευτική βελτίωση στο διαρθρωτικό πρωτογενές πλεόνασμα από το 2009-2017 κατά 17 ποσοστιαίες μονάδες ύψους 0,8% του ΑΕΠ έναντι του 0,6% του ΑΕΠ που είχε το



2016 και το-2017 το πρωτογενές πλεόνασμα διαμορφώθηκε στο 4,2% του ΑΕΠ, υπερβαίνοντας κατά πολύ τον στόχο του πλεονάσματος που ήταν ύψους 1,75% του ΑΕΠ.¹⁰⁶



Αποτέλεσμα της συνεχούς οικονομικής μεταρρύθμισης και της δημοσιονομικής εξυγίανσης ήταν και η ανάκτηση της διεθνούς αξιοπιστίας και η μείωση της αβεβαιότητας στοιχεία που συμβάλουν θετικά στην αύξηση της επενδυτικής δραστηριότητας.

Αν και οι εξαγωγές και η αγορά εργασίας αυξήθηκαν προσφέροντας οικονομική ανάκαμψη, ωστόσο ο Δείκτης Ανταγωνιστικότητας (GCI) που μετρά την παραγωγικότητα και καθορίζει την ανταγωνιστικότητα της Ελλάδας εξακολουθούν να βρίσκονται σε πολύ χαμηλά επίπεδα.

Η υπέρβαση των πλεονασματικών ισοζυγίων σύμφωνα με έκθεση της Τράπεζας της Ελλάδος¹⁰⁷ ήταν αποτέλεσμα της αύξησης των

φορολογικών συντελεστών, της περικοπής των δαπανών της ενδιάμεσης κατανάλωσης και των δημοσίων επενδύσεων, της αύξησης των συντελεστών των έμμεσων φόρων και επιβολή νέων φόρων, της αύξησης της νέας φορολογικής κλίμακας, της αύξησης φορολογικών συντελεστών των ασφαλιστικών εισφορών και των συντελεστών των νομικών προσώπων, της αύξησης της προκαταβολής φόρου των ελεύθερων επαγγελματιών και αγροτών καθώς και η μείωση του αφορολόγητου (Εικόνα 4.5.10).

Φυσικά, θετικά επέδρασε και η αύξηση των εσόδων από ασφαλιστικές εισφορές, που για χρόνια αποτελούσε 'βραχνά' για την κεντρική κυβέρνηση, καθώς και η είσπραξη ληξιπρόθεσμων οφειλών, η εισροή οφειλών και Φ.Π.Α. παρελθόντων ετών προς το Δημόσιο, η οικειοθελούς αποκάλυψη φορολογικών εισοδημάτων, η εφαρμογή οικονομικής συναλλαγής

106 Πηγή: <http://www.statistics.gr/documents/20181/3c81f04a-89c7-48d6-91a5-3f0359e95c94>.

107 Πηγή: Νομισματική Πολιτική 2017-2018, Τράπεζας της Ελλάδος 2 Ιουλίου 2018, (p.104-107), <https://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/NomPol20172018.pdf>.

μέσω πιστωτικών και χρεωστικών καρτών, όπως και η αύξηση της ελεγκτικής διαδικασίας των αρμοδίων οργάνων.¹⁰⁸

Η οικονομία δείχνει να ανακάμπτει και η δημοσιονομική αξιοπιστία σταδιακά να βελτιώνεται, ωστόσο το δημόσιο χρέος προς το ΑΕΠ βρίσκεται ακόμη σε πολύ υψηλά

(% του ΑΕΠ)	2014	2015	2016	2017
Αποτέλεσμα γενικής κυβέρνησης¹ (στοιχεία εθνικών λογαριασμών – κριτήριο σύγκρισης)	-3,6	-5,7	0,6	0,8
– Κεντρική κυβέρνηση	-4,3	-5,6	-0,8	-1,1
– Ασφαλιστικοί οργανισμοί, οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης και ΝΠΔΔ	0,7	0,0	1,5	1,9
Αποτέλεσμα γενικής κυβέρνησης διορθωμένο ως προς την καθαρή κρατική υποστήριξη προς τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα²	-3,7	-2,9	0,4	0,8
Πρωτογενές αποτέλεσμα γενικής κυβέρνησης διορθωμένο ως προς την καθαρή κρατική υποστήριξη προς τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα³	0,3	0,6	3,6	4,0
Αποτέλεσμα κρατικού προϋπολογισμού				
Δημοσιονομικά στοιχεία ²	-2,1	-2,0	-1,6	-2,4
Ταμειακά στοιχεία ³	-2,4 ⁴	-1,9 ⁵	-2,0 ⁶	-2,5 ⁷

Πηγές: Τράπεζα της Ελλάδος, Υπουργείο Οικονομικών και ΕΛΣΤΑΤ.
 1 Στοιχεία ΕΛΣΤΑΤ, όπως γνωστοποιούνται στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Διαδικασία Υπερβολικού Ελλείμματος). Το άθροισμα των επιμέρους στοιχείων ενδέχεται να μη συμφωνεί με το σύνολο λόγω στρογγυλοποίησης.
 2 Στοιχεία Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους (Δελτία Εκτέλεσης ΚΠ, Εισηγητική Έκθεση Προϋπολογισμού 2018).
 3 Στοιχεία Τράπεζας της Ελλάδος. Τα στοιχεία αυτά αφορούν μόνο το έλλειμμα του κρατικού προϋπολογισμού σε ταμειακή βάση χωρίς την κίνηση του λογαριασμού του ΟΠΕΚΕΠΕ.
 4 Δεν περιλαμβάνονται έσοδα ύψους 62 εκατ. ευρώ από τη μεταφορά των αποδόσεων των ελληνικών ομολόγων από τις κεντρικές τράπεζες του Ευρωσυστήματος (Securities Markets Programme – SMP). Περιλαμβάνονται δαπάνες ύψους 1.152 εκατ. ευρώ που αφορούν την αποπληρωμή ληξιπρόθεσμων οφειλών.
 5 Δεν περιλαμβάνονται έσοδα ύψους 55 εκατ. ευρώ από τη μεταφορά των αποδόσεων των ελληνικών ομολόγων από τις κεντρικές τράπεζες του Ευρωσυστήματος (Securities Markets Programme – SMP).
 6 Δεν περιλαμβάνονται έσοδα ύψους 43 εκατ. ευρώ από τη μεταφορά των αποδόσεων των ελληνικών ομολόγων από τις κεντρικές τράπεζες του Ευρωσυστήματος (Securities Markets Programme – SMP). Περιλαμβάνονται δαπάνες ύψους 3.850 εκατ. ευρώ που αφορούν την αποπληρωμή ληξιπρόθεσμων οφειλών.
 7 Δεν περιλαμβάνονται έσοδα ύψους 32 εκατ. ευρώ από τη μεταφορά των αποδόσεων των ελληνικών ομολόγων από τις κεντρικές τράπεζες του Ευρωσυστήματος (Securities Markets Programme – SMP). Περιλαμβάνονται δαπάνες ύψους 2.124 εκατ. ευρώ που αφορούν την αποπληρωμή ληξιπρόθεσμων οφειλών.

Εικόνα 4.5.10 Αποτελέσματα γενικής κυβέρνησης
 Πηγή :Νομισματική Πολιτική 2017-2018, Τράπεζας της Ελλάδος 2 Ιουλίου 2018, (p.106, Πίνακας V.I.)
<https://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/NomPol20172018.pdf>

επίπεδα. Παρά τις διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις που έχουν συντελεστεί μέχρι σήμερα, η χώρα μας καλείται να συνεχίσει το ταξίδι προς την οικονομική εξυγίανση και στην εφαρμογή μιας δημοσιονομικής πολιτικής που σκοπό θα έχει την ολοκλήρωση των μεσοπρόθεσμων διαρθρωτικών προγραμμάτων και την επίτευξη μιας μακροπρόθεσμης οικονομικής ανάπτυξης με στόχο την αποκλιμάκωση του δημοσίου χρέους.

Στις 21 Αυγούστου 2018, η χώρα μας, βγαίνει τυπικά από το τελευταίο μνημόνιο, γεγονός που σηματοδοτήθηκε στις 21 Ιουνίου 2018 σε συνεδρίαση του Eurogroup με την επιτυχημένη ολοκλήρωση της τελευταίας αξιολόγησης της Σύμβασης Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης μέσω ESM. Σε αυτήν την συνεδρίαση προσδιορίστηκαν οι προϋποθέσεις ενεργοποίησής των μεσοπρόθεσμων μέτρων που έπρεπε να ληφθούν για την ελάφρυνση του δημόσιου χρέους. Μεταξύ άλλων διαμορφώθηκε και ένα μεσοπρόθεσμο πλαίσιο ενισχυμένης εποπτείας που θα πρέπει να εφαρμοστούν μέχρι το 2022 και το οποίο περιλαμβάνει τα εξής:

- α) καταβολή τελευταίας δόσης συνολικού ύψους 15 δισεκ. ευρώ,

¹⁰⁸ Πηγή :Νομισματική Πολιτική 2017-2018, Τράπεζας της Ελλάδος 2 Ιουλίου 2018, (p.104-107), <https://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/NomPol20172018.pdf>.

▪ β) λήψη μεσοπρόθεσμων μέτρων και προϋποθέσεων ελάφρυνσης δημόσιου χρέους, με στόχο τη διατήρηση των ετήσιων Ακαθάριστων Χρηματοδοτικών Αναγκών (ΑΧΑ) κάτω του 15% του ΑΕΠ μεσοπρόθεσμα και κάτω του 20% του ΑΕΠ μακροπρόθεσμα,

▪ γ) καθορισμό πλαισίου ενισχυμένης μετα-μνημονιακής εποπτείας,¹⁰⁹ όπου οριοθετεί τις μεταρρυθμιστικές δεσμεύσεις της ελληνικής κυβέρνησης έως το τέλος του 2022.¹¹⁰

Στα πλαίσια της μετα-μνημονιακής εποπτείας η ελληνική κυβέρνηση συμφώνησε την σύνταξη τριμηνιαίας έκθεσης των υλοποιούμενων δεσμεύσεων και την αξιολόγηση από τους θεσμούς και το ΔΝΤ. Μάλιστα για την εκπλήρωση των μετα-μνημονιακών της υποχρεώσεων της θεσμοθετεί τον Ιούνιο τον πολυνόμο 4549/2018¹¹¹ με τον οποίο αναλαμβάνει μια σειρά από διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις και υλοποίηση προγραμμάτων σε έξι τομείς όπως:

1. Δημοσιονομικά

✓ την υποχρέωση να πετύχει πρωτογενές πλεόνασμα 3,5% του ΑΕΠ έως το 2022 και δημοσιονομικά αποτελέσματα σύμφωνα με το ευρωπαϊκό δημοσιονομικό πλαίσιο για 2,2% του ΑΕΠ κατά μέσο όρο την περίοδο 2023-2060,¹¹²

✓ την υλοποίηση δημοσιονομικών διαρθρωτικών παρεμβάσεων, όπου θα περιλαμβάνει μέτρα αναπροσαρμογής των αντικειμενικών αξιών των ακινήτων με εθνικές ασκήσεις αποτίμησης της αξίας του φόρου ακίνητης περιουσίας με βάση τις αγοραίες αξίες για τον υπολογισμό του ΕΝΦΙΑ,¹¹³

✓ την στελέχωση της **Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ)** βάσει συμφωνημένων μονίμων θέσεων εργασίας σε 12.000 έως το τέλος του 2018, 12.500 έως το τέλος του 2019 και 13.322 έως τα μέσα του 2021, με στόχο την πάταξη της φοροδιαφυγής και της διαφθοράς, την καταπολέμηση της άτυπης οικονομίας και μείωση των ληξιπρόθεσμων οφειλών υπέρ των ιδιωτών,¹¹⁴

✓ την εφαρμογή των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων του Ελεγκτικού Συνεδρίου όσον αφορά την διαχείριση των δημόσιων οικονομικών και την συγκέντρωση του συνόλου των ταμειακών διαθεσίμων όλων των φορέων λοιπής και Κεντρικής Κυβέρνησης στο **Ενιαίο**

109 Άρθρο 2 Κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 472/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 21.5.2013 για την ενίσχυση της οικονομικής και δημοσιονομικής εποπτείας των κρατών-μελών στη ζώνη του ευρώ τα οποία αντιμετωπίζουν ή απειλούνται με σοβαρές δυσκολίες αναφορικά με τη χρηματοοικονομική τους σταθερότητα, Επίσημη Εφημερίδα της ΕΕ, L 140/1, 27.5.2013. (Πηγή <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:140:0001:0010:EL:PDF>).

110 Πηγή :Νομισματική Πολιτική 2017-2018, Τράπεζας της Ελλάδος 2 Ιουλίου 2018, (p.109-110), <https://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/NomPol20172018.pdf>.

111 Νόμος 4549/2018 (ΦΕΚ Α' 105/14.6.2018) Διατάξεις για την ολοκλήρωση της Συμφωνίας Δημοσιονομικών Στόχων και Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων – Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2019-2022 και λοιπές διατάξεις. (Πηγή <http://www.et.gr/index.php/nomoi-proedrika-diatagmata>).

112 Πηγή :Νομισματική Πολιτική 2017-2018, Τράπεζας της Ελλάδος 2 Ιουλίου 2018, (p.109-110), <https://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/NomPol20172018.pdf>.

113 Πηγή http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-18-4382_en.htm.

114 Πηγή http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-18-4382_en.htm.

Λογαριασμό Θησαυροφυλακίου, έτσι ώστε να υπάρχει διοικητικός έλεγχος δαπανών από το Τακτικό Προϋπολογισμό και επιβολή κυρώσεων σε περίπτωση μη συμμόρφωσης,¹¹⁵

✓ την εφαρμογή φορολογικών μεταρρυθμίσεων με προσθήκες και τροποποιήσεις του Κώδικα Φορολογίας Εισοδήματος, του Κώδικα Φορολογικών Διαδικασιών και του ΦΠΑ,¹¹⁶

✓ την υλοποίηση του Μεσοπρόθεσμου Προγράμματος Δημοσιονομικής Στρατηγικής (ΜΠΔΣ) 2019-2022.¹¹⁷

2. Κοινωνικές παροχές – Ευημερία

✓ τον εκσυγχρονισμό της κοινωνικής πρόνοιας και την ολοκλήρωση του συστήματος της συνταξιοδότησης μέσω του **Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ)** που υποστηρίζεται από την Υπηρεσία Στήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων (SRSS),¹¹⁸

✓ τον εκσυγχρονισμό της υγειονομικής περίθαλψης και την καθιέρωση των **Τοπικών Ομάδων Υγείας (TOMY)** για το δικαίωμα ελεύθερης πρόσβασης για παροχή νοσηλευτικής και ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης σε ανασφάλιστους και σε ευάλωτες κοινωνικές ομάδες σε όλες τις δημόσιες δομές υγείας σύμφωνα με ν.4368/2016 και την ΚΥΑ Α3(γ)/ΓΠ/οικ.25132/4-4-2016,¹¹⁹

✓ την θέσπιση του κεντρικού φορέα **Εθνικής Κεντρικής Αρχής Προμηθειών Υγείας (ΕΚΑΠΥ)**, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για τις κεντρικές προμήθειες και τις δαπάνες των νοσοκομείων,¹²⁰

✓ την μεταρρύθμιση του **ενιαίου δικτύου κοινωνικής ασφάλισης** και την αναπροσαρμογή του πλαισίου για την ιατρική και τη λειτουργική αξιολόγηση των αναπηρικών επιδοτήσεων,

✓ την ολοκλήρωση και ανάπτυξη του **Κοινωνικού Εισοδήματος Αλληλεγγύης (ΚΕΑ)**.¹²¹

3. Χρηματοπιστωτική Σταθερότητα

✓ με συνεχιζόμενες μεταρρυθμίσεις που θα έχουν στόχο την **εξυγίανση του τραπεζικού συστήματος** και την ομαλή μείωση των μη εξυπηρετούμενων δανείων μέσω των NPL's,¹²² με την διασφάλιση της αποτελεσματικότητας του σχετικού νομικού πλαισίου¹²³ όσον αφορά τον

115 Νόμος 4549/2018 (ΦΕΚ Α' 105/14.6.2018), ο.π.

116 Νόμος 4549/2018 (ΦΕΚ Α' 105/14.6.2018), ο.π.

117 Νόμος 4549/2018 (ΦΕΚ Α' 105/14.6.2018), ο.π.

118 Πηγή http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-18-4382_en.htm.

119 Πηγή <http://www.moh.gov.gr/articles/health/anapytksh-monadwn-ygeias/3999-prosbash-twn-anasfalistwn-sto-dhmosio-systhma-ygeias>.

120 Πηγή http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-18-4382_en.htm.

121 Πηγή http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-18-4382_en.htm.

122 Πηγή <http://www.banksnews.gr/index.php/2015-06-10-21-40-49/item/97989-resolute-npl>.

123 Εγκύκλιος Ε.Φ.Κ.Α. αρ. 40/2018 Κοινοποίηση των διατάξεων του άρθρου 61 του ν. 4559/2018 (ΦΕΚ 142/τ. Α' /03-08-2018) «Διατάξεις για τον Εξωδικαστικό Μηχανισμό Ρύθμισης Οφειλών» με τον οποίο τροποποιήθηκαν τα άρθρα 2, 9 και 15 του ν.4469/2017(ΦΕΚ 62/τ. Α' /03-5-2017), «Εξωδικαστικός μηχανισμός ρύθμισης οφειλών επιχειρήσεων και άλλες διατάξεις».

εξωδικαστικό μηχανισμό, την αφερεγγυότητα των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών και τις ηλεκτρονικές δημοπρασίες,¹²⁴

✓ με την εφαρμογή τριετούς ολοκληρωμένου σχεδίου δράσης σε δύο φάσεις για την εξάλειψη των καθυστερούμενων υποθέσεων μέσω ενίσχυσης της χρηματοοικονομικής κατάρτισης των δικαστών καθώς επίσης και την εγκατάσταση ηλεκτρονικού συστήματος **Ψηφιακής Πύλης Πολιτικής και Ποινικής Δικαιοσύνης και Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Δικαστικών Υποθέσεων (ΟΣΔΔΥ-ΠΠ)** για την ηλεκτρονική κατάθεση νομικών εγγράφων στο σύνολο των δικαστηρίων με σκοπό την άμεση διεκπεραίωση των υποθέσεων,¹²⁵

✓ με την χαλάρωση των ελέγχων κεφαλαίου και την πώληση των μεριδίων στις συστημικές τράπεζες, κατ' εφαρμογή του δημοσιευμένου **οδικού χάρτη του ΗFSF(Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας)** για την σταδιακή στρατηγική έξοδο στις αγορές με εμπορικούς όρους που δεν υπόκεινται σε κανενός είδους πολιτικού ή άλλου παρεμβατικού μέσου.¹²⁶

4. Αγορά εργασίας και προϊόντων.

✓ την ολοκλήρωση των μεταρρυθμίσεων για την αγορές εργασίας και προϊόντων, με την υποχρέωση εφαρμογής σχεδίου δράσης για την καταπολέμηση της αδήλωτης εργασίας και την αναπροσαρμογή του **κατώτατου μισθού** σύμφωνα με τις διατάξεις του **Ν. 4172/2013**,¹²⁷

✓ την μεταρρύθμιση του συστήματος επενδυτικής αδειοδότησης με την απλούστευση της νομοθεσίας και την αναθεώρηση της ταξινόμησης περί Οχληριών,¹²⁸

✓ την ολοκλήρωση του κτηματολογίου με την πλήρη καταγραφή κτημάτων και δασών και την ολοκλήρωση του 45% κτηματολογικής και δασικής χαρτογράφησης μέχρι το 2022,

✓ την εφαρμογή Εθνικής Στρατηγικής και του νέου Αναπτυξιακού νόμου για την προσέλκυση Επενδύσεων και την απλοποίηση του ρυθμιστικού πλαισίου των αγορών με στόχο την βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος,¹²⁹

✓ την ολοκλήρωση των μεταρρυθμίσεων στον **ενεργειακό τομέα** και την εκποίηση του λιγνίτη της Δημόσιας Επιχείρησης Ηλεκτρισμού, κατ' εφαρμογή του πλαισίου αξιολόγησης **περί δημοπρασιών** τύπου NOME¹³⁰ Ε και των ρυθμιστικών διατάξεων του **ν.4389/2016**¹³¹ και του **ν.4393/2016**,¹³²

124Πηγή http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-18-4382_en.htm.

125https://www.solon.gov.gr/webcenter/portal/osddy?_afzLoop=9380271577440328#%40%3F_afzLoop%3D9380271577440328%26_adf.ctrl-state%3Dtu8d7lxao_78.

126Πηγή http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-18-4382_en.htm

127 Ν. 4172/2013 «Φορολογία εισοδήματος, επείγοντα μέτρα εφαρμογής του ν. 4046/2012, του ν. 4093/2012 και του ν. 4127/2013 και άλλες διατάξεις». (<http://www.et.gr/index.php/nomoi-proedrika-diatagmata>)

128Ο περί Οχληριών (Πορνεία) Νόμος (ΚΕΦ.158) Πηγή:http://www.cylaw.org/nomoi/enop/non-ind/0_158/full.html.

129 <https://www.oecd.org/eco/surveys/Greece-2018-economic-survey-flyer-greek.pdf>.

130Ο μηχανισμός NOME (Nouvelle Organisation du Marché de l'Electricité) βασίζεται στο γαλλικό πρότυπο σύναψης διμερών συμβολαίων μεταξύ των κλάδων παραγωγής και διανομής ηλεκτρικής ενέργειας και

✓ την εφαρμογή νέου κώδικα εργατικού δικαίου και **κανονιστικών διατάξεων περί εργασιακών σχέσεων.**

5. Ιδιωτικοποίηση

✓ την ενίσχυση του **Υπερταμείου Αποκρατικοποιήσεων** και την ολοκλήρωση του προγράμματος ιδιωτικοποιήσεων μέσω της εφαρμογής **Σχεδίου Ανάπτυξης Περιουσιακών Στοιχείων και το Στρατηγικό Σχέδιο** της Ελληνικής Εταιρείας Συμμετοχών και Περιουσίας Α.Ε της ΗCAP,¹³³ όπου **προωθεί μεταρρυθμίσεις των δημοσίων επιχειρήσεων με εγγυήσεις πλήρους διαφάνειας, μέσω της αναδιάρθρωσης και βέλτιστης εταιρικής διακυβέρνησης και μέσω της προαγωγής υπεύθυνης διοίκησης, κοινωνικής ευθύνης, καινοτομίας, αειφορίας και βέλτιστων εταιρικών πρακτικών** με στόχο την ταχεία προσέλκυση επενδύσεων στην χώρα μας και τη στήριξη μιας βιώσιμης οικονομικής ανάκαμψης,¹³⁴

✓ την υλοποίηση του **Στρατηγικού της Σχεδίου της Ελληνικής Εταιρείας Συμμετοχών και Περιουσίας** με σκοπό τη διασφάλιση και τη μεγιστοποίηση της αξίας των δημόσιων περιουσιακών στοιχείων και την δημιουργία συνθηκών μακροοικονομικής και κοινωνικής σταθερότητας εξασφαλίζοντας την οικονομική ανάπτυξη της χώρας με την άμεση συνδρομή των θυγατρικών όπως, α) το **ΤΑΙΠΕΔ**,¹³⁵ β) **της ΕΤΑΔ**,¹³⁶ και γ) **των λοιπών θυγατρικών**.¹³⁷

υιοθετήθηκε στο ευρύτερο πλαίσιο υλοποίησης του Τρίτου Ενεργειακού Πακέτου της Ευρωπαϊκής Ένωσης και συνιστά ένα εναλλακτικό μηχανισμό υποβοήθησης της απελευθέρωσης της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας. Στη χώρα μας υιοθετήθηκε ως κύριος μηχανισμός συμμόρφωσης με τις δεσμεύσεις του τρίτου Μνημονίου Συνεννόησης, στο οποίο προβλέπεται υποχρέωση για τη σταδιακή απομείωση των μεριδίων της ΔΕΗ κάτω του 50% μέχρι το έτος 2020 (Ν. 4336/2015). (Πηγή <https://energyexpress.gr/news/oi-dimoprasies-nome-os-mihanismos-enishysis-toy-antagonismoy-stin-elliniki-agora-ilektrikis>).

131Ν.4389/2016 «**Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις**» (ΦΕΚ Α'94/ 27.05.2016).

132Στο άρθρο 135 του εν λόγω Νόμου, ως τροποποιήθηκε με την παρ. 1 του άρθρου 3 του Ν. 4393/2016, θεσπίζεται ο μηχανισμός πώλησης ηλεκτρικής ενέργειας από την ΔΕΗ Α.Ε. δια της τέλεσης δημοπρασιών προθεσμιακών προϊόντων ηλεκτρικής ενέργειας με φυσική παράδοση μέσω του Ημερήσιου Ενεργειακού Προγραμματισμού (ΗΕΠ) και με ρυθμιστικά καθοριζόμενη τιμή εκκίνησης. (Πηγή <https://energyexpress.gr/news/oi-dimoprasies-nome-os-mihanismos-enishysis-toy-antagonismoy-stin-elliniki-agora-ilektrikis>).

133**Η Ελληνική Εταιρεία Συμμετοχών και Περιουσίας Α.Ε. (ΕΕΣΥΠ) λειτουργεί με τρόπο ανεξάρτητο, και επαγγελματικό, με μακροπρόθεσμη προοπτική στην επίτευξη των αποτελεσμάτων της, σύμφωνα με τον Εσωτερικό της Κανονισμό, χάριν του δημοσίου συμφέροντος σύμφωνα με τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας. Η Εταιρεία διαχειρίζεται και αξιοποιεί τα περιουσιακά στοιχεία με σκοπό (α) να συνεισφέρει πόρους για την υλοποίηση της επενδυτικής πολιτικής της χώρας μας και για την πραγματοποίηση επενδύσεων που συμβάλλουν στην ενίσχυση της ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, και (β) να συμβάλλει στην ελάφρυνση των οικονομικών υποχρεώσεων της Ελλάδας.** (Πηγή http://www.hcap.gr/sites/default/files/HCAP/Strategic_Plan_gr.pdf).

134Πηγή <http://www.hcap.gr/?q=el/strategic-plan>.

135**Ταμείο Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας του Δημοσίου** είναι Ανώνυμη Εταιρία, θυγατρική της Ελληνικής Εταιρείας Συμμετοχών και Περιουσίας Α.Ε., η οποία δεν ανήκει στο δημόσιο ή ευρύτερο δημόσιο τομέα. Θα συμβάλει στη μείωση του δημόσιου χρέους μέσα έσοδα διαφανών και ανταγωνιστικών διαδικασιών, την μεγιστοποίηση ωφελειών μέσω των αποκρατικοποιήσεων μακροπρόθεσμα από τα επενδυτικά κεφάλαια, την δημιουργία θέσεων εργασίας, την σύναψη στρατηγικών συμμαχιών και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας στις τοπικές οικονομίες με στόχο την δημιουργία ενός ελκυστικού επενδυτικού περιβάλλοντος. (Πηγή <https://www.hradf.com/>)

136**ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΚΙΝΗΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΟΥ (ΕΤΑΔ Α.Ε.)** είναι ανώνυμη εταιρεία με σκοπό τη διαχείριση, ανάπτυξη, εκμετάλλευση και αξιοποίηση της ιδιωτικής περιουσίας του Δημοσίου. Η Εταιρεία ανήκει κατά 100% στην ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ (ΕΕΣΠ) ΑΕ, που δεν ανήκει στον

6. Δημόσια Διοίκηση

✓ με τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης με την υλοποίηση μιας σειράς σφραγιστικών και ριζικών μεταρρυθμίσεων, όπου θα περιλαμβάνει την ορθή διαχείριση και αξιολόγηση των ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο τομέα και την διαδικασία επιλογής Γενικών Γραμματέων, αναπληρωτών Γενικών Γραμματέων και Ειδικών Γραμματέων και διοικητικών Στελεχών Ευθύνης, μέσω του Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Διοικήσεων (ΕΣΕΔ) κατ' εφαρμογή του ν.4369/2016,¹³⁸

✓ την ολοκλήρωση του 3^{ου} κύκλου κινητικότητας μέσω ενός σύγχρονου **Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας(ΕΣΚ)** υπαλλήλων με σκοπό την κάλυψη επείγουσών αναγκών,¹³⁹ κατ' εφαρμογή του ν. 4440/2016,¹⁴⁰

✓ την αξιολόγηση και επίδοση των δημοσίων οργανισμών, όπου περιλαμβάνει **αξιολόγηση, στοχοθεσία, κοινωνική λογοδοσία και συμμετοχή** των δημοσίων λειτουργών στην διαδικασία επίτευξης στόχων και στη γενικότερη λειτουργία της διοίκησης που αποσκοπούν στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης του κάθε υπαλλήλου και κατ' επέκταση της συνολικής απόδοσης έργου μιας δημόσιας υπηρεσίας,¹⁴¹

✓ την ολοκλήρωση του **Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού** μέσω της λειτουργίας ενός **Ψηφιακού Οργανογράμματος** για όλους τους δημοσίους φορείς, την οριοθέτηση **Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας**¹⁴² με το προφίλ του κάθε υπάλληλου για κάθε θέση εργασίας και την άμεση διασύνδεσή του με την **Ενιαία Αρχή Πληρωμών(ΕΑΠ)**

δημόσιο τομέα όπου μέσω της αναδιοργάνωσης βάσει του Ν. 4389/2016, θα συμβάλει στην πραγματοποίηση στρατηγικών και επιχειρηματικών δράσεων για την πλήρη καταγραφή των δημοσίων περιουσιακών στοιχείων που ανήκουν στο χαρτοφυλάκιο της και στην ώθηση της αναπτυξιακής προοπτικής μέσω των εσόδων που θα προκύψουν από την εξυγίανση και την αξιοποίηση των δημοσίων ακινήτων. (Πηγή <http://www.etsa.gr/page.aspx>).

137 Όπως η ΔΕΗ Α.Ε., η ΕΥΔΑΠ Α.Ε., η ΕΥΑΘ Α.Ε., τα ΕΛΤΑ Α.Ε., ο ΟΚΑΑ Α.Ε., η ΔΕΘ ΗΕΛΕΧΡΟ Α.Ε., ο ΟΑΣΑ Α.Ε., το ΟΑΚΑ, οι Ελληνικές Αλυκές Α.Ε., 23 περιφερειακά αεροδρόμια κ.α. με την ορθή αξιολόγηση και αξιοποίηση όλων των υφιστάμενων ευκαιριών που αφορούν τις Δημόσιες Επιχειρήσεις για κάθε κλάδο ξεχωριστά και σε επίπεδο τόσο αγοράς, όσο και σε ρυθμιστικό και τεχνολογικό, να συμβάλουν στο εξορθολογισμό των δημοσίων δαπανών με στοχευόμενες δράσεις, που σκοπό θα έχουν την εξυγίανση της χρηματοοικονομικής τους κατάστασης αλλά και την λειτουργική και οικονομική αποδοτικότητα τους, έτσι ώστε να δημιουργούν δημόσια αξία μακροπρόθεσμα. (Πηγή <http://www.hcap.gr/?q=el/strategic-plan>).

138 Ν.4369/2016. Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις (ΦΕΚ Α' 33/27-02-2016).

139 Ο 1^{ος} κύκλος κινητικότητας ξεκίνησε τον Νοέμβριο του 2017 και ο 2^{ος} κύκλος τον Απρίλιο του 2018. Κατά τον 1^ο κύκλο δημοσιεύτηκαν περισσότερες από 800 κενές θέσεις εργασίας, όπου 2.000 υποψήφιοι εξέφρασαν ενδιαφέρον για το 90% των διαθέσιμων θέσεων. (Πηγή <http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/Dimosio2020-%CE%92ooklet-GR.pdf>).

140 Ν.4440/2016. Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις.

141 Ν.4369/2016. Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις (ΦΕΚ Α' 33/27-02-2016).

142 Τον Ιούνιο του 2018, 63 φορείς, μεταξύ αυτών και η Α.Α.Δ.Ε., έχουν συμπληρώσει τόσο τα οργανογράμματα τους, όσο και τα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας. (Πηγή <http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/Dimosio2020-%CE%92ooklet-GR.pdf>).

με σκοπό την πλήρη αποτύπωση της δομής και των αναγκών της αντίστοιχης οντότητας και την κατανομή και διαχείριση των Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεσματικά και αποδοτικά,¹⁴³

✓ την εφαρμογή όλων των συστάσεων της **GRECO (Groupe d' Etats contre la Corruption)**¹⁴⁴ στο πλαίσιο της εφαρμογής ενός συνολικού **εθνικού σχεδίου καταπολέμησης της διαφθοράς** έως τα μέσα του 2021,¹⁴⁵

✓ την ενίσχυση της νομικής ασφάλειας και της διαφάνειας με την πρόσβαση σε νομικά έγγραφα μέσω κωδικοποίησης μέσω της **Εθνικής Πύλης για την Κωδικοποίηση και τη Μεταρρύθμιση της Ελληνικής Νομοθεσίας** που πρέπει να ολοκληρωθεί στα μέσα του 2022.¹⁴⁶

Το γενικότερο σχέδιο της κεντρικής κυβέρνησης, στα επόμενα χρόνια, είναι η οικονομική αναδιάρθρωση του Κράτους, η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και παραγωγικότητας, η αναθέρμανση του επενδυτικού κλίματος, η βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος με σκοπό την δημιουργία ενός κράτους δικαίου και την αύξηση της εμπιστοσύνης στην Ελληνική Οικονομία και στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.¹⁴⁷

Βλέπουμε λοιπόν, ότι η Δημόσια Διοίκηση καλείται να εκτελέσει μια σειρά από μεταρρυθμιστικές διαδικασίες σε πολλούς τομείς της εποπτείας της για την επίτευξη των στόχων της εθνικής στρατηγικής και την εκπόνηση του εθνικού στρατηγικού σχεδιασμού, ενώ η ίδια μεταρρυθμίζεται εκ των έσω. Το ίδιο ανθρώπινο δυναμικό που θα κληθεί να φέρει εις πέρας στρατηγικούς στόχους, το ίδιο θα βιώσει τις μεταρρυθμιστικές αλλαγές στην εργασία του. Το κατά πόσο θα επηρεαστεί από αυτές τις αλλαγές ή όχι εξαρτάται από την ισχύ της οργανωσιακής δομής του φορέα του και από την δική του οργανωσιακή στάση απέναντι στις αλλαγές/μεταρρυθμίσεις. Εξαρτάται από την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού του και από την υιοθέτηση των χαρακτηριστικών της από τον κάθε υπάλληλο ξεχωριστά.

