

# Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου  
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών**

**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**Η Επικοινωνία στους Δημόσιους Οργανισμούς  
και Υπηρεσίες. Μελέτη Περίπτωσης :**

**Οι Κτηματικές Υπηρεσίες  
του Υπουργείου Οικονομικών**

**Κοΐδου Ελένη Α.Μ.: 136**

**(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο  
Δυτικής Μακεδονίας)**

# **Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας**

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου  
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών**

**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**Η Επικοινωνία στους Δημόσιους Οργανισμούς  
και Υπηρεσίες. Μελέτη Περίπτωσης :  
Οι Κτηματικές Υπηρεσίες  
του Υπουργείου Οικονομικών**

**Κοΐδου Ελένη Α.Μ.: 136**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:** Κωτσαλίδου Ευδοξία

**Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή :** 1. Κωτσαλίδου Ευδοξία

2. Τριαντάρη Σωτηρία

3. Βέζου Μαρίνα

## «ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Κοΐδου Ελένη

Ιούνιος, 2023

## ***Ευχαριστίες***

*Θα ήθελα κατ' αρχήν να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κυρία Κωτσαλίδου Ευδοξία, που δέχτηκε να επιβλέψει την εκπόνηση της παρούσας εργασίας, που πίστεψε σε μένα και με ενέπνευσε, δείχνοντάς μου τον δρόμο, αλλά και τα λοιπά μέλη της τριμελούς επιτροπής, την κυρία Τριαντάρη Σωτηρία και την κυρία Βέζου Μαρίνα. Πολλές ευχαριστίες απευθύνω επίσης στην Προϊσταμένη και στους συναδέλφους μου στην Κτηματική Υπηρεσία Φλώρινας, για τον ενθουσιασμό και την στήριξη που μου χάρισαν σε αυτό το εγχείρημα. Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου, τον μπαμπά μου, τον Νίκο μου και τον αδερφό μου, για την αμέριστη συμπαράσταση που μου προσφέρουν κάθε φορά που τολμώ να πορευτώ μπροστά και για την περηφάνεια που νοιώθουν για μένα σε όλη μου τη ζωή.*

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

## Περιεχόμενα

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	8
ABSTRACT.....	9
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο.....	11
Η Επικοινωνία στις Δημόσιες Υπηρεσίες και τους Οργανισμούς.....	11
1.1 Ορισμός της Επικοινωνίας.....	11
1.2 Είδη επικοινωνίας.....	13
1.2.1 Άμεση επικοινωνία.....	14
1.2.2 Έμμεση επικοινωνία.....	14
1.2.3 Λεκτική επικοινωνία.....	15
1.2.4 Μη λεκτική επικοινωνία.....	16
1.2.4.1 Γλώσσα του σώματος.....	16
1.2.4.2 Παραγλώσσα.....	17
1.2.4.3 Προσωπική παρουσίαση.....	17
1.2.4.4 Επικοινωνία μέσω διευθέτησης του χώρου και του χρόνου.....	18
1.2.4.5 Συμβολική γλώσσα.....	18
1.2.4.6 Σιωπή.....	19
1.3 Η επικοινωνία στον χώρο εργασίας.....	19
1.4 Μοντέλα επικοινωνίας.....	21
1.4.1 Το αριστοτέλειο μοντέλο.....	22
1.4.2 Τα μοντέλα της Γραμμικής Σχολής.....	23
1.4.2.1 Η φόρμουλα του Lasswell.....	23
1.4.2.2 Μοντέλο των Shannon και Weaver.....	24
1.4.3 Η κυβερνητική προσέγγιση.....	26
1.4.4 Τα μοντέλα αλληλεπίδρασης (Interactive Models).....	26
1.4.5 Τα συναλλακτικά μοντέλα (transactional models).....	27
1.4.6 Συστημικά μοντέλα.....	29
1.4.7 Γενικό μοντέλο του Gerbner.....	29
1.4.8 Μοντέλο της συμφωνίας και διαφωνίας.....	29

Κεφάλαιο 2ο.....	31
Η έννοια της σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο.....	31
2.1 Ορισμός της σύγκρουσης.....	31
2.2 Τύποι συγκρούσεων .....	32
2.3 Αίτια των συγκρούσεων.....	34
2.4 Εκδήλωση της σύγκρουσης.....	36
2.5 Στρατηγικές διαχείρισης και επίλυσης των συγκρούσεων.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο.....	39
Οι Κτηματικές Υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών.....	39
3.1 Η Κτηματική Υπηρεσία Φλώρινας .....	39
3.2 Οι Κτηματικές Υπηρεσίες – Δομή και Αρμοδιότητες.....	40
3.2.1 Δομή .....	40
3.2.2 Αρμοδιότητες .....	44
3.3 Η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Περιουσίας και Κοινοφελών Περιουσιών .....	49
3.4 Η Γενική Γραμματεία Φορολογικής Πολιτικής και Δημόσιας Περιουσίας.....	50
3.5 Το Υπουργείο Οικονομικών.....	51
3.6 Ειδικότερα ζητήματα.....	53
3.6.1 Η Επιτροπή Δημοσίων Κτημάτων.....	53
3.6.2 Το Γνωμοδοτικό Συμβούλιο Δημοσίων Κτημάτων και Ανταλλάξιμης Περιουσίας ...	54
3.6.3 Το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους .....	55
3.6.4 Δικηγόροι του Δημοσίου.....	58
3.6.5 Π.Ο.Ε. – Δ.Ο.Υ. ....	59
3.6.6 Δημόσιοι Υπάλληλοι .....	61
3.6.7 Πολίτες και Δημόσιες Υπηρεσίες .....	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο.....	65
Η Επικοινωνία στις Κτηματικές Υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών ως αντικείμενο έρευνας.....	65
4.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις.....	65
4.2 Ερευνητική μεθοδολογία.....	65
4.3 Οι Κτηματικές Υπηρεσίες και η Κεντρική Διοίκηση.....	66
4.3.1 Γενικά – Βασικός κανόνας.....	66
4.3.2 Κάμψη του βασικού κανόνα .....	67
4.3.3 Η διαδικασία της αξιολόγησης .....	68

