

συμμετοχής σ' αυτή.

5. Μέτοχος, εταίρος ή κύριος επιχείρησης, της οποίας ο έλεγχος περιέρχεται στο Κράτος ή σε φορέα που ελέγχεται απ' αυτό εξαιτίας αναγκαστικής συμμετοχής, κατά την παράγραφο 3, δικαιούται να ζητήσει την εξαγορά της συμμετοχής του στην επιχείρηση, όπως νόμος ορίζει.

6. Νόμος μπορεί να ορίσει τα σχετικά με τη συμμετοχή στη δαπάνη του Δημοσίου αυτών που ωφελούνται από την εκτέλεση έργων κοινής ωφέλειας ή γενικότερης σημασίας για την οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

#### Ερμηνευτική δήλωση

Δεν περιλαμβάνεται στην κατά την παράγραφο 4 αξία

αυτή που οφείλεται στον τυχών μονοπωλιακό χαρακτήρα της επιχείρησης.

**Πρόεδρος:** Ευχαριστούμε τον κύριο Παπαδημητρίου, μια μικρή αλλαγή στο πρόγραμμα, λόγω ανειλημμένης υποχρέωσης της κυρίας Τσακηρίδη, θα την καλέσουμε να πει την εισήγησή της τώρα, και θα επανέλθουμε στην κανονική ροή. Η κυρία Όλγα Τσακηρίδη-Θεοφανίδη είναι δρ διοίκησης πολιτιστικού τομέα, στέλεχος της Ελληνικής Εταιρείας Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης, και επίκουρη καθηγήτρια ΤΕΙ Αθηνών, στη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας.

---

## Θέμα: Η πολιτιστική διάσταση του ανθρώπινου δυναμικού: η κουλτούρα ως παράγοντας διαμόρφωσης της παραγωγικότητας στη Δημόσια Διοίκηση.

Εισηγήτρια: **Ο. Τσακηρίδη-Θεοφανίδη**, επίκουρη καθηγήτρια ΤΕΙ Αθηνών.

---

### 1. Το αντικείμενο της παρούσας εργασίας

Ευχαριστώ, κύριε πρόεδρε, για την παρούσα πρόσκληση του Τ.Ε.Ε. στο διήμερο, που οργανώνει με θέμα το πολύπαθο και πολυσυζητημένο θέμα της Δημόσιας Διοίκησης.

Το αντικείμενο, το οποίο θα σας αναπτύξω, προσπαθώντας, αν θέλετε, να στρέψω τους προβολείς της σκέψης σας σε ένα διαφορετικό σημείο, έχει σχέση με τη γενεσιουργό δύναμη των επικοινωνιακών σχέσεων και της συμπεριφοράς, όσων υπηρετούν τη Δημόσια Διοίκηση. Δηλαδή, θα στραφούμε στο ανθρώπινο δυναμικό της. Πιο εξειδικευμένα: στην κουλτούρα αυτού του ανθρώπινου δυναμικού και πώς αυτή επηρεάζει την παραγωγικότητα, και την ποιότητα των παραγομένων αγαθών.

Σημαντικό μέρος του ανθρώπινου παραγωγικού δυναμικού της χώρας μας (περίπου 450.000 - 750.000 (1)) απασχολείται στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Για πολλούς, η δημόσια θέση είναι «αξιοζήλευτη» και θεωρείται ως εξασφάλιση και «σιγουριά» για μια ολόκληρη ζωή. Αν, όμως, παρατηρήσουμε τη χαμηλή αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα γενικότερα, η επιλογή αυτή δεν κρίνεται ως κοινωνικά συμφέρουσα. Ένας έμμεσος ποσοτικός δείκτης της χαμηλής απόδοσης του δημόσιου τομέα είναι και τα απαράδεκτα υψηλά ελλείμματα: π.χ. το 1990 το έλλειμμα ως ποσοστό του ΑΕΠ του κρατικού προϋπολογισμού και των ΔΕΚΟ ήταν κοντά στο 26%, ένα θλιβερό ρεκόρ της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα.