Σημαντικό ρόλο θα παίζει και η επαγγελματική αντιμετώπιση και ψυχοσύνθεση των εργαζόμενων για την υιοθέτηση των οραμάτων και των κατευθύνσεων που θα πρέπει να ακολουθηθούν για να επιτύχουν οι στρατηγικοί στόχοι.

4.6 Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές (ΑΔΑ).

Οι Ανεξάρτητες Αρχές, ως θεσμός, αποτελούν απότοκο των φαινομένων της οικονομικής παγκοσμιοποίησης και κοινωνικής διεθνοποίησης, οι οποίες δημιούργησαν συνθήκες

143 Πηγή <http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/Dimosio2020-%CE%92ooklet-GR.pdf>.

144 Πηγή http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-18-4382_en.htm.

145 Πηγή: Νομισματική Πολιτική 2017-2018, Τράπεζας της Ελλάδος 2 Ιουλίου 2018, (p.109-110). (Πηγή <https://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/NomPol20172018.pdf>).

146 Πηγή http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-18-4382_en.htm.

147 <https://www.oecd.org/eco/surveys/Greece-2018-economic-survey-flyer-greek.pdf>

δημοκρατικού πολιτικού φιλελευθερισμού¹⁴⁸ που επιτάσσει επαναπροσδιορισμό των σχέσεων του κράτους και των θεσμών για την επίλυση διαφόρων ζητημάτων, ένα εκ των οποίων η αποτελεσματική διοίκηση του κρατικού μηχανισμού.

Μέσα στο γενικότερο οικονομικό κλίμα ύφεσης των τελευταίων χρόνων προέκυψε και η σύσταση της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.), μια χρόνια απαίτηση πολλών κοινοβουλευτικών μελών είτε της κυβέρνησης, είτε της αντιπολίτευσης, και για πολλούς άλλους απαίτηση εφαρμογής των μνημονικών υποχρεώσεων της χώρας μας. Πριν αναφερθούμε στην Α.Α.Δ.Ε., καλό θα ήταν, να κάνουμε μια ιστορική αναδρομή στις Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές, τόσο στον διεθνή χώρο, όσο και στο ελληνικό στερέωμα.

Για πρώτη φορά ο θεσμός των Ανεξάρτητων Αρχών εμφανίζεται στις Η.Π.Α στα τέλη του 19^{ου} αιώνα ως ‘Ανεξάρτητοι Ρυθμιστικοί Οργανισμοί’ (*Independent Rregulatory Agencies*)¹⁴⁹ οι οποίοι συμφιλώνουν την κρατική παρέμβαση με την ελεύθερη επιχειρηματική δραστηριότητα. Συνταγματικά έχουν εκτελεστικό ρόλο, αλλά ενεργούν ανεξάρτητα από τον προεδρικό έλεγχο, μέσω κανονισμών που έχουν ισχύ νόμων και ασκούν δικαστική λειτουργία.¹⁵⁰

Στην Ευρώπη έκανε την εμφάνιση του αρχικά στη Γαλλία με νόμο στις 6 Ιανουαρίου 1978 με την σύσταση της Εθνικής Επιτροπής Πληροφορικής και Ελευθεριών(CNLL) ως Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή (*Indépendante Autorité Administrative*),¹⁵¹ η οποία τοποθετείται εκτός των παραδοσιακών διοικητικών δομών. Ως αρχή διαθέτει εξουσία σύστασης απόφασης, ρύθμισης και κυρώσεων, διοικητικά έχει ρυθμιστικό ρόλο και ενεργεί στο όνομα του κράτους, είναι ανεξάρτητη και δεν υπόκειται στην υπουργική εξουσία.

Στην Μ. Βρετανία, αρχικά, δημιουργήθηκε το 1967 ως μια αυτόνομη μη κυβερνητική οργάνωση από τον Alan Pifer¹⁵² με το ακρωνύμιο QUANGO ‘quasi-autonomous non-governmental organisation’¹⁵³ όπου εκτελούσε λειτουργίες που συχνά αναλάμβανε η κυβέρνηση¹⁵⁴ και στη συνέχεια, το 1988, ο όρος αυτός επεκτάθηκε σε μια σειρά εκτελεστικών οργανισμών που παρείχαν κοινωνικές υπηρεσίες(υγείας, εκπαίδευσης).

148 Βενιζέλος Ευ. (2002), Οι ανεξάρτητες αρχές μετά την αναθεώρηση του Ελληνικού Συντάγματος του 1975/1986/2001 . (Πηγή:<https://www.evenizelos.gr/30-programm-proposals/state/constitutionalpolitics/638-197519862001.html>).

149 Πρώτη στην ιστορία είναι η αμερικανική Federal Trade Commission (1914) ως απάντηση στην αυξανόμενη δύναμη των μονοπωλίων και των καρτέλ στις ΗΠΑ. (https://el.wikipedia.org/wiki/Αρχή_προστασίας_ανταγωνισμού).

150 https://en.wikipedia.org/wiki/Independent_agencies_of_the_United_States_government.

151 <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/administration/organisation/etat/aa/>.

152 Alan Pifer του αμερικανικού ιδρύματος Carnegie Foundation, σε ένα δοκίμιο σχετικά με την ανεξαρτησία και την υπευθυνότητα των οργανισμών που χρηματοδοτούνται από το δημόσιο, οι οποίοι έχουν συσταθεί στον ιδιωτικό τομέα. Ο όρος Pifer περιορίστηκε στο ακρωνύμιο "QUANGO" - αργότερα ο όρος quango - από τον Anthony Barker, έναν βρετανό συμμετέχοντα κατά τη διάρκεια μιας συνέλευσης παρακολούθησης για το θέμα. (Πηγή:<https://en.wikipedia.org/wiki/Quango>)

153 Πηγή:<http://www.businessdictionary.com/definition/quasi-autonomous-non-governmental-organization-QANGO.html>.

154 Για παράδειγμα, ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) και ο Ερυθρός Σταυρός μπορούν να θεωρηθούν οιονεί αυτόνομες μη κυβερνητικές οργανώσεις.(Πηγή:<https://en.wikipedia.org/wiki/Quango>)

Αποτελεί την υβριδική μορφή λειτουργίας μιας μη κυβερνητικής οργάνωσης με έντονα στοιχεία δημοσίου φορέα στον οποίο έχουν παραχωρηθεί κυβερνητικές εξουσίες αλλά η λειτουργία του ελέγχεται και χρηματοδοτείται από το κράτος.

Ο ορισμός που αποδόθηκε για την quango από την κυβέρνηση του Ηνωμένου Βασιλείου το 1997 είναι «ένας μη κρατικός φορέας ή οργανισμός που διαδραματίζει ρόλο στις διαδικασίες της εθνικής κυβέρνησης, αλλά δεν είναι κυβερνητικό τμήμα ή μέρος του ενός και, κατά συνέπεια, λειτουργεί σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό από απόσταση από τους υπουργούς».¹⁵⁵

Στην χώρα μας, η πρώτη Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή εμφανίζεται το 1977, η Επιτροπή Ανταγωνισμού με το Ν.703/1977(ΦΕΚ Α'278),¹⁵⁶ σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά πρότυπα και το 1995 πήρε την μορφή που έχει σήμερα, σε ρόλο διαφύλαξης της αρχής και του δικαίου του ανταγωνισμού.¹⁵⁷ Δέκα χρόνια μετά ιδρύεται το Ραδιοτηλεοπτικό Συμβούλιο με το ν.1730/1987,¹⁵⁸ όπου με τον ν.1866/1989¹⁵⁹ γίνεται Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης.

Εκτοτε, ακολούθησαν πολλές Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές (Α.Δ.Α) χωρίς όμως να υφίσταται κάποια νομοθετική ρύθμιση που να κατοχυρώνει την λειτουργία τους, μέχρι την Συνταγματική Αναθεώρηση του 2001,¹⁶⁰ όπου ρυθμίστηκε στο άρθρο 101^Α το καθεστώς λειτουργίας και στο Ν.3051/2002¹⁶¹ το νομοθετικό πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορούν να κινούνται και να παράγουν εκτελεστικό έργο, το οποίο στην συνέχεια τροποποιήθηκε με τον ν.4055/2012¹⁶² και με το άρθρο 138^Α Κανονισμό της Βουλής¹⁶³.

Με την Αναθεώρηση του Συντάγματος του 2001, το φαινόμενο των Ανεξάρτητων Αρχών κατατάσσεται σε δύο βασικές κατηγορίες που καθορίζουν τα όρια των δράσεων και των νομικών ελευθεριών τους ως *Ανεξάρτητες*, για την πολιτική ανεξαρτησία που ασκούν προς όφελος του συνόλου, ως *Διοικητικές*, για την λειτουργική ελευθερία που διαθέτουν να εποπτεύουν, να ρυθμίζουν και να ελέγχουν αποτελεσματικά και τέλος ως *Αρχές* για την εποικοδομητική ευρύτητα της δράσης τους.

155 Πηγή:<https://en.wikipedia.org/wiki/Quango>.

156 Ν.703/1977(ΦΕΚ Α'278) «Περί Ελέγχου Μονοπωλίων και Ολιγοπωλίων και Προστασίας του Ελεύθερου Ανταγωνισμού».

157 https://el.wikipedia.org/wiki/Επιτροπή_Ανταγωνισμού.

158 Ν.1730/1987 (ΦΕΚ Α'145) «Ελληνική Ραδιοφωνία – Τηλεόραση, Ανώνυμη Εταιρεία (ΕΡΤ-Α.Ε.)».

159 Ν.1866/1989 (ΦΕΚ Α'222) «Ίδρυση Εθνικού Συμβουλίου Ραδιοτηλεόρασης και παροχή Αδειών για την Ίδρυση και Λειτουργία Τηλεοπτικών Σταθμών».

160 *Ψήφισμα Ζ' της 6ης Απριλίου 2001 (ΦΕΚ Α' 84/17-4-2001), Δημοσίευση στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως του από 6 Απριλίου Ψηφίσματος της Ζ' Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων "ψήφιση, δημοσίευση και θέση σε ισχύ των αναθεωρημένων διατάξεων του Συντάγματος".* (Πηγή:<https://www.e-nomothesia.gr/syntagma/psiphisma-2001.html>).

161 Ν.3051/2002(ΦΕΚ Α'220) «Σύνταγμα κατοχυρωμένες Ανεξάρτητες Αρχές, Τροποποίηση και Συμπλήρωση του Συστήματος Προσλήψεων στο Δημόσιο Τομέα και Συναφείς Ρυθμίσεις».

162 Ν. 4055/2012 (ΦΕΚ Α'51), ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε' ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΑΡΧΕΣ Άρθρο 61 «Τροποποίηση και συμπλήρωση της νομοθεσίας των συνταγματικά κατοχυρωμένων ανεξάρτητων αρχών».

163 *Σύνταγμα της Ελλάδας, Όπως αναθεωρήθηκε με το Ψήφισμα της 27ης Μαΐου 2008 της Η' Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων, Δ/ση εκδόσεων & εκτυπώσεων Της Βουλής των Ελλήνων, επανέκδοση 2013.*

Έτσι έχουμε Ανεξάρτητες Αρχές που είναι συνταγματικά κατοχυρωμένες¹⁶⁴ όπως:

- ✓ Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα (αρθ.9^Α),
- ✓ Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης (αρθ.15),
- ✓ Αρχή Διασφάλισης του Απορρήτου των Επικοινωνιών(Α.Α.Δ.Ε.) (αρθ.19),
- ✓ Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού(Α.Σ.Ε.Π.) (αρθ.103),
- ✓ Συνήγορος του Πολίτη (αρθ.103) και με τον Ν.3094/2003),
και μη συνταγματικά αλλά νομοθετικά κατοχυρωμένες όπως¹⁶⁵:
- ✓ Επιτροπή Ανταγωνισμού(Ν.3959/2011),
- ✓ Εθνική Αναλογιστική Αρχή (Ν.3029/2002/ αρθ.9)
- ✓ Επιτροπή Εποπτείας και Ελέγχου Παιγνίων (Ε.Ε.ΕΠ),
- ✓ Αρχή Καταπολέμησης της Νομιμοποίησης Εσόδων από Εγκληματικές Δραστηριότητες και της Χρηματοδότησης της Τρομοκρατίας και Ελέγχου των Δηλώσεων Περιουσιακής Κατάστασης(Ν.3691/2008),
- ✓ Ελληνική Στατιστική Αρχή(Ν.3282/2010),
- ✓ Σώμα Φορολογικών Διαιτητών (Σ.Φ.Δ.) (Ν.3943/2011 αρθ.31),
- ✓ Ενιαία Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων(Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ)(ν4013/20011),
- ✓ Ελληνικό Δημοσιονομικό Συμβούλιο(Ν.4270/2014 αρθ.2),
- ✓ Αρχή Εξέτασης Προδικαστικών Προσφυγών(Ν.4412/2016 αρθ.347),
- ✓ Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) (Ν.4389/2016 αρ.1).

Λειτουργικά, οι Ανεξάρτητες Αρχές, κατατάσσονται σε αυτές που συμβάλουν συνταγματικά στην προστασία των κοινωνικών δικαιωμάτων και σε αυτές που νομοθετικά ρυθμίζουν το πεδίο της οικονομικής εξυγίανσης της χώρας, καθώς δραστηριοποιούνται σε τομείς της οικονομίας και της ανάπτυξης(Βενιζέλος 2002).¹⁶⁶

Σύμφωνα με τον Κανονισμό της Βουλής(αρθ. 101^Α), τα μέλη τους επιλέγονται ομόφωνα ή πλειοψηφικά, από την Διάσκεψη των Προέδρων, η οποία, συν τοις άλλοις, τις ελέγχει και ασκεί κοινοβουλευτική εποπτεία στις Α.Α.¹⁶⁷ και έχουν κοινά χαρακτηριστικά όπως α)ανεξαρτησία πολιτικής, διοικητικής και οργανωτικής λειτουργίας, β)λειτουργική και προσωπική ανεξαρτησία των μελών, γ)οικονομική και ρυθμιστική αυτοτέλεια, δ)ευρύτητα δραστηριοτήτων, ε)ορισμένη θητεία των οργανωτικών στελεχών, στ)εμβέλεια κανονιστικών και γνωμοδοτικών αρμοδιοτήτων.

164 Ψήφισμα Ζ' της 6ης Απριλίου 2001 (ΦΕΚ Α' 84/17-4-2001), Δημοσίευση στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως του από 6 Απριλίου Ψηφίσματος της Ζ' Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων "ψήφιση, δημοσίευση και θέση σε ισχύ των αναθεωρημένων διατάξεων του Συντάγματος". (Πηγή:<https://www.e-nomothesia.gr/syntagma/psephisma-2001.html>).

165 Για περισσότερα βλέπε «Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης, Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης Γενική Διεύθυνση Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης Διεύθυνση Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων Τμήμα Οργάνωσης και Αξιολόγησης Δομών, Αθήνα, Ιούνιος 2017».

166 Εισήγηση Ευ. Βενιζέλου 2002 για την Αναθεώρηση του Συντάγματος 2001.(<https://www.evenizelos.gr/30-programm-proposals/state/constitutionalpolitics/638-197519862001.html>.)

167 Πηγή: <https://www.hellenicparliament.gr/Organosi-kai-Leitourgia/Diaskepsi-Proedron/>.

Τα τελευταία χρόνια γίνεται μεγάλη θεωρητική συζήτηση για την συνταγματική νομοτέλεια των Αρχών και την δημοκρατική νομιμοποίηση τους, για το κατά πόσο η παραχώρηση κυβερνητικών δικαιωμάτων και λειτουργιών με την μορφή της ανάθεσης σε μη κυβερνητικά όργανα συνάδουν με τις Αρχές του Ελληνικού Δημοκρατικού Πολιτεύματος και πολλές θεωρίες άγγιξαν πολιτικά και οικονομικά πεδία διερεύνησης του θέματος. Εμείς θα αρκεστούμε να παραδεχτούμε ότι οι Α.Α. αν και 'χαίρονται' μια μορφή ανεξαρτησίας, ωστόσο ο νομοθέτης δεν τις καθιστά ανεξέλεγκτες αλλά η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα τους υπόκεινται σε Κοινοβουλευτικό έλεγχο καθώς αποτελούν θεσμικά διοικητικά όργανα του κράτους.

Η αποτελεσματική διοίκηση του κράτους επιτάσσει την εφαρμογή ενός διοικητικού μηχανισμού σε διάφορους ευαίσθητους πολιτικούς, κοινωνικούς και οικονομικούς τομείς, όπου θα χαρακτηρίζεται από ελάχιστο κρατικό παρεμβατισμό με παραχώρηση πολλών ατομικών ελευθεριών όπως το δικαίωμα 'ελευθερίας πρόσβασης σε δημόσια έγγραφα, προστασίας προσωπικών δεδομένων, ελεύθερης, ποιοτικής και αντικειμενικής ενημέρωσης, ελεύθερης επικοινωνίας με αρχές απορρήτου, ασφάλειας ηλεκτρονικών υπηρεσιών και εμπορικών συναλλαγών'(Κουλούρης 2001).¹⁶⁸

Η φύση του σύγχρονου κράτους επιβάλλει συνθήκες αποτελεσματικής οργάνωσης, όπου θα προάγει ως δικαιώματα τη διαφανή νομική, διοικητική και δικαστική επίλυση διαφορών, την ορθολογική και ίση μεταχείριση των συναλλαγών με το δημόσιο, το δικαίωμα της αρχής της ισονομίας στις δημόσιες συμβάσεις, της αξιοκρατίας στην εργασία, την ελευθερία στην θρησκεία και στην εκπαίδευση (Βενιζέλος 2002).¹⁶⁹ Αυτή η μορφή διοικητικής λειτουργίας όμως δεν θα είναι αυθαίρετη αλλά προϋποθέτει ότι το διοικητικό έργο θα διεξάγεται κάτω από συνθήκες νομιμότητας, ισότητας, διαφάνειας, δικαιοσύνης και πολιτικής προστασίας (Μητικίδης 2017).¹⁷⁰

Στην προσπάθεια να δώσουμε έναν ορισμό για τις Ανεξάρτητες Αρχές θα συμφωνήσουμε με τον κοινά αποδεκτό του Κουλούρη (1993)¹⁷¹ ότι αποτελούν «εθνικά συλλογικά όργανα με αυτοτελή διοικητική υποδομή και προϋπολογισμό, των οποίων τα μέλη απολαμβάνουν προσωπικής και λειτουργικής ανεξαρτησίας, διοριζόμενα από μη κυβερνητικούς φορείς για ορισμένη θητεία και έχουν ως ρόλο την κυριαρχική εποπτεία ευαίσθητων τομέων της πολιτικής, οικονομικής και κοινωνικής ζωής διαμέσου της άσκησης κανονιστικών, γνωμοδοτικών,

168 Κουλούρης Κ. Ν., (2001) «Οι Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές» σε «Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα» Ελληνικό Ινστιτούτο Διοικητικών Επιστημών, Επιμ. Σπηλιωτόπουλος Π. Επαμ., Μακροδημήτρης Αντ., εκδόσεις, Σάκουλα Α.Ν., Αθήνα-Κομοτηνή, σ.112.

169 Βενιζέλος Ευ. (2002), Οι ανεξάρτητες αρχές μετά την αναθεώρηση του Ελληνικού Συντάγματος του 1975/1986/2001 . (Πηγή:<https://www.evenizelos.gr/30-programm-proposals/state/constitutionalpolitics/638-197519862001.html>).

170 Μητικίδης Χρ., (2017) **Σύμβαση εκτέλεσης δημόσιου έργου**, Νόμοι 3669/2008, 4070/2012 και 4412/2016: Ερμηνεία και νομολογία κατ' άρθρο, εκδ. Νομική βιβλιοθήκη, σελ.20-63.

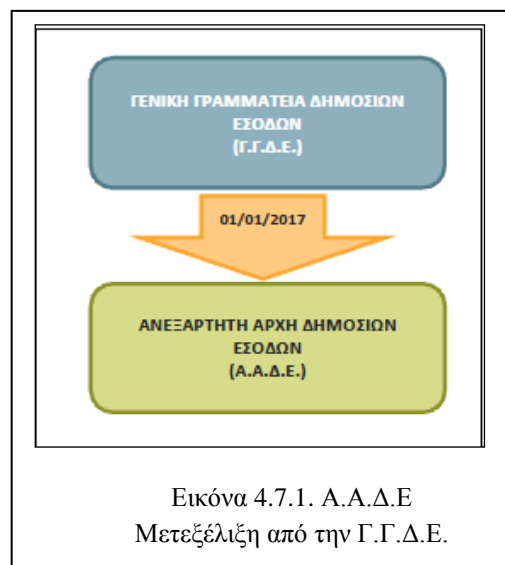
171 Κουλούρης Ν.Δ. 1993, Οι Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές: Τα αλλοδαπά πρότυπα και τα ημεδαπά κακέκτυπα (περιοδ. Διοικητική Δίκη τεύχος 5, σελ.1140-1183.

διαιτητικών και εξελεγκτικών αρμοδιοτήτων των οποίων η άσκηση δεν υπόκειται στον ιεραρχικό έλεγχο της διοικήσεως, υποτασσόμενη απλώς στον κλασικό έλεγχο νομιμότητας».

Οι ανεξάρτητες αρχές δεν αποτελούν θεσμικά αντίβαρα σε σχέση με την πολιτική και δικαστική εξουσία, ούτε λειτουργούν με αντικυβερνητική προσέγγιση αλλά θεωρούνται θεσμικές εγγυήσεις της λειτουργικότητας του πολιτεύματος και της αποτελεσματικότητας του πολιτικού συστήματος και της έννομης τάξης που προστατεύουν την πλειοψηφία και την εκάστοτε κυβέρνηση (Βενιζέλος 2002).¹⁷²

4.7 Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων.

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων συστάθηκε με το Ν.4389/2016¹⁷³, ως Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή χωρίς νομική προσωπικότητα, με σκοπό «τον προσδιορισμό, τη βεβαίωση και την είσπραξη των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών δημοσίων εσόδων, που άπτονται του πεδίου των αρμοδιοτήτων της».¹⁷⁴ Αποτελεί την μετεξέλιξη της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων του Υπουργείου Οικονομικών (Γ.Γ.Δ.Ε.)¹⁷⁵ η οποία συστάθηκε στα πλαίσια του 2^{ου} Μνημονίου¹⁷⁶ και καταργήθηκε με την ίδρυση και λειτουργία της



Εικόνα 4.7.1. Α.Α.Δ.Ε.
Μετεξέλιξη από την Γ.Γ.Δ.Ε.

Α.Α.Δ.Ε. την 1η Ιανουαρίου 2017, στα πλαίσια του 3^{ου} Μνημονίου,¹⁷⁷ κατ' εφαρμογή των δημοσιονομικών υποχρεώσεων της χώρας μας (Εικόνα 4.7.1).

172 Βενιζέλος Ευ. (2002), Οι ανεξάρτητες αρχές μετά την αναθέωση του Ελληνικού Συντάγματος του 1975/1986/2001. (Πηγή: <https://www.evenizelos.gr/30-programm-proposals/state/constitutionalpolitics/638-197519862001.html>).

173 Ν.4389/16 (ΦΕΚ Α' 94) «Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις», (αρθ. 2, Ν. 4389/2016).

174 Επιχειρησιακό Σχέδιο της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) για το έτος 2017, Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού, Τμήμα Α', (ΦΕΚ: Β'1661/15-05-2017-ΑΔΑ: 68Φ1Η-45Μ68Φ1Η-45Μ).

175 Η Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων συστάθηκε με την υποπαράγραφο Ε2 του Ν. 4093/2012 (ο οποίος τροποποιήθηκε με το Ν. 4336/2015) και αντικατέστησε τη Γενική Γραμματεία Φορολογικών και Τελωνειακών Θεμάτων. Ο επικεφαλής της Γενικής Γραμματείας δεσμεύεται με συμβόλαιο αποδοτικότητας, ενώ ελέγχεται και από το Ελληνικό Κοινοβούλιο μέσω της ετήσιας απολογιστικής έκθεσης, η οποία συζητείται στην Επιτροπή Οικονομικών Υποθέσεων. Με τη νέα της μορφή η Γ.Γ.Δ.Ε. απέκτησε μεγαλύτερα περιθώρια διοικητικής αυτονομίας, ενώ παράλληλα θεσμοθετήθηκε ένα πιο σύγχρονο πλαίσιο λειτουργίας, το οποίο ανταποκρίνεται στην ανάγκη για μια πιο ευέλικτη και αποτελεσματική Φορολογική και Τελωνειακή Διοίκηση. (Επιχειρησιακό Σχέδιο της Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων (Γ.Γ.Δ.Ε.) για το έτος 2016, Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού & Οικονομικής Διοίκησης, Υπουργείο Οικονομικών, Αθήνα Μάρτιος 2016.).

176 2^ο Μνημόνιο (Μάρτιος 2012 - Ιούνιος 2015). (Πηγή: <http://www.capital.gr/me-apopsi/3132882/erotiseis-apantiseis-gia-ta-tria-mnimonia-tis-elladas-meros-1o>).

177 3^ο Μνημόνιο (Αύγουστος 2015 - Αύγουστος 2018). Ο.π.

4.7.1. Θεσμικό πλαίσιο.¹⁷⁸

Η σύσταση της Αρχής, θεσμοποιείται στα πρότυπα οργάνωσης που ορίζουν τα συνταγματικά διατάγματα του Ν.3051/2002¹⁷⁹ περί των Ανεξάρτητων Διοικητικών Αρχών και σύμφωνα με το άρθ.1, παρ.2, και άρθ.3 του Ν.4389/2016 η Α.Α.Δ.Ε, «απολαύει λειτουργικής ανεξαρτησίας, διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας και δεν υπόκειται σε έλεγχο ή σε εποπτεία από κυβερνητικά όργανα, παρά μόνο σε κοινοβουλευτικό έλεγχο».

Επίσης, «δεν υπόκειται σε ιεραρχικό έλεγχο από τον Υπουργό Οικονομικών(αρθ.5, παρ.1)»¹⁸⁰ αλλά «η Αρχή υπόκειται σε Κοινοβουλευτικό έλεγχο, σύμφωνα με τα οριζόμενα στον Κανονισμό της Βουλής και τη διαδικασία του άρθ. 4 του παρόντος νόμου» όπου τα «μέλη του Συμβουλίου Διοίκησης, καθώς και του Διοικητή της Αρχής καταθέτουν ενώπιον της Επιτροπής Θεσμών και Διαφάνειας της Βουλής μετά από αίτημα διαρκούς ή άλλης Επιτροπής της Βουλής ή κατόπιν δικής τους πρωτοβουλίας σύμφωνα με το άρθρο 138Α σε συνδυασμό με το άρθ. 41Α του Κανονισμού αυτής, σχετικά με θέματα που αφορούν στις αρμοδιότητες της Αρχής». Με τον τρόπο αυτό θωρακίζεται η θεσμική ανεξαρτησία της ελληνικής Φορολογικής και Τελωνειακής Διοίκησης και επιτυγχάνεται μια πιο ευέλικτη και αποτελεσματική Διοίκηση.¹⁸¹

Σύμφωνα με το αρ. 2, παρ. 1 και αρθ.7 και αρθ.8 παρ.1(Υποπαράγραφο Γ') «Η Αρχή ασκεί όλες τις αρμοδιότητες της Γ.Γ.Δ.Ε. του Υπουργείου Οικονομικών, που προβλέπονται, ...στις διατάξεις της Υποπαρ. Ε2 της παρ. Ε' του άρθ. α' ν.4093/2012 σε οποιαδήποτε άλλη διάταξη της κείμενης νομοθεσίας, συμπεριλαμβανομένων και των κανονιστικών πράξεων του Υπουργού Οικονομικών, του Αναπληρωτή Υπουργού και του Υφυπουργού Οικονομικών, ...» και τα όργανα της Διοίκησης της Αρχής είναι «το πενταμελές Συμβούλιο Διοίκησης αποτελούμενο από τον Πρόεδρο και τέσσερα (4) ακόμη τακτικά μέλη, τα οποία δεν είναι πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης στο οποίο συμμετέχει ο Διοικητής χωρίς δικαίωμα ψήφου».

Σκοπός των Διοικητικών Οργάνων είναι να εκτελούν και να υπηρετούν με συνέπεια του σκοπούς της Αρχής και να ασκούν τις αρμοδιότητες που της ανατίθενται με τον παρόντα νόμο και με οποιαδήποτε άλλη γενική ή ειδική διάταξη, με γνώμονα την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της δραστηριότητάς της.

4.7.2 Όραμα - Αποστολή-Αξίες Α.Α.Δ.Ε.

Όραμα της Α.Α.Δ.Ε. είναι η θεμελίωση σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πολίτες και η εξέλιξη του οργανισμού σε πρότυπο διασφάλισης δημοσίων εσόδων της χώρας μας.

178 Όπου γίνεται αναφορά επί των άρθρων, χωρίς παραπομπή, αφορά τον ν.4389/2016.

179 Ν.3051/2002(ΦΕΚ Α' 220) «Σύνταγμα κατοχυρωμένες Ανεξάρτητες Αρχές, Τροποποίηση και Συμπλήρωση του Συστήματος Προσλήψεων στο Δημόσιο Τομέα και Συναφείς Ρυθμίσεις».

180 Επιχειρησιακό Σχέδιο της Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων (Γ.Γ.Δ.Ε.) για το έτος 2016, Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού & Οικονομικής Διοίκησης, Υπουργείο Οικονομικών, Αθήνα Μάρτιος 2016, σελ23.

181 Ο.π..

Αποστολή της είναι η διασφάλιση των δημοσίων εσόδων με την ενίσχυση της φορολογικής συμμόρφωσης και την καταπολέμηση της φοροδιαφυγής και του λαθρεμπορίου, και η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Αξίες για την Α.Α.Δ.Ε. αποτελούν:

Η Δικαιοσύνη, με την ισότιμη μεταχείριση όλων των φορολογουμένων εφαρμόζοντας με σεβασμό τον Νόμο.

Η Διαφάνεια, με την εφαρμογή αδιάβλητων διαδικασιών που προάγουν την αξιοπιστία και την εμπιστοσύνη στις συναλλαγές με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, όπως η εφαρμογή του Ν.3861/2010¹⁸² για την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων στην Διαύγεια¹⁸³ και την θεσμική της ενίσχυση με τον αρθ. 23 του Ν.4210/2013.¹⁸⁴

Η Αμεροληψία, με την διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος ενιαίας και ομοιόμορφης εφαρμογής της νομοθεσίας και την εξασφάλιση ενός δίκαιου και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, όπως η εφαρμογή του νόμου για τις Δημόσιες Συμβάσεις Ν.4412/2016¹⁸⁵ και την συνεργασία με την επίσης Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων (Ν.4013/2011)¹⁸⁶ μέσω της ηλεκτρονικής εφαρμογής Ε.Σ.Η.Δ.Η.Σ. για αξίες άνω των 60.000 ευρώ και της ΚΗΜΔΗΣ.¹⁸⁷

Η Λογοδοσία, με την υπεύθυνη στάση απέναντι στους πολίτες και υπόλογο δράση η οποίες ελέγχονται κάθε φορά από τα αρμόδια θεσμικά όργανα της Πολιτείας.

Η Ακεραιότητα, με την πρόληψη και άμεση αντιμετώπιση αντιδεοντολογικών και παράνομων συμπεριφορών και πράξεων, που προσβάλουν το Δημόσιο Συμφέρον, προάγοντας την εντιμότητα, την υπευθυνότητα και τον επαγγελματισμό.

Η Αξιοκρατία, με την τοποθέτηση, προαγωγή και αξιολόγηση των ανθρωπίνων πόρων με αξιολογικά κριτήρια την κατάρτιση, την ικανότητα, τη γνώση και την εμπειρία.

Η Γνώση, με την συνεχή εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού μέσω του ΕΚΚΔΑ¹⁸⁸ και την αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας του Οργανισμού, που επετεύχθη με την σύσταση της Φορολογικής & Τελωνειακής Ακαδημίας(ΦΕΚ Β' 3411/24-11-2016), η οποία υπάγεται απευθείας στο Διοικητή, με στοχευόμενη εκπαιδευτική κατάρτιση του προσωπικού

182 Ν.3861/2010 (ΦΕΚ Α'112) «Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο «Πρόγραμμα Διαύγεια» και άλλες διατάξεις.»

183 <https://diavgeia.gov.gr/>.

184 Ν.4210/2013 (ΦΕΚ Α' 254) «Ρυθμίσεις Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και άλλες διατάξεις».

185 Ν.4412/2016 (ΦΕΚ Α' 147) «Δημόσιες Συμβάσεις Έργων Προμηθειών και Υπηρεσιών (προσαρμογή στις οδηγίες 2014/24/ Ε.Ε. και 2014/25/ Ε.Ε.)», «*Αρχή Εξέτασης Προδικαστικών Προσφυγών*» (αρθ. 347, Ν.4412/2016).

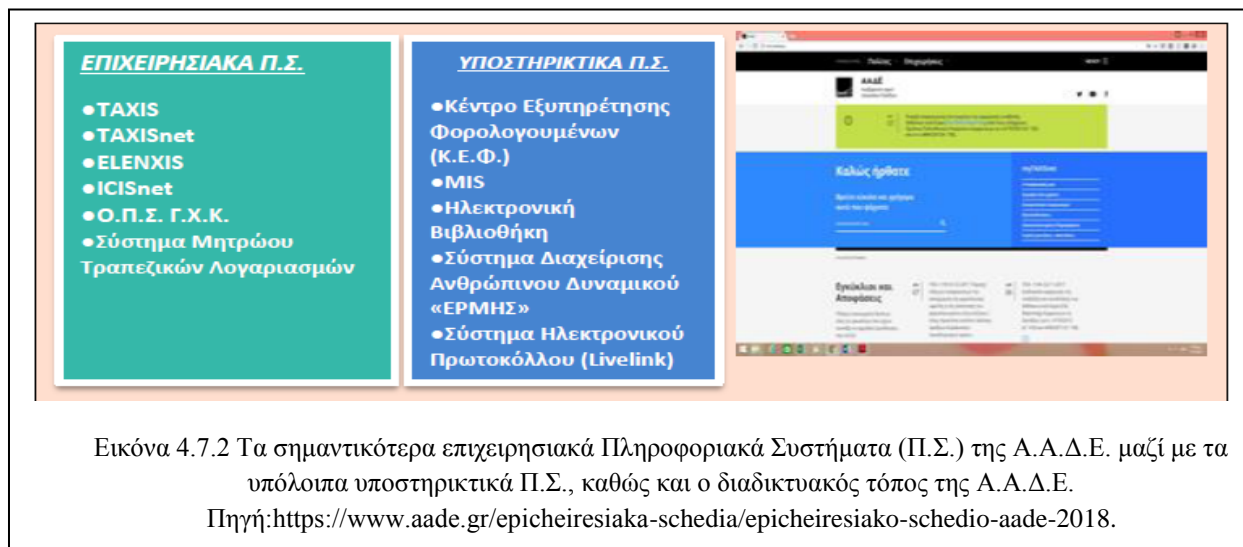
186 Ν.4013/2011 (ΦΕΚ Α' 204). «Σύσταση ενιαίας Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Συμβάσεων και Κεντρικού Ηλεκτρονικού Μητρώου Δημοσίων Συμβάσεων – Αντικατάσταση του έκτου κεφαλαίου του ν.3588/2007 (πτωχευτικός κώδικας) – Προπρωτευτική διαδικασία εξυγίανσης και άλλες διατάξεις».