4.3.4 Το Κίνητρο Επίτευξης Δημοσιονομικών Στόχων .....	69
4.3.5 Συγκρούσεις - Αίτια και τρόποι επίλυσης .....	70
4.4 Οι Κτηματικές Υπηρεσίες.....	71
4.5 Οι Κτηματικές Υπηρεσίες στο εσωτερικό τους .....	72
4.5.1 Προϊστάμενος και υπάλληλοι .....	72
4.5.2 Σχέσεις μεταξύ υπάλληλων.....	74
4.6 Ειδικότερα ζητήματα επικοινωνίας.....	76
4.6.1 Επικοινωνία σε επίπεδο Επιτροπής Δημοσίων Κτημάτων .....	76
4.6.2 Επικοινωνία σε επίπεδο Γνωμοδοτικού Συμβουλίου Δημοσίων Κτημάτων και Ανταλλάξιμης Περιουσίας.....	77
4.6.3 Επικοινωνία με το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους.....	78
4.6.4 Επικοινωνία με τους Δικηγόρους του Δημοσίου .....	79
4.6.5 Επικοινωνία με την Π.Ο.Ε. – Δ.Ο.Υ.....	80
4.6.6 Δημόσιοι Υπάλληλοι και Επικοινωνία.....	81
4.6.7 Επικοινωνία μεταξύ πολιτών και Δημοσίων Υπηρεσιών .....	82
4.7 Συμπεράσματα - Διαπιστώσεις.....	83
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο.....	86
Βιβλιογραφία.....	86
5.1 Ελληνόφωνη βιβλιογραφία .....	86
5.2 Αγγλόφωνη βιβλιογραφία .....	87
5.3 Σχετική Νομοθεσία .....	88
5.4 Υλικό Από το Διαδίκτυο .....	89

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται την έννοια της επικοινωνίας στις Δημόσιες Υπηρεσίες και τους Οργανισμούς, ειδικότερα στις Κτηματικές Υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών. Συγκεκριμένα, με πρότυπο την Κτηματική Υπηρεσία Φλώρινας, επιχειρείται να ερευνηθεί ο τρόπος που επικοινωνούν οι εν λόγω υπηρεσίες με την Κεντρική Διοίκηση, με άλλες υπηρεσίες ίδιας ιεραρχικής βαθμίδας, καθώς και ο Προϊστάμενος αυτών με τους υπαλλήλους, αλλά και οι υπάλληλοι μεταξύ τους. Επίσης, εξετάζεται το επικοινωνιακό φαινόμενο στα πλαίσια αλληλεπίδρασης των υπηρεσιών αυτών με ορισμένους φορείς, καθώς επίσης ο θεσμός των δημοσίων υπαλλήλων σε σχέση με την επικοινωνιακή πράξη, αλλά και η επικοινωνία μεταξύ πολιτών και Δημοσίων Υπηρεσιών. Σκοπός αποτελεί η περιγραφή του τρόπου που επικοινωνεί μια δημόσια υπηρεσία, επιπέδου αυτοτελούς τμήματος, σε γενικότερο πλαίσιο. Στο πρώτο κεφάλαιο, παρατίθενται στοιχεία της θεωρίας σχετικά με μια προσπάθεια ορισμού της επικοινωνίας, ακολουθούν τα διάφορα είδη της, περιγράφεται η επικοινωνία στο χώρο εργασίας, καθώς και τα διάφορα επικοινωνιακά μοντέλα. Στο δεύτερο κεφάλαιο, επιχειρείται ένας ορισμός της έννοιας της σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο, οι τύποι συγκρούσεων, τα αίτιά τους, οι μορφές εκδήλωσης της σύγκρουσης, καθώς και οι στρατηγικές διαχείρισης και επίλυσής τους. Στο τρίτο κεφάλαιο, περιγράφονται η δομή και οι αρμοδιότητες των Κτηματικών Υπηρεσιών, όπως διαρθρώνονται στη γενικότερη ιεραρχική δομή του Υπουργείου Οικονομικών και εξετάζονται ορισμένα ειδικότερα ζητήματα σε σχέση με τις υπηρεσίες αυτές. Το τέταρτο κεφάλαιο αποτελεί το σώμα της κατ' εξοχήν ερευνητικής διαδικασίας, όπου αναλύεται η έννοια της επικοινωνίας στις Κτηματικές Υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών και διατυπώνονται τα συμπεράσματα και οι διαπιστώσεις της εν λόγω διεργασίας. Τέλος, το πέμπτο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στη βιβλιογραφία.