Ωστόσο, πολλές από τις θεμελιώδεις ανάγκες μας κα-

λύπτονται από τη Δημόσια Διοίκηση: υδροδότηση, εκπαίδευση - κατά ένα μεγάλο μέρος - , φωτισμός, τηλεφωνική επικοινωνία, μεταφορές, υγεία κ.τ.λ. Ο δημόσιος τομέας καλύπτει το 60-65% (2) του εθνικού προϊόντος, επομένως, το θέμα της παραγωγικότητας του αποκτά μεγάλη σπουδαιότητα: ενδιαφέρει όχι μόνον η παραγωγή ενός δημοσίου αγαθού ή υπηρεσίας, αλλά και η ποιότητά του ειδικότερα σε τομείς εξαιρετικά ευαίσθητους.

Όμως, παρ' όλη τη σπουδαιότητά του, η παραγωγικότητα, δηλαδή το μετρήσιμο προϊόν ανά εργαζόμενο στο Δημόσιο, είναι χαμηλό και μη ικανοποιητικό από την άποψη της ποιοτικής στάθμης των προσφερομένων υπηρεσιών (ταχύτητα εξυπηρέτησης, επάρκεια κ.τ.λ.). Υπενθυμίζουμε πως, τόσο η διάσταση της ποσότητας, όσο και της ποιότητας, είναι σημαντικά στοιχεία που θα βοηθήσουν την Ελλάδα να μη μείνει στις δεύτερες και τρίτες ταχύτητες ανάπτυξης της Ευρωπαϊκής Κοινότητας.

Ως αίτια για τη χαμηλή παραγωγικότητα της Δημόσιας Διοίκησης έχουν αναφερθεί πολλά: το καθεστώς «μονιμότητας» των δημοσίων υπαλλήλων, η γραφειοκρατία, η έλλειψη κινήτρων, η πρόσληψη προσώπων όχι πάντα ειδικών για την κάλυψη μιας διοικητικής θέσης, η απουσία αποτελεσματικών θεσμών ελέγχου, η έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής κ.τ.λ.

Στην παρούσα εργασία εστιάζουμε το ενδιαφέρον μας σ' έναν τομέα, ο οποίος επηρεάζει το ανθρώπινο δυναμικό και, επομένως, μπορεί να συμβάλει θετικά ή αρνητικά στην απόδοσή του: την κουλτούρα του. Η κουλτούρα ενδιαφέρει όχι μόνον ως εθνική-κοινωνική ταυτότητα, αλλά και ως εκδήλωση και συμπεριφορά μιας συγκεκριμένης εργασιακής ομάδας: των δημοσίων υπαλλήλων.

Το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο στελεχώνει τις διοικητικές υπηρεσίες είναι το κυριότερο μέσο για την υλοποίηση του διοικητικού έργου. Η πολιτιστική του διάσταση έχει εξαιρετική σημασία για την παραγωγικότητα και τη συμπεριφορά του, κυρίως ως προς τις αξίες της υπευθυνότητας, της εντιμότητας, αλλά και της «χρηστής διοίκησης», δηλαδή της αποφυγής σκανδάλων και άλλων εκδηλώσεων που διαμορφώνουν την «εικόνα» (image) της διοίκησης. Θα πρέπει, επομένως, οι προσπάθειες εκσυγχρονισμού να στραφούν και στο ανθρώπινο δυναμικό και την κουλτούρα του, κάτω από την επιρροή της οποίας σκέπτονται, συναισθάνονται, αλλά και δρουν οι δημόσιοι υπάλληλοι.