187 <http://www.eprocurement.gov.gr/>

188 Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με την συμμετοχή σε εκπαιδευτικά σεμινάρια.(<http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/>).

που έχει σκοπό την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και την επίτευξη επιχειρησιακών στόχων.¹⁸⁹

Η **Συνεχή Βελτίωση**, με την επένδυση σε σύγχρονα τεχνολογικά συστήματα και μέσα που ενισχύουν την αποτελεσματικότητα της Α.Α.Δ.Ε και βελτιώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Εικόνα 4.7.2).



Η Α.Α.Δ.Ε., στο πλαίσιο της οργανωτικής δομής (Εικόνα 4.7.3) και λειτουργίας επιφορτίζεται με ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων, οποίες σύμφωνα με το αρθ.2 παρ. 2, είναι:¹⁹⁰

✓ προσδιορισμός, βεβαίωση, είσπραξη φορολογικών και τελωνειακών εσόδων, καθώς και είσπραξη των λοιπών δημοσίων εσόδων.

✓ λήψη και εφαρμογή αναγκαίων μέτρων για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών υπηρεσιών της, σε τομείς που θα στοχεύουν στην καταπολέμηση της φοροδιαφυγής, του λαθρεμπορίου, της φορολογικής απάτης, της παραοικονομίας, της εφαρμογής των διατάξεων της φορολογικής και τελωνειακής νομοθεσίας, της βεβαίωσης, είσπραξης και βελτίωσης της εισπραξιμότητας των δημοσίων εσόδων.

189 <https://www.aade.gr/menoy/aade/ekpaideyse/dieythynse-phorologikes-teloneiakas-akademias/skopos-kai-apostole>.

190 Ν.4389/16 (ΦΕΚ Α΄ 94) «Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις», (αρθ.2, Ν. 4389/2016).

✓ λήψη και εφαρμογή αναγκαίων μέτρων για την προστασία της δημόσιας υγείας, του περιβάλλοντος και των καταναλωτών, ενίσχυση λειτουργίας υγιούς αγοράς, ενίσχυση ανταγωνιστικότητας, καινοτομίας της χημικής βιομηχανίας και παροχή επιστημονικής υποστήριξης σε δικαστικές, αστυνομικές και λοιπές κρατικές Αρχές και Υπηρεσίες.

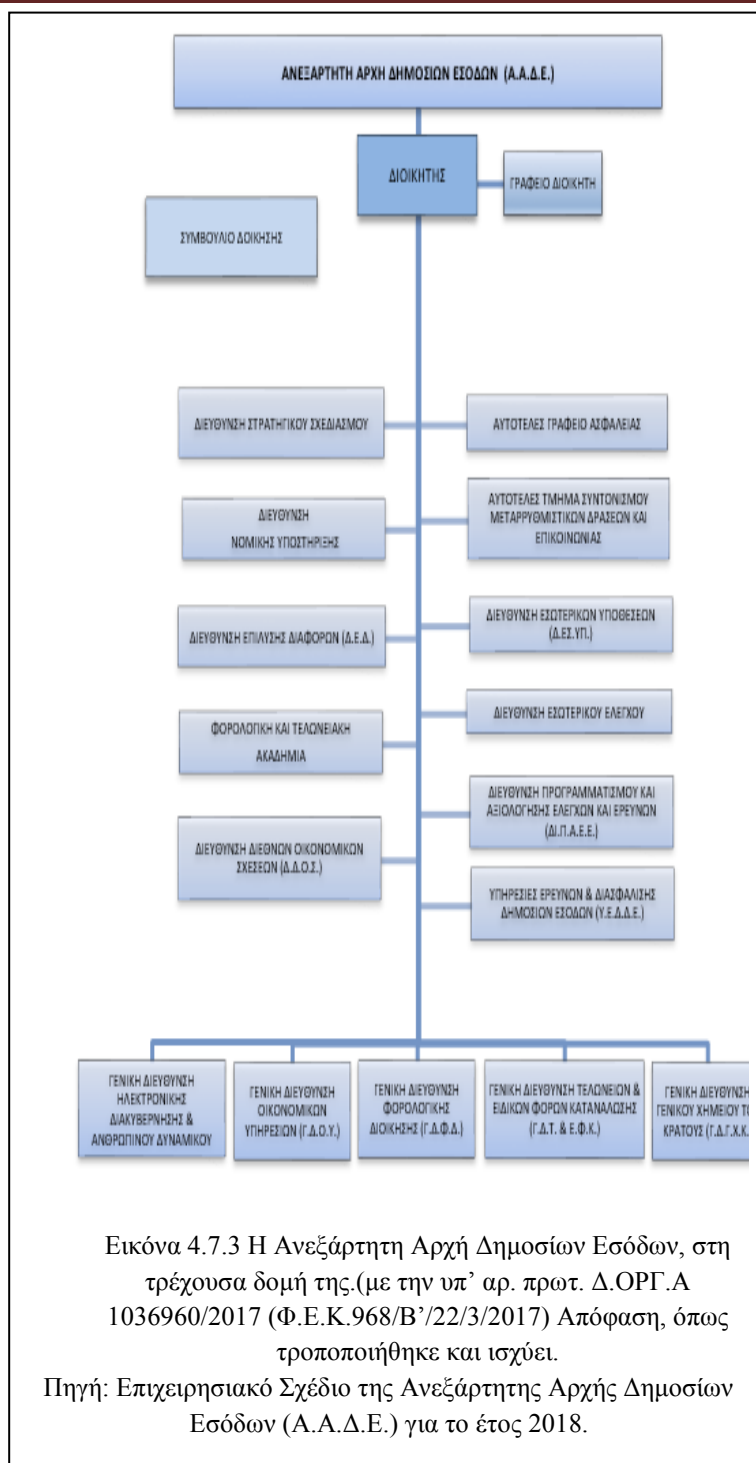
✓ στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός δράσεων όλων των Υπηρεσιών της και κατάρτιση στοχοθεσίας και δεικτών απόδοσης.

✓ εντοπισμός φαινομένων διαφθοράς, αδιαφανών διαδικασιών, αναποτελεσματικότητας, χαμηλής παραγωγικότητας και ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και μη τήρησης της νομιμότητας που τυχόν παρατηρούνται στη λειτουργία και στη δράση των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών Υπηρεσιών της.

✓ κατάρτιση και εκτέλεση προϋπολογισμού δαπανών και προγράμματος προμηθειών για την ομαλή λειτουργία των Υπηρεσιών της.

✓ παροχή και υποστήριξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες, επιχειρήσεις, φορείς του δημόσιου για διευκόλυνση των συναλλαγών, μείωση της γραφειοκρατίας, απλούστευση των διαδικασιών και επίτευξη φορολογικής δικαιοσύνης και διαφάνειας.

✓ καθορισμός τεχνολογικής στρατηγικής ως προς το σχεδιασμό και την ανάπτυξη εφαρμογών και των υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.



4.7.3 Στρατηγική 2017-2020.

Σύμφωνα με τις μεταμνημονικές υποχρεώσεων της Κυβέρνησης (Εικόνα 4.7.4) και την θέσπιση του πολυνόμο 4549/2018,¹⁹¹ αλλά και την γενικότερη αναδιάρθρωσης της Δημόσιας Διοίκησης, ο ρόλος της Ανεξάρτητης Αρχής έχει επιφορτισθεί με ένα μεγάλο μερίδιο ευθύνης επίτευξης των κυβερνητικών στόχων. Για τον λόγο αυτό, η νεοσύστατη Αρχή καθόρισε το πρώτο Στρατηγικό Επιχειρησιακό Σχέδιο, με το οποίο καθορίζονται οι δράσεις και τίθενται οι άξονες παρέμβασης και προτεραιοποίησης, για την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη των κυβερνητικών στρατηγικών στόχων βάσει του μεσοπρόθεσμου ορίζοντα 2017-2020, αλλά και για την δημιουργία ενός σύγχρονου και αποδοτικού Οργανισμού μακροπρόθεσμα.



1^{ος} Στρατηγικός Στόχος: Ενίσχυση της φορολογικής συμμόρφωσης και της φορολογικής συνείδησης των πολιτών, μέσω διευκόλυνσης της εκπλήρωσης των φορολογικών τους υποχρεώσεων και εντοπισμός των επιδεικτικά απρόθυμων φορολογουμένων μέσω

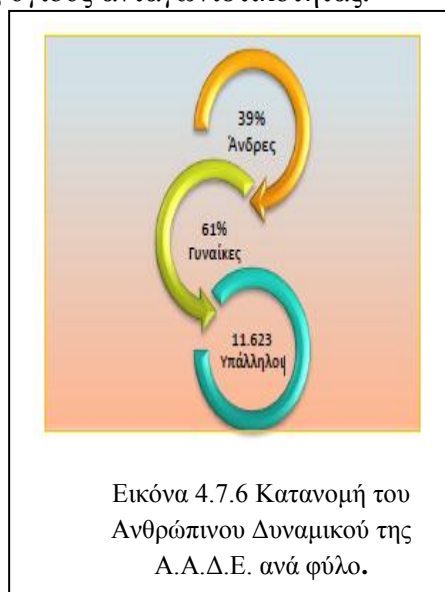
191 Νόμος 4549/2018 (ΦΕΚ Α' 105/14.6.2018) Διατάξεις για την ολοκλήρωση της Συμφωνίας Δημοσιονομικών Στόχων και Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων – Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2019-2022 και λοιπές διατάξεις.

κατάλληλων διασταυρώσεων, με στόχο την σταδιακή μείωση των ληξιπροθέσμων και την αύξηση των εμπρόθεσμων καταβολών κατά 10%.

2^{ος} Στρατηγικός Στόχος: Καταπολέμηση της φοροδιαφυγής & του λαθρεμπορίου με τον εκσυγχρονισμό των μεθόδων και μέσων του ελεγκτικού μηχανισμού, την εντατικοποίηση προληπτικών και κατασταλτικών ελέγχων, την συνεργασία και τον συντονισμό των υπηρεσιών, την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, την βελτίωση των τεχνολογικών υποδομών και πληροφοριακών συστημάτων, την συνεργασία με τρίτους φορείς με στόχο την αποτελεσματικότητα του ελεγκτικού μηχανισμού. Μεσοπρόθεσμες μεταρρυθμίσεις αποτελούν και το ηλεκτρονικό περιουσιολόγιο, εκσυγχρονισμός τελωνειακών και φορολογικών υπηρεσιών.

3^{ος} Στρατηγικός Στόχος: Διευκόλυνση του 'επιχειρείν' και του εμπορίου με σκοπό την τόνωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και την ενίσχυση της ελληνικής οικονομίας σε τομείς που υποβοηθούν θετικά το ΑΕΠ, την κατανάλωση και την απασχόληση, με την απελευθέρωση τελωνιακών διαδικασιών και την ανάπτυξη της Ενιαίας Εθνικής Θυρίδας απαραίτητων συναλλακτικών εγγράφων με σκοπό την ελαχιστοποίηση των διοικητικών βαρών και των κοστών συναλλαγής και την προώθηση της υγιούς ανταγωνιστικότητας.

4^{ος} Στρατηγικός Στόχος: Εξωστρεφής αποτελεσματική και αποδοτική Διοίκηση με σεβασμό προς τον πολίτη με την μείωση των διοικητικών διαδικασιών και την ελαχιστοποίηση των οικονομικών βαρών προωθώντας την ηλεκτρονικοποίηση και την αυτοματοποίηση στις συναλλαγές με τον οργανισμό με ενίσχυση της διαφάνειας και της διαδικασίας του εξωδικαστικού μηχανισμού επίλυσης φορολογικών διαφορών. Αξιοκρατική επένδυση στελέχωσης των μονάδων της με συνεχή εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού, αύξηση των υπαλλήλων ελεγκτών βεβαίωσης και είσπραξης κατά 3%, 5% και 10% μέχρι το 2020, και εκκαθάριση φορολογικού Μητρώου.



Εικόνα 4.7.6 Κατανομή του Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε. ανά φύλο.

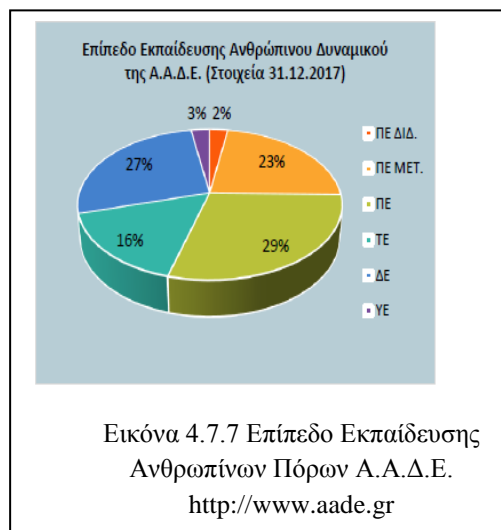
5^{ος} Στρατηγικός Στόχος: Προστασία του κοινωνικού συνόλου διασφαλίζοντας συνθήκες δημόσιας υγείας και προστασίας περιβάλλοντος από παράνομες διακινήσεις υλικών(πετρέλαιο, τσιγάρα, ναρκωτικά) μέσω εντατικών επιστημονικών ερευνών και μελετών, παρέχοντας γόνιμο έδαφος για την λειτουργία μιας υγιούς αγοράς που προστατεύει τα συμφέροντα των καταναλωτών.¹⁹²

¹⁹² Το Γ.Χ.Κ. πραγματοποίησε πλήθος ενεργειών και εκτέλεσε επιστημονικές εργασίες με σκοπό την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας τόσο προς τις Αρχές όσο και προς τους πολίτες.

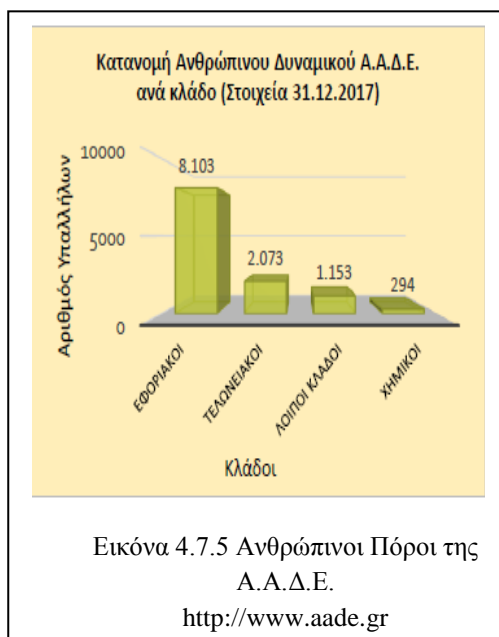
4.7.4 Απολογισμός δράσης.

Η Α.Α.Δ.Ε., το 2017, κατά την πρώτη χρόνια λειτουργίας της, σύμφωνα με το αναθεωρημένο Στρατηγικό Σχέδιο δράσης, η ανάλυση των δεικτών απόδοσης παρουσίασαν ικανοποιητικά ποσοστά επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων και βελτιωμένα αποτελέσματα σε σχέση με τον οικ. Έτος 2016¹⁹³ (Εικόνα 4.7.8).

Αναμφισβήτητα για την επίτευξη των αποτελεσματικών δεδομένων καθοριστικό ρόλο διαδραμάτισε ο σημαντικότερος παράγοντας που



Εικόνα 4.7.7 Επίπεδο Εκπαίδευσης Ανθρώπινων Πόρων Α.Α.Δ.Ε.
<http://www.aade.gr>



Εικόνα 4.7.5 Ανθρώπινοι Πόροι της Α.Α.Δ.Ε.
<http://www.aade.gr>

είναι το ανθρώπινο της δυναμικό (Εικόνα 4.7.5 & Εικόνα 4.7.6). Η Α.Α.Δ.Ε. διαθέτει στο ‘θησαυροφυλάκιο’ της μία ανθρώπινη δύναμη μορφωμένη, (Εικόνα 4.7.7) κατάλληλα εξειδικευμένη, πλήρως καταρτισμένη, ικανή να φέρει εις πέρας τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους που αυτή θέτει.

Είναι αυτό που καλείται να δεχθεί και να εκτελέσει νέες πρακτικές στην εργασιακή του ενασχόλησή αλλά και να αναπτύξει με την σειρά του μια νέα επιχειρηματική στάση και σκέψη και να υιοθετήσει την νέα επιχειρηματική κουλτούρα του Οργανισμού.

193 Τον Ιούνιο του 2017 στο Στρατηγικό σχέδιο συμπεριλήφθηκαν βασικοί δείκτες απόδοσης ανά Στρατηγικό Στόχο. Το αναθεωρημένο Στρατηγικό Σχέδιο δημοσιεύτηκε στο Φ.Ε.Κ. Β' 2040/13-06-2017 και αναρτήθηκε στον διαδικτυακό τόπο της Α.Α.Δ.Ε. (<http://www.aade.gr>) τον Ιούνιο του 2017.

Εμπρόθεσμες πληρωμές

Το ποσοστό των εμπρόθεσμων πληρωμών φορολογικών υποχρεώσεων, βάσει των υποβληθεισών δηλώσεων, ανά είδος φόρου διαμορφώνεται σε :

ΕΙΔΟΣ ΦΟΡΟΥ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΜΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΠΛΗΡΩΜΩΝ
ΕΙΣΟΔΗΜΑ Ν.Π.	86,69%
ΕΙΣΟΔΗΜΑ Φ.Π.	67,86%
ΕΝ.Φ.Ι.Α.	74,60%
Φ.Π.Α. ΔΗΛΩΣΕΙΣ	84,17%
ΣΥΝΟΛΟ	80,67%



Βεβαιωθέντες Φόροι Προγράμματος Οικειοθελούς Αποκάλυψης Φορολογητέας Ύλης (VDI): 795,3 εκ. €

ΕΠΙΣΤΡΟΦΕΣ ΦΟΡΩΝ

•Επιστροφές φόρων μέσω κρατικού προϋπολογισμού από Δ.Ο.Υ., Κ.Ε.ΜΕ.ΕΠ. και Κ.Ε.ΦΟ.ΜΕ.Π.: 5,182 δισ. €, υπερκαλύπτοντας τον ετήσιο στόχο κατά 57,6%.

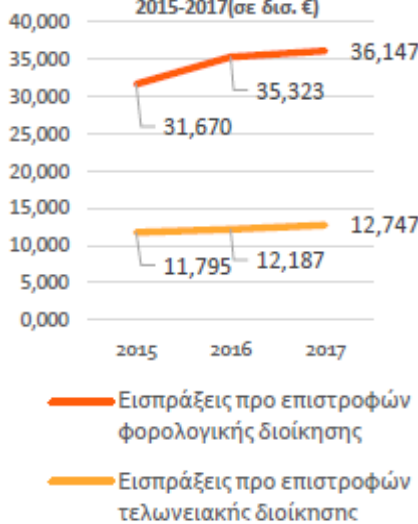
•Εκκρεμείς επιστροφές φόρων μέσω της ειδικής χρηματοδότησης από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας (Ε.Μ.Σ.) από Δ.Ο.Υ., Κ.Ε.ΜΕ.ΕΠ. και Κ.Ε.ΦΟ.ΜΕ.Π.: 0,870 δισ. €, επιτυγχάνοντας το 41,4% του τιθέμενου περιοδικού 01/01-31/10/17 στόχου των 1.886,0 εκ. € .

Μέτρα αναγκαστικής Είσπραξης

Ποσοστό οφειλετών υπό αναγκαστικά μέτρα είσπραξης της Φορολογικής Διοίκησης 60,0 %, έναντι ετήσιου στόχου 57%.

Ποσοστό οφειλετών υπό αναγκαστικά μέτρα είσπραξης της Τελωνειακής Διοίκησης 62,9%, έναντι ετήσιου στόχου 58%.

Διαχρονική εξέλιξη Εισπράξεων προ επιστροφών Φορολογικής και Τελωνειακής Διοίκησης την τριετία 2015-2017(σε δισ. €)



Εισπράξεις Ε.Μ.ΕΙΣ.

Συνολικές εισπράξεις της Ε.Μ.ΕΙΣ. από μεγάλους οφειλέτες και από στοχευμένες δράσεις: 0,698 δισ. €, έναντι ετήσιου στόχου των 0,690 δισ. €.

Ανεπίδεκτα Είσπραξης

Χαρακτηρισμός ληξιπρόθεσμων οφειλών της Φορολογικής Διοίκησης ως ανεπίδεκτες είσπραξης ύψους 4,497 δισ. €, έναντι ετήσιου στόχου 4,5 δισ. €.

• **Κατασταλτικοί έλεγχοι**
Ολοκληρώθηκαν συνολικά 25.419 έλεγχοι, με το συνολικό ποσό βεβαιωθέντων φόρων και προστίμων να ανέρχεται σε 2,49 δισ. €.

Φ.Α.Ε.

- 2.465 έλεγχοι
- Βεβαιωθέντα ποσά: 814,88 εκ. €
- Εισπράξεις: 102,75 εκ. €

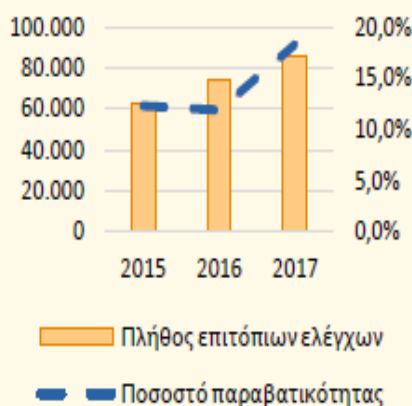
Δ.Ο.Υ.

- 22.954 έλεγχοι
- Βεβαιωθέντα ποσά: 1,68 δισ. €
- Εισπράξεις: 63,46 εκ. €

• **Προληπτικοί έλεγχοι**

- 86.060 μερικοί επιτόπιοι έλεγχοι
- Υπερκαλύψη του ετήσιου στόχου των 35.000 ελέγχων
- 15.792 έλεγχοι με παράβαση
- Ποσοστιαία παραβατικότητα: 18,35% (έναντι ετήσιου στόχου 15%)
- 80.430 παραβάσεις

Πλήθος επιτόπιων ελέγχων και εντοπισθείσας παραβατικότητας από τις Δ.Ο.Υ.



Τελωνειακοί έλεγχοι δίωξης

- Πλήθος ελέγχων: 79.513
- Παραβατικότητα: 7%

Εκ των υστέρων τελωνειακοί έλεγχοι

- Πλήθος ελέγχων: 6.044
- Παραβατικότητα: 12,18%

Εκ των υστέρων έλεγχοι εγγράφων

- Πλήθος ελέγχων: 11.111
- Παραβατικότητα: 8,15%

4.7.5 Ερευνητικοί προβληματισμοί.

Η ηγεσία της Α.Α.Δ.Ε., ως εκτελεστικό όργανο του κράτους, έχει συγκεκριμένα στρατηγικά σχέδια και χρονοδιαγράμματα για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων της και την επίτευξη των κυβερνητικών στόχων. Σημαντικό ρόλο, για την αποτελεσματικότητα των δράσεων, αποτελεί η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού και η υιοθέτηση της από τους υπαλλήλους που εργάζονται μέσα σε αυτόν. Σύμφωνα με το στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό που αναπτύξαμε παραπάνω, φαίνεται, ότι η Α.Α.Δ.Ε. προωθεί και τους τέσσερις τύπους κουλτούρας των Ανταγωνιστικών Αξιών των Cameron & Quinn (1999), δηλαδή την εσωτερική εστίαση με Κουλτούρα Γενιάς (αμοιβαία εμπιστοσύνη, υποστήριξη, φιλικότητα, συναδελφικό ενδιαφέρον) και τη Κουλτούρα Ιεραρχίας (συντονισμό, σταθερότητα, κανονισμοί, προβλεψιμότητα, γραφειοκρατία) και στην εξωτερική εστίαση τη Κουλτούρα Ανοιχτού Συστήματος, (ρίσκο, καινοτομία, ανταγωνισμό, συνεχή βελτίωση) και Κουλτούρα Αγοράς (στοχοθεσία, απαιτητική ηγεσία, ενεργοποίηση, εξυπηρέτηση).

Στην παρακάτω έρευνα θα εξετάσουμε την οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί, σήμερα, στον οργανισμό της Α.Α.Δ.Ε. και την επιθυμητή σε πέντε χρόνια από σήμερα, βάσει στατιστικών δεδομένων και κατά πόσο αυτή συμβάλει στους στρατηγικούς στόχους της ηγεσίας του. Επίσης θα επιχειρηθεί η συσχέτισή του με έναν αντίστοιχο δημόσιο οργανισμό, τον ΙΚΑ-ΕΤΑΜ (Ε.Φ.Κ.Α.) σύμφωνα με αντίστοιχη έρευνα που έγινε, με το οποίο διαθέτει κοινά σημεία αναφοράς (μεταρρύθμιση, συγχώνευση, αναδιάρθρωση).

Επιπλέον, θα εξετάσουμε την επαγγελματική ικανοποίηση του παράγοντα Ανθρώπινο Δυναμικό, που θα επιφορτισθεί με το βάρος των μεταρρυθμίσεων και την επίτευξη των στόχων και θα δούμε κατά πόσο αυτή συμφωνεί με τους επιχειρησιακούς στόχους της ηγεσίας του. Το όραμα και οι πολιτικές φτάνουν 'ομαλά' στο εκτελεστικό όργανο που είναι ο υπάλληλος;

Πόσο ευχαριστημένοι είναι οι υπάλληλοι του οργανισμού με την εργασία τους, τον μισθό, το εργασιακό περιβάλλον, τις σχέσεις με την ηγεσία και τους συναδέλφους, από την ύπαρξη ευκαιριών εξέλιξης, από τις διαδικασίες ανέλιξης, από το φόρτο εργασίας, από την εικόνα του ως εργαζόμενος στους άλλους, από την εικόνα του ως εργαζόμενος στην κορυφή της ηγεσίας του οργανισμού και πόσο αυτά επηρεάζουν την απόδοσή τους, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικοί;

Η Οργανωσιακή Κουλτούρα σήμερα συμβάλει στην Επαγγελματική Ικανοποίηση; Ποια κουλτούρα οργάνωσης θα δημιουργούσε συνθήκες ικανοποίησης; Μπορεί ένας μη ικανοποιημένος υπάλληλος να 'εν-συναισθανθεί' το όραμα του οργανισμού του και να συνδράμει στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού, ή απλά ακολουθεί την 'ροή των πραγμάτων' γιατί το επιβάλλουν 'τα σημεία των καιρών' (κρίση, ανεργία, απολύσεις, μειώσεις μισθών, κινητικότητα);

4.8. ΙΚΑ-ΕΤΑΜ -Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης(Ε.Φ.Κ.Α.)

Στα πλαίσια της αναδιοργάνωσης και της διοικητικής μεταρρύθμισης των δομών της Δημόσιας Διοίκησης, συστάθηκε ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης,¹⁹⁴ ύστερα από συγχώνευση των Ασφαλιστικών Ταμείων του δημοσίου (ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, ΤΣΜΕΔΕ, ΤΣΑΥ, ΕΤΑΑ, ΔΗΜΟΣΙΟ, ΝΑΤ, ΟΑΕΕ, ΟΓΑ) και άρχισε να λειτουργεί την 1^η Ιανουαρίου 2017. Η διαδικασία της συγχώνευσης έγινε στα πλαίσια της εξοικονόμησης οικονομικών πόρων και της μείωσης των δαπανών αλλά και από την ανάγκη δημιουργίας μιας αποτελεσματικότερης και αποδοτικότερης παροχής υπηρεσίας του φορέα. Συγχώνευση είχε ξεκινήσει και το Υπουργείο Οικονομικών με το Π.Δ. 551/1998,¹⁹⁵ συνεχίστηκε στη Α.Α.Δ.Ε. με την προγενέστερη μορφή της, ως Γ.Γ.Δ.Ε. σύμφωνα με την διάταξη του ν.4002/2016 και συνεχίζει να υφίσταται¹⁹⁶ πάντα με γνώμονα την εξοικονόμηση πόρων, την ανάπτυξη και την εξυγίανση της οικονομίας.

Ο εκσυγχρονισμός της κοινωνικής πρόνοιας, η ολοκλήρωση του συστήματος της συνταξιοδότησης και της υγειονομικής περίθαλψης αποτελούν στρατηγικό στόχο της κυβέρνησης και μνημονική υποχρέωση.¹⁹⁷ Σύμφωνα με Έκθεση της Τράπεζας Ελλάδος, ο ν.4387/2016, επιβάλλει εφαρμογή ενιαίων κανόνων υπολογισμού συνταξιοδοτικών παροχών, μέσα στα οποία εντάσσεται και η περικοπή της προσωπικής διαφοράς από την 01-01-2019,¹⁹⁸ ποσό που συμβάλει στις κύριες και επικουρικές συντάξεις, με στόχο την επίλυση θεμάτων ‘διαγενεακής ‘ δικαιοσύνης στον υπολογισμό των συντάξεων και την ελαχιστοποίηση της κρατικής χρηματοδότησης.¹⁹⁹

Ωστόσο, σε έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπή έδειξε, ότι, η μεταρρύθμιση του συνταξιοδοτικού στην χώρα μας, δεν συμβάλει στην βιωσιμότητά του μακροπρόθεσμα, καθώς η συνταξιοδοτική δαπάνη αυξήθηκε ραγδαία στο 17,3% του ΑΕΠ κατά 2016 και με οποιαδήποτε μείωση της αναμένεται ‘εμπροσθοβαρής ‘ως το 2020. Σε αυτό θα συντελέσουν αρνητικά και μέτρα, όπως πάγωμα των συντάξεων έως το 2022 και κατάργηση του ΕΚΑΣ

194 Ν.4387/2016 (ΦΕΚ Α’85) «Ενιαίο Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλειας – Μεταρρύθμιση ασφαλιστικού – συνταξιοδοτικού συστήματος – Ρυθμίσεις φορολογίας εισοδήματος και τυχερών παιγνίων και άλλες διατάξεις».
195 Οργανισμός Νομαρχιών, ‘Οργάνωση Οικονομικών Υπηρεσιών’ (Προεδρικό Διάταγμα 551/1988-ΦΕΚ 259/Α/1988), Αθήνα, 1989, Υπηρεσία Εκτύπωσης Εντύπων Αξιών Δημοσίου Υπουργείο Οικονομικών.

196 Αριθ. πρωτ. Δ. ΟΡΓ. Α 1125548 ΕΞ 2018/22-08-2018 (ΦΕΚ Β’3805) Απόφαση Διοικητή Α.Α.Δ.Ε. με την οποία από 08.10.2018 συγχωνεύονται οι Δ.Ο.Υ. Νέου Ηρακλείου με τη Δ.Ο.Υ. Νέας Ιωνίας, η Δ.Ο.Υ. Γ’ Πειραιά με τη Δ.Ο.Υ. Α’ Πειραιά.

197 Βλέπε στο παρόν έγγραφο όπου Κοινωνικές παροχές – Ευημερία, Δημόσια Διοίκηση, σελ. 55).

198 Προσωπική διαφορά λαμβάνουν και οι υπάλληλοι της Α.Α.Δ.Ε.

199 Πηγή: Νομισματική Πολιτική 2017-2018, Τράπεζας της Ελλάδος 2 Ιουλίου 2018, (p.118), <https://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/NomPol20172018.pdf>.

μέχρι το 2019, που επιβάλει ο ν.4472/2017²⁰⁰ καθώς θα αυξηθούν τα φαινόμενα της αδήλωτης εργασίας, της εισφοροδιαφυγής, της κυβερνητικής επιβάρυνσης και την κακή παροχή υπηρεσιών²⁰¹

Επίσης, οι εξωτερικοί παράγοντες, όπως η γήρανση του πληθυσμού, οι αλλαγές στην απασχόληση(μερική απασχόληση), η κακοδιαχείριση του ασφαλιστικού συστήματος, μη αξιοποίηση των αποθεματικών, ασφαλιστικά τομεακά ελλείμματα, διαφοροποιήσεις μεταξύ νέων και παλιών ασφαλισμένων, πολυπλοκότητα της νομοθεσίας, γραφειοκρατία, επιτείνουν τα στοιχεία παθογένεια της δημόσιας διοίκησης.

Η επιτυχία της ασφαλιστικής μεταρρύθμισης θα επιτευχθεί από την ορθή διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής και την δημιουργία μιας νέας κουλτούρας η οποία θα είναι ικανή να συμβάλει στην εξυγίανση του φορέα, στην δημοσιονομική σταθερότητα και στην μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος.

Η ευθυγράμμιση του ανθρώπινου παράγοντα στην κουλτούρα του οργανισμού θα αποτελέσει ‘αξιακό’ εφόδιο επίτευξης των στόχων.

200 Ν.4472/2017(ΦΕΚ Α'74) «Συνταξιοδοτικές διατάξεις Δημοσίου και τροποποίηση διατάξεων του ν.4387/2016, μέτρα εφαρμογής των δημοσιονομικών στόχων και μεταρρυθμίσεων, μέτρα κοινωνικής στήριξης και εργασιακές ρυθμίσεις, Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2018-2021 και λοιπές διατάξεις».

201 Πηγή: Νομισματική Πολιτική 2017-2018, Τράπεζας της Ελλάδος 2 Ιουλίου 2018, (p.118), <https://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/NomPol20172018.pdf>.

Κεφάλαιο 5

5.1 Μεθοδολογία Έρευνας

5.2 Σκοπός έρευνας.

Η παρούσα έρευνα, έχει ως στόχο, την διάγνωση της Οργανωσιακή Κουλτούρας που υπάρχει σήμερα στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων και την σύγκριση της με μία επιθυμητή-μελλοντική κουλτούρα που θα ήθελαν οι υπάλληλοι του οργανισμού να επικρατεί σε πέντε χρόνια από σήμερα.