**Λέξεις – κλειδιά :** επικοινωνία, συγκρούσεις, Κτηματική Υπηρεσία, Υπουργείο Οικονομικών, Δημόσια Διοίκηση



## ABSTRACT

This thesis deals with the concept of communication in Public Services and Organizations, especially in the Property Agencies of the Ministry of Finance. Specifically, based on the model of the Property Agency of Florina, an attempt is made to investigate the way these services communicate with the Central Administration, with other services of the same hierarchical rank, as well as their Head with the employees, but also the employees with each other. It also examines the communication phenomenon in the context of the interaction of these services with certain forms, as well as the institution of civil servants in relation to the communication act, but also the communication between citizens and Public Services. The purpose is to describe the way a public service communicates, at the level of an independent department, in a more general context. In the first chapter, elements of the theory regarding an attempt to define communication are presented, its various types are followed, workplace communication is described, as well as the various communication models. In the second chapter, a definition of the concept of conflict in the workplace, the types of conflict, their causes, the forms of manifestation of conflict, as well as their management and resolution strategies are attempted. In the third chapter, the structure and responsibilities of the Property Agencies are described, as they are organized in the general hierarchical order of the Ministry of Finance and some specific issues in relation to these services are examined. The fourth chapter is the body of the research process par excellence, where the concept of communication in the Property Agencies of the Ministry of Finance is analyzed and the conclusions and findings of this process are formulated. Finally, the fifth chapter is devoted to bibliography.

**Keywords:** communication, conflicts, Property Agency, Ministry of Finance, Public Administration

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η έννοια της επικοινωνίας δεν είναι σύγχρονο φαινόμενο. Έλκει τις καταβολές της από την πρώτη στιγμή που ο άνθρωπος αντιλήφθηκε στο κοινωνικό περιβάλλον την έννοια του «άλλου» και πραγματοποίησε τις πρώτες απόπειρες να αλληλοσυσχετισθεί με τον ανθρώπινο περίγυρό του. Δεν είναι τυχαίο ότι η επιτυχημένη επικοινωνία βασίζεται στην ιδέα της αποδοχής της διαφορετικότητας. Κατά την αρχαιότητα συνδέθηκε στενά με την ρητορική, κατά τρόπο που να αποτελεί τη συνέχειά της στη σημερινή εποχή, ενώ όλο το οικοδόμημα του ανθρώπινου πολιτισμού βασίστηκε στην επικοινωνιακή αλληλόδραση του κοινωνικού συνόλου, σε αυτήν την ενστικτώδη ανάγκη να έρθουμε κοντά ο ένας στον άλλον.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

### Η Επικοινωνία στις Δημόσιες Υπηρεσίες και τους Οργανισμούς

#### 1.1 Ορισμός της Επικοινωνίας

Η επικοινωνία συνιστά ουσιώδες στοιχείο για την ανθρώπινη ζωή και περιλαμβάνεται στα πλέον δυσχερή εγχειρήματα, κατέχοντας μάλιστα τα πρωτεία, ενώ παράλληλα μπορεί να εννοηθεί και ως μια διαχρονική αξία. Πολλές επιστήμες έχουν ως αντικείμενο μελέτης αυτό το πολυσύνθετο φαινόμενο, όπως η ψυχολογία και η κοινωνιολογία, μέχρι και η ψυχιατρική και η βιολογία, ωστόσο μέχρι σήμερα δεν έχει υπάρξει κάποια ομοφωνία ως προς την απόδοση ορισμού. Το γεγονός αυτό εμφανίζεται σε κάθε σημείο της σχετικής διεθνούς βιβλιογραφίας, καθώς οι συγγραφείς επιχειρούν να αξιοποιήσουν ορισμούς που ήδη υπάρχουν ή, ανάλογα με τον τρόπο που προσεγγίζουν την εκάστοτε μελέτη, προσπαθούν να αποδώσουν ένα δικό τους εννοιολογικό πλαίσιο. Η ασάφεια αυτή θα μπορούσε να χαρακτηριστεί περισσότερο δημιουργική από ότι φθοροποιά, καθώς είναι πιθανό να αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο των γνωστικών πεδίων που ασχολούνται με φαινόμενα κοινωνικά, επειδή η ποικιλομορφία των διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων τόσο σε έκταση περιορισμένη, όπως είναι τα εργασιακά περιβάλλοντα, όσο και στο γενικότερο επίπεδο ολόκληρης της κοινωνίας, δεν φαίνεται να συμβιβάζεται με οποιαδήποτε προσπάθεια ποσοτικοποίησης, πολύ περισσότερο δε με αυστηρά στεγανά ορισμών.