## **2. Έννοια, συστατικά στοιχεία και αλληλοεπιδράσεις μεταξύ εθνικής και διοικητικής κουλτούρας: ο ρόλος της πολιτικής ηγεσίας**

Η κουλτούρα είναι δημιουργία των ατόμων ή και ομάδων μιας κοινωνίας (3), δηλαδή ενός καθολικού, αυτοτελούς και οργανωμένου συνόλου ανθρώπων με συνείδηση της ιδιαιτερότητάς του (4). Συχνά οι κοινωνίες προβάλλουν το δικαίωμά τους να διατηρήσουν την αυτοτέλειά τους και να αποτελέσουν συλλογικές

οντότητες με την πολιτική τους οργάνωση, δηλαδή μεταβάλλονται σε έθνη-κράτη. Η κουλτούρα της κοινωνίας είναι ταυτόσημη, κατά το πλείστον, με την εθνική, δηλαδή εκείνη που χαρακτηρίζει το έθνος.

Η έννοια της κουλτούρας δεν περιλαμβάνει μόνον τα επιτεύγματα του πνευματικού πολιτισμού, είναι κάτι περισσότερο: Αποτελεί «ένα πολύπλοκο σύνολο που περιλαμβάνει τις γνώσεις, την πίστη, την τέχνη, τα ήθη, το νόμο, τις παραδόσεις και όλες τις άλλες ικανότητες και συνήθειες του ανθρώπου ως μέλους της κοινωνίας» (5).

Εντός των κοινωνικών πλαισίων λειτουργούν κοινότητες και ομάδες, οι οποίες έχουν κοινούς δεσμούς μεταξύ των μελών τους. Ο δημόσιος τομέας αποτελεί μια ξεχωριστή ομάδα, της οποίας τα μέλη έχουν ως κοινό δεσμό τη διοικητική λειτουργία που ασκούν και τη συνείδηση πως ανήκουν στον ίδιο επαγγελματικό χώρο.

Χαρακτηριστικό γνώρισμα των ομάδων μακροχρόνια είναι ότι γίνονται με τη σειρά τους παραγωγοί-δημιουργοί μιας ξεχωριστής κουλτούρας, η οποία έχει άμεσες σχέσεις με την εθνική, αλλά και πολλές ιδιαιτερότητες, που προκύπτουν από τους εξής κυρίως παράγοντες:

- α. Το παραγωγικό αντικείμενο της ομάδας (συνδεδεικός κρικός) και
- β. Τη συμπεριφορά των προϊσταμένων - ηγετών προς τα μέλη της ομάδας.

Η κουλτούρα που δημιουργείται στο δημόσιο τομέα επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τους δημόσιους υπαλλήλους στη σκέψη, στις προδιαθέσεις, στις γνώσεις και στις πράξεις, αλλά και την απόδοσή τους (6). Η σχέση της με την εθνική κουλτούρα είναι άμεση: δέχεται και αποδίδει επιδράσεις έχοντας ως φορείς τα άτομα, τους πολίτες, τους πολιτικούς, τους προϊσταμένους και τους δημόσιους υπαλλήλους. Η κουλτούρα δηλαδή του δημοσίου τομέα αποτελεί ένα πολύπλοκο σύνολο παραδοχών που επινοήθηκαν και αναπτύχθηκαν από τα μέλη της ομάδας στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα, να διατηρήσουν την εσωτερική τους συνοχή και να προσαρμοστούν προς το εξωτερικό περιβάλλον. Σ' αυτή περιλαμβάνονται γραπτοί και άγραφοι κανόνες λειτουργίας και συμπεριφοράς, δεοντολογίας, αρχών, γνώσεων και αξιών. Η διαδικασία δημιουργίας αυτής της κουλτούρας υπήρξε διαχρονική και θεωρείται ως ο τρόπος με τον οποίον αντιλαμβάνεται, σκέπτεται και αισθάνεται η ομάδα στο σύνολό της, γι' αυτό το λόγο και διδάσκεται, κατά άτυπο τρόπο, στα νέα μέλη της ομάδας από τα παλαιότερα (7).