Επίσης η έρευνα θα εξάγει αποτελέσματα εργασιακής ικανοποίησης του βασικότερου πυλώνα της που είναι το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού και θα προβεί σε συσχετισμούς μεταβλητών για την σύνδεση της κουλτούρας με την ικανοποίηση και κατά πόσο αυτός ο συσχετισμός συμβάλλει στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Για το λόγο αυτό η έρευνα διεξήχθη στο προσωπικό της Α.Α.Δ.Ε. και τα αποτελέσματα που θα εξάγουμε θα αποτελέσουν τροφή για προβληματισμό της διοίκησης για στρατηγική αντιμετώπισης των φαινομένων με διαθρωτικά μέτρα βελτίωσης ή μη της οργανωσιακής λειτουργίας.

5.3 Ποσοτική μέθοδος.

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας κρίθηκε ως καταλληλότερη ‘οδός’ η ποσοτική μέθοδος, για την συστηματική διερεύνηση των φαινομένων ‘*Οργανωσιακή Κουλτούρα*’ και ‘*Επαγγελματική Ικανοποίηση*’, με στατιστικές μεθόδους και με αριθμητικά δεδομένα, τα οποία θέτουν ως στόχο την πρόβλεψη και τον έλεγχο της πραγματικότητας. Για την συλλογή των δεδομένων ακολουθήθηκε η χρήση ερωτηματολογίων, μια σειρά δομημένων ερωτήσεων που χαρακτηρίζονται από πληρότητα, σαφήνεια, συνοχή, κατάλληλη δομή για κωδικογραφική και μηχανογραφική επεξεργασία, με αρτιότητα παρουσίασης από τεχνικής πλευράς που περιελάμβανε οδηγίες συμπλήρωσης, στις οποίες οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν γραπτά και με συγκεκριμένη σειρά.²⁰²

Η μεθοδολογία συλλογής δεδομένων έχει άμεση συνάφεια με το θεωρητικό πλαίσιο, τον προβληματισμό και τις ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας έρευνας. Η ακρίβεια της μεθόδου εξαρτάται από την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ποσότητα δείγματος για να την εξαγωγή γενικευμένων συμπερασμάτων και για την εξέταση των φαινομένων

202 Παρασκευόπουλος Ι. (1999). Ερωτηματολόγιο διαπροσωπικής και ενδοπροσωπικής προσαρμογής. Ελληνικά Γράμματα.

χρησιμοποιείται η τεχνική της απομόνωσης των σχετιζομένων με το θέμα μεταβλητών (μια ή περισσότερων).²⁰³

Το ποσοτικό δείγμα που συλλέγεται από την έρευνα μετατρέπεται σε αριθμούς και μέσα από σταθμισμένες μετρήσεις προκύπτουν μεταβλητές, οι οποίες εξετάζονται για την ακρίβειά τους και στην συνέχεια συσχετίζονται με τα ερευνητικά ερωτήματα που προέκυψαν από την βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Η εξαγωγή των συμπερασμάτων γίνεται με στατιστική ανάλυση της μέσης τιμής και των τυπικών αποκλίσεων μεταξύ των τιμών που ερμηνεύουν τις επιδράσεις των μεταβλητών του ερευνητικού φαινομένου και εξάγουν εμπειριστατωμένα συμπεράσματα για το εξεταζόμενο θέμα.²⁰⁴

Για την στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το SPSS v.20 (Statistical Package for Social Sciences), ένα στατιστικό πρόγραμμα με ευρύτατη χρήση σε όλους τους επιστημονικούς και ερευνητικούς χώρους με ιδιαίτερη προτίμηση στις κοινωνικές επιστήμες.

Είναι σχεδιασμένο για την ανάλυση δεδομένων που συλλέγονται με την διαδικασία των ερωτηματολογίων, των συνεντεύξεων, των παρατηρήσεων, των ελέγχων και άλλων διαδικασιών έρευνας και χρησιμοποιείται για την εκτέλεση διαφορετικών αναλύσεων, τον υπολογισμό συναρτήσεων και την παρουσίαση στατιστικών αποτελεσμάτων σε πίνακες και γραφήματα. Στην συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιήθηκαν εργαλεία περιγραφικής στατιστικής με πίνακες συχνοτήτων και συσχετισμούς μεταβλητών.

5.4 Όργανα Αξιολόγησης.

Για την μέθοδο αυτή χρησιμοποιήθηκαν δυο διαφορετικά ερωτηματολόγια α) το διεθνές αναγνωρισμένο και ευρέως χρησιμοποιημένο σε έρευνες και μελέτες,²⁰⁵ ερωτηματολόγιο **Organizational Culture Assessment Instrument(OCAI) των Cameron & Quinn, 1999²⁰⁶**, 'Εργαλείο Αξιολόγησης Οργανωσιακής Κουλτούρας', το οποίο μεταφράστηκε στην ελληνική γλώσσα για αντίστοιχη έρευνα από τον Σαχινίδη Γ. Αλέξανδρο (2006)²⁰⁷ και προσφέρει την δυνατότητα αποτίμησης του τύπου της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού, σε δύο

203 Παππάς, Θ. (2002). Η μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας στις ανθρωπιστικές επιστήμες. Εκδόσεις Καρδαμίτσα.

204 Παππάς, Θ. (2002). Η μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας στις ανθρωπιστικές επιστήμες. Εκδόσεις Καρδαμίτσα.

205 Lamond D., (2003), "The value of Quinn's competing value models, in an Australian context", Journal of Managerial Psychology, 18, 1, p. 46-59.

206 Cameron, S.K. and Quinn E.R., (1999), "Diagnosing and Changing Organizational Culture" - Based on the Competing Values Framework, Organization Development Series, U.S.A. : Addison - Wesley Publishing Company, Inc. p.18-19

207 Σαχινίδης Γ. Α., (2006), «Οι επιπτώσεις της ισχύος και του τύπου της οργανωσιακής κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα και την καινοτομικότητα των επιχειρήσεων», Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, σελ 79.

χρονικές περιόδους, στο τώρα και σε πέντε χρόνια από τώρα, με ακριβή και αξιόπιστα αποτελέσματα.

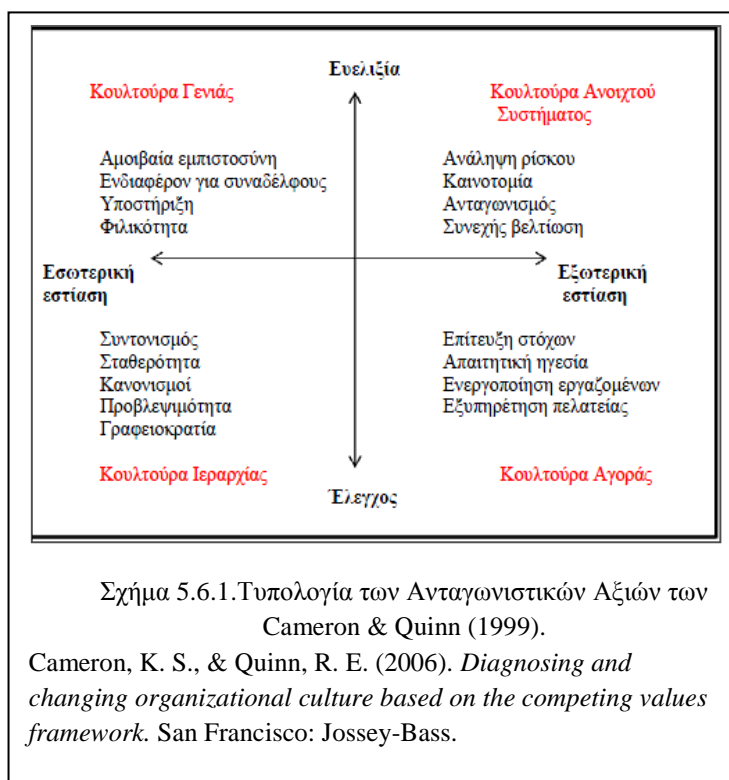
Και β) το Ερωτηματολόγιο Καταγραφή Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Employee Satisfaction Inventory, ESI) (Koustelios, 1991·Koustelios & Bagiatis, 1997) με το οποίο διερευνώνται τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων ενός οργανισμού και προβλέπει τη σχέση της οργανωσιακής νοοτροπίας με την ικανοποίηση στο εργασιακό χώρο.

5.5 Δημογραφικά χαρακτηριστικά εργαζομένων στην Α.Α.Δ.Ε.

Για την διεξαγωγή της έρευνας, αρχικά, πριν τα ερωτηματολόγια διαμορφώσαμε ερωτήσεις για την συλλογή δημογραφικών στοιχείων (Παράρτημα Β)του δείγματος όπως α) ηλικία, φύλο, εκπαίδευση, τρέχουσα θέση εργασίας, υπηρεσία εργασίας (κεντρική διοίκηση ή άλλη υπηρεσία, άλλο), χρόνια υπηρεσίας στην Α.Α.Δ.Ε., στοιχεία χρήσιμα για την ορθή αποτίμηση των φαινομένων και τον συσχετισμό τους με αυτά, σύμφωνα πάντα με την βιβλιογραφική επισκόπηση και τα ερευνητικά ερωτήματα που θέσαμε για την μελέτη.

5.6 Διαμόρφωση ερωτηματολογίου Οργανωσιακής Κουλτούρας.

Για την μέτρηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας της Α.Α.Δ.Ε., χρησιμοποιήθηκε το **Organizational Culture Assessment Instrument(OCAI)** των Cameron & Quinn, 1999, ²⁰⁸ 'Εργαλείο Αξιολόγησης Οργανωσιακής Κουλτούρας' ένα μοντέλο μέτρησης κλίμακας σταθερού αθροίσματος που μετράει την απόκλιση μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής κουλτούρας μέσα στα πλαίσια των Ανταγωνιστικών Αξιών. Αποτελείται από ερωτηματολόγιο



Σχήμα 5.6.1.Τυπολογία των Ανταγωνιστικών Αξιών των Cameron & Quinn (1999).

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.

τεσσάρων τύπων οργανωσιακής κουλτούρας διαιρημένο σε έξι διαστάσεις.

208 Cameron, S.K. and Quinn E.R., (1999), "Diagnosing and Changing Organizational Culture" - Based on the Competing Values Framework, Organization Development Series, U.S.A. : Addison - Wesley Publishing Company, Inc. p.20-24.

Οι τύποι κουλτούρας που χαρακτηρίζουν μια οργανωσιακή δομή είναι α) η Υποστηρικτική/Κουλτούρα Γενιάς (clan culture), β) η Προσανατολισμένη στην αγορά/Κουλτούρα Αγοράς (market culture) γ) η Προσαρμοστική/Κουλτούρα Ανοιχτού Συστήματος (adhocracy culture), δ) η Ιεραρχική Κουλτούρα (hierarchy culture), (Σχήμα 5.6.1) με έξι διαστάσεις που φανερώνουν τα Οργανωσιακά Χαρακτηριστικά, το Στυλ της Ηγεσίας, την Διοίκηση των Εργαζόμενων, την Οργανωσιακή Ενότητα, την Στρατηγική Εστίαση και τα Κριτήρια Επιτυχίας.

Το ερωτηματολόγιο (Παράρτημα Γ) αποτελείται από 24 ερωτήσεις (πιθανές προτάσεις), και απαντώνται με 4 πιθανές απαντήσεις που αντιστοιχούν σε κάθε διάσταση χωριστά. Σε κάθε διάσταση-ερώτηση, οι 4 πιθανές απαντήσεις πρέπει να συγκεντρώνουν το ποσό των 100 μονάδων, οι οποίες κατανέμονται μέσα στην ομάδα, ανάλογα με τον βαθμό που πιστεύει ο ίδιος ότι αντιπροσωπεύει περισσότερο η κατάστασή του με την κουλτούρα του οργανισμού του. Το 100 σημαίνει ότι ανταποκρίνεται απόλυτα στην κατάσταση του, ενώ το 0 ότι δεν ανταποκρίνεται στην περίπτωση του. Την ίδια διαδικασία πρέπει να κάνει και για μία υποτιθέμενη-επιθυμητή κατάσταση που θα ήθελε να είναι σε πέντε χρόνια από τώρα.

Ο τύπος οργανωσιακής κουλτούρας προκύπτει μέσα από την αξιολόγηση τεσσάρων μεταβλητών σε σχήμα 2x2, α) την Εσωτερική Εστίαση και Ενσωμάτωση στο οργανισμό σε σχέση με την Εξωτερική Εστίαση και την Ανταγωνιστικότητα, και β) στην Ευελιξία και Επιχειρηματικότητα σε σχέση με τον Έλεγχο και την Σταθερότητα.

4.7 Διαμόρφωση ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Ικανοποίησης.

Για την μέτρηση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης των εργαζομένων στην Α.Α.Δ.Ε., χρησιμοποιήσαμε το **Ερωτηματολόγιο Καταγραφής Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Employee Satisfaction Inventory, ESI) (Koustelios,²⁰⁹ 1991,²¹⁰ Koustelios & Bagiatis, 1997,²¹¹) (Παράρτημα Δ)** ένα μοντέλο μέτρησης που αποτελείται από 24 ερωτήσεις, οι οποίες αξιολογούν έξι διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης: έξι διαστάσεις ικανοποίησης εργασίας εργαζομένων α) τις Συνθήκες Εργασίας, β) τις Οικονομικές Απολαβές, γ) τις Προοπτικές Προαγωγής, δ) την Φύση της Εργασίας, ε) την Σχέση Ηγεσίας και στ) την Υπηρεσιακή Οργάνωση της Α.Α.Δ.Ε. Οι ερωτώμενοι απαντούν με την διαδικασία κλίμακας

209 Ο Αθανάσιος Κουστέλιος, είναι Καθηγητής Οργάνωσης - Διοίκησης Αθλητισμού και Αναψυχής στο Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και έχει **Ερευνητική Εξειδίκευση στην Οργανωσιακή συμπεριφορά, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Επαγγελματική Εξουθένωση**. Πηγή: <http://www.pe.uth.gr/cms/index.php/prosopiko/dep/162-koustelios>.

210 Koustelios, A. (1991). The relationships between organizational cultures and job satisfaction in three selected industries in Greece. PhD Dissertation, United Kingdom: University of Manchester, Faculty of Education.

211 Koustelios, A., & Bagiatis, K. (1997). The Employee Satisfactory Inventory (ESI): development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. Educational and Psychological Measurement, 57, 469-476.

των 5 βαθμών ως εξής: 0=διαφωνώ απόλυτα, 1=διαφωνώ, 2=δεν γνωρίζω, 3=συμφωνώ, 4=συμφωνώ απόλυτα.

Το εν λόγω Ερωτηματολόγιο έχει χρησιμοποιηθεί σε έρευνες για την αποτίμηση της εργασιακής ικανοποίησης σε τομείς του ιδιωτικού τομέα, σε Τράπεζες (Belias D., Koustelios A., Koutiva M., Sdrolias L., Kakkos N. & Varsanis K.(2014) και Belias D., Koustelios A., Sdrolias L., & Koutiva M.(2013) αλλά και σε τομείς του δημοσίου, όπως σε Νοσοκομεία, Α/θμια & Β/θμια Εκπαίδευση, Φυσική Αγωγή (Koustelios & Bagiatis(1997), Togia. Koustelios & Tsigilis(2004) και Gkolia A., Koustelios A., & Belias D. (2015), όπου οι μελέτες έδειξαν ότι είναι αξιόπιστα και έγκυρα ερευνητικά εργαλεία, καθώς χαρακτηρίζονται από σαφήνεια, συνοχή, αρτιότητα, σωστή δομή, επεξεργάσιμα για κωδικοποίηση και μηχανογράφηση, σύντομα και ευκολονόητα, τα οποία εξάγουν εμπειριστατωμένα αποτελέσματα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του ερευνητή.

5.8 Διαδικασία Μέτρησης.

Σκοπός της παρούσας έρευνας, είναι να διαγνώσει την Οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί, σήμερα, στη Δημόσια Διοίκηση με μελέτη περίπτωσης την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων και να προβλέψει την επιθυμητή κουλτούρα, που θα ήθελε να επικρατεί, σε πέντε χρόνια από σήμερα, το προσωπικό του οργανισμού. Επιπλέον, έχει σκοπό να διαγνώσει τις διαστάσεις της Επαγγελματικής Ικανοποίησης των υπαλλήλων από την εργασία τους και να προβλέψει σε ποιο βαθμό και με ποιο τύπο οργάνωσης, θα μπορούσε να επιτευχθεί η ευχαρίστηση από την εργασία. Για τον σκοπό αυτό απευθυνθήκαμε στους εργαζομένους της Α.Α.Δ.Ε.

Το δείγμα των υπαλλήλων που πήρε μέρος στην έρευνα προέρχεται από όλες τις βαθμίδες και κλάδους της Α.Α.Δ.Ε., που ανήκουν Κεντρική Υπηρεσία, σε Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες, υπαγόμενες απευθείας στον Διοικητή της Αρχής και Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες, υπαγόμενες στις Γενικές Διευθύνσεις και σε Περιφερειακές Υπηρεσίες υπαγόμενες απευθείας στον Διοικητή της Αρχής και Περιφερειακές Υπηρεσίες υπαγόμενες στις Γενικές Διευθύνσεις (Υ.Ε.Δ.Δ.Ε., Δ.Ο.Υ., Τελωνεία, Χημικές Υπηρεσίες).

Πιο συγκεκριμένα στάλθηκαν ερωτηματολόγια σε υπηρεσίες όπως:

Διεύθυνση Επίλυσης Διαφορών Αθηνών και Θεσ/νίκης, Ε' Υποδιεύθυνση Υπηρεσίας Ερευνών και Διασφάλιση Δημοσίων Εσόδων Λάρισας, Υ.Ε.Δ.Δ.Ε. Θεσ/νίκης, Γεν. Δ/νση Ηλεκτρ. Διακυβέρνησης και Ανθρ. Δυναμικού, Ηλεκτρ. Διακυβέρνησης Τμήμα Δ', Φορολογία Ανωνύμων Εταιρειών Θεσ/νίκης, Κέντρο Ελέγχου Φορολογούμενων Μεγάλου Πλούτου, Φορολογική Περιφέρεια Θεσ/νίκης, Υπηρεσίες Φορολογικής Δ/νσης όπως Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (Βέροιας-Κατερίνης-Γιαννιτσών-Γρεβενών-Νέας Ιωνίας-Αγ.Νικολάου Κρήτης-Πάρου-Αμπελοκήπων Θεσ/νικης-Αγρινίου), Γενική Δ/νση Τελωνείων

&Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης (Βέροιας, Κατερίνης, Θεσσαλονίκης), σε ατομικά υπηρεσιακά email' s της Α.Α.Δ.Ε. και σε προσωπικά email' s υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε.

Η δειγματοληψία ήταν τυχαία και η συλλογή των απαντήσεων έγινε με τους παρακάτω τρόπους:

- ✓ με αποστολή του link του ερωτηματολογίου μέσω e-mail (μέσω της φόρμας google forms) σε υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε.,
- ✓ με εκτύπωση και διανομή κατ' ιδίαν σε υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε.
- ✓ σε με εκτύπωση και αποστολή μέσω ταχυδρομείο ή courier σε απομακρυσμένες υπηρεσίες,
- ✓ με ανάρτηση του ερωτηματολογίου σε ατομικά υπηρεσιακά email' s και σε προσωπικά email' s υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε..

Στόχος της έρευνας ήταν η συλλογή 150, πλήρως συμπληρωμένων, ερωτηματολογίων. Για τον λόγο αυτό στάλθηκαν 370 ερωτηματολόγια και μετά από περίπου 2 μήνες, συλλέχθηκαν 219 ερωτηματολόγια.

Η διαδικασία της έρευνας διαφυλάσσει την ανωνυμία των συμμετεχόντων και τα στοιχεία που συλλέχθηκαν είναι άκρως εμπιστευτικά και τα δεδομένα απαντούν σε προσωπικές απόψεις και γενικές εκτιμήσεις.

5.9 Περιορισμοί της έρευνας.

Για την παρούσα έρευνα, που είχε να κάνει με ένα πολύπλοκο φαινόμενο, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού και το επίσης πολυδιάστατο φαινόμενο της επαγγελματικής ικανοποίησης, υπήρξαν οι εξής περιορισμοί:

✓ Η προσπάθεια που καταβλήθηκε για την εκπόνηση της μελέτης, είχε ως μοναδικό σκοπό την εμπειρισταωμένη εικόνα της Οργανωσιακής Κουλτούρας της Α.Α.Δ.Ε. και της Επαγγελματικής Ικανοποίησης των υπαλλήλων της, ωστόσο τα αποτελέσματα δεν μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικά για το σύνολο της οργανωσιακής λειτουργίας, ενός μεγάλου, σε μέγεθος, οργανισμού, όπως είναι η Α.Α.Δ.Ε. και για το σύνολο του Ανθρώπινου Δυναμικού της.

✓ Η έρευνα και η στατιστική μελέτη των αποτελεσμάτων για τα φαινόμενα Οργανωσιακής Κουλτούρα και Επαγγελματικής Ικανοποίησης, θεωρείται εξαιρετικά δύσκολη και περικλείει πολλές παραμέτρους.

✓ Λόγοι τεχνολογικής φύσεως δεν επέτρεψαν την ομαλή διαδικασία της ηλεκτρονικής συλλογής των απαντήσεων μέσω link (το google form δεν δέχεται σωστά απαντήσεις από email's που δεν είναι gmail).

Κεφάλαιο 6

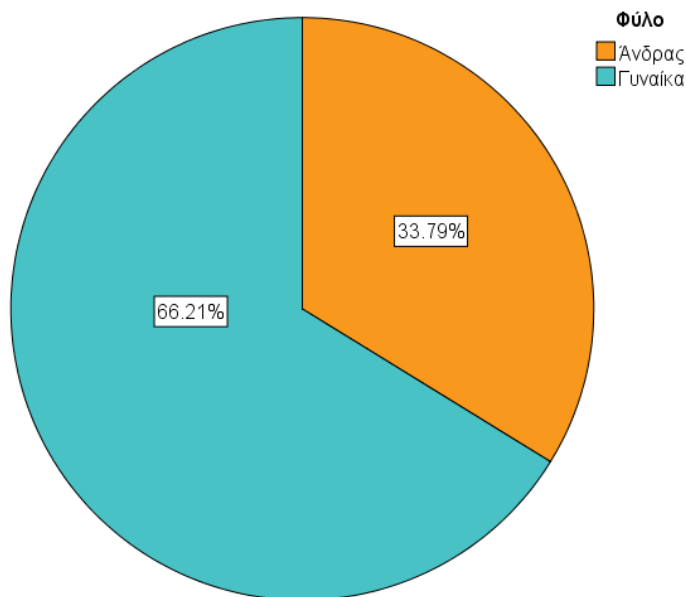
6.1 Αποτελέσματα της έρευνας

6.1.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

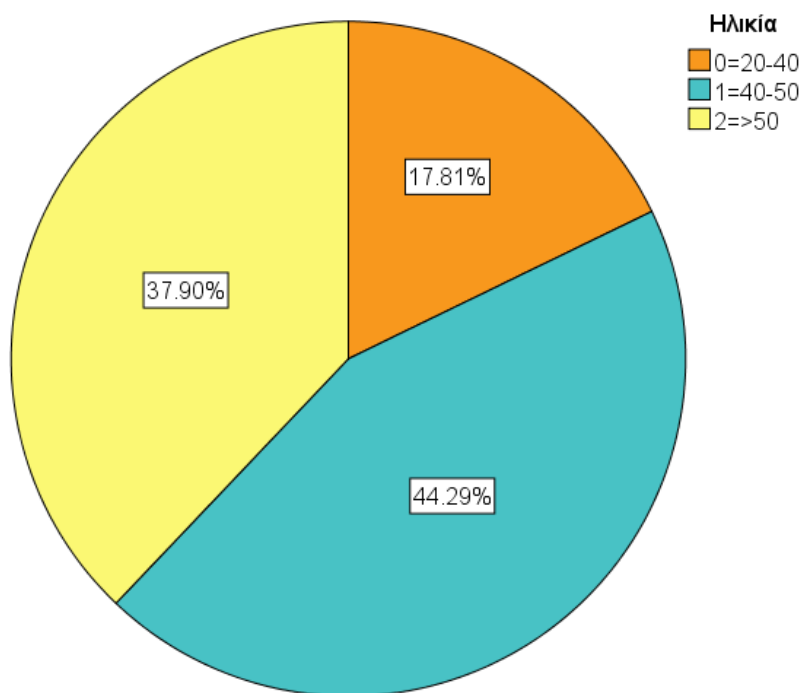
Συνολικά στη μελέτη συμμετείχαν 219 εργαζόμενοι στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.). Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος παρουσιάζονται αναλυτικά στο Γράφημα 1. Παρατηρείται ότι η πλειοψηφία του δείγματος ήταν γυναίκες (66.2%) και άνω των 40 ετών (82.2%). Αναφορικά με τη θέση εργασίας, η συντριπτική πλειοψηφία ήταν υπάλληλοι (90.0%). Το 38.8% ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ, το 19.6% απόφοιτοι ανώτερης σχολής ή ΤΕΙ, ενώ το 25.1% ήταν κάτοχοι Μεταπτυχιακού/ Διδακτορικού τίτλου σπουδών. Τέλος, το 79.5% του δείγματος εργαζόνταν σε ειδικές αποκεντρωμένες υπηρεσίες, ενώ το 28.3% του δείγματος εργαζόνταν για 0-10 έτη, το 36.1% για 10-20 έτη και το 35.6% για περισσότερο από 20 έτη.

Γράφημα 1 Ανάλυση χαρακτηριστικών δείγματος

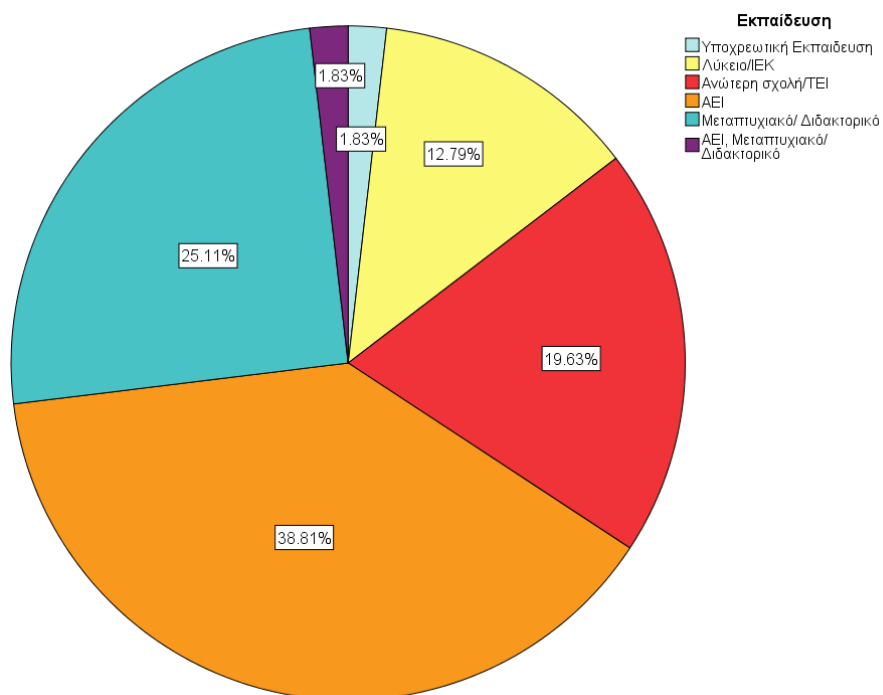
Κατανομή φύλου



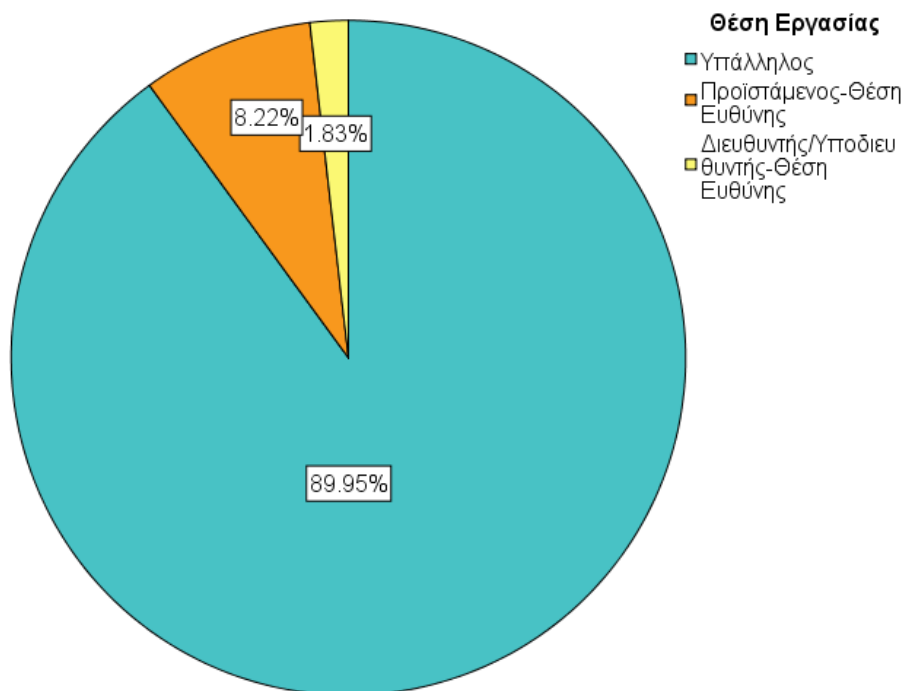
Κατανομή ηλικιών



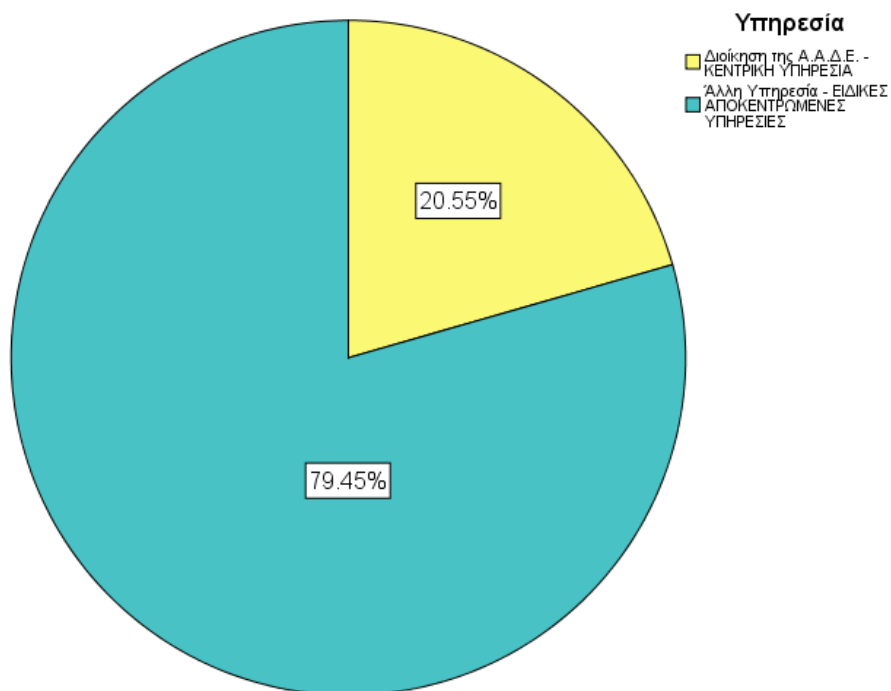
Κατανομή μορφωτικού επιπέδου



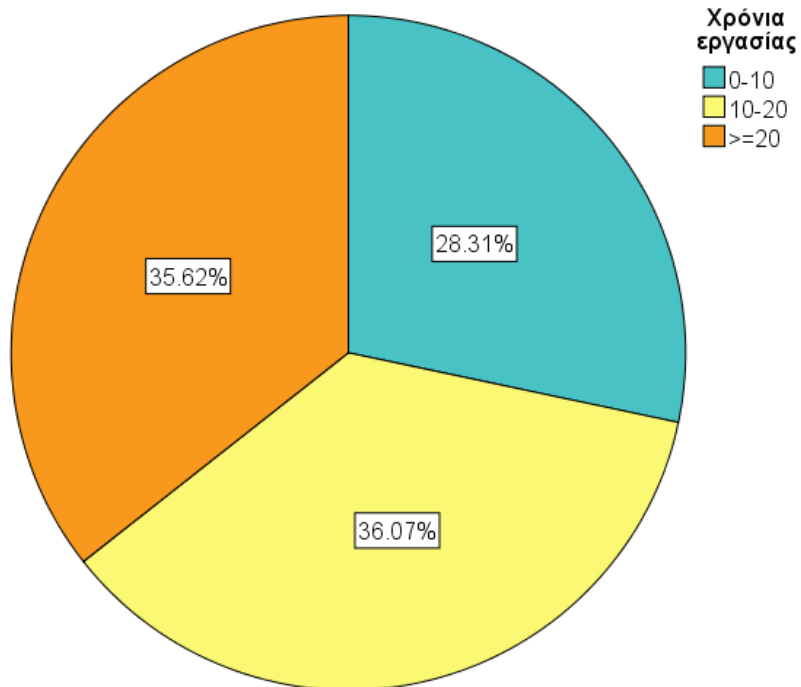
Κατανομή τρέχουσας θέσης εργασίας



Κατανομή τομέα εργασίας



Κατανομή ετών προϋπηρεσίας



6.1.2 Ανάλυση αξιοπιστίας

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας για τα ερωτηματολόγια OCAI και ESI με χρήση του δείκτη Cronbach's α . Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους Πίνακες 1 και 2, αντίστοιχα. Δεδομένου ότι για τιμές μεγαλύτερες του 0.6, οι κλίμακες θεωρούνται αξιόπιστες συμπεραίνεται ότι οι μετρήσεις τόσο των τύπων κουλτούρας, όσο και της εργασιακής ικανοποίησης εμφανίζουν ικανοποιητική εσωτερική συνοχή. Μοναδική εξαίρεση αποτελεί η μεταβλητή «Κουλτούρα Επιχειρηματικότητας» στο μέλλον, η οποία έχει Cronbach's $\alpha=0.500$.