Παρά τα ανωτέρω, επιχειρώντας κανείς μια μερική σύγκλιση μεταξύ των διαθέσιμων ορισμών για την επικοινωνία, οδηγείται στον χαρακτηρισμό αυτής ως μεταβίβαση πληροφοριών, εννοιών και συναισθημάτων μεταξύ των ανθρώπων με τη χρήση διαφόρων μέσων διάδρασης. Δομικά της στοιχεία αποτελούν η ύπαρξη αποστολέα και παραλήπτη μιας πληροφορίας, καθώς και η διαδικασία αποστολής/λήψης της πληροφορίας που διεξάγεται μεταξύ των δύο αυτών πλευρών. Ιδιαίτερης σημασίας αποτελεί η θέση πως το φαινόμενο της επικοινωνίας, προσεγγίζοντάς το από οποιαδήποτε πλευρά, αποτελεί ένα σύνολο διεργασιών που δεν περιορίζεται σε μια μονοσήμαντη

ανταλλαγή πληροφοριών, αλλά αγγίζει κάθε κοινωνική δομή και ανθρώπινη αλληλεπίδραση. Πρόκειται για λειτουργία κοινωνική και συγκαταλέγεται στα στοιχεία που συγκροτούν την ανθρώπινη κοινωνία (Graig, 1999). Κατά τον ορισμό που δίδεται από τους West & Turner (2007), επικοινωνία είναι η διαδικασία μεταφοράς γνώσεων και πληροφοριών από τον αποστολέα μέσω μηνυμάτων ενημερωτικού ή καθοδηγητικού χαρακτήρα, με παράλληλη αξιοποίηση γραπτών ή οπτικοακουστικών στοιχείων, ενώ επιθυμώντας να μεταβεί κανείς σε έναν πιο σύγχρονο ορισμό αυτής, ως επικοινωνία χαρακτηρίζεται η διαδικασία που ακολουθεί κάποιο άτομο, ομάδα ή οργανισμός προς τον σκοπό μεταβίβασης πληροφοριών σε άλλο άτομο, ομάδα ατόμων η οργανισμό (Greenberg & Baron, 2013).

Θα μπορούσε να επισημανθεί ότι η επικοινωνία αποτελεί τη μήτρα επί της οποίας συνίσταται κάθε κοινωνική και οποιουδήποτε άλλου είδους δομή, καθορίζει τις λειτουργίες της κοινωνίας σε πολλαπλά επίπεδα, αποτελώντας και η ίδια μία από αυτές, ενώ παράλληλα εισχωρεί σε όλους τους τομείς παραγωγής έργου και προαγωγής γνώσης, όπως δημόσιες και ιδιωτικές υπηρεσίες, εκπαιδευτικά ιδρύματα, ερευνητικούς φορείς, επιχειρηματικούς ομίλους, ως και στις συναλλαγές της καθημερινότητας.

Καθίσταται επομένως εμφανές πως η επικοινωνία διαδραματίζει ρόλο ουσιώδους σημασίας για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία κάθε εργασιακού χώρου και συμπεριλαμβάνεται στα αναγκαία προσόντα, καθώς η ριζική μεταβολή της σύγχρονης αγοράς εργασίας και η έμφαση στην παροχή συνεχώς βελτιστοποιούμενων υπηρεσιών, την αναγάγει σε δεξιότητα περισσότερο επίκαιρη από ποτέ. Η επικοινωνία, λοιπόν, κατέχει εξέχουσα θέση εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, καθώς συμβάλλει στην επίτευξη αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων πλευρών, καθορίζει ουσιωδώς τον βαθμό κατάκτησης των κάθε εργασιακών και επιχειρηματικών στόχων του οργανισμού, αλλά και την βέλτιστη και αποδοτικότερη διεκπεραίωση των ατομικών καθηκόντων του κάθε εργαζομένου. Εξάλλου, οι περισσότερες από τις παθολογίες που εμφανίζονται σε έναν οργανισμό, σχετίζονται με δυσλειτουργίες στην επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων ή/και της διοικήσεως, γεγονός που αναδεικνύει την αναγκαιότητα καλλιέργειας εργασιακής επικοινωνίας ως μέσο που ενισχύει το πνεύμα συνεργασίας για όλους τους εργαζομένους (Χυτήρης, 2006).

## 1.2 Είδη επικοινωνίας

Η επικοινωνία, καθώς συνιστά κατεξοχήν κοινωνική διαδικασία, διεξάγεται με βάση συγκεκριμένους άξονες και προϋπόθεση για την επιτυχημένη της πραγμάτωση αποτελεί η ύπαρξη μερικών βασικών στοιχείων. Ο αποστολέας (πηγή), για την μεταφορά των πληροφοριών, χρησιμοποιεί ως μέσο το κανάλι. Το μέσο μπορεί να είναι γραπτός ή προφορικός λόγος. Ο προφορικός λόγος συχνά συνοδεύεται από χειρονομίες, εκφράσεις του προσώπου και διάφορα εξωγλωσσικά / παραγλωσσικά στοιχεία, ενώ προσφέρει περισσότερη αμεσότητα και σχετική απλότητα. Ο γραπτός λόγος αποτελεί και αυτός κανάλι επικοινωνίας. Προς τον σκοπό να καταστεί το περιεχόμενο του μηνύματος πλήρως κατανοητό από τον αποδέκτη, βασίζεται στην ανάπτυξη και στην οργανωμένη διατύπωση συλλογισμών, καθώς και στην ορθή διατύπωση αυτών (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, ό.π.: 226-228).