Οι κουλτούρες, βέβαια, δεν είναι μόνο θεωρητικές έννοιες. Μπορούν να καταγραφούν μέσα από τα κυριότερα συνθετικά τους στοιχεία (8), να μελετηθούν, να αναλυθούν και να συγκριθούν μεταξύ τους.

Ας προσπαθήσουμε στη συνέχεια να δούμε τα συστατικά εκείνα στοιχεία που και στην εθνική, όσο και στη διοικητική κουλτούρα επεμβαίνουν και καθορίζουν την παραγωγικότητα των ατόμων:

Όπως αναφέραμε ήδη, την εθνική κουλτούρα συνθέτουν αναλυτικά τα εξής κυρίως στοιχεία: οι αξίες, οι γνώσεις, οι ιδέες, τα «πιστεύω», οι αρχές, η τέχνη και τα τεχνουργήματα, τα ήθη και έθιμα, οι νόμοι, οι κανόνες συμπεριφοράς, ο τρόπος ζωής, όπως βιώνεται μέσα από την καθημερινότητα, οι παραδόσεις κ.ά.

Στη χώρα μας έχει παρατηρηθεί σοβαρή απόκλιση από τις παραδοσιακές πολιτιστικές αξίες με αποτέλεσμα να αμφισβητείται η ποιότητα της κουλτούρας μας, ή, κατά κοινή ομολογία, η ποιότητα της ζωής μας. Έχει παρατηρηθεί πως ο Νεοέλληνας «κλείνεται» πολλές ώρες μπροστά στην τηλεόραση (9) και το βίντεο, αντικαθιστώντας μέσα από τον τρόπο ζωής του όλες εκείνες τις ιδέες και αξίες που παλαιότερα συνέβαλαν θετικά στην εργασία και την παραγωγικότητά του.

Ας ανατρέξουμε λίγο στο παρελθόν:

Η Αθήνα του 5ου π.Χ. αιώνα παρουσίασε μια αξιοθαύμαστη ανάπτυξη, η οποία στηρίχθηκε εκτός των άλλων και στην πολιτιστική καλλιέργεια των πολιτών: για παράδειγμα, αναφέρουμε το θέατρο, το οποίο ήταν ένα λαϊκό, δημόσιο μέσο όχι μόνο ψυχαγωγίας, αλλά και διαπαιδαγώγησης της ψυχής και της βούλησης με ανθρωποκεντρικές αξίες, που οδηγούσαν σε θετικά δημιουργήματα. Μέσα από τις ολόήμερες θεατρικές παραστάσεις ο Αθηναίος πολίτης διαμόρφωνε μια θετική στάση και νοοτροπία απέναντι στη ζωή (10).

Εάν, όμως, θελήσουμε κάπως να συγκρίνουμε το παρελθόν εκείνης της περιόδου με το παρόν, θα επισημαίναμε διαφορές μεταξύ της επικρατούσας κουλτούρας τότε και τώρα. Σήμερα, αρνητικά στοιχεία σε σχέση με την παραγωγικότητα των ατόμων έχουν καταγραφεί κυρίως τα εξής, σε εθνικό επίπεδο:

- Η εργατικότητα, δεν θεωρείται πλέον ως γενικά αποδεκτή αξία: αντίθετα, μάλιστα, το εργατικό άτομο χαρακτηρίζεται ως «κοροϊδο».

- Η τιμιότητα αντιμετωπίζεται σε μεγάλο ποσοστό με αδιαφορία ή περιβάλλεται «τύποις» το ένδυμα της υποκρισίας.

- Η υπευθυνότητα, δηλαδή η ανάληψη και η γρήγορη αποπεράτωση ενός έργου κατά ολοκληρωμένο τρόπο, βρίσκει όλο και λιγότερους οπαδούς.