Πίνακας 1. Δείκτες Cronbach's alpha για τις κλίμακες OCAI

Κλίμακα	Items	Cronbach's α
OCAI τώρα		
Υποστήριξης	6	0.784
Επιχειρηματικότητας	6	0.712
Στόχων	6	0.676
Γραφειοκρατίας	6	0.826
OCAI μέλλον		
Υποστήριξης	6	0.795
Επιχειρηματικότητας	6	0.500
Στόχων	6	0.768
Γραφειοκρατίας	6	0.754

Πίνακας 2. Δείκτες Cronbach's alpha για τις κλίμακες του ερωτηματολογίου ESI

Κλίμακα	Items	Cronbach's α
Συνθήκες εργασίας	5	0.637
Μισθός	4	0.626
Προαγωγή	3	0.609
Φύση της εργασίας	4	0.766
Προϊστάμενος	4	0.856
Οργανισμός ως σύνολο	4	0.793

6.1.3 Περιγραφικά χαρακτηριστικά των τύπων κουλτούρας (OCAI)

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με το είδος της οργανωσιακής κουλτούρας που οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι υπάρχει σήμερα αλλά και το είδος της οργανωσιακής κουλτούρας που επιθυμούν να υπάρχει μετά από πέντε έτη. Παρατηρούμε ότι σύμφωνα με τους εργαζόμενους η οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί σήμερα είναι αυτή της γραφειοκρατίας (65.1%), ενώ η κουλτούρα που θα ήθελαν να επικρατεί μετά από πέντε έτη είναι αυτή της υποστήριξης (49.2%).

Πίνακας 3. Επικρατέστεροι τύποι κουλτούρας

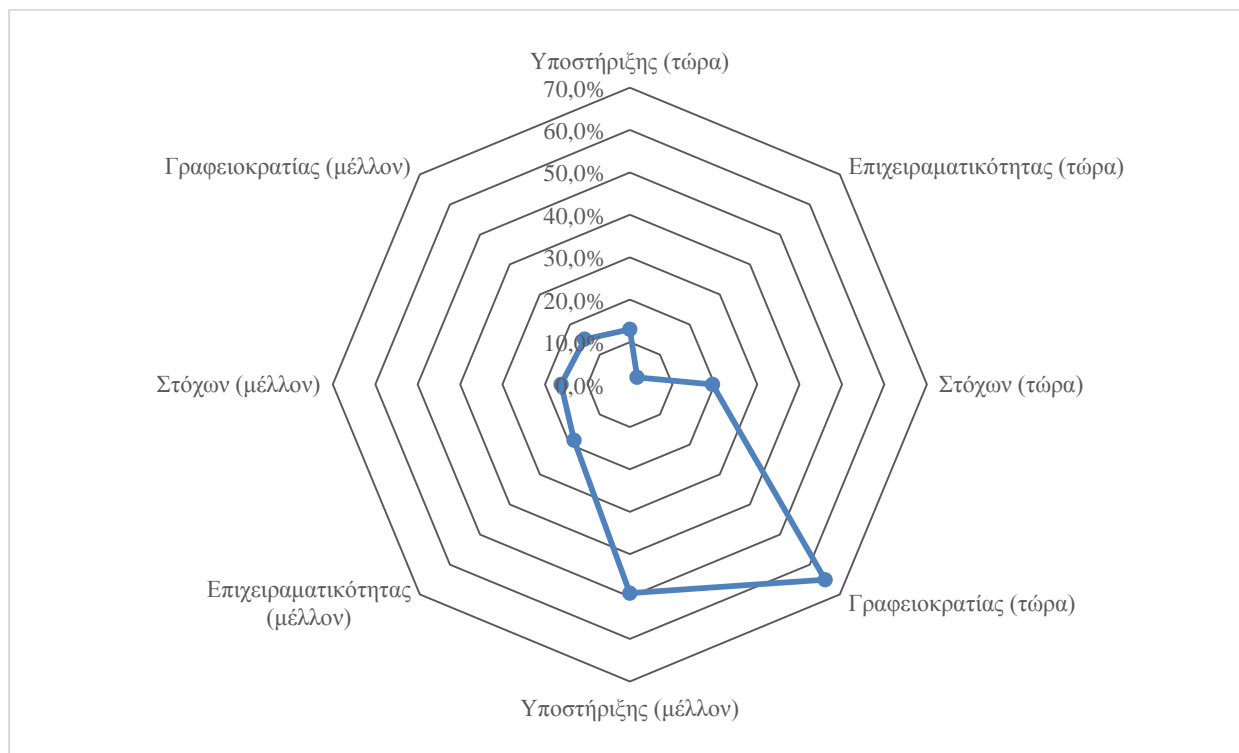
Τύπος Κουλτούρας	Σήμερα (N=169)	Σε 5 έτη (N=179)
	N (%)	N (%)
Υποστήριξης	22 (13.0%)	88 (49.2%)
Επιχειρηματικότητας	4 (2.4%)	35 (19.6%)
Στόχων	33 (19.5%)	29 (16.2%)
Γραφειοκρατίας	110 (65.1%)	27 (15.1%)

Στον Πίνακα 4 παρουσιάζονται τα βασικά μέτρα θέσης και διασποράς για τις μεταβλητές των τεσσάρων τύπων κουλτούρας, ενώ στο Γράφημα 2 παρουσιάζεται η σύγκριση των τύπων κουλτούρας σήμερα και στο μέλλον.

Πίνακας 4. Βασικά μέτρα θέσης και διασποράς των μεταβλητών του ερωτηματολογίου OCAI

Τύπος κουλτούρας	N	Μέσος Όρος	Τυπικό σφάλμα του μέσου	Τυπική απόκλιση	Ελάχιστο	Μέγιστο
Τώρα						
Υποστήριξης	169	19.369	0.779	10.132	0.00	59.17
Επιχειρηματικότητας	169	15.685	0.540	7.023	0.00	36.67
Στόχων	169	27.515	0.792	10.295	8.33	65.00
Γραφειοκρατίας	169	37.431	1.171	15.226	5.00	90.00
Μέλλον						
Υποστήριξης	179	32.179	0.857	11.464	0.00	75.00
Επιχειρηματικότητας	179	26.094	0.537	7.191	0.00	46.67
Στόχων	179	22.356	0.779	10.429	3.33	66.67
Γραφειοκρατίας	179	19.372	0.608	8.129	0.00	45.00

Γράφημα 2 Σύγκριση τύπων κουλτούρας σήμερα και στο μέλλον



Στην συνέχεια πραγματοποιήθηκε έλεγχος paired t-test για να αξιολογηθεί η στατιστική σημαντικότητα των διαφορών ανάμεσα στις απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τον τύπο κουλτούρας που επικρατεί σήμερα και αυτόν που θα ήθελαν να επικρατήσει στο μέλλον. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 5. Παρατηρείται ότι και για τους τέσσερις τύπους κουλτούρας το αποτέλεσμα του ελέγχου είναι στατιστικά σημαντικό ($p < 0.001$). Συνεπώς, ο μέσος όρος και των τεσσάρων τύπων κουλτούρας διαφοροποιείται μεταξύ των δυο χρονικών στιγμών (σήμερα και στο μέλλον). Οι εργαζόμενοι θα ήθελαν περισσότερο στο μέλλον να επικρατήσουν οι κουλτούρες υποστήριξης και επιχειρηματικότητας, σε σχέση με το τωρινό τους επίπεδο, ενώ αντίθετα θα ήθελαν να επικρατήσουν λιγότερο η κουλτούρα στόχων και γραφειοκρατίας.

Πίνακας 5. Σύγκριση τύπων κουλτούρας μέλλον – τώρα (N=164)

Τύπος κουλτούρας		Μέσος Όρος	Τυπική απόκλιση (Μέλλον - τώρα)	Μέση διαφορά	p-value*
Υποστήριξης	Τώρα	19.472	10.138	12.378	<0.001
	Μέλλον	31.850	11.394		
Επιχειρηματικότητας	Τώρα	15.595	6.852	10.844	<0.001
	Μέλλον	26.438	6.711		
Στόχων	Τώρα	27.622	10.368	-4.990	<0.001
	Μέλλον	22.632	10.599		
Γραφειοκρατίας	Τώρα	37.312	14.950	-18.232	<0.001
	Μέλλον	19.080	7.731		

* paired t-test

6.1.4 Περιγραφικά χαρακτηριστικά των κλιμάκων εργασιακής ικανοποίησης (ESI)

Στον Πίνακα 6 παρουσιάζονται τα βασικά μέτρα θέσης και διασποράς για τις κλίμακες εργασιακής ικανοποίησης του ερωτηματολογίου ESI. Το εύρος των δυνατών τιμών που μπορεί να πάρει η κάθε κλίμακα είναι: 0-25 για την κλίμακα «Συνθήκες εργασίας», 0-15 για την κλίμακα «Προαγωγή» και 0-20 για τις κλίμακες «Μισθός», «Φύση της εργασίας», «Προϊστάμενος» και «Οργανισμός ως σύνολο». Συνεπώς, αναφορικά με τις συνθήκες εργασίας και τις προοπτικές προαγωγής οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι μέτρια ικανοποιημένοι (M.O.=14.3 και 7.6, αντίστοιχα). Μέτρια ικανοποιημένοι φαίνεται να είναι και αναφορικά με τον μισθό (M.O.=9.6) και τον οργανισμό ως σύνολο (M.O.=10.1), ενώ άνω του μετρίου ικανοποιημένοι φαίνεται να είναι αναφορικά με τη φύση της εργασίας (M.O.=13.9) και τον προϊστάμενο (M.O.=15.1).

Πίνακας 6. Βασικά μέτρα θέσης και διασποράς των κλιμάκων εργασιακής ικανοποίησης

	N	Μέσος Όρος	Τυπικό σφάλμα μέσου όρου	Τυπική απόκλιση	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
Συνθήκες εργασίας	201	14.264	0.250	3.543	5.00	23.00
Μισθός	201	9.642	0.226	3.203	4.00	20.00
Προαγωγή	201	7.557	0.163	2.315	3.00	14.00
Φύση της εργασίας	201	13.940	0.211	2.988	7.00	20.00
Προϊστάμενος	201	15.134	0.239	3.383	4.00	20.00
Οργανισμός ως σύνολο	201	10.085	0.225	3.187	4.00	18.00

6.1.5 Συσχετίσεις μεταξύ των τύπων κουλτούρας και της εργασιακής ικανοποίησης

Στον Πίνακα 7 παρουσιάζονται οι συντελεστές συσχέτισης Pearson μεταξύ των κλιμάκων ικανοποίησης και των τύπων κουλτούρας σήμερα. Παρατηρείται ότι η κουλτούρα υποστήριξης σχετίζεται θετικά, σε μικρό βαθμό με τις κλίμακες «Συνθήκες εργασίας» (Pearson's $r=0.182$, $p=0.018$) και «Οργανισμός ως σύνολο» (Pearson's $r=0.283$, $p<0.001$). Αντίστοιχα, η κουλτούρα επιχειρηματικότητας σχετίζεται με την κλίμακα «Προαγωγή» (Pearson's $r=0.275$, $p<0.001$), ενώ η κουλτούρα στόχων δεν σχετίζεται με καμία από τις κλίμακες εργασιακής ικανοποίησης. Τέλος, η κουλτούρα γραφειοκρατίας σχετίζεται αρνητικά με τις κλίμακες «Προαγωγή» ($r=-0.197$, $p=0.010$), «Προϊστάμενος» ($r=-0.163$, $p=0.035$) και «Οργανισμός ως σύνολο» ($r=-0.305$, $p<0.001$).

Πίνακας 7. Συντελεστές συσχέτισης Pearson's r μεταξύ των τύπων κουλτούρας σήμερα και των κλιμάκων εργασιακής ικανοποίησης

		Υποστήριξη	Επιχειρηματικότητα	Στόχων	Γραφειοκρατίας
		ης	ας		
Συνθήκες εργασίας	Pearson's r	0.182	-0.117	-0.142	0.029
	p-value	0.018	0.131	0.066	0.712
Μισθός	Pearson's r	-0.018	0.080	0.149	-0.125
	p-value	0.815	0.299	0.054	0.104
Προαγωγή	Pearson's r	0.134	0.275	-0.028	-0.197
	p-value	0.083	<0.001	0.713	0.010
Φύση της εργασίας	Pearson's r	0.013	-0.021	0.124	-0.083
	p-value	0.866	0.788	0.107	0.283
Προϊστάμενος	Pearson's r	0.147	0.010	0.089	-0.163
	p-value	0.057	0.894	0.250	0.035
Οργανισμός ως σύνολο	Pearson's r	0.283	0.128	0.086	-0.305
	p-value	<0.001	0.098	0.269	<0.001

6.1.6 Σχέσεις μεταξύ των τύπων κουλτούρας και δημογραφικών χαρακτηριστικών

Στη συνέχεια εξετάστηκε η συσχέτιση των διαφορετικών τύπων κουλτούρας σήμερα και στο μέλλον με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, θέση, τομέας εργασίας και έτη προϋπηρεσίας). Εφαρμόστηκε ανάλυση t-test ή ανάλυση διακύμανσης (one way pona) ανάλογα με το αν η υπό εξέταση μεταβλητή είχε δύο ή περισσότερα επίπεδα, αντίστοιχα.

Αναφορικά με το φύλο των συμμετεχόντων δεν παρατηρήθηκε κάποια στατιστικώς σημαντική διαφορά (Πίνακας 8), ενώ καμία διαφορά δεν παρατηρήθηκε ούτε ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες (Πίνακας 9).

Πίνακας 8. Σύγκριση των τύπων κουλτούρας ανάλογα με το φύλο.

	Φύλο	N	M.O.	T.A.	p-value*
Υποστήριξης (τώρα)	Άνδρας	56	20.074	11.697	0.526
	Γυναίκα	113	19.019	9.296	
Επιχειρηματικότητα (τώρα)	Άνδρας	56	14.851	6.813	0.278
	Γυναίκα	113	16.099	7.118	
Στόχων (τώρα)	Άνδρας	56	26.131	9.509	0.220
	Γυναίκα	113	28.201	10.637	
Γραφειοκρατίας (τώρα)	Άνδρας	56	38.944	14.788	0.365
	Γυναίκα	113	36.681	15.449	
Υποστήριξης (μέλλον)	Άνδρας	58	32.227	10.091	0.969
	Γυναίκα	121	32.156	12.107	
Επιχειρηματικότητα (μέλλον)	Άνδρας	58	25.876	6.990	0.780
	Γυναίκα	121	26.198	7.312	
Στόχων (μέλλον)	Άνδρας	58	21.767	7.992	0.603
	Γυναίκα	121	22.638	11.434	
Γραφειοκρατίας (μέλλον)	Άνδρας	58	20.129	7.922	0.389
	Γυναίκα	121	19.008	8.234	

*T-test

Πίνακας 9. Σύγκριση των τύπων κουλτούρας ανάλογα με την ηλικία.

		N	M.O.	T.A.	Ελάχιστο	Μέγιστο	p-value *
Υποστήριξης (τώρα)	20-40	29	20.517	13.788	1.7	55.0	0.627
	40-50	76	19.682	8.948	0.0	59.2	
	>50	64	18.477	9.613	0.0	46.7	
Επιχειρηματικότητας (τώρα)	20-40	29	14.081	6.182	0.0	23.3	0.262
	40-50	76	16.524	7.260	0.0	33.3	
	>50	64	15.417	7.048	0.0	36.7	
Στόχων (τώρα)	20-40	29	27.701	12.571	8.3	58.3	0.925
	40-50	76	27.171	8.363	10.0	56.7	
	>50	64	27.839	11.351	10.0	65.0	
Γραφειοκρατίας (τώρα)	20-40	29	37.701	14.305	16.7	71.7	0.814
	40-50	76	36.623	14.088	18.3	90.0	
	>50	64	38.268	17.014	5.0	85.0	
Υποστήριξης (μέλλον)	20-40	32	34.531	12.458	16.7	66.7	0.301
	40-50	80	30.906	9.993	0.0	66.7	
	>50	67	32.575	12.539	0.0	75.0	
Επιχειρηματικότητας (μέλλον)	20-40	32	26.068	6.603	8.3	38.3	0.661
	40-50	80	25.604	7.739	5.0	46.7	
	>50	67	26.692	6.829	0.0	41.7	
Στόχων (μέλλον)	20-40	32	20.182	8.192	3.3	31.7	0.384
	40-50	80	23.208	9.337	3.3	61.7	
	>50	67	22.376	12.421	5.0	66.7	
Γραφειοκρατίας (μέλλον)	20-40	32	19.219	6.737	6.7	33.3	0.360
	40-50	80	20.281	7.755	0.0	43.3	
	>50	67	18.358	9.102	0.0	45.0	

*One-way ANOVA

Στον Πίνακα 10 παρουσιάζονται οι συγκρίσεις των τύπων κουλτούρας ανάλογα με το εκπαιδευτικό υπόβαθρο. Παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν ολοκληρώσει το Λύκειο/IEK/Καμία εκπαίδευση πιστεύουν σε υψηλότερο βαθμό ότι στην επιχείρηση επικρατεί η κουλτούρα στόχων (Μ.Ο. 30.9), ενώ ακολουθούν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού/διδασκτορικού (Μ.Ο. 29.4), οι απόφοιτοι ΑΕΙ (Μ.Ο. 25.6) και οι απόφοιτοι ανώτερης σχολής/ΤΕΙ (Μ.Ο. 25.1, $p=0.035$). Αντίστοιχα, στατιστικά σημαντική διαφορά παρατηρήθηκε και στην κουλτούρα στόχων στο μέλλον. Και εδώ οι απόφοιτοι Λυκείου/IEK/Καμία εκπαίδευση είναι αυτοί που θα ήθελαν σε υψηλότερο βαθμό να επικρατήσει η κουλτούρας στόχων στο μέλλον (Μ.Ο. 26.2) και ακολουθούν οι απόφοιτοι ανώτερης σχολής/ΤΕΙ (Μ.Ο. 25.6), οι απόφοιτοι ΑΕΙ (Μ.Ο. 21.4) και οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού/Διδασκτορικού (Μ.Ο. 19.4, $p=0.007$).

Πίνακας 10. Σύγκριση των τύπων κουλτούρας ανάλογα με το εκπαιδευτικό υπόβαθρο.

		N	M.O.	T.A.	Ελάχιστο	Μέγιστο	p-value*
Υποστήριξης (τώρα)	Καμία εκπαίδευση/ Λύκειο/IEK	29	18.075	11.231	10.0	59.2	0.152
	Ανώτερη σχολή/ ΤΕΙ	34	16.814	7.721	0.0	31.7	
	ΑΕΙ	57	21.550	9.049	0.0	46.7	
	Μεταπτυχιακό/Διδασκτορικό	49	19.371	11.744	0.0	55.0	
Επιχειρηματικότητας (τώρα)	Καμία εκπαίδευση/ Λύκειο/IEK	29	15.201	5.540	3.3	25.0	0.386
	Ανώτερη σχολή/ ΤΕΙ	34	14.559	6.749	0.0	26.7	
	ΑΕΙ	57	16.959	7.478	0.0	36.7	
	Μεταπτυχιακό/Διδασκτορικό	49	15.272	7.417	0.0	30.0	
Στόχων (τώρα)	Καμία εκπαίδευση/ Λύκειο/IEK	29	30.920	14.883	10.0	65.0	0.035
	Ανώτερη σχολή/ΤΕΙ	34	25.123	9.184	13.3	56.7	
	ΑΕΙ	57	25.629	6.663	10.0	41.7	
	Μεταπτυχιακό/Διδασκτορικό	49	29.354	10.640	8.3	58.3	
Γραφειοκρατίας (τώρα)	Λύκειο/IEK	29	35.805	16.730	5.0	70.0	0.078
	Ανώτερη σχολή/ ΤΕΙ	34	43.505	14.910	21.7	85.0	
	ΑΕΙ	57	35.863	14.103	10.0	75.0	
	Μεταπτυχιακό/Διδασκτορικό	49	36.003	15.185	16.7	90.0	
Υποστήριξης (μέλλον)	Καμία εκπαίδευση/ Λύκειο/IEK	28	29.821	11.416	0.0	43.3	0.095
	Ανώτερη σχολή/ ΤΕΙ	35	28.857	9.178	0.0	46.7	
	ΑΕΙ	61	33.962	13.094	10.8	75.0	
	Μεταπτυχιακό/Διδασκτορικό	55	33.515	10.445	18.3	56.7	
Επιχειρηματικότητας (μέλλον)	Καμία εκπαίδευση/ Λύκειο/IEK	28	27.411	6.129	20.0	41.7	0.053
	Ανώτερη σχολή/ ΤΕΙ	35	24.119	5.347	8.3	31.7	
	ΑΕΙ	61	25.123	8.003	0.0	46.7	
	Μεταπτυχιακό/Διδασκτορικό	55	27.758	7.429	8.3	46.7	
Στόχων (μέλλον)	Καμία εκπαίδευση/ Λύκειο/IEK	28	26.161	15.569	11.7	66.7	0.007
	Ανώτερη σχολή/ ΤΕΙ	35	25.571	10.840	6.7	61.7	
	ΑΕΙ	61	21.393	8.479	5.0	46.7	
	Μεταπτυχιακό/Διδασκτορικό	55	19.439	7.715	3.3	34.2	
Γραφειοκρατίας (μέλλον)	Καμία εκπαίδευση/ Λύκειο/IEK	28	16.607	7.374	0.0	28.3	0.135
	Ανώτερη σχολή/ ΤΕΙ	35	21.452	8.349	8.3	45.0	
	ΑΕΙ	61	19.522	8.298	0.0	45.0	
	Μεταπτυχιακό/Διδασκτορικό	55	19.288	7.965	0.0	36.7	

*One-way ANOVA

Στον Πίνακα 11 παρουσιάζονται οι συγκρίσεις των τύπων κουλτούρας ανάλογα με τη θέση εργασίας. Παρατηρείται ότι οι διευθυντές/ προϊστάμενοι πιστεύουν περισσότερο ότι στον οργανισμό επικρατεί η κουλτούρα επιχειρηματικότητας σε σχέση με τους υπαλλήλους (Μ.Ο 21.7 vs. 15.1, $p=0.001$). Αντίθετα, οι υπάλληλοι πιστεύουν σε υψηλότερο βαθμό ότι επικρατεί η κουλτούρα γραφειοκρατίας (38.1 vs. 29.9, $p=0.001$). Αναφορικά με την κουλτούρα που θα ήθελαν να επικρατήσει στο μέλλον, δεν παρατηρήθηκε κάποια στατιστικώς σημαντική διαφορά σε κάποιο από τα τέσσερα είδη κουλτούρας.

Πίνακας 11. Σύγκριση των τύπων κουλτούρας ανάλογα με τη θέση εργασίας

	Θέση εργασίας	N	M.O.	T.A.	p-value*
Υποστήριξης (τώρα)	Υπάλληλος	155	19.134	10.462	0.072
	Διευθυντής/Προϊστάμενος	14	21.964	4.710	
Επιχειρηματικότητας (τώρα)	Υπάλληλος	155	15.145	6.917	0.001
	Διευθυντής/Προϊστάμενος	14	21.667	5.341	
Στόχων (τώρα)	Υπάλληλος	155	27.608	10.603	0.698
	Διευθυντής/Προϊστάμενος	14	26.488	6.046	
Γραφειοκρατίας (τώρα)	Υπάλληλος	155	38.113	15.601	0.001
	Διευθυντής/Προϊστάμενος	14	29.881	6.777	
Υποστήριξης (μέλλον)	Υπάλληλος	163	32.490	11.568	0.248
	Διευθυντής/Προϊστάμενος	16	29.010	10.134	
Επιχειρηματικότητας (μέλλον)	Υπάλληλος	163	26.033	7.407	0.717
	Διευθυντής/Προϊστάμενος	16	26.719	4.539	
Στόχων (μέλλον)	Υπάλληλος	163	22.357	10.597	0.996
	Διευθυντής/Προϊστάμενος	16	22.344	8.826	
Γραφειοκρατίας (μέλλον)	Υπάλληλος	163	19.121	8.137	0.188
	Διευθυντής/Προϊστάμενος	16	21.927	7.839	

*T-test

Στον Πίνακα 12 παρουσιάζονται οι συγκρίσεις των τύπων κουλτούρας ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας. Παρατηρείται ότι δεν υπάρχει κάποια στατιστικώς σημαντική διαφορά.

Πίνακας 12. Σύγκριση των τύπων κουλτούρας ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας

	Έτη προϋπηρεσίας	N	M.O.	T.A.	Ελάχιστο	Μέγιστο	p-value *
Υποστήριξης (τώρα)	0-10	51	20.408	12.277	1.7	55.0	0.547
	10-20	57	18.275	8.042	0.0	43.3	
	≥20	61	19.522	9.969	0.0	59.2	
Επιχειρηματικότητας (τώρα)	0-10	51	15.866	7.585	0.0	36.7	0.909
	10-20	57	15.863	7.243	0.0	33.3	
	≥20	61	15.369	6.406	0.0	26.7	
Στόχων (τώρα)	0-10	51	27.598	10.645	8.3	58.3	0.736
	10-20	57	26.711	8.465	10.0	56.7	
	≥20	61	28.197	11.590	10.0	65.0	
Γραφειοκρατίας (τώρα)	0-10	51	36.127	15.117	10.0	71.7	0.559
	10-20	57	39.152	14.662	20.0	90.0	
	≥20	61	36.913	15.923	5.0	85.0	
Υποστήριξης (μέλλον)	0-10	54	33.086	10.797	13.3	66.7	0.786
	10-20	62	31.734	12.576	0.0	75.0	
	≥20	63	31.839	11.002	0.0	61.7	
Επιχειρηματικότητας (μέλλον)	0-10	54	25.679	7.241	8.3	40.0	0.765
	10-20	62	25.927	7.352	8.3	46.7	
	≥20	63	26.614	7.071	0.0	41.7	
Στόχων (μέλλον)	0-10	54	21.250	8.177	3.3	46.7	0.650
	10-20	62	22.809	10.100	3.3	61.7	
	≥20	63	22.857	12.377	5.0	66.7	
Γραφειοκρατίας (μέλλον)	0-10	54	19.985	6.967	6.7	43.3	0.682
	10-20	62	19.530	8.049	0.0	36.7	
	≥20	63	18.690	9.146	0.0	45.0	

*One-way ANOVA

Τέλος, στον Πίνακα 13 παρουσιάζεται η σύγκριση των τύπων κουλτούρας ανάλογα με την υπηρεσία. Αναφορικά με την κουλτούρα που επικρατεί σήμερα παρατηρήθηκε στατιστικώς σημαντική διαφορά στην κουλτούρα υποστήριξης ($p=0.036$), επιχειρηματικότητας ($p<0.001$) και γραφειοκρατίας ($p=0.03$). Πιο αναλυτικά, τα άτομα που εργάζονται στην κεντρική υπηρεσία της Α.Α.Δ.Ε. πιστεύουν σε υψηλότερο βαθμό ότι στον οργανισμό επικρατεί η κουλτούρα της υποστήριξης και της επιχειρηματικότητας σε σχέση με όσους εργάζονται σε άλλες υπηρεσίες (Μ.Ο. 22.6 vs. 18.5 και Μ.Ο. 19.5 vs. 14.7, αντίστοιχα), ενώ πιστεύουν σε χαμηλότερο βαθμό ότι επικρατεί η κουλτούρα της γραφειοκρατίας (Μ.Ο. 32.4 vs. 38.7). Αναφορικά με τον τύπο κουλτούρας που θα ήθελαν να επικρατήσει στο μέλλον, οι υπάλληλοι που εργάζονται στην κεντρική υπηρεσία θέλουν σε υψηλότερο βαθμό να επικρατήσει στο μέλλον η κουλτούρα υποστήριξης (Μ.Ο. 34.9 vs. 31.5, $p=0.028$), ενώ θέλουν λιγότερο να επικρατήσει η κουλτούρα στόχων (Μ.Ο. 19.7 vs. 23.0, $p=0.011$).

Πίνακας 13. Σύγκριση των τύπων κουλτούρας ανάλογα με την υπηρεσία

	Υπηρεσία	N	M.O.	T.A.	p-value *
Υποστήριξης (τώρα)	Κεντρική	34	22.623	10.260	0.036
	Άλλη	135	18.549	9.971	
Επιχειρηματικότητας (τώρα)	Κεντρική	34	19.485	6.366	<0.001
	Άλλη	135	14.728	6.875	
Στόχων (τώρα)	Κεντρική	34	25.515	5.868	0.206
	Άλλη	135	28.019	11.096	
Γραφειοκρατίας (τώρα)	Κεντρική	34	32.377	9.129	0.030
	Άλλη	135	38.704	16.187	
Υποστήριξης (μέλλον)	Κεντρική	36	34.931	6.896	0.028
	Άλλη	143	31.486	12.273	
Επιχειρηματικότητας (μέλλον)	Κεντρική	36	26.296	6.608	0.851
	Άλλη	143	26.043	7.351	
Στόχων (μέλλον)	Κεντρική	36	19.699	5.271	0.011
	Άλλη	143	23.024	11.280	
Γραφειοκρατίας (μέλλον)	Κεντρική	36	19.074	5.209	0.743
	Άλλη	143	19.446	8.724	

*T-test

6.1.7 Σχέσεις μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και δημογραφικών χαρακτηριστικών

Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε διερεύνηση της πιθανής διαφοροποίησης της εργασιακής ικανοποίησης ανάλογα με το φύλο, τα έτη προϋπηρεσίας και του εκπαιδευτικού επιπέδου των εργαζομένων. Τα αντίστοιχα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους Πίνακες 14, 15 και 16. Ανάμεσα στα δύο φύλα η μόνη στατιστικώς σημαντική διαφορά παρατηρήθηκε στην κλίμακα «Οργανισμός ως σύνολο», με τους άνδρες να εμφανίζουν ελαφρώς υψηλότερα επίπεδα στη συγκεκριμένη κλίμακα (M.O. 10.9 vs. 9.7, $p=0.014$).

Αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας, τα επίπεδα των κλιμάκων «Φύση της εργασίας» και «Προϊστάμενος» φαίνεται να παρουσιάζουν στατιστικώς σημαντική διαφορά. Πιο αναλυτικά, οι εργαζόμενοι με 20 ή περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα στην κλίμακα «Φύση της εργασίας» (M.O. 14.8), ενώ ακολουθούν οι εργαζόμενοι με 10-20 (M.O. 13.8) και 0-10 (M.O. 13.1, $p=0.002$) έτη προϋπηρεσίας. Αναφορικά με την κλίμακα «Προϊστάμενος» υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης εμφανίζουν τα άτομα με ≥ 20 (M.O. 15.6) και 0-10 (M.O. 15.5) έτη προϋπηρεσίας, ενώ χαμηλότερο επίπεδο εμφανίζουν οι συμμετέχοντες με 10-20 έτη προϋπηρεσίας (M.O. 14.3, $p=0.042$). Τέλος, παρατηρήθηκε στατιστικώς σημαντική διαφορά στην κλίμακα «Μισθός» ανάλογα με το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των συμμετεχόντων με άτομα υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου να εμφανίζουν τα χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης ($p=0.006$).

Πίνακας 14. Σύγκριση των κλιμάκων εργασιακής ικανοποίησης ανάλογα με το φύλο.

	Φύλο	N	M.O.	T.A.	p-value*
Συνθήκες εργασίας	Άνδρας	67	14.9104	4.01411	0.089
	Γυναίκα	134	13.9403	3.25082	
Μισθός	Άνδρας	67	9.5075	3.12067	0.675
	Γυναίκα	134	9.7090	3.25328	
Προαγωγή	Άνδρας	67	7.4627	2.09854	0.683
	Γυναίκα	134	7.6045	2.42176	
Φύση της εργασίας	Άνδρας	67	14.3881	2.88126	0.133
	Γυναίκα	134	13.7164	3.02524	
Προϊστάμενος	Άνδρας	67	15.4478	3.10563	0.354
	Γυναίκα	134	14.9776	3.51467	
Οργανισμός ως σύνολο	Άνδρας	67	10.8657	3.02963	0.014
	Γυναίκα	134	9.6940	3.20298	

* t-test

Πίνακας 15. Σύγκριση των κλιμάκων εργασιακής ικανοποίησης ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας.

		N	M.O.	T.A.	Ελάχιστο	Μέγιστο	p-value*
Συνθήκες εργασίας	0-10	59	14.3220	3.56439	7.00	23.00	0.605
	10-20	71	13.9437	3.40121	5.00	23.00	
	≥20	71	14.5352	3.68716	5.00	23.00	
Μισθός	0-10	59	9.0678	2.65787	4.00	15.00	0.115
	10-20	71	10.2254	3.37299	4.00	20.00	
	≥20	71	9.5352	3.38413	4.00	20.00	
Προαγωγή	0-10	59	7.6441	2.19531	3.00	14.00	0.922
	10-20	71	7.4789	2.30440	3.00	12.00	
	≥20	71	7.5634	2.44793	3.00	14.00	
Φύση της εργασίας	0-10	59	13.0508	2.78805	8.00	18.00	0.002
	10-20	71	13.7746	3.07152	7.00	20.00	
	≥20	71	14.8451	2.84679	7.00	20.00	
Προϊστάμενος	0-10	59	15.5254	3.37003	9.00	20.00	0.042
	10-20	71	14.3239	3.64407	4.00	20.00	
	≥20	71	15.6197	2.99698	8.00	20.00	
Οργανισμός ως σύνολο	0-10	59	10.4068	2.55369	5.00	16.00	0.644
	10-20	71	9.9014	3.28701	4.00	18.00	
	≥20	71	10.0000	3.56170	4.00	18.00	

* one-way anova

Πίνακας 16. Σύγκριση των κλιμάκων εργασιακής ικανοποίησης ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο.