Ωστόσο, για να καταστεί επιτυχημένη η λήψη και η κατανόηση ενός μηνύματος, εκτός από την επικοινωνιακή δεινότητα του αποστολέα, είναι απαραίτητη και η επικοινωνιακή δεξιότητα του παραλήπτη. Αυτή διαμορφώνεται και επηρεάζεται από το γνωστικό του επίπεδο, τον κώδικα αξιών του, τις ιδιότητες του χαρακτήρα του, καθώς και τον τρόπο σκέψης. Η ικανότητα ανάπτυξης ελεύθερης και κριτικής σκέψης αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για κάθε παραλήπτη, ώστε να έχει τη δυνατότητα αποδοχής ή απόρριψης και τροποποίησης του μηνύματος, για να μπορεί να περιφρουρεί την αυτονομία του και να μην υποβαθμίζεται σε θύμα χειραγώγησης και χειρισμού από την πλευρά του αποστολέα. Επίσης, η ανατροφοδότηση (feedback) αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό λειτουργικό χαρακτηριστικό της επικοινωνίας, καθώς η πληροφορία που παρασχέθηκε και ο συλλογισμός που διατυπώθηκε από την μεριά του αποστολέα, επιστρέφουν σε αυτόν αφού συμπληρωθούν με καινούριες ιδέες και σκέψεις, καθώς και με ενδεχόμενη κριτική από τον παραλήπτη, ενώ παράλληλα προσφέρεται η δυνατότητα ελέγχου για το κατά πόσο έγινε κατανοητό το αρχικό μήνυμα.

Οι σημαντικότερες μορφές επικοινωνίας είναι η άμεση και έμμεση, η λεκτική και μη λεκτική, η εσωτερική και εξωτερική, η τυπική και η άτυπη.

### **1.2.1 Άμεση επικοινωνία**

Η άμεση επικοινωνία χαρακτηρίζεται από το γεγονός πως η μεταφορά πληροφορίας μεταξύ πομπού και αποδέκτη πραγματοποιείται μέσω ενός ή περισσότερων καναλιών (μέσων) χωρίς να παρεμβάλλεται ή να διαμεσολαβεί άλλος παράγοντας, ενώ ο πομπός καθορίζει το περιεχόμενο του μηνύματος, το μέσο και τον τρόπο κωδικοποίησης.

### **1.2.2 Έμμεση επικοινωνία**

Η ειδοποιός διαφορά της έμμεσης από την άμεση επικοινωνία είναι η παρεμβολή ή μεσολάβηση ενός άλλου παράγοντα μεταξύ του πομπού και του αποδέκτη, ο οποίος καλείται ενδιάμεσος. Η ύπαρξη ενός ενδιάμεσου μπορεί να οφείλεται στην επιθυμία του ενός από τα δύο μέρη και να στοχεύει στο να διευκολύνει την προσέγγιση μεταξύ τους ή να επιβάλλεται από περιορισμούς που τίθενται από το μέσο, οι οποίοι μπορεί να τεχνικής ή μη φύσης.

Ο ενδιάμεσος επιτελεί λειτουργία διττής φύσης, ήτοι ενεργεί συγχρόνως και ως αποδέκτης και ως πομπός του μηνύματος. Σε αρκετές περιπτώσεις, η συμμετοχή του κρίνεται αποφασιστική για την επιτυχία της επικοινωνίας, καθώς είτε θα προβαίνει σε αποτελεσματικότερη κωδικοποίηση του μηνύματος καθιστώντας αυτό πιο κατανοητό από τον τελικό αποδέκτη (δηλαδή τον επιθυμητό αποδέκτη) ή θα δημιουργεί «θόρυβο» και θα αλλοιώνει ολότελα το περιεχόμενο του μηνύματος.

Ορισμένα παραδείγματα διαμεσολαβητών είναι οι εκπρόσωποι τύπου επιχειρηματικών οργανισμών και κυβερνήσεων, οι επαγγελματικές υπηρεσίες διαφήμισης, οι νομικοί σύμβουλοι και οι εξειδικευμένοι επαγγελματίες (τεχνίτες, εργολάβοι, μηχανικοί, υπεύθυνοι συντήρησης συστημάτων κλπ.), οι οποίοι αναλαμβάνουν να εκπροσωπούν τους πελάτες τους επιλύοντας διάφορα ζητήματα. Επιπλέον, μπορεί να επιλέγονται πρόσωπα που χαίρουν μεγαλύτερης εκτίμησης από την πλευρά των αποδεκτών, στις περιπτώσεις εκείνες όπου δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στις εντυπώσεις, παρά στην γνωστική – τεχνοκρατική επάρκεια. Τέλος, καθότι ο ενδιάμεσος είναι πιθανότερο να λάβει πρώτος ανατροφοδότηση από τον αποδέκτη, είναι αναγκαίο να τη μεταφέρει κατά το δυνατόν πιστότερα στον αρχικό πομπό, όπως πράττουν σε καθημερινή βάση οι υπάλληλοι – τηλεφωνητές σε εταιρείες κινητής τηλεφωνίας.

### 1.2.3 Λεκτική επικοινωνία

Η λεκτική επικοινωνία αποτελεί την πολυπλοκότερη μορφή επικοινωνίας, καθώς διαθέτει ένα μεγάλο φάσμα μορφών και διεξάγεται μέσω της γλώσσας, απορρέοντας από τις σύνθετες διεργασίες παραγωγής συλλογισμών, συνίσταται δε εν γένει σε μεταβίβαση και λήψη μηνυμάτων με τη χρήση λέξεων.

Διακρίνεται σε προφορική επικοινωνία, η οποία διεξάγεται μέσω της ομιλίας, και σε γραπτή επικοινωνία, που διενεργείται μέσω ανταλλαγής κειμένων.

Τα πιο συνηθισμένα παραδείγματα προφορικής επικοινωνίας είναι οι κάθε είδους διαπροσωπικές συνδιαλλαγές, οι συζητήσεις σε κοινά φόρουμ ενημέρωσης ή σχολιασμού και τα συμβούλια εταιρειών ή κρατικών/δημόσιων οργανισμών.