- Η βούληση για εθνική-συλλογική πρόοδο και ανάπτυξη έχει αντικατασταθεί σε ένα μεγάλο ποσοστό από την προβολή του ατομικού συμφέροντος ή άλλων ιδιοτελών επιδιώξεων σε βάρος του συλλογικού συμφέροντος.

- Η συνέπεια, δηλαδή η πίστη στο λόγο, τις ιδέες και το καθήκον, έχει σοβαρά κλονιστεί.

- Το πνεύμα συνεργασίας, απαραίτητο για συλλογικά επιτεύγματα, διακατέχει όλο και λιγότερους Έλληνες.

Τα στοιχεία αυτά έχουν διαποτίσει και τη διοικητική κουλτούρα, επηρεάζοντας άμεσα την παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Έτσι, παρατηρούνται φαινόμενα όπως:

- Οι δημόσιοι υπάλληλοι πειθαρχούν ολοένα και λιγότερο στις οδηγίες και εντολές των ανωτέρων.

- Οι πρωτοβουλίες υστερούν ή μεταβιβάζονται σε άλλους, δεδομένου ότι οι περισσότεροι δημόσιοι υπάλληλοι διακατέχονται από ευθυνοφοβία.

- Τα σκάνδαλα στο δημόσιο τομέα έχουν πολλαπλασιαστεί, κλονίζοντας σοβαρά την αξία της τιμιότητας.

Τα παραπάνω στοιχεία εμφανίζονται ευρύτατα, τόσο στην εθνική, όσο και στη διοικητική κουλτούρα, επηρεάζοντας η μία την άλλη. Έτσι, αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες για την πρόοδο και την αύξηση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων.

Ο Charles Marray επισημαίνει (C. Murray, *Losing Ground: American Social Policy, 1950-1980*, Basic Books, N. York, 1984, σ.9 και σ.σ. 227-228), ότι ο δημόσιος τομέας και ορισμένες κρατικές υπηρεσίες καλλιεργούν στην πράξη μια αρνητική κουλτούρα εξάρτησης (=the culture of dependancy) επιτείνοντας έτσι, την υποβάθμιση και τη χαμηλή ανταγωνιστικότητα. Η χαμηλή παραγωγικότητα των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα εξηγείται και από την οικονομική και άλλη τους εξάρτηση, η οποία ανατροφοδοτεί και την πολιτιστική τους εξάρτηση, στην οποία εμπεριέχεται και η εξάρτηση της συμπεριφοράς τους.

Στην εκτελεστική αποστολή της, η Δημόσια Διοίκηση θα πρέπει να ακολουθεί τις γενικές αρχές της διοίκησης, που θα της εξασφαλίσουν εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία. Οι αρχές αυτές είναι κυρίως οι εξής και συνιστούν την ουσία της διοικητικής κουλτούρας (11) (είναι γνωστές άλλωστε):

1. Η υποταγή της διοίκησης στο νόμο (αρχή της νομιμότητας της διοίκησης).

2. Η χρηστή δράση, με την έννοια της έντιμης συμπεριφοράς κατά την άσκηση της διοικητικής λειτουργίας (αρχή της χρηστής διοίκησης).

3. Η πιστή τήρηση και εφαρμογή των σκοπών-κατευθύνσεων-εντολών-στόχων της πολιτικής ηγεσίας, όπως καθορίζονται στο πρόγραμμα δράσης της κυβέρνησης (αρχή της πολιτικής συνέπειας).

4. Η αποτελεσματικότητα στη δράση, δηλαδή η εξασφάλιση του μεγαλύτερου δυνατού θετικού αποτελέσματος με δεδομένη διάθεση πόρων (αρχή της αποτελεσματικότητας).