		N	M.O.	T.A.	Ελάχιστο	Μέγιστο	p-value*
Συνθήκες εργασίας	Λύκειο/IEK/Καμία εκπαίδευση	31	13.871	3.500	9.0	22.0	0.720
	Ανώτερη σχολή/ TEI	40	13.9750	2.89551	5.00	20.00	
	AEI	74	14.6081	3.58772	8.00	23.00	
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	56	14.2321	3.95424	5.00	23.00	
Μισθός	Λύκειο/IEK/Καμία εκπαίδευση	31	10.742	3.614	5.0	20.0	0.006
	Ανώτερη σχολή/ TEI	40	10.2000	3.48035	4.00	20.00	
	AEI	74	9.7432	3.12331	4.00	17.00	
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	56	8.5000	2.52982	4.00	15.00	
Προαγωγή	Λύκειο/IEK/Καμία εκπαίδευση	31	8.129	2.918	3.0	14.0	0.321
	Ανώτερη σχολή/ TEI	40	7.3500	1.84738	3.00	11.00	
	AEI	74	7.6757	2.30014	3.00	14.00	
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	56	7.2321	2.24816	3.00	12.00	
Φύση της εργασίας	Λύκειο/IEK/Καμία εκπαίδευση	31	14.645	2.950	7.0	20.0	0.173
	Ανώτερη σχολή/ TEI	40	14.3500	2.97468	7.00	18.00	
	AEI	74	13.3919	2.96933	7.00	19.00	
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	56	13.9821	2.98780	8.00	20.00	
Προϊστάμενος	Λύκειο/IEK/Καμία εκπαίδευση	31	15.548	2.987	8.0	20.0	0.500
	Ανώτερη σχολή/ TEI	40	14.6000	3.64305	6.00	20.00	
	AEI	74	14.9595	3.36150	8.00	20.00	
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	56	15.5179	3.44300	4.00	20.00	
Οργανισμός ως σύνολο	Λύκειο/IEK/Καμία εκπαίδευση	31	10.290	3.349	4.0	18.0	0.840
	Ανώτερη σχολή/ TEI	40	9.7250	2.72677	4.00	15.00	
	AEI	74	10.2432	3.18305	4.00	18.00	
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	56	10.0179	3.45617	4.00	18.00	

*one-way anova

6.1.8 Πρόβλεψη επαγγελματικής ικανοποίησης από τον τύπο κουλτούρας

Τέλος, πραγματοποιήθηκε πολυμεταβλητή ανάλυση παλινδρόμησης για να ελεγχθεί κατά πόσο ο τύπος κουλτούρας που επικρατεί σήμερα στον οργανισμό μπορεί να προβλέψει την εργασιακή ικανοποίηση. Συγκεκριμένα, προσαρμόστηκαν έξι μοντέλα γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένες μεταβλητές τις έξι κλίμακες εργασιακής ικανοποίησης και ανεξάρτητες μεταβλητές τους τέσσερεις τύπους κουλτούρας που επικρατούν στον οργανισμό. Εφαρμόστηκε η μέθοδος stepwise για την επιλογή των τελικών μοντέλων. Τα τελικά μοντέλα παρουσιάζονται στον Πίνακα 17. Κανένας από τους τύπους κουλτούρας δεν φάνηκε να προβλέπει τις κλίμακες «Μισθός» και «Φύση της εργασίας». Επίσης, παρατηρείται ότι σε όλα τα μοντέλα οι συντελεστές R^2 είναι σχετικά χαμηλοί. Πιο αναλυτικά, η κουλτούρα

υποστήριξης και η κουλτούρα επιχειρηματικότητας μπορούν να εξηγήσουν το 6.4% της μεταβλητότητας της κλίμακας «Συνθήκες εργασίας». Αντίστοιχα, η κουλτούρα επιχειρηματικότητας εξηγεί το 7.6% της κλίμακας «Προαγωγή» και η κουλτούρα γραφειοκρατίας το 2.6% της κλίμακας «Προϊστάμενος» και το 9.3% της κλίμακας «Οργανισμός ως σύνολο».

Πίνακας 17. Αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης

	beta	s.e.(beta)	p-value	R²
Συνθήκες εργασίας				0.064
Κουλτούρα υποστήριξης	0.082	0.028	0.003	
Κουλτούρα επιχειρηματικότητας	-0.03	0.040	0.022	
Προαγωγή				0.076
Κουλτούρα επιχειρηματικότητας	0.093	0.025	<0.001	
Προϊστάμενος				0.026
Κουλτούρα γραφειοκρατίας	-0.035	0.017	0.035	
Οργανισμός ως σύνολο				0.093
Κουλτούρα γραφειοκρατίας	-0.064	0.015	<0.001	

6.1.9 Σύγκριση με ΙΚΑ-ΕΤΑΜ(ΕΦΚΑ)

Αντίστοιχη πρόσφατη έρευνα αναφορικά με τα επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας έχει πραγματοποιηθεί και στο ΙΚΑ-ΕΤΑΜ (Βασιλακοπούλου, 2017). Στον Πίνακα 18 παρουσιάζονται οι επικρατέστεροι τύποι κουλτούρας, τώρα και στο μέλλον, μεταξύ του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ και της Α.Α.Δ.Ε. Παρατηρείται ότι και στις δύο υπηρεσίες οι εργαζόμενοι δηλώνουν πως επικρατεί η κουλτούρα γραφειοκρατίας και ότι στο μέλλον θα ήθελαν να επικρατήσει η κουλτούρα υποστήριξης, με τα αντίστοιχα ποσοστά να είναι υψηλότερα στην Α.Α.Δ.Ε. (65.1% vs. 50.1% και 49.2% vs. 35.4%, αντίστοιχα). Επιπλέον, το ποσοστό των υπαλλήλων του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ που αναφέρει ότι επικρατεί στον οργανισμό η κουλτούρα επιχειρηματικότητας είναι περίπου πέντε φορές υψηλότερο σε σχέση με το αντίστοιχο ποσοστό στην Α.Α.Δ.Ε. (12.1% vs. 2.4%), ενώ σχεδόν διπλάσιο είναι και το ποσοστό της κουλτούρας υποστήριξης (20.2% vs. 13.0%).

Πίνακας 18. Σύγκριση ΙΚΑ-ΕΤΑΜ και Α.Α.Δ.Ε.

	ΙΚΑ-ΕΤΑΜ	Α.Α.Δ.Ε
Σήμερα		
Κουλτούρα υποστήριξης	20.22%	13.0%
Κουλτούρα επιχειρηματικότητας	12.10%	2.4%
Κουλτούρα στόχων	17.59%	19.5%
Κουλτούρα γραφειοκρατίας	50.07%	65.1%
Μέλλον		
Κουλτούρα υποστήριξης	35.41%	49.2%
Κουλτούρα επιχειρηματικότητας	26.77%	19.6%
Κουλτούρα στόχων	17.86%	16.2%
Κουλτούρα γραφειοκρατίας	19.95%	15.1%

6.1.10 Σύνοψη των αποτελεσμάτων

Στην παρούσα έρευνα έγινε προσπάθεια να αξιολογηθεί με την χρήση του ερωτηματολογίου OCAI η παρούσα και η επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα της Α.Α.Δ.Ε. καθώς και να συσχετιστούν τα είδη κουλτούρας με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Συνολικά στην έρευνα συμμετείχαν 219 εργαζόμενοι, από τους οποίους διαθέσιμα δεδομένα σχετικά με το OCAI είχαμε για 169 (77.2%).

Σύμφωνα με το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας, στον οργανισμό **σήμερα** επικρατεί η κουλτούρα της **γραφειοκρατίας (65.1%)**. Αυτός ο τύπος κουλτούρας χαρακτηρίζεται από ένα τυποποιημένο και δομημένο περιβάλλον εργασίας, στο οποίο επικρατούν η σταθερότητα και την τήρηση των κανονισμών αλλά ταυτόχρονα και η ρουτίνα και η δυσκαμψία, με τις δραστηριότητες του προσωπικού να προσδιορίζονται από τις γραφειοκρατικές διαδικασίες. Η εστίαση είναι προσανατολισμένη στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

Η κουλτούρα που επιθυμούν οι εργαζόμενοι να επικρατήσει στο **μέλλον** είναι αυτή της **υποστήριξης (49.2%)**. Επιθυμούν δηλαδή, να υποστηριχθεί η συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων, να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να αισθάνονται ότι ανήκουν σε μια μεγάλη οικογένεια με κοινούς σκοπούς και στόχους, όπου επικρατεί το ομαδικό πνεύμα, η ελευθερία της έκφρασης και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Αυτός ο τύπος οργανωσιακής κουλτούρας προωθεί την ομαδική εργασία, τη συμμετοχή και τη συναίνεση.

Αναφορικά με τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων αυτά φάνηκαν να είναι μέτρια όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας, τις προοπτικές προαγωγής, τον μισθό αλλά και τον οργανισμό ως σύνολο. Άνω του μετρίου ικανοποίηση παρουσίασαν οι εργαζόμενοι

αναφορικά με τη φύση της εργασίας αλλά και τον προϊστάμενο, όπου σημειώθηκαν τα υψηλότερα επίπεδα.

Αναφορικά με τους παράγοντες που φαίνεται να επηρεάζουν τις απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με την κουλτούρα που επικρατεί **σήμερα** στην Α.Α.Δ.Ε.:

- Η κουλτούρα **υποστήριξης** διαφοροποιείται ανάλογα με την υπηρεσία (υψηλότερος μέσος όρος: Κεντρική υπηρεσία).
- Η κουλτούρα **επιχειρηματικότητας** διαφοροποιείται ανάλογα με τη θέση του εργαζόμενου (υψηλότερος μέσος όρος: διευθυντής/προϊστάμενος) και την υπηρεσία (υψηλότερος μέσος όρος: Κεντρική υπηρεσία).
- Η κουλτούρα **στόχων** διαφοροποιείται ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο (υψηλότερος μέσος όρος: Λύκειο/ΙΕΚ/Καμία εκπαίδευση).
- Η κουλτούρα **γραφειοκρατίας** διαφοροποιείται ανάλογα με τη θέση εργασίας (υψηλότερος μέσος όρος: υπάλληλοι) και την υπηρεσία (υψηλότερος μέσος όρος: άλλη υπηρεσία).

Αναφορικά με τους παράγοντες που φαίνεται να επηρεάζουν τις απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με την κουλτούρα θα ήθελαν να επικρατήσει στην Α.Α.Δ.Ε. **σε πέντε έτη**:

- Η κουλτούρα **υποστήριξης** ανάλογα με την υπηρεσία (υψηλότερος μέσος όρος: κεντρική υπηρεσία).
- Η κουλτούρα **στόχων** διαφοροποιείται ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο (υψηλότερος μέσος όρος: Λύκειο/ΙΕΚ/Καμία εκπαίδευση) και την υπηρεσία (υψηλότερος μέσος όρος: άλλη υπηρεσία).

Τέλος, αναφορικά με την πρόβλεψη της εργασιακής ικανοποίησης από τον τύπο κουλτούρας που επικρατεί στον οργανισμό η κουλτούρα υποστήριξης και η κουλτούρα επιχειρηματικότητας μπορούν να εξηγήσουν το 6.4% της μεταβλητότητας της κλίμακας «Συνθήκες εργασίας». Αντίστοιχα, η κουλτούρα επιχειρηματικότητας εξηγεί το 7.6% της κλίμακας «Προαγωγή» και η κουλτούρα γραφειοκρατίας το 2.6% της κλίμακας «Προϊστάμενος» και το 9.3% της κλίμακας «Οργανισμός ως σύνολο». Συνεπώς, φαίνεται να υπάρχει κάποια σχέση, μεταξύ των τύπων οργανωσιακής κουλτούρας και της εργασιακής ικανοποίησης, η οποία όμως δεν είναι πολύ μεγάλη σε ένταση.

Κεφάλαιο 7

7.1 Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Γενικά

Από την ανάλυση της οργανωσιακής δομής και λειτουργίας της Α.Α.Δ.Ε. είδαμε ότι, συμφωνεί με την θεωρία του *Schein* (2004) περί υποθέσεων και στην τυπολογία των *Johnson & Scoles* στο τρόπο που αυτές δομούν τον “*Πολιτισμικό Ιστό*” του οργανισμού, μέσα στο οποίο γεννάται και αναδημιουργείται η οργανωσιακή κουλτούρα και σύμφωνα με αυτή διαμορφώνεται η στρατηγική εστίαση σε ζητήματα αποδοτικότητας και ανταγωνιστικότητας.

Φαίνεται, να εφαρμόζεται μια τυπολογία με ανδρικά χαρακτηριστικά από την ηγεσία (*Αρρενωπότητα_Hofstede*), καθώς ενδιαφέρεται για τους οικονομικούς δείκτες και εστιάζει στην επίτευξη των στόχων και των επιτευγμάτων. Ο οργανισμός σύμφωνα με τους *Handy C.(1993) & Deal & Kennedy(1982)*, διευθύνεται από ένα ισχυρό ηγέτη (Διοικητή) που εστιάζει στην αποτελεσματικότητα και στην άμεση λήψη των στρατηγικών αποφάσεων (Δίας), το στυλ διοίκησης είναι άκρως γραφειοκρατικό και δύσκαμπτο, με υποταγή στους νόμους, διατάξεις και κανονισμούς (Απόλλων), που για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και την επίλυση των προβληματικών καταστάσεων στηρίζεται στην συλλογικότητα (Αθηνά).

Αυτός, όμως, ο τύπος οργάνωσης, σύμφωνα με την έρευνα δεν προωθεί την ελευθερία, την δημιουργικότητα και ταλέντο των εργαζομένων (Διόνυσος). Επίσης φαίνεται ότι, μια κουλτούρα αυστηρά ιεραρχημένη, με πλήρη συμμόρφωση και αποδοχή των αποφάσεων της ηγετικής ομάδας, χωρίς αυτονομία και πρωτοβουλία, δεν αποτελεί εμπόδιο στο να δημιουργηθούν ισχυροί δεσμοί μεταξύ των εργαζομένων με συνεκτικές αρχές.

Ωστόσο, φαίνεται ότι το σύνολο των εργαζομένων της Α.Α.Δ.Ε. επιθυμεί περισσότερη συναδελφικότητα, πίστη και η ομοψυχία και ο οργανισμός να χαρακτηρίζεται από πνεύμα ισότητας, ομαδικότητας, αρμονίας (*τύπος Θηλυκότητας*) απέναντι σε συνθήκες *Αβεβαιότητας*, όπου, αν και επιθυμούν σταθερότητα στην απασχόληση και στην υφιστάμενη εργασιακή κατάσταση, δεν δείχνουν να απειλούνται σε συνθήκες αλλαγών που προάγουν την καινοτομία και την πρωτοτυπία.

Δημογραφικά

Όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, το δείγμα μας ανταποκρίνεται στην γενικότερη οργανωτική δομή της Α.Α.Δ.Ε., με το ποσοστό του γυναικείου πληθυσμού και ηλικιακά άνω των 40 ετών, να υπερέχει σε σχέση με τους άνδρες (Εικόνα 4.7.6), στοιχείο, που φανερώνει ότι, σύμφωνα με την θεωρία του Maslow ‘*περί ολοκλήρωση αναγκών*’, το στυλ της εργασιακής απασχόλησης ‘*ταιριάζει*’ περισσότερο στο γυναικείο φύλο από ότι στο

ανδρικό, ή ότι η γυναικεία ιδιοσυγκρασία ‘ποντάρισε’ περισσότερο στην ‘επίτευξη του στόχου μέσω ΑΣΕΠ για την διεκδίκηση της θέσης.

Επίσης σημαντικό αποτελεί του ποσοστό του μορφωτικού επίπεδου με ποσοστό 38,8% και 19,6% να είναι απόφοιτοι ΑΕΙ και ΤΕΙ αντίστοιχα ενώ 19,6% 25,1% Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού τίτλου σπουδών που επίσης συμφωνεί με την στρατηγική κατεύθυνση της Α.Α.Δ.Ε. (Εικόνα 4.7.7) για μορφωμένους, εξειδικευμένους και πλήρως καταρτισμένους υπαλλήλους ικανούς να επιτύχουν τους στρατηγικούς επιχειρησιακούς στόχους αλλά και την εφαρμογή των νόμων περί προσλήψεων(ν.4275/2014 & ν.3528/2007)²¹².

Σημαντικό επίσης είναι το γεγονός ότι, το 36,1% είναι υπάλληλοι με προϋπηρεσία 10-20 έτη και πολύ κοντά 35,6% με προϋπηρεσία πάνω από 20 έτη, σε σχέση με το 28,3% υπαλλήλων που εργάζονται από 0-10 έτη στο οργανισμό, γεγονός που αποδεικνύει τις επιπτώσεις των οικονομικών συγκυριών και των μνημονικών υποχρεώσεων τα τελευταία χρόνια που επέβαλαν ρυθμό προσλήψεων στο δημόσιο 1προς 5, το οποίο σύμφωνα με τα διαρθρωτικά μέτρα η Α.Α.Δ.Ε. προτίθεται να αλλάξει.

Επικρατέστεροι τύποι κουλτούρας

Όσον αφορά την Οργανωσιακή Κουλτούρα του οργανισμού, αποδείχθηκε με υψηλό ποσοστό, ότι η επικρατέστερη μορφή, με μεγάλη διαφορά από τις άλλες, είναι η **Ιεραρχική Κουλτούρα** (*hierarchy culture*), προσανατολισμένη στην δομημένη **γραφειοκρατία**, με πλήρη υποταγή στους νόμους και τους κανονισμούς. Η δραστηριότητα της συνάδει με τις κυβερνητικές πολιτικές και στηρίζεται στον έλεγχο, στο συντονισμό, στη σταθερότητα και την προβλεψιμότητα, Handy C. (1993), Harrison (1972) & Handy (1985).

Ωστόσο, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων φάνηκε να επιθυμεί την **Υποστηρικτική/Κουλτούρα Γενιάς** (*clan culture*), που προάγει την συνεργασία, την ομοψυχία, τη συνοχή, την εμπιστοσύνη, την αφοσίωση, τη δέσμευση και την συναίνεση. Είναι η κουλτούρα που η ηγεσία καθοδηγεί και αγκαλιάζει τους υφισταμένους, ενώ οι υφιστάμενοι αναπτύσσουν ισχυρούς οργανωσιακούς δεσμούς, γιατί εργάζονται σε ένα ευχάριστο και φιλικό περιβάλλον και οι υπάλληλοι αισθάνονται σαν οικογένεια. Επίσης, σε μεγάλο ποσοστό επιθυμούν και την **Προσαρμοστική/Κουλτούρα Ανοιχτού Συστήματος** (*Adhocracy culture*), που είναι ευέλικτη και προάγει δράσεις επιχειρηματικότητας, ανάπτυξης, δημιουργίας, πρωτοτυπίας και καινοτομίας. Η ηγεσία προωθεί την πρωτοβουλία και την ανάληψη ρίσκων και χαρακτηρίζεται από εξωστρέφεια.

212 Ν.4275/2014 (ΦΕΚ Α'149) «Τροποποίηση διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (ν. 3526/2007) – Επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων και άλλες διατάξεις».

Ν.3528/2007 (Α' 26) «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.», όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει.

Σημαντικό αποτελεί το γεγονός ότι, την παρούσα χρονική στιγμή, η πλειοψηφία των υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε., σε αντίθεση με την άποψη της διοίκησης που αναφέραμε πιο πάνω, δεν πιστεύουν ότι προάγεται η επιχειρηματικότητα. Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί με την άποψη των Harrison & Handy, όπου πιστεύουν ότι **μια κουλτούρα Προσανατολισμένη στους Ρόλους δεν προάγει νεοτερικότητα και καινοτομία**, αλλά έχει γραφειοκρατική δομή και λειτουργία και στηρίζεται σε πρακτικές λογικής, ορθολογισμού και υπευθυνότητας.

Αυτό, μπορεί να γίνει κατανοητό, αν κρίνουμε από το γεγονός ότι, η μεγαλύτερη πλειοψηφία του δείγματος είναι υπάλληλοι από Άλλες-Αποκεντρωμένες υπηρεσίες, μακριά από τα κέντρα λήψης των αποφάσεων, όπου ο ρόλος τους είναι απλά εκτελεστικός και δεν συμμετέχουν στην διαμόρφωση της στρατηγικής που θα ακολουθήσει ο οργανισμός τους, που, ενδεχομένως, έχει στοιχεία επιχειρηματικότητας καθώς μιλάμε για ανάπτυξη και επίτευξη στόχων, αλλά μάλλον, αυτή θα αφορά αποκλειστικά τους υπαλλήλους της Κεντρικής Διοίκησης, όπως αποδεικνύεται από την συσχέτιση του τύπου κουλτούρας ανάλογα με την υπηρεσία (Πίνακας 6.13) και από την συσχέτιση με την θέση εργασίας των υπαλλήλων(Πίνακας 6.11).

Επίσης, οι υπάλληλοι της Κεντρικής Διοίκησης πιστεύουν ότι, ο τύπος που επικρατεί στον οργανισμό τους είναι και η κουλτούρα της **Υποστήριξης**, σε αντίθεση με τους εργαζόμενους σε Άλλες Υπηρεσίες, που πιστεύουν ότι επικρατεί η κουλτούρα της **Γραφειοκρατίας**. Πιθανόν οι εργαζόμενοι, σε απομακρυσμένες από το κέντρο εξουσίας, ως εκτελεστικά όργανα επίτευξης στρατηγικών επιχειρησιακών στόχων αντιλαμβάνονται ότι, επικρατεί **Προσανατολισμός στη Δύναμη** και στις **Δραστηριότητες**, περισσότερο από τον **Προσανατολισμό στο Άτομο** (Harrison1972 & Handy1985).

Σύμφωνα πάλι με την έρευνα, η **επιθυμία της πλειοψηφίας** των υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε. για το μέλλον, είναι **να αποτελέσουν μέρος της επιχειρηματικότητας**, να λαμβάνουν μέρος στην λήψη των αποφάσεων και των επιχειρησιακών σχεδίων του οργανισμού τους, να γίνουν δημιουργικοί, να έχουν πρωτοβουλία και να αναλαμβάνουν ρίσκα.

Άξιο σχολιασμού αποτελεί το ποσοστό των υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε.- κατά 33% σχετικά χαμηλό- που πιστεύει ότι στον οργανισμό τους επικρατεί η **Προσανατολισμένη στην Αγορά/Κουλτούρα Αγοράς(market culture)**, δηλαδή μια κουλτούρα που εστιάζει στην **επίτευξη των Στόχων** και στην αποτελεσματικότητα. Γεγονός που συμφωνεί με τη στρατηγική πολιτική της ηγεσίας της Α.Α.Δ.Ε., όπου για να εκπληρωθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι του οργανισμού και οι μνημονικές υποχρεώσεις της Κυβέρνησης, όπως η εισπραξιμότητα και η άνοδος της οικονομίας, απαιτείται σκληρή και επίπονη δουλειά, με έντονο ανταγωνιστικό πνεύμα και ομοψυχία.

Ωστόσο, ότι οι υπάλληλοι της Α.Α.Δ.Ε. **επιθυμούν λιγότερο**, από σήμερα, να έχουν **μια κουλτούρα Στόχων στο μέλλον**. Η εξήγηση δίδεται για τον ίδιο λόγο που αναφέραμε πιο πάνω. Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος αφορά υπαλλήλους των αποκεντρωμένων υπηρεσιών, επιφορτίζονται το βάρος της επίτευξης των στόχων, τόσο εργασιακά, όσο και συναισθηματικά, αλλά αποτελεί **μελλοντική απροθυμία επικράτησης κουλτούρας Στόχων** και από τους υπαλλήλους της **Κεντρικής Διοίκησης**, καθώς και εκείνοι θα βιώνουν συναισθηματικό φόρτο από την απαιτητική ηγεσία για την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών επιχειρησιακών στόχων.

Την άποψη αυτή έρχεται να ενισχύσει το αποτέλεσμα της σύγκριση των τύπων **κουλτούρας** ανάλογα με το **μορφωτικό υπόβαθρο** (Πίνακας 6.10), όπου, αν και δείχνει ότι οι υπάλληλοι με μορφωτικό επίπεδο **Λυκείου/ΙΕΚ/Καμία εκπαίδευση** πιστεύουν ότι σήμερα επικρατεί η **κουλτούρα Στόχων**, περισσότερο από τους κατόχους (με σειρά κατάταξης) **Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού-απόφοιτοι ΑΕΙ και απόφοιτοι ΤΕΙ**, και η **επιθυμία τους για το μέλλον** είναι να επικρατήσει, πάλι, η **κουλτούρα Στόχων**, σε μεγαλύτερο ποσοστό σε σχέση με τις άλλες μορφωτικές κατηγορίες, ακολουθώντας οι κάτοχοι ΤΕΙ, ΑΕΙ, και κάτοχοι Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού, ωστόσο το αποτέλεσμα αυτό έχει εξήγηση.

Σύμφωνα με το άρθρο 38 παρ. 5 Ν. 4389/2016 (Α' 94)²¹³, περί κριτηρίων καταλληλότητας και επάρκειας των υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε. και με την Απόφαση του Διοικητή²¹⁴ ΔΔΑΔ Ε 1176068 ΕΞ 2017 περί καθορισμού περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, οι υπάλληλοι με προσόντα Πτυχίο Α.Ε.Ι.-Α.Τ.Ε.Ι. και Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό καταλαμβάνουν θέσεις ευθύνης, είτε ως προϊστάμενοι, είτε ως απλοί υπάλληλοι και στελεχώνουν τμήματα που απαιτούν υψηλή και εξειδικευμένη γνώση του αντικειμένου και εργάζονται σε συνθήκες υψηλού συναισθηματικού φόρτου και πιεστικών χρονικών προθεσμιών με μεγάλη αστική, υπαλληλική και νομική ευθύνη για την επίτευξη των επιχειρησιακών Στόχων. Ενώ οι υπάλληλοι με προσόντα **Λυκείου/ΙΕΚ/Καμία εκπαίδευση** στελεχώνουν συνήθως τμήματα που συμβάλουν στην αποτελεσματική εκπλήρωση των λειτουργικών και επιχειρησιακών διαδικασιών, αλλά το αντικείμενο εργασίας, δεν έχει τόσο μεγάλες γνωσιακές απαιτήσεις, ούτε επιφορτίζονται με το βάρος και το άγχος της επίτευξης του στόχου που θέτει κάθε φορά η ηγεσία του οργανισμού. Ίσως η επιθυμία τους για μια **κουλτούρα Στόχων στο μέλλον** έχει να κάνει με το γενικότερο κλίμα περί αύξησης των δημοσιονομικών στόχων της χώρας μας.

213 άρθρο 38 παρ. 5 Ν. 4389/2016 (Α' 94). «Καθορισμός των οργάνων, των κριτηρίων και της διαδικασίας ελέγχου καταλληλότητας και επάρκειας των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων σύμφωνα με το άρθρο 38, παράγραφος 5, του Ν.4389/2016 (Α' 94) και κατάταξης σε Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας»..

214 Τεύχος Β'4227/01.12.2017 Απόφαση Διοικητή υπ' αριθμ. ΔΔΑΔ Ε 1176068 ΕΞ 2017 Καθορισμός Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.).

Τέλος, η έρευνα έδειξε ότι, ο τύπος της **οργανωσιακής κουλτούρας** τώρα και στο μέλλον σε συσχέτιση με το **φύλο και την ηλικία** των εργαζομένων της Α.Α.Δ.Ε. δεν παρατηρήθηκε καμία διαφορά στατιστικώς (Πίνακας 6.8 & 6.9). Αυτό, φανερώνει ότι, η υφιστάμενη κουλτούρα του οργανισμού δημιουργεί συνθήκες **ενσωμάτωσης** και **κοινωνικοποίησης** των νεοεισερχόμενων, που υιοθετούν την κουλτούρα, τις αξίες και τις πεποιθήσεις του θεσμοποιημένου οργανισμού (Robbins et al. 2011). Οι υπάλληλοι αποκτούν μια κοινή οργανωσιακή ηθική, με σαφείς προσδοκίες και ξεκάθαρες διαδικασίες. Μέσα στο εργασιακό περιβάλλον δημιουργείται οργανωσιακό κλίμα που ενισχύει το αίσθημα της ασφάλειας, της αφοσίωσης και της δέσμευσης προς έναν κοινό σκοπό αλλά και σε κοινή επιθυμία για ένα καλύτερο μέλλον (Schein 2004)

Περιγραφικά χαρακτηριστικά των κλιμάκων εργασιακής ικανοποίησης (ESI).

Όσον αφορά την Εργασιακή Ικανοποίηση των υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε. φαίνεται να είναι **μέτρια ικανοποιημένοι** με τις συνθήκες εργασίας αποτιμώντας τον εργασιακό χώρο, την υγιεινή, τον εξαιρισμό και τον φωτισμό της υπηρεσίας/γραφείου, (**Mottaz, Spector, Weiss**). Στοιχεία που φανερώνουν την κτιριακή υποδομή των περισσότερων δημόσιων υπηρεσιών, που πάσχουν από λειτουργικότητα χώρων, πόσο μάλλον, εάν σε κάποιες από αυτές ακολουθήθηκε η διαδικασία συγχώνευσης υπηρεσιών.²¹⁵ Όπως επίσης μέτρια είναι και η ικανοποίηση από την επαγγελματική εξέλιξη στο οργανισμό τους, καθώς, πιστεύουν ότι υπάρχουν περιορισμοί στις ευκαιρίες και προοπτικές για προαγωγή, όπου με τον ν.4275²¹⁶ ορίστηκαν συγκεκριμένες προϋποθέσεις ανέλιξης σε βαθμίδες και κλιμάκια και η προαγωγή σε θέση ευθύνης περιορίζουν το εύρος των ευκαιριών. Στοιχεία που συμφωνούν με την θεωρία του Herzberg (1966), για τους εξωγενείς παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια στην εργασία.

Επίσης, μέτρια ικανοποίηση έχουν από τον μισθό και τον οργανισμό ως σύνολο, δηλαδή, το ύψος της αμοιβής και η ποιότητα ζωής που έχουν με αυτό τον μισθό δεν είναι σε ικανοποιητικά επίπεδα (θεωρία **Herzberg 1966 & Robbins et.al.** 2011). Αν κρίνουμε από το ηλικιακό δείγμα του οργανισμού, το μεγαλύτερο ποσοστό, είναι υπάλληλοι με 10 έτη υπηρεσίας και πάνω, που σημαίνει ότι βίωσαν τα διαρθρωτικά μέτρα που ξεκίνησαν επί Κυβέρνησης ΠΑΣΟΚ 2011, με Υπουργό Οικονομικών τον Ευ. Βενιζέλο και συνεχίζουν να βιώνουν την περικοπή των μισθών, των συνάξεων και την κατάργηση της προσωπικής διαφοράς αρχές του 2019, σύμφωνα με τον ν.4387/2016, στα πλαίσια της νομισματικής

215 Αριθ. πρωτ. Δ. ΟΡΓ. Α 1125548 ΕΞ 2018/22-08-2018 (ΦΕΚ Β'3805) Απόφαση Διοικητή Α.Α.Δ.Ε. με την οποία από 08.10.2018 συγχωνεύονται οι Δ.Ο.Υ. Νέου Ηρακλείου με τη Δ.Ο.Υ. Νέας Ιωνίας, η Δ.Ο.Υ. Γ' Πειραιά με τη Δ.Ο.Υ. Α' Πειραιά.

216 Ν. 4275/2014 (ΦΕΚ Α'149) «Τροποποίηση διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (ν. 3526/2007) – Επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων και άλλες διατάξεις»

πολιτικής. Σε αυτό οφείλουμε να προσθέσουμε και το γεγονός της μισθοδοσίας των δυο ταχυτήτων με εργασιακά 'θήματα' του νέους υπαλλήλους στο οργανισμό.

Μέτρια, επίσης, σε αντίθεση με την θεωρία J. Stacy Adams (1965), πιστεύουν ότι ο οργανισμός φροντίζει τους εργαζόμενους, ότι υπάρχει αξιοκρατία και ότι είναι μια υπηρεσία που δεν κάνει διακρίσεις μεταξύ συναδέλφων αλλά ικανοποιητικά, *άνω του μετρίου*, φαίνεται να *είναι με τη φύση της εργασίας και τον προϊστάμενο*. Στοιχεία που φανερώνουν την *ισχύ της οργανωσιακής κουλτούρας της Α.Α.Δ.Ε. σύμφωνα με την θεωρία των Robbins et.al. 2011, Mayer, Allen, Smith 1993 & Abraham Maslow*, όπου οι αξίες και οι πεποιθήσεις των εργαζομένων καθιστούν την δουλειά τους αξιοσέβαστη και αξιόλογη και αισθάνονται θυμική δέσμευση και αποδεκτοί από τους προϊσταμένους τους, οι οποίοι κατανοούν τα προβλήματα τους, ενώ στη δουλειά αναπτύσσονται φιλικές και συναδελφικές σχέσεις που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και συμβάλουν στην συνεκτικότητα και στην ομαδικότητα

Συσχετίσεις μεταξύ των τύπων κουλτούρας και της εργασιακής ικανοποίησης.

Όσον αφορά την συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης με τους τέσσερις τύπους κουλτούρας, οι **συνθήκες εργασίας** και ο **οργανισμός ως σύνολο** φαίνεται να επηρεάζονται **θετικά**, σε μικρό βαθμό, από την **κουλτούρα Υποστήριξης**, καθώς πιστεύουν ότι ένας οργανισμός που σέβεται, αγαπά, εμπιστεύεται και φέρεται δίκαια στους υπαλλήλους, θα κάνει ότι καλύτερο για την ποιότητα της εργασιακής ενασχόλησης, ενώ μια **κουλτούρα Επιχειρηματικότητας** πιστεύουν ότι θα δημιουργούσε κατάλληλες **συνθήκες για καριέρα**.

Άξιο προσοχής είναι, ότι το σύνολο των ερωτηθέντων, σε αντίθεση με την θεωρία του Locke, (1969), δεν μπορεί να εντάξει **καμιά διάσταση ικανοποίησης** σε μια **κουλτούρα Στόχων**, ενώ σύμφωνα με τον J. Stacy Adams (1965) θεωρεί ότι **δεν υπάρχει εργασιακή δικαιοσύνη** καθώς η κουλτούρα της **γραφειοκρατίας**, των νόμων και των κανονισμών **δεν προσφέρει** έδαφος για δημιουργία **καριέρας με αξιοκρατικές** διαδικασίες και ότι ο υπαλληλικός κώδικας και τα περιγράμματα θέσης επιβάλουν από του προϊσταμένου μια συγκεκριμένη ηγετική συμπεριφορά για την επίτευξη Στόχων.

Σχέσεις μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και δημογραφικών χαρακτηριστικών.

Στη συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (Πίνακες 6.14, 6.15 και 6.16) παρατηρήθηκε ότι, το ανδρικό φύλο είναι ικανοποιημένο περισσότερο από το γυναικείο στη διάσταση του **οργανισμού ως σύνολο**, δηλαδή, πιστεύουν περισσότερο ότι η εργασία τους είναι ότι καλύτερο είχαν και η υπηρεσία τους φροντίζει, υπάρχει αξιοκρατία και στο σύνολό της δεν διαχωρίζει τους συναδέλφους. Στοιχείο που επιβεβαιώνει την θεωρία των Alderfer-Erg & Maslow περί *Υπαρξιακών, Κοινωνικών και Αναπτυξιακών* στοιχείων που εκπληρώνουν ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης.

Επίσης, οι υπάλληλοι με περισσότερα χρόνια υπηρεσίας εκτιμούν την δουλειά τους και τη θεωρούν αξιόλογη και ιδανική και ακολουθούν αυτοί που εργάζονται 10-20 έτη με τελευταίους του νέους υπαλλήλους. Σύμφωνα με τον Herzberg(1966) και την διαδικασία του εμπλουτισμού που δίνει αξία στην εργασία από την οποία πηγάζει το αίσθημα της αναγνώρισης, της υπευθυνότητας, της ανάπτυξης και της καταξίωσης, το ποσοστό αυτό δικαιολογείται, καθώς, οι παλιοί υπάλληλοι λόγω αρχαιότητας καταλαμβάνουν τις καλύτερες θέσεις εργασίας, σε σχέση με τους νέους υπαλλήλους που βρίσκονται στην διαδικασία της ενσωμάτωσης και μπαίνουν στην πρώτη γραμμή παραγωγής. Για τον ίδιο λόγο, οι αρχαιότεροι υπάλληλοι πιστεύουν ότι η συμπεριφορά των προϊστάμενων είναι φιλική, ευγενική, 'πατερική' και με κατανόηση προς τους νέους, γιατί ακόμα και ένας νεότερος υπάλληλος να ήταν προϊστάμενος, ηθικά, δεν θα μπορούσε να είναι αγενής με ένα μεγαλύτερό του, ενώ οι υπάλληλοι με 10-20 χρόνια υπηρεσίας έχουν 'εντυπώσει' στην οργανωσιακή κουλτούρα της υπηρεσίας και γνωρίζουν ποιες είναι οι συμπεριφορικές στάσεις των συναδέλφων τους.