Βασικά χαρακτηριστικά της προφορικής επικοινωνίας είναι τα ακόλουθα :

- Διεγείρει άμεσα το ενδιαφέρον.
- Προσφέρει άμεση και αμφίροπη συνδιαλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων.
- Διαθέτει αμεσότητα και ταχύτητα.
- Προσφέρει τη δυνατότητα συμπλήρωσής της με εξωγλωσσικά στοιχεία (εκφράσεις προσώπου, χειρονομίες κλπ.).
- Παρέχει ευχέρεια στην προσαρμογή των μηνυμάτων ανάλογα με τις απαιτήσεις των συζητήσεων και τις ανάγκες των αποδεκτών.
- Έχει μικρότερη χρονική διάρκεια συγκριτικά με την εκφορά γραπτού λόγου.
- Παρουσιάζονται δυσκολίες στην αρχειοθέτηση του προφορικού λόγου, καθώς απαιτεί συνήθως απομαγνητοφώνηση και απόδοση σε γραπτά κείμενα.
- Τα προφορικά μηνύματα είναι, κατά κύριο λόγο, βραχύβια μηνύματα, σε αντίθεση με τα γραπτά κείμενα.

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα, η προφορική επικοινωνία εΐθισται να προτιμάται στις καθημερινές συνδιαλλαγές και/ή στην ανταλλαγή πληροφοριών ήσσονος σημασίας.

Η γραπτή επικοινωνία έγκειται στη διατύπωση γραπτού λόγου και περιλαμβάνει την ανταλλαγή όλων των ειδών γραπτού κειμένου, όπως ταχυδρομικές επιστολές και εργασιακές αναφορές, βιβλία, συνταγές μαγειρικής, προγράμματα σπουδών, οδηγίες χρήσεως για κάποια συσκευή κλπ..

Βασικά χαρακτηριστικά της γραπτής επικοινωνίας είναι τα κάτωθι :

- Δεν παρέχει τη δυνατότητα συμπλήρωσης με εξωγλωσσικά στοιχεία.
- Απαιτεί περισσότερο χρόνο για την ολοκλήρωσή της σε σχέση με την προφορική.
- Προσφέρει τη δυνατότητα αποθήκευσης και αρχειοθέτησης των μηνυμάτων, αφού ως γνωστόν *verba volent, scripta manent* (τα λόγια πετούν, τα γραπτά μένουν, λατ.)
- Δίνει την ευκαιρία για περισσότερο προσεκτική εξέταση, αναθεώρηση και αναδιατύπωση του περιεχομένου πριν από μετάδοση του μηνύματος.
- Διαθέτει επισημότητα και κύρος.
- Καθυστερεί στην ανατροφοδότηση/απάντηση.
- Παρουσιάζει σαφήνεια και περιεκτικότητα.

#### 1.2.4 Μη λεκτική επικοινωνία

Μη λεκτική επικοινωνία αποτελεί η ανταπόκριση που δεν σχετίζεται με την διατύπωση προφορικού ή γραπτού λόγου, αλλά συναρτάται σε γνωστοποίηση και ανταλλαγή χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος, που τα αντιλαμβάνεται κανείς όταν χρησιμοποιούνται αποκλειστικά σε περιπτώσεις στενής, οπτικής ή/και ακουστικής, επαφής ανάμεσα στον πομπό και στον δέκτη. Συνήθως συμπληρώνει την προφορική επικοινωνία και περιλαμβάνει τη γλώσσα του σώματος, την παραγλώσσα, την προσωπική παρουσίαση, την επικοινωνία με διευθέτηση του χώρου ή/και χρόνου, τη συμβολική γλώσσα και τη σιωπή.

##### 1.2.4.1 Γλώσσα του σώματος

Η πολυδιάστατη λειτουργία της επικοινωνίας δε θα μπορούσε να είναι αποκομμένη από τα ίδια τα θεμέλια της αντίληψης, καθώς η εικόνα που διαμορφώνει κάθε άνθρωπος για τον περιβάλλοντα κόσμο είναι απόρροια της επεξεργασίας και της σύνθεσης ερεθισμάτων που του διοχετεύουν οι πέντε βασικές αισθήσεις. Σε επίπεδο συνειδητού, οι προσπάθειες που καταβάλλονται για την επίτευξη της επικοινωνίας επικεντρώνονται κατά κύριο λόγο στην άρθρωση λόγου και στο σαφή καθορισμό κάθε σκεπτικού, ενώ, εν αντιθέσει, η γλώσσα του σώματος εδράζεται σε υποσυνείδητες διεργασίες και για το λόγο αυτό συμβάλλει στην άμεση μετάδοση συναισθημάτων ή στη δημιουργία εντυπώσεων.



Κάποια από τα συνηθέστερα χαρακτηριστικά που συνθέτουν τη γλώσσα του σώματος αποτελούν η διευθέτηση της στάσης του σώματος κατά τη συζήτηση, χειρονομίες, μορφασμοί, τυχόν νευρικές κινήσεις των μελών και επαφή με τα μάτια. Για παράδειγμα, κατά γενική συνθήκη θεωρείται πως η σταθερή επαφή των ματιών αντιστοιχεί σε διάθεση που διαπνέεται από αυτοπεποίθηση και ευθύτητα, ενώ μια σωστή χειρονομία γνωριμίας ή επίσημου χαιρετισμού οφείλει να γίνεται με το δεξί χέρι και έχοντας τον αγκώνα ελαφρώς λυγισμένο προς τον συνομιλητή, η παλάμη να καλύπτει κάθετα και όχι «κυριαρχικά» την αντίστοιχη του άλλου ατόμου και να πραγματοποιείται μια ελαφριά κίνηση πάνω - κάτω δύο φορές.