Οι γενικές αυτές αρχές στηρίζονται και στις γνωστές αναλυτικές διοικητικές αρχές, που κατέγραψε ο Henri Fayol και είναι πια κλασικές:

1. Καταμερισμός της εργασίας - εξειδίκευση

2. Ευθύνη και υπευθυνότητα των στελεχών και υπαλλήλων

3. Πειθαρχία

4. Ενότητα εντολής

5. Ενότητα διεύθυνσης

6. Υποταγή του ατομικού στο γενικό συμφέρον

7. Ανταμοιβή στα παραγωγικά στελέχη

8. Συγκέντρωση, ως προϋπόθεση για καλύτερη συνολική απόδοση έργου
9. Ιεραρχική δομή (τήρηση της ιεραρχίας)
10. Τάξη («... μία θέση για κάθε έργο και καθένας στη θέση του»).
11. Δικαιοσύνη στη διοίκηση
12. Σταθερότητα θητείας των στελεχών.
13. Πρωτοβουλία
14. Ομαδικό πνεύμα συνεργασίας

Είναι γνωστό ότι στη χώρα μας, η επικρατούσα διοικητική κουλτούρα στην πράξη αναιρεί τις αρχές αυτές, εμποδίζοντας το διοικητικό μηχανισμό να λειτουργήσει παραγωγικά και αποτελεσματικά. Πολλές από τις αρχές αυτές, είτε αγνοούνται, είτε παραβιάζονται φανερά στη διοικητική πρακτική. Μία επίσκεψη σε μια δημόσια υπηρεσία θα επιβεβαιώσει τον ισχυρισμό μας αυτό.

Σημαντικός, ακόμη, παράγοντας διαμόρφωσης της εθνικής και δημόσιας διοικητικής κουλτούρας είναι η πολιτική ηγεσία (12), η οποία αποτελεί ομάδα με δική της κουλτούρα, και, της οποίας τις αποφάσεις εκτελεί η Δημόσια Διοίκηση (13). Έχει, όμως, τη δυνατότητα να διαμορφώνει και να κατευθύνει την κουλτούρα της ομάδας της οποίας ηγείται. Επομένως, στη διαμόρφωση της κουλτούρας της Δημόσιας Διοίκησης η πολιτική ηγεσία διαδραματίζει ένα σημαντικό ρόλο. Δυστυχώς, όμως, η πολιτική ηγεσία δεν ανταποκρίνεται τις περισσότερες φορές στο θετικό ηγετικό ρόλο της. Ο ισχυρισμός δεν είναι αόριστος: τα πολλαπλά κατά καιρούς σκάνδαλα το επιβεβαιώνουν.

### 3. Μέθοδοι αύξησης της παραγωγικότητας της Δημόσιας Διοίκησης με βάση την πολιτιστική συμπεριφορά

Εφόσον, λοιπόν, έχει επισημανθεί ότι ένα σοβαρό αίτιο που επηρεάζει την παραγωγικότητα της Δημόσιας Διοίκησης είναι το στοιχείο της κουλτούρας των υπαλλήλων, θα ήταν χρήσιμη η προσπάθεια διατύπωσης ρεαλιστικών προτάσεων, ώστε να επιτύχουμε βελτίωση του συστήματος.

Τα προτεινόμενα μέτρα δράσης έχουν δύο κατευθύνσεις και ελπίζουμε να υιοθετηθούν στις επικείμενες διοικητικές μεταρρυθμίσεις. Η σχετική στρατηγική θα πρέπει:

- α. Να επέμβει στην εθνική κουλτούρα, διορθώνοντας τα συστατικά στοιχεία που εμποδίζουν τους Έλληνες να εργαστούν περισσότερο αποτελεσματικά.
- β. Να επέμβει στην ιδιαίτερη διοικητική κουλτούρα εφαρμόζοντας και στο δημόσιο τομέα σύγχρονες μεθόδους εκπαίδευσης και επιρροής στη συμπεριφορά του προσωπικού.