Σημαντικό, επίσης, αποτελεί το γεγονός ότι, οι υπάλληλοι της Α.Α.Δ.Ε. που έχουν **μορφωτικό επίπεδο ΑΕΙ/Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό, δεν είναι τόσο ικανοποιημένοι**, όσο οι άλλες μορφωτικές κατηγορίες και αυτό γιατί, πιστεύουν ότι η μορφωτική τους επάρκεια και εξειδίκευση δεν ανταποκρίνεται στις απολαβές τους και το αποτέλεσμα της έρευνας έδειξε, ότι κανένας τύπος κουλτούρας μελλοντικά (Πίνακας 6.17), δεν θεωρεί, στο σύνολο των υπαλλήλων, ανεξαρτήτου μορφωτικού επιπέδου και ηλικίας, ότι θα μπορούσε να βελτιώσει τόσο τις μισθοδοτικές απολαβές τους, όσο και την φύση της εργασίας. Αποδέχονται ότι η Α.Α.Δ.Ε. είναι μια αξιόλογη και ιδανική δουλειά, αλλά, δεν αμείβει τους υπαλλήλους της ικανοποιητικά σε σχέση με αυτό που προσφέρουν. Επομένως **δεν πιστεύουν ότι η Α.Α.Δ.Ε. λειτουργεί δίκαια και ανταποδοτικά** και ο τρόπος λειτουργίας **δεν δημιουργεί αντικίνητρα** που να επιφέρουν εργασιακή ικανοποίηση σε αυτές τις διαστάσεις σε αντίθεση με όσα απέδειξαν οι Herzberg, Maslow & Vroom.

Αλλά η έρευνα καταλήγει και συμφωνεί με το αποτέλεσμα της επιθυμητής Οργανωσιακής μορφής που επιθυμούν να έχουν οι υπάλληλοι της Α.Α.Δ.Ε, μετά από πέντε χρόνια, και πιστεύουν ότι η **κουλτούρα της υποστήριξης και της επιχειρηματικότητας μπορούν να καλυτερέψουν τις συνθήκες εργασίας**, με την **επιχειρηματικότητα** να δημιουργεί **συνθήκες** επαγγελματικής **εξέλιξης**, ενώ η κουλτούρα της **γραφειοκρατίας** να αφήνει περιθώρια **ελευθερίας** συμπεριφορών και **αξιοκρατικών** και **δίκαιων** διαδικασιών.

Όσον αφορά την σύγκριση της οργανωσιακής κουλτούρας Α.Α.Δ.Ε με ένα αντίστοιχο δημόσιο φορέα τον ΙΚΑ-ΕΤΑΜ(ΕΦΚΑ) διαπιστώνουμε ότι, τα αποτελέσματα των ερευνών ταυτίζονται, όσον αφορά την υπάρχουσα και την επιθυμητή κουλτούρα. Και οι δύο

οργανισμοί, πιστεύουν, ότι επικρατεί η κουλτούρα της γραφειοκρατίας και επιθυμούν για το μέλλον την κουλτούρα της υποστήριξης.

Αυτό που κάνει εντύπωση είναι ότι οι υπάλληλοι του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ πίστευαν την περίοδο που διενεργήθη η έρευνα, ότι, στον οργανισμό τους επικρατεί η κουλτούρα της υποστήριξης και της επιχειρηματικότητας, κατά πολύ περισσότερο από τους υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε. και αυτό ίσως να συνέβαινε γιατί βρισκόταν ήδη στην διαδικασία της ενοποίησης ταμείων και οργανωσιακής αλλαγής που επέβαλε συνθήκες συνεργασίας και ομοψυχίας και επιχειρηματικής δράσης με ανάληψη ρίσκου, καινοτομίας και πρωτοτυπίας του οργανισμού.

7.2 Συμπεράσματα & Προτάσεις.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν, ότι, ο κυρίαρχος τύπος οργανωσιακής κουλτούρας της Α.Α.Δ.Ε., είναι η **Ιεραρχική Κουλτούρα** (*hierarchy culture*), αυστηρά προσανατολισμένη στην δομημένη **γραφειοκρατία**, με πλήρη υποταγή στους νόμους και τους κανονισμούς. Ωστόσο η πλειοψηφία των υπαλλήλων φαίνεται να προτιμά διαφορετικό τύπο κουλτούρας στον οργανισμό του, όπως την **Υποστηρικτική/Κουλτούρα Γενιάς** (*clan culture*), που μοιάζει σαν μια οικογένεια και οι οργανωσιακοί δεσμοί χαρακτηρίζονται από συναδελφικότητα, ομοψυχία, συνοχή, εμπιστοσύνη, αφοσίωση, δέσμευση και συναίνεση και την **Προσαρμοστική/Κουλτούρα Ανοιχτού Συστήματος** (*Adhocracy culture*), που είναι εξωστρεφής, πιο ευέλικτη και **προσαρμοστική στις εξωτερικές συνθήκες προωθώντας** δράσεις επιχειρηματικότητας, ανάπτυξης, δημιουργίας, πρωτοτυπίας, καινοτομίας και ενισχύοντας την πρωτοβουλία και την ανάληψη ρίσκων.

Λαμβάνοντας υπόψη κάθε παράγοντα του τύπου κουλτούρας, ξεχωριστά, διαπιστώσαμε ότι, στα Κυρίαρχα χαρακτηριστικά της Α.Α.Δ.Ε. επικρατεί η γραφειοκρατία που στηρίζεται σε κανόνες και τυποποιημένες διαδικασίες και ο προσανατολισμός στους στόχους, ενώ θα επιθυμούσαν η στρατηγική του οργανισμού να επικεντρωθεί στον άνθρωπο και στην δυνατότητα να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και ρίσκα.. Επίσης ο Οργανισμός ενδιαφέρεται κυρίως για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών στόχων, ενώ οι εργαζόμενοι επιθυμούν οι επικεφαλής να γίνουν σύμβουλοι και καθοδηγητές και να δίνουν έμφαση στην επιχειρηματικότητα και στην εξωστρέφεια.

Η Διοίκηση επιβάλλει την συμμόρφωση στους νόμους και στους κανονισμούς, προωθώντας την ανταγωνιστικότητα και για την επίτευξη των στόχων, ενώ οι υπάλληλοι θα ήθελαν να προωθείται η συνεργασία και η ομαδικότητα και να ενθαρρύνεται η καινοτομία, η ελευθερία και η ανάληψη ρίσκων. Πρακτικά οι υπάλληλοι της Α.Α.Δ.Ε. πιστεύουν ότι αυτό που τους ενώνει είναι η μονιμότητα και η σταθερότητα της Οργανωσιακής πολιτικής που δίνει έμφαση στην ειςπραξιμότητα, ενώ θα ήθελαν να εργάζονται σε ένα χώρο αφοσίωσης και αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Η διοίκηση εστιάζει στρατηγικά στην αποδοτικότητα, στον έλεγχο, τη παραμονή στη θέση εργασίας και την ανταγωνιστικότητα για στοχοθεσία, ενώ οι εργαζόμενοι επιθυμούν η διοίκηση να εστιάσει στο ανθρώπινο δυναμικό και στην παροχή ελευθερίας και ατομικής πρωτοβουλίας. Επίσης, πιστεύουν ότι, δεν αποτελεί κριτήριο επιτυχίας του οργανισμού η αποδοτικότητα που επιβάλλει χαμηλό οικονομικό προγραμματισμό για να αποτελέσει σύγχρονο πρότυπο Οργανισμού αλλά αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ορθολογική ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων και την παροχή καινοτόμων και πρωτοπόρων τεχνολογικών μέσων που θα προσφέρουν υψηλές υπηρεσίες στο κοινωνικό σύνολο.

Οπότε το πρώτο συμπέρασμα της έρευνας είναι ότι υπάρχει σημαντική απόκλιση μεταξύ των πτυχών της υπάρχουσας οργανωσιακής κουλτούρας και της επιθυμητής στον οργανισμό της Α.Α.Δ.Ε. Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται σε τούτιση απόψεων με τις πρόσφατες μελέτες των Βασιλακοπούλου, Μπουφούνου (2017), Μεσσαράς, Σαχινίδης (2014) σύμφωνα με τις οποίες υπάρχει εμφανής διαφορά μεταξύ του κυρίαρχου και του προτιμώμενου τύπου Οργανωσιακής Κουλτούρας στην Δημόσια Διοίκηση.

Όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι υπάλληλοι της Α.Α.Δ.Ε. είναι **μέτρια ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας, τις προοπτικές προαγωγής, τον μισθό και τον οργανισμό ως σύνολο**, ενώ είναι **άνω του μετρίου ικανοποιημένοι με τη φύση της εργασίας και τον προϊστάμενο**. Οι υπάλληλοι της Α.Α.Δ.Ε. θεωρούν την δουλειά τους αξιόλογη και πολύτιμη και έχουν καλές και φιλικές σχέσεις με το προϊστάμενό τους, στοιχεία που συμφωνούν με αντίστοιχες έρευνες στο δημόσιο όπως των Μπάτσιου Βαλκάνος Μλατσίδου (2009), Ζουρνατζή Τσιγγίλης Κουστέλιος Πιντζοπούλου (2006), Koustelios Kousteliou (1998), Koustelios (2001) και Koustelios & Tsigilis (2005).

Επιπλέον, η παρούσα έρευνα έδειξε ότι η **οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να προβλέψει διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων**. Συγκεκριμένα οι κουλτούρες υποστήριξης και επιχειρηματικότητας προβλέπουν ικανοποίηση στις «Συνθήκες εργασίας» με την κουλτούρα επιχειρηματικότητας να προβλέπει και «Προαγωγή», ενώ η κουλτούρα γραφειοκρατίας προβλέπει «Προϊστάμενος» και «Οργανισμός ως σύνολο». **Οπότε το δεύτερο συμπέρασμα είναι ότι φαίνεται να υπάρχει κάποια σχέση, μεταξύ των τύπων οργανωσιακής κουλτούρας και της εργασιακής ικανοποίησης, η οποία όμως δεν είναι πολύ μεγάλη σε ένταση.**

Δυστυχώς, δεν έχει βρεθεί αντίστοιχη έρευνα συσχετισμού **Οργανωσιακής Κουλτούρας και Επαγγελματικής Ικανοποίησης για την Δημόσια Διοίκηση**, που να επιβεβαιώνει το αποτέλεσμα της έρευνας, αλλά συμφωνεί με τα αποτελέσματα που εξήχθησαν στον ιδιωτικό τομέα και συγκεκριμένα σε ελληνικές τράπεζες, όπου συμπεράνουν ότι η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να προβλέψει, εν μέρει, τα επίπεδα εργασίας των εργαζομένων στις

ελληνικές τράπεζες, έρευνες των Belias D., Koustelios A., Sdrolias L. & Koutiva M. (2013) & των Belias D., Koustelios A., Vairaktarakis G. & Sdrolia L. (2014).

Ίσως μια ενδεχόμενη έρευνα σύγκρισης τύπων Κουλτούρας και Επαγγελματικής Ικανοποίησης σε άλλους δημόσιους ελληνικούς οργανισμούς να επιβεβαιώνει το αποτέλεσμα της ερευνά μας.

Επίσης, ακόμη αν γινόταν μια έρευνα σε πιο προσωπικές συναισθηματικές καταστάσεις των υπαλλήλων όπως το άγχος, η κούραση, ο χρόνος που απαιτείται να γίνει μια δουλειά και η πίεση που δέχονται από την ηγεσία, τα ποσοστά μη ικανοποίησης από την ποιότητα της εργασίας, την ευκολία πρόσβασης σε τεχνολογικά επιτεύγματα, την ανταπόκριση της ηγεσίας στις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν και πως αυτά αντανακλούνται στην γενικότερη συμπεριφορά τους με το εσωτερικό και εξωτερικό τους περιβάλλον να διαφώτιζε περισσότερο τις διαστάσεις ικανοποίησης.

Ένα τρίτο συμπέρασμα είναι ότι αυτή η μορφή της κουλτούρας Ιεραρχίας και κουλτούρας Στόχων, που επικρατεί σήμερα στη Α.Α.Δ.Ε., σε σχέση με την μέτρια επαγγελματική ικανοποίηση εργασίας, δεν αποτελεί τροχοπέδη στην παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού, αν κρίνουμε από τα απολογιστικά στοιχεία επίτευξης στόχων της Α.Α.Δ.Ε. Η μέτρια ικανοποίηση και η επιθυμία μιας άλλης κουλτούρας, δεν φαίνεται να επηρεάζει την δράση των εργαζομένων στην εσωτερική λειτουργία των διαδικασιών, γεγονός, που επιβεβαιώνει την προσπάθεια του Herzberg(1966), που επιχείρησε να συσχετίσει την εργασιακή ικανοποίηση με την παραγωγικότητα. Ωστόσο, εάν γινόταν μια ενδελεχής έρευνα μελέτης για το τύπο της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας, -στην περίπτωσή μας τις εκφάνσεις της επιθυμητής- που θα φρόντιζε τους υπαλλήλους της, θα λειτουργούσε ανταποδοτικά και θα αύξανε την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, να βλέπαμε τι αντίκτυπο θα είχε αυτό στην ψυχολογία των εργαζομένων.

Η έρευνα αποκάλυψε ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στην υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα και σε αυτή που επιθυμούν να έχουν οι εργαζόμενοι, οπότε καλό θα ήταν να ληφθεί υπόψη αυτή αναντιστοιχία και να ερευνηθεί και να μετράται τακτικά από την ηγεσία του οργανισμού, έτσι ώστε με κατάλληλες στρατηγικές αλλαγές ή διορθώσεις να συμβάλουν στην βελτίωση της εργασιακής ευημερίας των εργαζομένων με απώτερο σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας.

Σύμφωνα με όσα συμπεράναμε, η παρούσα μελέτη θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από την Διοίκηση της Α.Α.Δ.Ε. και τα αποτελέσματά της να αξιολογηθούν και να αξιοποιηθούν από τα ηγετικά στελέχη και το τμήμα στρατηγικού μάρκετινγκ, για την μορφή της υφισταμένης οργανωσιακής κουλτούρας στο οργανισμό και για το ποιο τύπο κουλτούρας,

τελικά, πρέπει να προωθήσουν για να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στρατηγικοί και επιχειρησιακοί στόχοι.

7.3 Επίλογος

Διαπιστώνουμε, λοιπόν, ότι, κάθε οργανισμός αποτελείται από ένα μείγμα διαφορετικών τύπων οργάνωσης, κάποιοι να υπερισχύουν, κάποιοι να υπολείπονται, ωστόσο, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με ένα τρόπο συμπληρωματικό ή αντιφατικό, ως προς το σύνολο της οργανωσιακής λειτουργίας. Ωστόσο, μελέτες έχουν δείξει ότι, με μία εσωστρεφή θεώρηση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, που όμως δεν παραγκωνίζει τη σημασία του εξωτερικού της περιβάλλοντος και συγκεκριμένα με την σωστή διαχείριση των πόρων και των ικανοτήτων, μπορεί να επιτευχθεί η σύνθεση ενός σταθερότερου πεδίου οργανωσιακής προσαρμογής και η εφαρμογή μιας κατάλληλης στρατηγικής που να είναι ικανή να ενισχύσει την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα και να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.²¹⁷

217 Παπαδάκης, Βασίλης Μ. *Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, Θεωρία*. Έβδομη. Τόμ. Α. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016.

Αρκτικόλεξα

Α.Α : Ανεξάρτητες Αρχές

Α.Α.Δ.Ε.: Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων.

Γ.Γ.Δ.Ε: Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων.

Γ.Χ.Κ.: Γενικό Χρημείο του Κράτους.

Δ.Ν.Τ. : Διεθνές Νομισματικό Ταμείο,(ΔΝΤ)(International Monetary Fund – IMF).

Δ.Ν.Τ. : Διεθνές Νομισματικό Ταμείο.

Ε.Ε.Σ.Υ.Π.: Ελληνική Εταιρεία Συμμετοχών και Περιουσίας Α.Ε.

Ε.Κ.Α.Π.Υ.: Εθνική Κεντρική Αρχή Προμηθειών Υγείας.

Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Ε.Σ.Η.Δ.Η.Σ.: ΕΘΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ - ΕΣΗΔΗΣ -
Προμήθειες και Υπηρεσίες

Ε.Φ.Κ.Α.: Ενιαίας Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης.

ΕΛ ΣΤΑΤ : Ελληνική Στατιστική Αρχή.

ΕΤ.Α.Δ. Α.Ε. Εταιρεία Ακινήτων Δημοσίου.

ΚΕΑ: Κοινωνικού Εισοδήματος Αλληλεγγύης

ΚΗΜΔΗΣ: Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων.

Ν.Π.Δ.Δ.: Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου.

ΟΣΔΔΥ-III: Ψηφιακής Πύλης Πολιτικής και Ποινικής Δικαιοσύνης και Ολοκληρωμένου
Συστήματος Διαχείρισης Δικαστικών Υποθέσεων.

ΤΟΜΥ: Τοπικών Ομάδων Υγείας.

Νόμοι

Η Πηγή των Νόμων προέρχεται από την Ιστοσελίδα <http://www.et.gr/index.php/nomoi-proedrika-diatagma>.

N.1256/1982 (Φ.Ε.Κ. Α' 65) «Τεύχος Υπαλλήλων Ειδικών Θέσεων και Οργανισμών Διοίκησης Φορέων του Δημοσίου και Ευρύτερου Δημοσίου Τομέα».

N.1730/1987 (ΦΕΚ Α'145) «Ελληνική Ραδιοφωνία – Τηλεόραση, Ανώνυμη Εταιρεία (ΕΡΤ-Α.Ε.)».

N.1866/1989 (ΦΕΚ Α'222) «Ίδρυση Εθνικού Συμβουλίου Ραδιοτηλεόρασης και παροχή Αδειών για την Ίδρυση και Λειτουργία Τηλεοπτικών Σταθμών».

N.1892/1990 (ΦΕΚ Α'101) « Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις».

N.1943/1991 (ΦΕΚ Α' 50) «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις».

N.3029/2002(ΦΕΚ Α'160) «Μεταρρύθμιση Συστήματος Κοινωνικής Ασφάλισης».

N.3051/2002 (ΦΕΚ Α' 220) « Συνταγματικά κατοχυρωμένες ανεξάρτητες αρχές, τροποποίηση και συμπλήρωση του συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα και συναφείς ρυθμίσεις»

N.3051/2002(ΦΕΚ Α'220) «Σύνταγμα κατοχυρωμένες Ανεξάρτητες Αρχές, Τροποποίηση και Συμπλήρωση του Συστήματος Προσλήψεων στο Δημόσιο Τομέα και Συναφείς Ρυθμίσεις».

N.3094/2003 (ΦΕΚ Α'10) «Συνήγορος του Πολίτη και άλλες Διατάξεις».

N.3229/2004 (ΦΕΚ Α' 38) «Εποπτεία της Ιδιωτικής Ασφάλισης Εποπτεία και Έλεγχος τυχερών παιχνιδιών εφαρμογή των διεθνών λογιστικών προτύπων και άλλες διατάξεις».

N.3429/2005 (ΦΕΚ Α' 314) «Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί (ΔΕΚΟ)».

N.3528/2007 (Α' 26) «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.», όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει

N.3691/2008(ΦΕΚ Α'166) «Πρόληψη και καταστολή της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας και άλλες διατάξεις».

N.3861/2010 (ΦΕΚ Α'112) «Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο «Πρόγραμμα Διαύγεια» και άλλες διατάξεις.»

N.3959/2011(ΦΕΚ Α'93) «Προστασία του Ελεύθερου Ανταγωνισμού».

N.4002/2011 (ΦΕΚ Α'180) «Τροποποίηση της συνταξιοδοτικής νομοθεσίας του Δημοσίου. Ρυθμίσεις για την ανάπτυξη και τη δημοσιονομική εξυγίανση. Θέματα αρμοδιότητας Υπουργείων Οικονομικών, Πολιτισμού και Τουρισμού και Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης. Κεφάλαιο Θ' ΚΕΦΑΛΑΙΟ Θ' Κατάργηση και Συγχώνευση Υπηρεσιών και Νομικών Προσώπων του Δημοσίου Τομέα».

N.4013/2011 (ΦΕΚ Α' 204). «Σύσταση ενιαίας Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Συμβάσεων και Κεντρικού Ηλεκτρονικού Μητρώου Δημοσίων Συμβάσεων – Αντικατάσταση του έκτου κεφαλαίου του ν. 3588/2007 (πτωχευτικός κώδικας) – Προπτωχευτική διαδικασία εξυγίανσης και άλλες διατάξεις».

N.4055/2012 (ΦΕΚ Α'51), ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε' ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΑΡΧΕΣ Άρθρο 61 «Τροποποίηση και συμπλήρωση της νομοθεσίας των συνταγματικά κατοχυρωμένων ανεξάρτητων αρχών».

N.4093/2012 (ΦΕΚ Α'222) «Έγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013–2016 – Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής του ν.4046/2012 και του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013–2016».

N.4170/2013 (ΦΕΚ Α' 163) «Ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/16/εε, ρύθμιση θεμάτων της Ε.Λ.Τ.Ε., αναμόρφωση οργανισμού του Ν.Σ.Κ. και άλλες διατάξεις».

N.4210/2013 (ΦΕΚ Α' 254) «Ρυθμίσεις Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και άλλες διατάξεις».

N.4275/2014 (ΦΕΚ Α'149) «Τροποποίηση διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (ν. 3526/2007) – Επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων και άλλες διατάξεις»

N.4336/2015 (ΦΕΚ Α'94) «Συνταξιοδοτικές διατάξεις – Κύρωση του Σχεδίου Σύμβασης Οικονομικής Ενίσχυσης από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας και ρυθμίσεις για την υλοποίηση της Συμφωνίας Χρηματοδότησης».

N.4337/2015 (ΦΕΚ Α' 129) «Μέτρα για την εφαρμογή της συμφωνίας Δημοσιονομικών στόχων και Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων».

N.4369/2016.(ΦΕΚ Α' 33) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις».(Πηγή <http://www.et.gr/index.php/nomoi-proedrika-diatagmata>).

N.4387/2016 (ΦΕΚ Α'85) «Ενιαίο Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλειας – Μεταρρύθμιση ασφαλιστικού – συνταξιοδοτικού συστήματος – Ρυθμίσεις φορολογίας εισοδήματος και τυχερών παιγνίων και άλλες διατάξεις».

N.4389/2016 (Α' 94). άρθρο 38 παρ. 5 «Καθορισμός των οργάνων, των κριτηρίων και της διαδικασίας ελέγχου καταλληλότητας και επάρκειας των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων σύμφωνα με το άρθρο 38, παράγραφος 5, του Ν.4389/2016 (Α'94) και κατάταξης σε Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας».

N.4389/2016 (ΦΕΚ Α' 94) «Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις

N.4412/2016 (ΦΕΚ Α' 147) «Δημόσιες Συμβάσεις Έργων Προμηθειών και Υπηρεσιών (προσαρμογή στις οδηγίες 2014/24/ Ε.Ε. και 2014/25/ Ε.Ε.)», «Αρχή Εξέτασης Προδικαστικών Προσφυγών» (αρθ. 347, Ν.4412/2016).

N.4440/2016 (ΦΕΚ Α' 224) «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις.» (Πηγή <http://www.et.gr/index.php/nomoi-proedrika-diatagmata>).

N.4472/2017(ΦΕΚ Α'74) «Συνταξιοδοτικές διατάξεις Δημοσίου και τροποποίηση διατάξεων του ν.4387/2016, μέτρα εφαρμογής των δημοσιονομικών στόχων και μεταρρυθμίσεων, μέτρα κοινωνικής στήριξης και εργασιακές ρυθμίσεις, Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2018-2021 και λοιπές διατάξεις».

N.4549/2018 (ΦΕΚ Α' 105) «Διατάξεις για την ολοκλήρωση της Συμφωνίας Δημοσιονομικών Στόχων και Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων – Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2019-2022 και λοιπές διατάξεις».

N.703/1977(ΦΕΚ Α'278) «Περί Ελέγχου Μονοπωλίων και Ολιγοπωλίων και Προστασίας του Ελεύθερου Ανταγωνισμού»

Τεύχος Β'4227/01.12.2017 Απόφαση Διοικητή υπ' αριθμ. **ΔΔΑΔ Ε 1176068 ΕΞ 2017** Καθορισμός Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.). (Καθορισμός Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.))

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Βασιλακοπούλου Β, Μπουφούνου Π. (2017) «Η οργανωσιακή κουλτούρα του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ», Διπλωματική Εργασία, Ε.Α.Π., Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Πρόγραμμα Σπουδών Τραπεζική.

Εγκύκλιος Ε.Φ.Κ.Α. αρ. 40/2018 Κοινοποίηση των διατάξεων του άρθρου 61 του ν. 4559/2018 (ΦΕΚ 142/τ. Α'/03-08-2018) «Διατάξεις για τον Εξωδικαστικό Μηχανισμό Ρύθμισης Οφειλών» με τον οποίο τροποποιήθηκαν τα άρθρα 2, 9 και 15 του ν.4469/2017(ΦΕΚ 62/τ. Α'/03-5-2017), «Εξωδικαστικός μηχανισμός ρύθμισης οφειλών επιχειρήσεων και άλλες διατάξεις».

Εθνική Στρατηγική για την διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019, δημόσιο 2020 η διοίκηση αναβαθμίζεται, Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Ιούλιος 2017, Αθήνα, σελ. 5-9.

Επιχειρησιακό Σχέδιο της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) για το έτος 2017, Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού, Τμήμα Α', (ΦΕΚ: Β'1661/15-05-2017-ΑΔΑ: 68Φ1Η-45Μ68Φ1Η-45Μ).

Επιχειρησιακό Σχέδιο της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) για το έτος 2018, Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού, Τμήμα Α', Μάρτιος 2018.

Επιχειρησιακό Σχέδιο της Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων (Γ.Γ.Δ.Ε.) για το έτος 2016, Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού & Οικονομικής Διοίκησης, Υπουργείο Οικονομικών, Αθήνα Μάρτιος 2016.

Ιορδάνογλου, Δήμητρα (2008), *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σελ. 237-254.

Κουλούρης Δ. Ν., (2001) «Οι Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές» σε «Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα» Ελληνικό Ινστιτούτο Διοικητικών Επιστημών, Επιμ. Σπηλιωτόπουλος Π. Επαμ., Μακρυδημήτρης Αντ., εκδόσεις, Σάκουλα Α.Ν., Αθήνα-Κομοτηνή, σ.112.

Κουλούρης Δ.Ν. (1993), Οι Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές: Τα αλλοδαπά πρότυπα και τα ημεδαπά κακέκτυπα (περιοδ. Διοικητική Δίκη τεύχος 5, σελ.1140-1183.

Μακρυδημήτρης Αντ., (2004), Προσεγγίσεις στην Θεωρία των Οργανώσεων(Χαρτόδετη Έκδοση), Εκδόσεις Καστανιώτη, σελ.15-23.

Μασσαράς Π., Σαχινίδης Α. (2014), Οργανωσιακή Κουλτούρα και Παρακίνηση. Η περίπτωση του Δήμου Ζωγράφου, Αθήνα, σελ. 14-15.

Μητικίδης Χρ. (2017) *Σύμβαση εκτέλεσης δημόσιου έργου*, Νόμοι 3669/2008, 4070/2012 και 4412/2016: Ερμηνεία και νομολογία κατ' άρθρο, εκδ. Νομική βιβλιοθήκη, σελ. 20-63.

Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης, Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης Γενική Διεύθυνση Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης Διεύθυνση Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων Τμήμα Οργάνωσης και Αξιολόγησης Δομών, Αθήνα, Ιούνιος 2017.

Μπαμπινιώτη Δ. Γ. (2006), Γ' Ανατύπωση, Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, με Σχόλια για την Σωστή Χρήση των Λέξεων, Β' Έκδοση, Κέντρο Λεξικολογίας Ε.Π.Ε., Αθήνα, 2002, σελ. 943 & σελ 1268-1269.

Μπάτσιου Β., Βαλκάνος Ε., Μλατσίδου Μ.,(2009), « Η Επαγγελματική Ικανοποίηση και η Εφαρμογή της Βάσει της Θεωρίας *Frederick Herzberg*. Το παράδειγμα του Δημοσίου Τομέα ΙΚΑ, ΟΑΕΔ, Σ.Ε.Ε», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών, Τμήμα Εκπαίδευσης & Κοινωνικής Πολιτικής, ΠΜΣ στη Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση, σελ 55-65.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική, σελ.37.

Οργανισμός Νομαρχιών, 'Οργάνωση Οικονομικών Υπηρεσιών' (Προεδρικό Διάταγμα 551/1988-ΦΕΚ 259/Α/1988), Αθήνα, 1989, Υπηρεσία Εκτύπωσης Εντύπων Αξιών Δημοσίου Υπουργείο Οικονομικών.

Παπαδάκης, Βασίλης Μ. *Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, Θεωρία*. Έβδομη. Τόμ. Α. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016.

Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτρης (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπενού, Αθήνα, σελ. 462-464.

Παππάς, Θ. (2002). Η μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας στις ανθρωπιστικές επιστήμες. Εκδόσεις Καρδαμίτσα.

Παρασκευόπουλος Ι. (1999). Ερωτηματολόγιο διαπροσωπικής και ενδοπροσωπικής προσαρμογής. Ελληνικά Γράμματα.

Πραστάκος, Γρηγόρης. *Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Διοικητική Επιστήμη, Λήψη Επιχειρησιακών Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας. Β΄*. Αθήνα: Εκδόσεις, Αθ. Σταμούλης,, 2006.

Σαχινίδης Γ. Α., (2006), «Οι επιπτώσεις της ισχύος και του τύπου της οργανωσιακής κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα και την καινοτομικότητα των επιχειρήσεων», Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, σελ 79.

Σύνταγμα της Ελλάδας, Όπως αναθεωρήθηκε με το Ψήφισμα της 27ης Μαΐου 2008 της Η' Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων, Δ/ση εκδόσεων & εκτυπώσεων Της Βουλής των Ελλήνων, επανέκδοση 2013.

Σύνταγμα της Ελλάδας, Όπως αναθεωρήθηκε με το Ψήφισμα της 27ης Μαΐου 2008 της Η' Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων, Δ/ση εκδόσεων & εκτυπώσεων Της Βουλής των Ελλήνων, επανέκδοση 2013.

Χυτήρης, Λ., (2001). Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σελ. 191.

Ψήφισμα Ζ΄ της 6ης Απριλίου 2001 (ΦΕΚ Α΄ 84/17-4-2001), Δημοσίευση στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως του από 6 Απριλίου Ψηφίσματος της Ζ΄ Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων "ψήφιση, δημοσίευση και θέση σε ισχύ των αναθεωρημένων διατάξεων του Συντάγματος". (Πηγή: <https://www.e-nomothesia.gr/syntagma/psephisma-2001.html>).

Ξένη

Belias, D., Koustelios, A., Koutiva, M., Sdrolias, L., Kakkos, N., & Varsanis, K. (2014). The influence of demographic characteristics on the job satisfaction of Greek bank employees. Proceedings of Hellenic Open Business Administration 2014, Athens, 8th-9th March 2014.

Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L., & Koutiva, M. (2013). The influence of demographic features on the job satisfaction of Greek bank employees. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(4), 15-28.

Bolman and Deal, 1991, "Reframing Organizations", S. Francisco, Jossey-Bass, p.230- 248.

Buckingham, M., & C. Coffman (1999), *First break all the rules*, What the World's Greatest Managers Do Differently, Simon & Schuster, Americas New York.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cameron, S.K. and Quinn E.R., (1999), "Diagnosing and Changing Organizational Culture" - Based on the Competing Values Framework, Organization Development Series, U.S.A.: Addison - Wesley Publishing Company, Inc.

Cooke, R., Lafferty, R. (1987). *Organizational Culture Inventory (OCI)*. Plymouth, MI Human Synergistics from *Using the Organizational Culture Inventory to Understand the Operating Cultures of Organizations*, by Cooke Robert A. Szumal. Janet L, pp 147-162, copyright 2000 by Sage Publications Reprinted by permission of Sage Publications.

Daft Richard .L., Murphy Jonathan, Willmott Hugh, 2014, *Organization Theory and Design, 11th edition*.

Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*,

Deshpande and Webster, 1989, Organizational culture and marketing: Defining research agenda, *journal of marketing*, 53, pg 3-15

Furnham, A., Gunter B. (1993); *Corporate assessment: Auditing a company's personality*, Routledge, London.

Gjuraj, E., (2013). The importance of national culture studies in the organizational context. *European Scientific Journal*, 9(11), 160-180.

Gkolia A., Koustelios A., & Belias D. (2015). Exploring the association between transformational leadership and self-efficacy in education: A multi-level SEM model. *International Journal of Leadership in Education*, 5(3), 1 – 21.

Gregory Moorhead, Ricky W. Griffin (1995), *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 4th, Εκδ. Houghton Mifflin, pg. 441.

Gullen, B. Victor I.B. ««The Organizational Bases of Ethical Work Climates»» *Administrative science quarterly*, 1988: 101-125.

Handy C., (1993), *Understanding organization*, 4 edition, London penguin, page 97- 102, 132.

Handy C., (1995), *Gods of management: The changing work of organizations*, N. Y. Oxford University press, pg. 14-16, 44 - 47, 70 – 74.

Handy, C. B. (1985)., *Understanding Organizations*, Harmondsworth, Penguin Books, 3rd Edition.

Harrison R. (1975), "Diagnosing Organization Ideology." In *The 1975 Annual Handbook for Group Facilitators*, edited by J. Jones, and J. Pfeiffer, pp. 101–7. La Jolla, CA: University Associates.

Harrison, R.(1972), "Understanding your organization's character", *Harvard Business Review*, May/Jun72, Vol. 50 Issue 3, p119-128.