#### **1.2.4.2 Παραγλώσσα**

Η παραγλώσσα σχετίζεται με τη φωνητική πλευρά της επικοινωνίας και ειδικότερα της προφορικής. Στο μήνυμα αποδίδονται ένα ή περισσότερα νοήματα, ανάλογα με την σαφήνεια που επιδιώκεται, μέσω των συνδυασμών των λέξεων και των εκφραστικών σχημάτων, τις επικοινωνιακές ικανότητες των μερών που συμμετέχουν, καθώς και την ευρύτητα και την πολυσημία της γλώσσας. Ωστόσο, απαιτείται σε αρκετές περιπτώσεις να αποδοθεί ιδιαίτερη χροιά σε κάποιους από τους όρους που χρησιμοποιεί ο ομιλητής – πομπός. Εν συντομία, ένα μεγάλο μέρος του λόγου που εκφέρεται είναι απαραίτητο να εμπλουτιστεί δίνοντας έμφαση στην τονικότητα κάποιων λέξεων, αλλοιώνοντας τον τόνο της φωνής, μεταβάλλοντας την ταχύτητα ομιλίας κλπ..

#### **1.2.4.3 Προσωπική παρουσίαση**

Η προσωπική παρουσίαση αποτελεί έναν συνδυασμό του κώδικα συμπεριφοράς και των ενδυματολογικών συνηθειών των ανθρώπων. Τόσο ο πομπός ενός μηνύματος, όσο και ο δέκτης, ανάλογα με τις περιστάσεις, είναι υποχρεωμένοι να ακολουθούν ορισμένες τυπικές ή άτυπες συνθήκες, που σχετίζονται με την σωστή προσέγγιση, την ανάπτυξη θέσεων ή αιτημάτων, την ανάγκη για λιγότερο ή περισσότερο απαιτητική τεκμηρίωσή τους και την παροχή ανατροφοδότησης. Επιπλέον, ιδιαίτερη σημασία διαδραματίζει ο κώδικας ενδυμασίας, καθώς, λόγου χάριν, σε μια επίσημη συνάντηση μεταξύ εκπροσώπων διαφορετικών χωρών, απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί ο σεβασμός απέναντι στις διαφορετικές κουλτούρες και προπαντός η αποφυγή αισθητικών χαρακτηριστικών, που μπορούν να προσβάλλουν κάποιον από τους συμμετέχοντες, τα δε

επαγγελματικά ραντεβού και οι συνεντεύξεις που διεξάγονται υπό καθεστώς ανάρμοστης και ατημέλητης εμφάνισης, συνήθως καταλήγουν σε αποτυχία.

#### **1.2.4.4 Επικοινωνία μέσω διευθέτησης του χώρου και του χρόνου**

Ουσιώδης παράγοντας που μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα της επικοινωνίας ή να πλάσει αρνητικές εντυπώσεις αποτελεί η διευθέτηση του χώρου και των αποστάσεων ανάμεσα στους συνομιλητές. Η περιοχή, για κάθε άτομο, εντός της οποίας ευνοείται να μην εισέρχονται άλλοι, εκτός από τους ανθρώπους ιδιαίτερης εμπιστοσύνης και οικειότητας, είναι ο κύκλος ακτίνας 50 εκατοστών, ενώ στις επαγγελματικές συναλλαγές η ζώνη αυτή αντιστοιχεί σε απόσταση ενός μέτρου και όχι λιγότερο από 70 εκατοστά. Επίσης, η διαρρύθμιση του χώρου εργασίας είναι αναγκαίο να είναι εναρμονισμένη σύμφωνα με τον οργανισμό και το εν λόγω επάγγελμα, με ιδιαίτερη βαρύτητα στη σοβαρότητα και στη λιτή σχετικά διακόσμηση.

Συμπληρωματικά προς τα ανωτέρω, μετά τη διευθέτηση του χώρου ακολουθεί η εργονομική οργάνωση του χρόνου και κυρίως η συνέπεια στην τήρηση χρονοδιαγραμμάτων και εν γένει προγραμματισμένων δράσεων. Εκτός από το καθαρά πρακτικό ζήτημα του κέρδους, η συνεπής τήρηση των υποχρεώσεων ευνοεί την εμπιστοσύνη και δημιουργεί τόσο στον πομπό όσο και στον δέκτη θετική προδιάθεση, επομένως η μετάδοση πληροφοριών και η σχετική ανατροφοδότηση διεξάγονται με μεγαλύτερη προθυμία, ενώ παράλληλα μειώνονται οι πιθανότητες παρερμηνείας.