Όσον αφορά την πρώτη κατεύθυνση, οι προσπάθειες είναι μακροχρόνιες και θα πρέπει να στραφούν, κυρίως, στα νέα άτομα που θα στελεχώσουν στο μέλλον τη Δημόσια Διοίκηση. Ως κεντρικές επιδιώξεις κα-

θορίζονται οι εξής:

α. Οι Έλληνες πρέπει να αποκτήσουν ξανά μεγαλύτερη συμμετοχή στην παραγωγή και απόλαυση των πολιτιστικών αγαθών που διαπλάθουν, διαμορφώνουν την προσωπικότητα και τη δημιουργική τους διάθεση.

β. Μέσα από την πολιτιστική καλλιέργεια να επιδιωχθεί καλύτερη ποιότητα ζωής, που δεν θα αποτελείται μόνον από την κατανάλωση υλικών αγαθών, αλλά και την παράλληλη απόλαυση πολιτιστικών αγαθών, που επηρεάζουν τη γενικότερη συμπεριφορά.

γ. Η πολιτιστική πολιτική θα πρέπει να στραφεί και προς την κατεύθυνση παραγωγής «μηνυμάτων» και γνώσεων, που θα καταστήσουν τα άτομα περισσότερο υπεύθυνα, έντιμα, συνεργάσιμα και παραγωγικά.

δ. Η θέσπιση βραβείων και επαίνων εξαιρετικών επιδόσεων (με αξιολογικά κριτήρια επιλογής) στο δημόσιο διοικητικό τομέα, ώστε τα στελέχη να έχουν κίνητρα προς εργασία.

Εκτιμούμε πως οι επεμβάσεις αυτές θα δώσουν θετικά αποτελέσματα στην παραγωγικότητα του δημοσίου τομέα, αλλά και στην πολιτιστική εικόνα που ανακλάται μέσα από τα έργα του δημόσιου βίου μας και στο εξωτερικό.

### Σημειώσεις

1. «Ελληνική Δημόσια Διοίκηση», εφημερίδα Εξπρές 12/1/1990 σ.3.
2. Στοιχεία του Υπ. Εθν. Οικονομίας, Τρέχουσες εξελίξεις και προοπτικές στην Ελληνική και Διεθνή Οικονομία, Οκτώβριος 1990 σ.36.
3. R. Benedict, *Patterns of Culture*, Boston, Houghton Mifflin, 1961.
4. Δ. Γ. Τσαούσης, *Στοιχεία Κοινωνιολογίας*, Αθήνα, 1979, σ.σ. 39-41.
5. Ed. Tylor, *Primitive Culture*, Cloucester, Mass., 1958, σ.2.
6. Ed. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass. Publisher, London, 1986, σ.3.
7. ό.π., σ.9.
8. R. Benedict, ό.π.
9. Γ. Γκιζέλης κ.ά. *Παράδοση και νεωτερικότητα στα πλαίσια της ελληνικής οικογένειας*, Ε.Κ.Κ.Ε.
10. H. C. Baldry, *Ancient Culture and Society*, Chatto and Windus, London, 1974.
11. Γ. Α. Παγκάκης, *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, 1988, σ.59 και H. Koontz and C. Donnell, *Οργάνωση και Διοίκηση*, Παπαζήσης, Αθήνα 1980, τομ.1, σ. 73-75 και Ο. Τσακρηρίδη-Θεοφανίδη, *Πολιτιστική Θεωρία και Πρακτική*, τεύχ. 2.

Πολιτιστική Πολιτική και Πολιτιστική Διοίκηση, Πανεπιστημιακές σημειώσεις για τους φοιτητές του Ζ' ε-

Ξαμήνου, Πάντειο Πανεπιστήμιο, σ.σ. 14-15.

12. Ed. Schein, ό.π., σ.2.

13. Είναι γνωστή η θεωρία της οργανωτικής κουλτούρας (=organizational culture) στο βιβλίο του Ed. Schein, ό.π. σ.2, όπου αναφέρει «...the only thing of real importance that leaders do is to create and manage culture ...» (=... το μόνο πράγμα που πραγματοποιούν οι ηγέτες είναι να δημιουργούν και να διαχειρίζονται την κουλτούρα της ομάδας που ηγούνται), και σ.σ. 223-243.