- Herzberg, F (1966), *Work and the Nature of Man*, Oxford, England: World.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, vol.46, issue 1, pg. 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York:John Wiley & Sons Inc.
- Hofstede Geert, Neuijen Bram, Daval Ohayv Denise & Sanders Geert, (1990), *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*, *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.2, pp.286-316.
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, London.
- Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2008), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 8th Edition.
- Jones Gareth, (2004), “Organizational theory design and change”, 4 edition, p. 195-223 and p.301-333.
- Koustelios A. & Kousteliou I. (1998). Relations among measures of job satisfaction role conflict and role ambiguity for a sample of Greek teachers. *Psychological, Reports* 82 (1): 131-136.
- Koustelios A. & Tsigilis N. (2005). The relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: a multivariate approach. *European Physical Education Review*. 11(2). 189-203.
- Koustelios, A. (1991). The relationships between organizational cultures and job satisfaction in three selected industries in Greece. PhD Dissertation, United Kingdom: University of Manchester, Faculty of Education.
- Koustelios, A., & Bagiatis, K. (1997). The Employee Satisfactory Inventory (ESI): development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 469-476.
- Koustelios. A. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *The International Journal of Educational Management*. 15(7) pg 354-358.
- Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C., (1963), *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Random House, New York, Vintage Books pg.438.
- Lamond D., (2003), “The value of Quinn’s competing value models, in an Australian context”, *Journal of Managerial Psychology*, 18, 1, pg. 46-59.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In: M. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349. Chicago: Rand McNally.
- Lundy O., Cowling, A. (1996), *Strategic Human Resource Management*, Routledge, London.
- Martins E.C., Terblanche F. (2003), “Building organizational culture that stimulates creativity and innovation”, *European Journal of Innovation Management*, vol 6, no 1 pg.64-74.
- Maslow, A. H. (1964). *Motivation and personality*. New York: Harper & Bros.
- Meyer, John P., Allen Natalie J., Smith Catherine A.,(1993), *Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization*, of *Journal of Applied Psychology*, Vol 78, issue 4, pg 538-55.
- Morgan Gareth, 1997, “*Images of Organizations.*” Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pg.141-149.
- O’Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991), *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit*. *Academy of Management Journal*, Vol.34, N.3, pag.487-616 και. *J.A. Chatman, KA Jehn (1994) Assessing the relationship*

between industry characteristics and organizational culture: how different can you be, Academy of management journal, Vol 37 N.3, pg 522-553.

Pettigrew A. M., 1979, Academy of Management, review, pg 570 – 572.

Schein, E H. (1996) «Leadership and organizational culture of Hesselbein.» *M Goldsmith R. Beckhard, The leader of the future, 1996 - Jossey-Bass(1996), San Francisco, CA, σελ 61-62.*

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Spector, Paul E. (1997), *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. U.S.A.: Sage Publications Inc.

Stephen P. Robbins, (1993), “Organizational Behavior”, Englewood Cliffs, N J, Prentice-Hall International, p.602.

Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo & Mary Coulter, (2012) *Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και εφαρμογές, 2η έκδοση, επιμ. Κέφης, Βασίλης Ν., μετφ. Νικολάου, Ηρώ, εκδ. Κριτική.*

Stephen P. Robbins, Judge TA, Millett B, Boyle M. (2013), *Organizational behaviour*. Pearson Higher Education, Australia, 2013:58–81.

Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, (2011), ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ, Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις.

Warr, P.B., (1992), Age and Occupational Well-being, *Psychology and Ageing*, Vol 7, issue 1, pg 37-45.

Από πηγή

Barlett, K.R. (2001), The relationship between training and organizational commitment: A study in the Health Care Field. *Human resource development quarterly*, vol.12, issue 4, pg.115-127. (Πηγή :<https://doi.org/10.1002/hrdq.1001>).

Belias D., Koustelios A., Vairaktarakis G. & Sdrolia L. (2014). 'Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions' International Conference on Strategic Innovative Marketing, IC-SIM 2014, September 1-4. Madrid, Spain. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/273120224_Organizational_Culture_and_Job_Satisfaction_of_Greek_Banking_Institutions-review_under_responsibility_of_I-DAS-Institute_for_the_Dissemination_of_Arts_and_Science%20\[accessed%20Oct%2019%202018\]](https://www.researchgate.net/publication/273120224_Organizational_Culture_and_Job_Satisfaction_of_Greek_Banking_Institutions-review_under_responsibility_of_I-DAS-Institute_for_the_Dissemination_of_Arts_and_Science%20[accessed%20Oct%2019%202018]). [accessed Oct 21 2018].

[Boateng Henry](#) & [Agyemang Franklin Gyamfi](#), (2015), The Role of Culture in Knowledge Sharing in a Public-Sector Organization in Ghana: Revisiting Hofstede's Model, *International Journal of Public Administration* Volume 38, [Issue 7](#). (Πηγή //doi.org/10.1080/01900692.2014.949743).

Cameron Kim. S. and Quinn Robert E., 2011, «Diagnosing and Changing Organization Culture» Based on the Competing Values Framework, Revised Edition, The Jossey-Bass Business & Management Series. (https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=EgADAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=cameron+k.+and+quinn+r.+%C2%ABdiagnosing+and+changing+organizational+culture%C2%BBcompany+2006.&ots=o_oI0KRIWS&sig=AMtzVZfOiQSxzZw5OykSVjeZ1Ao&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).

Claver, E., Llopis, J., Gonzalez, M. R., & Gascó, J. L. (2001). "The performance of information systems through organizational culture", *Information Technology & People*, Vol. 14 Issue: 3, pp.247-260. (Πηγή:<https://doi.org/10.1108/09593840110402149>).

Crede M, Cheheryshenko Olek. S, Stark S, Dalal R. S, Bashshur R. M. (2007), Job satisfaction as mediator: An assessment of job satisfaction's position within the nomological network, of *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol 80, issue 3, pg 515-538. (<https://doi.org/10.1348/096317906X136180>).

David Lewis [Kevin Brazil](#), [Paul Krueger](#), [Lynne Lohfeld](#), [Erin Tjam](#), (2001) "Extrinsic and intrinsic determinants of quality of work life", *Leadership in Health Services*, Vol. 14 Issue2, pp.9-15.(<https://doi.org/10.1108/13660750110391539>).

[Dean B. McFarlin](#) [Robert W. Rice](#),1992, *The role of facet importance as a moderator in job satisfaction processes*, of *Journal of organizational Behavior*, vol.10, issue 1, pg 41-54.(<https://doi.org/10.1002/job.4030130105>).

Gjuraj, E.,(2013). The importance of national culture studies in the organizational context. *European Scientific Journal*, 9(11), 160-180.

[Glaser Susan R.](#) [Zamanou Sonia](#), [Hacker Kenneth](#), 1987 , *Measuring and Interpreting Organizational Culture*, Volume: 1 issue: 2, page(s): 173-198, (Πηγή : <https://doi.org/10.1177/0893318987001002003>).

Harrison R. 1975, "Diagnosing Organization Ideology." In *The 1975 Annual Handbook for Group Facilitators*, edited by J. Jones, and J. Pfeiffer, pp. 101–7. La Jolla, CA: University Associates.

Hatch Mary Jo, 1997, *Organization theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford university press, pg.205, books.google.com. (Πηγή: <https://books.google.gr/books>).

Hofstede, G. (1994). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: Harper Collins, Hofstede, G., & Bond, M. (1988) & Geert Hofstede Gert Jan Hofstede Michael Minkov, *Intercultural*

Cooperation and Its Importance for Survival, pg.4-7.
(Πηγή:<http://testrain.info/download/Software%20of%20mind.pdf>).

Morgan Gareth, (1997), *Images of organization* (2nd ed.), Newbury Park, CA: Sage. pp 485.
(Πηγή:<https://doi.org/10.1002/hrdq.3920100211>).

Mottaz, C. J. (1988), *Work Satisfaction Among Hospital Nurses*. *Hospital and Health Services Administration*, vol. 33, issue 1, pg. 57-74.

(Πηγή:<https://search.proquest.com/openview/7d24e9f3d116aea7c63515b670238be4/1?pq-origsite=gscholar&cbl=7080>).

Mowday Richard T. & Streers Richard M. (1979), *The measurement of organizational commitment*, of *Journal of Vocational Behavior*, [Volume 14, Issue 2](#), Pg 224-247, University of Oregon USA.
([https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)).

Salancik Gerald R. and Pfeffer Jeffrey (1977), *An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes*, *JOURNAL ARTICLE Administrative Science Quarterly*, vol.22, issue 3, pg 427-456,
(<https://www.jstor.org/stable/2392182>).

[Smith Peter R.](#) & [Andrew H. Van De Ven](#), (1994), [Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships](#), [Academy of Management Review](#), [Vol. 19, No. 1](#),
(<https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410122009>).

TE Deal, AA Kennedy, (1983), [Culture: A new look through old lenses](#), *The journal of applied behavioural*, pg 501. Vol19, N.4. (Πηγή:<http://journals.sagepub.com>).

Tharp, B. M. (2009), *Defining “culture” and “organizational culture”*: from anthropology to the office,
http://www.thercfgroup.com/files/resources/Defining-Culture-and-Organizationa-Culture_5.pdf.

Wahba Ma, Bridwell Lg. (1976) *Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 15, issue 2 pg.122–240.
([https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90038-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90038-6)).

Walker, H., Symon, G., & Davies, B. (1996). *Assessing organizational culture: a comparison of methods*. *International Journal of Selection and Assessment*, 4(7), 96-105.
(Πηγή:<https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.1996.tb00064.x>).

Warr PB., (1990), *Decision latitude, job demands, and employee wellbeing*. *Work & Stress*, *An International Journal of Work, Health & Organisations*, vol 4, issue 4 pg.285–294
(<https://doi.org/10.1080/02678379008256991>).

Weiss Howard M, (2002) *Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences*. *Human Resource Management Review*, [Volume 12, Issue 2](#), Pg 173-194, ((Πηγή:[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)).

Βενιζέλος Ευ. (2002), *Οι ανεξάρτητες αρχές μετά την αναθεώρηση του Ελληνικού Συντάγματος του 1975/1986/2001*.
(Πηγή:<https://www.evenizelos.gr/30-programm-proposals/state/constitutionalpolitics/638-197519862001.html>).

Ζουρνατζή Ελένη, Τσιγγίλης Νικόλαος, Κουστέλιος Αθανάσιος & Πιντζοπούλου Ελένη (2006), *‘Επαγγελματική Ικανοποίηση Καθηγητών Φυσικής Αγωγής Πρωτοβάθμιας & Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης’*, Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής Αθλητισμού Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής, 3(2), 18-28. **Ελληνική Επιστημονική Εταιρεία Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής (Ελλ.Ε.Ε.Δ.Α.Α.)** (<https://www.elleda.gr/>).

Νομισματική Πολιτική 2017-2018, Τράπεζας της Ελλάδος 2 Ιουλίου 2018, (p.104-107),
<https://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/NomPol20172018.pdf>.

Ιστοσελίδες

- ✓ [http://europa.eu/rapid/press-release MEMO-18-4382_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-18-4382_en.htm).
- ✓ <http://journals.sagepub.com>
- ✓ <http://testrain.info/download/Software%20of%20mind.pdf>.
- ✓ <http://www.aade.gr>
- ✓ <http://www.banksnews.gr/index.php/2015-06-10-21-40-49/item/97989-resolute-npl>.
- ✓ <http://www.businessdictionary.com/definition/quasi-autonomous-non-governmental-organization-QANGO.html>
- ✓ <http://www.capital.gr/me-apopsi/3132882/erotiseis-apantiseis-gia-ta-tria-mnimonia-tis-elladas-meros-1o>.
- ✓ http://www.cylaw.org/nomoi/enop/non-ind/0_158/full.html.
- ✓ <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/>
- ✓ <http://www.eprocurement.gov.gr/>
- ✓ <http://www.et.gr/index.php/nomoi-proedrika-diatagmata>).
- ✓ <http://www.et.gr/index.php/nomoi-proedrika-diatagmata>.
- ✓ <http://www.etasa.gr/page.aspx>).
- ✓ <http://www.hcap.gr/?q=el/strategic-plan>.
- ✓ http://www.hcap.gr/sites/default/files/HCAP/Strategic_Plan_gr.pdf).
- ✓ <http://www.minadmin.gov.gr/?p=30254>.
- ✓ http://www.minadmin.gov.gr/?page_id=2849.
- ✓ http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20180626_mitrwo_yphr_for.pdf.
- ✓ <http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/Dimosio2020-%CE%92ooklet-GR.pdf>).
- ✓ <http://www.moh.gov.gr/articles/health/anapyksh-monadwn-ygeias/3999-prosbash-twn-anasfalistwn-sto-dhmosio-systhma-ygeias>.
- ✓ <http://www.pe.uth.gr/cms/index.php/prosopiko/dep/162-koustelios>.
- ✓ <http://www.statistics.gr/documents/20181/3c81f04a-89c7-48d6-91a5-3f0359e95c94>.
- ✓ <http://www.troikawatch.net/el/%/>.
- ✓ <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/administration/organisation/etat/aai/>.
- ✓ <https://diavgeia.gov.gr/>
- ✓ <https://el.wikipedia.org/wiki/%>
- ✓ https://el.wikipedia.org/wiki/Αρχή_προστασίας_ανταγωνισμού.
- ✓ https://el.wikipedia.org/wiki/Επιτροπή_Ανταγωνισμού.
- ✓ https://en.wikipedia.org/wiki/Independent_agencies_of_the_United_States_government.
- ✓ <https://en.wikipedia.org/wiki/Quango>.
- ✓ <https://energypress.gr/news/oi-dimoprasies-nome-os-mihanismos-enishysis-toy-antagonismoy-stin-elliniki-agera-ilektrikis>.
- ✓ <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:140:0001:0010:EL:PDF>).

- ✓ <https://kritiki.gr/microsites/robbins-management/overview>
- ✓ <https://www.aade.gr/epicheiresiaka-schedia/epicheiresiako-schedio-aade-2018>.
- ✓ <https://www.aade.gr/epicheiresiaka-schedia/epicheiresiako-schedio-aade-2018>.
- ✓ <https://www.aade.gr/epicheiresiaka-schedia/epicheiresiako-schedio-aade-2018>.
- ✓ <https://www.aade.gr/menoy/aade/ekpaideyse/dieythynse-phorologikes-teloneiak-es-akademias/skopos-kai-apostole>
- ✓ <https://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/NomPol20172018.pdf>.
- ✓ <https://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/NomPol20172018.pdf>.
- ✓ <https://www.dianeosis.org/>.
- ✓ <https://www.e-nomothesia.gr/syntagma/psephisma-2001.html>.
- ✓ <https://www.evenizelos.gr/30-programm-proposals/state/constitutionalpolitics/638-197519862001.html>.
- ✓ <https://www.evenizelos.gr/books-studies/studies/organizationoperationstategovernment/820-197519862001.html>
- ✓ <https://www.evenizelos.gr/parliament/constitutionalreview2001/694-2009-04-18-18-39-52.html>
- ✓ <https://www.hellenicparliament.gr/Organosi-kai-Leitourgia/Diaskepsi-Proedron/>
- ✓ <https://www.hradf.com/>
- ✓ <https://www.oecd.org/eco/surveys/Greece-2018-economic-survey-flyer-greek.pdf>.
- ✓ https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd360-2015_9789264236745-el.
- ✓ <https://www.psychologynow.gr/psychology-news/hall-of-fame/807-abraham-maslow.html>.
- ✓ https://www.solon.gov.gr/webcenter/portal/osddy?_afLoop=9380271577440328#%40%3F_afrLoop%3D9380271577440328%26_adf.ctrl-state%3Dtu8d7lxao_78.
- ✓ <https://stats.oecd.org/>.
- ✓ <https://data.oecd.org/>
- ✓ <https://www.aade.gr/menoy/aade/ekpaideyse/dieythynse-phorologikes-teloneiak-es-akademias/skopos-kai-apostole>.
- ✓ <https://www.aade.gr/epicheiresiaka-schedia/epicheiresiako-schedio-aade-2018>.
- ✓ <http://www.pe.uth.gr/cms/index.php/prosopiko/dep/162-koustelios>.
- ✓ <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/economies/#economy=GRC>.
- ✓ <https://www.psychologynow.gr/psychology-news/hall-of-fame/807-abraham-maslow.html>
- ✓ https://el.wikipedia.org/wiki/Δημόσιος_τομέας



Παράρτημα Α : Συνοδευτική επιστολή του ερωτηματολογίου
ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΠΜΣ ΔΔΟΜΟ με κατεύθυνση Στρατηγικό Μάνατζμεντ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΩΣΗΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ (Α.Α.Δ.Ε.)

Αγαπητή/έ, συναδέλφισσα, συνάδελφε,

Σε ευχαριστώ εκ' των προτέρων για την ανάγνωση της παρούσας συνοδευτικής επιστολής και των επισυναπτόμενων ερωτηματολογίων. Ονομάζομαι Τσέγκου Ελένη και είμαι υπάλληλος της Α.Α.Δ.Ε., με οργανική θέση στη Δ.Ο.Υ. Βέροιας. Παράλληλα, εκπονώ τη Διπλωματική μου διατριβή στο Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών στο Πρόγραμμα Διοίκησης και Διαχείρισης Οικονομικών Μονάδων & Οργανισμών (ΔΔΟΜΟ) με κατεύθυνση το «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» υπό την επίβλεψη της καθηγήτριας κα Μπουφούνου Παρασκευής.

Η Διπλωματική μου διερευνά την Οργανωσιακή Κουλτούρα της Δημόσιας Διοίκησης με μελέτη περίπτωσης την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.). Η έρευνα που διεξάγουμε έρχεται να αναδείξει την ουσιαστική αναδιάρθρωση και τον ανασχηματισμό του δημοσίου τομέα με την διάχυση καινοτόμων διαδικασιών και πρακτικών στη δημόσια διοίκηση, στην αλλαγή της νοοτροπίας του δημοσίου τομέα και του ανθρώπινου παράγοντα και στον επαναπροσδιορισμό του ρόλου του δημόσιου υπάλληλου.

Πιστεύουμε ακράδαντα ότι ο ανθρώπινος παράγοντας του ελληνικού δημόσιου τομέα αποτελεί το σημαντικότερο συντελεστή επιτυχίας καθώς καλείται να δεχθεί και να εκτελέσει νέες πρακτικές στην εργασιακή του ενασχόληση αλλά και να αναπτύξει με την σειρά του μια νέα επιχειρηματική στάση και σκέψη και να υιοθετήσει μια νέα επιχειρηματική κουλτούρα. Εκτιμούμε λοιπόν ότι τα ευρήματα και τα συμπεράσματα από την έρευνά μας θα δώσουν την ευκαιρία καταγραφής κι ανάλυσης απόψεων που μέχρι σήμερα είναι κρυμμένες και δεν έχουν αξιοποιηθεί προς όφελος της κοινωνίας και των δημόσιων λειτουργιών.

Με την παρούσα επιστολή ζητάμε τη συμβολή σου στην έρευνα, συμπληρώνοντας τα ερωτηματολόγια που ακολουθούν και αφορούν την εργασία σου, Α ΜΕΡΟΣ Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI) των Cameron & Quinn, 1999 και Β ΜΕΡΟΣ Επαγγελματική Ικανοποίηση (Employee Satisfaction Inventory, ESI) Koustelios, 1991· Koustelios & Bagiatis, 1997 (<https://goo.gl/forms/EnvvVWwVRTQa9wIj1>).

Η αποστολή προς εσένα έχει γίνει τυχαία κι η έρευνα δεν συνδυάζεται με συγκεκριμένη υπηρεσιακή δραστηριότητα. Η συμμετοχή είναι εθελοντική, ανώνυμη κι απόλυτα εμπιστευτική.

Παρακαλώ διάβασε με προσοχή τα παρακάτω ερωτηματολόγια και απαντήστε με τη μεγαλύτερη δυνατή ειλικρίνεια. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Αυτό που ζητάμε από εσένα είναι η προσωπική σου άποψη. Μην σκέφτεσαι πολύ για την κάθε πρόταση. Απάντησε αυθόρμητα.

Παρακαλώ είναι εξαιρετικά σημαντικό να απαντήσεις σε όλες τις ερωτήσεις.

Σε ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμβολή σου.

Παράρτημα Β : Έρευνα για την Οργανωσιακή Κουλτούρα της Α.Α.Δ.Ε.
ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ Α.Α.Δ.Ε.

ΜΕΡΟΣ Ι - ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

*επίλεξε σε ποια κατηγορία ανήκεις.

Ηλικία	
20-40	
40-50	
>50	

Φύλο	
ΑΝΤΡΑΣ	
ΓΥΝΑΙΚΑ	

Εκπαίδευση	
ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	
ΛΥΚΕΙΟ/ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ(ΙΕΚ)	
ΑΝΩΤΕΡΑ/ΤΕΙ	
ΑΕΙ	
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ/ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	

Τρέχουσα θέση εργασίας	
Υπάλληλος	
Προϊστάμενος-Θέση Ευθύνης	
Διευθυντής/Υποδιευθυντής-Θέση Ευθύνης	

Εργάζεστε στην Διοίκηση της Α.Α.Δ.Ε. ή σε Άλλη Υπηρεσία;	
<p>Διοίκηση της Α.Α.Δ.Ε.</p> <p>(ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ)</p> <p>Γενική Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης & Ανθρώπινου Δυναμικού (Γ.Δ.Η.Δ.Α.Δ.)</p> <p>Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών (Γ.Δ.Ο.Υ)</p> <p>Γενική Διεύθυνση Φορολογικής Διοίκησης (Γ.Δ.Φ.Δ.)</p> <p>Γενική Διεύθυνση Τελωνείων & Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης (Γ.Δ.Τ. & Ε.Φ.Κ.)</p> <p>Γενική Διεύθυνση Γενικού Χημείου του Κράτους (Γ.Δ.Γ.Χ.Κ.)</p>	
<p>Άλλη Υπηρεσία</p> <p>(ΕΙΔΙΚΕΣ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ – ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ</p> <p>(Επιχειρησιακή Μονάδα Είσπραξης (Ε.Μ.ΕΙΣ.)</p> <p>Κέντρο Ελέγχου Μεγάλων Επιχειρήσεων (Κ.Ε.ΜΕ.ΕΠ.)</p> <p>Κέντρο Ελέγχου Φορολογουμένων Μεγάλου Πλούτου (Κ.Ε.ΦΟ.ΜΕ.Π.)</p> <p>Φορολογικές Περιφέρειες</p> <p>Τελωνειακές Περιφέρειες</p> <p>Ελεγκτικές Υπηρεσίες Τελωνείων (Ε.Λ.Υ.Τ.)</p> <p>Δ/ση Διαχείρισης Δημοσίου Υλικού (ΔΙ.Δ.Δ.Υ.)-</p> <p>Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ.)</p> <p>ΤΕΛΩΝΕΙΑ</p> <p>Χημικές Υπηρεσίες - Υπηρεσίες Ερευνών & Διασφάλισης Δημοσίων Εσόδων (Υ.Ε.Δ.Δ.Ε.).</p>	
<p>Άλλο</p>	

Πόσα χρόνια εργάζεσαι στην Α.Α.Δ.Ε.	
(πρώην Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων (ΓΓΔΕ) του Υπουργείου Οικονομικών)	
0-10	
10-20	
>20	

**Παράρτημα Γ : Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Κουλτούρας(ΟCAI)
ΜΕΡΟΣ Α**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΟCAI

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από έξι ερωτήσεις και κάθε μια ερώτηση έχει τέσσερις απαντήσεις.

Σε κάθε ερώτηση αντιστοιχεί ένα σύνολο απαντήσεων 100 μονάδων. Δώστε ένα βαθμό από το **0-100 με προσέγγιση στην δεκάδα (10)** στις τέσσερις εναλλακτικές προτάσεις κάθε διάστασης της οργανωσιακής κουλτούρας που περιγράφεται, ανάλογα με το **πόσο η απάντηση ταιριάζει στην δικής σας περίπτωση**, έτσι ώστε το **άθροισμα της βαθμολογίας των τεσσάρων απαντήσεων να είναι 100**.

Δώστε έναν μεγαλύτερο αριθμό για την απάντηση που αντιπροσωπεύει περισσότερο τη δική σας περίπτωση στο οργανισμό που εργάζεστε.

Το 0 σημαίνει ότι δεν ταιριάζει καθόλου σε εσάς και το 100 ότι σας ταιριάζει απόλυτα.

Για παράδειγμα, σε μία ερώτηση, αν νομίζετε ότι η απάντηση Α είναι παρόμοια με αυτό που ισχύει στον οργανισμό σας, οι απαντήσεις Β και Γ προσεγγίζουν ότι ισχύει, και η απάντηση Δ προσεγγίζει λιγότερο ότι ισχύει, μπορεί να δώσετε 50 μονάδες στο Α, 30 μονάδες στην Β και Γ , και 20 μονάδες για τη Δ. Προσέξτε όμως, πως το σύνολο των μονάδων θα πρέπει να ισούται **με 100 μονάδες** για κάθε ερώτηση.

Παρακαλώ προσέξτε ότι το πρώτο επίπεδο απαντήσεων που φέρει τον τίτλο «**Τώρα**» αναφέρεται στην οργανωσιακή κουλτούρα, όπως αυτή διαμορφώνεται **σήμερα**. **Το άθροισμα των τεσσάρων απαντήσεων να είναι 100**.

Αφού ολοκληρώσετε το «**Τώρα**», επαναλάβετε τις απαντήσεις των ερωτήσεων στη κατηγορία «**Επιθυμητό**» όπου οι απαντήσεις θα πρέπει να αφορούν στο πώς θα επιθυμούσατε να είναι ο οργανισμός σας **σε 5 χρόνια** από τώρα. **Το άθροισμα των τεσσάρων απαντήσεων να είναι 100 για κάθε στήλη**.

Τώρα	Επιθυμητό
------	-----------

A. Κυρίαρχα χαρακτηριστικά της Α.Α.Δ.Ε.

1. Στον Οργανισμό μου, “αισθάνομαι σαν το σπίτι μου”. Επικρατεί ένα ζεστό και ανθρώπινο εργασιακό κλίμα. Είναι σαν μία μεγάλη οικογένεια. Οι εργαζόμενοι έχουν πολλά κοινά σημεία.

--	--

2 Στον Οργανισμό μου επικρατεί η επιχειρηματικότητα και ο δυναμισμός (συχνές αλλαγές). Οι εργαζόμενοι δεν φοβούνται να παίρνουν καινοτόμες αποφάσεις και να αναλαμβάνουν προσωπικό ρίσκο.

--	--

3. Ο Οργανισμός μου εστιάζει στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Κύριο μέλημα είναι, να γίνεται η δουλειά. Οι εργαζόμενοι είναι ανταγωνιστικοί και επικεντρώνονται στην επίτευξη στόχων.

--	--

4. Ο Οργανισμός μου είναι ένας χώρος με αυστηρή δομή, κανονισμούς και τυποποιημένες διαδικασίες. Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες γενικά καθοδηγούν τις δραστηριότητες του προσωπικού.

--	--

**Το άθροισμα των τεσσάρων απαντήσεων να είναι 100 για κάθε στήλη.*

Σύνολο		
---------------	--	--

Τώρα	Επιθυμητό
------	-----------

B. Οργανωτική ηγεσία της Α.Α.Δ.Ε.

1. Οι επικεφαλής του οργανισμού θεωρούνται γενικά σύμβουλοι, καθοδηγητές διευκόλυνσης και συμπεριφέρονται σαν πατέρες.

--	--

2. Οι επικεφαλής του οργανισμού δίνουν έμφαση στην επιχειρηματικότητα και στην εξωστρέφεια. Συμπεριφέρονται γενικά σαν καινοτόμοι, παίρνουν πρωτοβουλίες και αναλαμβάνουν ρίσκα.

--	--

3. Οι επικεφαλής του οργανισμού θεωρούνται γενικά ότι εργάζονται σκληρά, είναι αποτελεσματικοί και δίνουν μεγάλη έμφαση στην ανταγωνιστικότητα του οργανισμού και την επίτευξη αποτελεσμάτων.

--	--

4 .Οι επικεφαλής του οργανισμού θεωρούνται γενικά ως ειδικοί στην οργάνωση και το συντονισμό των εργασιών και ενδιαφέρονται κυρίως για την αποδοτικότητα.

--	--

**Το άθροισμα των τεσσάρων απαντήσεων να είναι 100 για κάθε στήλη.*

Σύνολο		
---------------	--	--

Τώρα	Επιθυμητό
------	-----------

Γ. Διαχείριση Εργαζομένων

1. Το στοιχείο καταλύτης που ενώνει το προσωπικό βάσει της διοίκησης των εργαζομένων είναι η ομαδική δουλειά, η συνοχή και η συναίνεση.

--	--

2. Το στοιχείο καταλύτης που ενώνει το προσωπικό βάσει της διοίκησης των εργαζομένων είναι η ανάληψη ατομικού ρίσκου, η καινοτομία, η ελευθερία (πρωτοβουλιών) και μοναδικότητα.

--	--

3. Το στοιχείο καταλύτης που ενώνει το προσωπικό βάσει της διοίκησης των εργαζομένων είναι ο σκληρός ανταγωνισμός, οι υψηλές απαιτήσεις και η επιτευξη των στόχων.

--	--

4. Το στοιχείο καταλύτης που ενώνει το προσωπικό βάσει της διοίκησης των εργαζομένων είναι η εργασιακή ασφάλεια, η συμμόρφωση και προσαρμογή στους κανόνες και η συμβιβαστική σταθερότητα των σχέσεων.

--	--

*Το άθροισμα των τεσσάρων απαντήσεων να είναι 100 για κάθε στήλη.

Σύνολο		
--------	--	--

Τώρα	Επιθυμητό
------	-----------

Δ. Οργανωσιακή Ενότητα

1. Το στοιχείο που κρατάει τον οργανισμό ενωμένο είναι η πίστη, η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η αφοσίωση και οι φιλικές σχέσεις.

--	--

2. Το στοιχείο που κρατάει τον οργανισμό ενωμένο είναι ο δυναμισμός και η ετοιμότητα για την αντιμετώπιση νέων προκλήσεων. Η καινοτομία και η ανάπτυξη δεν αποτελούν τροχοπέδες στην εξέλιξη του οργανισμού.

--	--

3. Το στοιχείο που κρατάει τον οργανισμό ενωμένο είναι η έμφαση στην επίτευξη των στόχων. Δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην επικράτηση επί του ανταγωνισμού και στην ενίσχυση των δημοσίων εσόδων.

--	--

4. Το στοιχείο που κρατάει τον οργανισμό ενωμένο είναι η μονιμότητα και η σταθερότητα των συνθηκών. Οι προσδοκίες σχετικά με τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τους κανόνες είναι ξεκάθαρες σε όλους και εφαρμόζονται από όλους.

--	--

*Το άθροισμα των τεσσάρων απαντήσεων να είναι 100 για κάθε στήλη.

Σύνολο		
--------	--	--

Τώρα	Επιθυμητό
------	-----------

Ε. Στρατηγική Εστίαση

1. Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από την ανάπτυξη του προσωπικού, την υψηλή συνοχή, την ομαδικότητα, την ομοφωνία και την συμμετοχή.

--	--

2. Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από καινοτόμο δράση, ατομική πρωτοβουλία, ελευθερία και πρωτοτυπία.

--	--

3. Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από υψηλού βαθμού ανταγωνιστικότητα με έμφαση στην απόδοση και στην επίτευξη των στόχων.

--	--

4. Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από μονιμότητα, σταθερότητα και μακρά περίοδο παραμονής στην ίδια θέση εργασίας. Η αποδοτικότητα και ο έλεγχος είναι σημαντικές αξίες.

--	--

*Το άθροισμα των τεσσάρων απαντήσεων να είναι 100 για κάθε στήλη.

Σύνολο		
---------------	--	--

Τώρα	Επιθυμητό
------	-----------

ΣΤ. Κριτήρια της επιτυχίας

1. Στον Οργανισμό μου, η επιτυχία ορίζεται με βάση την ορθολογική ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, την αξιοκρατία, την ομαδικότητα, την αφοσίωση των εργαζομένων και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και την κοινωνία.

--	--

2. Στον Οργανισμό μου, η επιτυχία ορίζεται με βάση την προσφορά νέων υπηρεσιών/προϊόντων στον πελάτη-φορολογούμενο και νέων τρόπων εξυπηρέτησης με έμφαση την διαφάνεια, την αμεροληψία και την δικαιοσύνη. Είναι ένας καινοτόμος και πρωτοπόρος οργανισμός.

--	--

3. Στον Οργανισμό μου, η επιτυχία ορίζεται με βάση την υιοθέτηση μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων, με έμφαση την αποτελεσματικότητα και την αποδοτική Διοίκηση με σεβασμό προς τον πολίτη. Ο βασικός στόχος είναι να αποτελέσει έναν σύγχρονο, αποτελεσματικό και αποδοτικό οργανισμό.

--	--

4. Στον Οργανισμό μου, η επιτυχία ορίζεται με βάση την αποδοτικότητα, την ακεραιότητα και την αξιοπιστία στην εξυπηρέτηση του πελάτη-φορολογούμενου τον καλό προγραμματισμό και το χαμηλό κόστος λειτουργίας των πόρων.

--	--

*Το άθροισμα των τεσσάρων απαντήσεων να είναι 100 για κάθε στήλη.

Σύνολο		
---------------	--	--

**Παράρτημα Δ : Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Ικανοποίησης(ESI)
ΜΕΡΟΣ Β**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις με τις οποίες θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε. Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε άλλη απάντηση. Η επεξήγηση για την αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω. Κυκλώστε την απάντηση που σας εκφράζει.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν είμαι σίγουρος	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

	1	2	3	4	5
1. Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ	1	2	3	4	5
2. Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος	1	2	3	4	5
3. Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου	1	2	3	4	5
4. Ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
5. Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
6. Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω	1	2	3	4	5
7. Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό	1	2	3	4	5
8. Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω μ' αυτό το μισθό	1	2	3	4	5
9. Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω	1	2	3	4	5
10. Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή	1	2	3	4	5
11. Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή	1	2	3	4	5
12. Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες	1	2	3	4	5
13. Η δουλειά μου είναι αξιόλογη	1	2	3	4	5
14. Η δουλειά μου με ικανοποιεί	1	2	3	4	5
15. Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα)	1	2	3	4	5
16. Η δουλειά μου είναι βαρετή	1	2	3	4	5
17. Ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι	1	2	3	4	5
18. Ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματά μου	1	2	3	4	5
19. Ο προϊστάμενος μου είναι αγενής	1	2	3	4	5
20. Ο προϊστάμενος μου είναι ενοχλητικός	1	2	3	4	5
21. Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της	1	2	3	4	5
22. Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ	1	2	3	4	5
23. Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία	1	2	3	4	5
24. Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της	1	2	3	4	5

Ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σου και την πολύτιμη βοήθειά σου.