14. T.E. Deal and A.A. Kennedy, Corporate Cultures, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., U.S.A. 1982, σ.σ. 141-146.

A. Πετάσης, Μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού Β' έκδοση, Γαλαίος, Αθήνα, 1987, σ.σ. 41-61.

M. Armstrong and H. Murlis, Reward management, Peat Marwick McLintock, Kogan Page, London, 1988.

ΓΓ/ΕΝ/Α: SINEDRIO

**Πρόεδρος:** Ευχαριστούμε την κυρία Τσακηρίδη και ελπίζουμε κάποια από αυτά που είπε να εφαρμοστούν και στην πράξη, να μπορέσει η Δημόσια Διοίκηση να προχωρήσει πιο ελεύθερα. Τώρα, θα έχουμε την εισήγηση του κυρίου Κοκορέ, που είναι επιστημονικό στέλεχος του ΚΕΠΕ και αμέσως μετά από αυτή την εισήγηση θα κάνουμε ένα 20λεπτο διάλειμμα, και θα συνεχίσουμε με το υπόλοιπο πρόγραμμα.

---

## Θέμα : Τραπεζική εξυπηρέτηση και απορρόφηση κοινοτικών πόρων για δημόσια έργα.

Εισηγητής : **Τ. Κοκορές**, επιστημονικό στέλεχος ΚΕΠΕ.

Παρουσιαστής : **Σ. Θεοφανίδης**.

---

Τα συγκεκριμένα μηνύματα που θα ήθελε να περάσει ο κ. Κοκορές με την ομιλία του, την οποία επιφορτίσθηκα να σας μεταφέρω, περιέχονται στον εξής δεκάλογο:

Πρώτα πρώτα, το πρώτο πράγμα που ο νέος τεχνικός πρέπει να φροντίσει, είναι το ισχυρό μάρκετινγκ του εαυτού του. Τι σημαίνει αυτό; Όχι γιατί είμαστε σε μια γωνία της Ευρώπης, αλλά κυρίως γιατί δεν έχουμε τόσο συμπορευτεί με άλλες ευρωπαϊκές εξελίξεις, νοοτροπίες και τάσεις, πρέπει να προσπαθήσουμε όσο το δυνατόν ισχυρότερα, δυναμικότερα την παρουσία μας να την κάνουμε αισθητή μέσα στην Ευρωπαϊκή Αγορά.

Το δεύτερο στοιχείο, του δεκάλογου, είναι ότι ο νέος

μηχανικός, αρχιτέκτονας, τεχνικός πρέπει να είναι και έμπειρος στην έρευνα. Η έρευνα της αγοράς είναι το άλφα και περίπου το ωμέγα, σε κάθε δράση μας, εφόσον δρούμε ως οικονομούντα άτομα με επαγγελματικούς στόχους.

Ο τρίτος λόγος είναι, ότι ο νέος μηχανικός πρέπει να είναι και δυνατός στην εξωστρέφεια. Τι σημαίνει αυτό; Θα πρέπει να έχει μεγαλύτερη ικανότητα να δρα, να συνεργάζεται και να προσφέρει σε έναν ευρύτερο πια χώρο, των 350, 360 εκατομμυρίων καταναλωτών. Ο Έλληνας έχει εξωστρέφεια, αλλά κυρίως οι επαγγελματίες του προκαταλήψεις και οι αρχέγονες δομές, τον εξανάγκασαν να έχει μια κλειστοφοβία. Αυτό δεν είναι καθόλου ανταγωνιστικό μέσα στην αγορά της Ευρώπης. Η εξωστρέφεια σημαίνει να έχεις άνεση συναλλαγής με τους άλλους, οιοδήποτε και αν