#### **1.2.4.5 Συμβολική γλώσσα**

Ως συμβολική γλώσσα χαρακτηρίζονται οι πράξεις και οι επιλογές που στόχο έχουν να αυξήσουν ή να ελαττώσουν το κύρος ενός ατόμου. Ως πλέον χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η απονομή βραβείων Νόμπελ σε υπέρμαχους της ειρήνης και ερευνητές, η διαμόρφωση ενός γραφείου κατά τρόπο που αναδεικνύει τη θέση ευθύνης του εργαζόμενου και η αναγνώριση υποτροφίας σε αριστούχους σπουδαστές, ενώ στον αντίποδα αυτών βρίσκονται οι δυσμενείς μεταθέσεις, η άρνηση συμμετοχής σε χειραψία και η επανειλημμένη καθυστέρηση σε προγραμματισμένες συναντήσεις χωρίς να συντρέχει κάποιος σοβαρός λόγος.

#### 1.2.4.6 Σιωπή

Σε κάποιες περιπτώσεις, είναι δυνατό το περιεχόμενο ενός μηνύματος να συγκεντρώνεται περισσότερο στις πληροφορίες που δεν μεταδόθηκαν, παρά σε όσες έλαβε ο αποδέκτης. Η σιωπή ερμηνεύεται συχνά ως διακριτική αποδοκιμασία και συγκρατημένη δυσαρέσκεια, λαμβάνοντας έτσι τη μορφή μιας επικριτικής ανατροφοδότησης, ενώ παράλληλα πιθανόν να υποβόσκει απορία, άγνοια αλλά και επιδοκιμασία ή αποδοχή.

### 1.3 Η επικοινωνία στον χώρο εργασίας

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη βιώσιμη λειτουργία ενός οργανισμού, στα πλαίσια που τίθενται από την σύγχρονη αγορά εργασίας, αποτελεί η διαμόρφωση ενός επικοινωνιακού περιγράμματος, που να βρίσκεται σε συνάρτηση με τον επιχειρηματικό σχεδιασμό και να ενσωματώνεται σε πλαίσιο στρατηγικών δράσεων. Συνεπώς, σε σχέση με τον εργασιακό χώρο, η επικοινωνία διακρίνεται σε καθοδική, ανοδική, οριζόντια, διαγώνια και άτυπη (Miner, 2006), ενώ με γνώμονα την αλληλεπίδραση ή μη με εξωτερικούς παράγοντες διακρίνονται δύο επιπλέον είδη, η ενδοεπιχειρησιακή και η εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία.

**Καθοδική επικοινωνία:** Όπως υποδηλώνει η ονομασία της, πρόκειται για τη μεταβίβαση πληροφοριών από τη διοίκηση του οργανισμού προς τη βάση των εργαζομένων. Χαρακτηριστικό της είναι η καθοδική πορεία που ακολουθούν τα μηνύματα συμπλέοντας με την ιεραρχική δομή, με στόχο την καλύτερη κατανόηση των σκοπών του οργανισμού, την παροχή συμβουλών, τη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών αναφορικά με τη δράση των εργαζομένων και την ενημέρωση για την πορεία επίτευξης των καθορισμένων στόχων ή για τυχόν επαναπροσδιορισμό τους. Σύμφωνα με τους Lunenburg και Ornstein (2008), η καθοδική επικοινωνία δεν διαθέτει πάντα εγγυημένη αποτελεσματικότητα, λόγω της μικρής έκτασης και του μεγάλου βαθμού πολυπλοκότητας των μηνυμάτων, επομένως ανακύπτουν παρερμηνεύσεις ή απλά δεν αποκωδικοποιούνται με επάρκεια από το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού.

**Ανοδική επικοινωνία:** Η μετάδοση της πληροφορίας ακολουθεί πορεία αντίθετη από την καθοδική επικοινωνία, ήτοι τα χαμηλότερα ιεραρχικά στρώματα του οργανισμού μεταφέρουν το μήνυμα προς τη διοίκηση. Στις περισσότερες περιπτώσεις, αφορά αναφορές για δυσλειτουργίες του οργανισμού, οργανωτικού ή εκτελεστικού χαρακτήρα ή τυχόν προσωπικών διενέξεων, επομένως στοχεύει στην ενημέρωση της διοίκησης για προβλήματα που βρίσκονται σε εξέλιξη και, κατά συνέπεια, ευνοείται η έγκαιρη επίλυσή τους. Επίσης, όπως αναφέρεται από τους Lunenburg και Ornstein (2008), καθώς τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια είναι οι τελικοί αποδέκτες της συγκεκριμένης πληροφορίας, η ανοδική επικοινωνία συντελεί στην καλλιέργεια εμπιστοσύνης προς αυτά, καθώς, σύμφωνα με αυτή, καλούνται να επιλύσουν αιτήματα και ενστάσεις, με την αξιοποίηση κατάλληλων στρατηγικών.

**Οριζόντια επικοινωνία:** Σχετίζεται με τη μετάδοση πληροφοριών μεταξύ στελεχών που ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο και συντελεί στη διαμόρφωση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ τους, ενώ, εφόσον διεξάγεται με επιτυχία, διευκολύνει τη διάθεση συνεργασίας και προάγει θετικά συναισθήματα, ομαλοποιώντας παράλληλα τυχόν ανταγωνισμούς.

**Διαγώνια επικοινωνία:** Παρουσιάζεται μεταξύ εργαζομένων από διαφορετικές ιεραρχικές βαθμίδες και με διαφορετικούς εργασιακούς ρόλους και στοχεύει στη σύντομη διευθέτηση ενός σημαντικού προβλήματος, που μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στη λειτουργία του οργανισμού, χωρίς να τηρούνται πλήρως τα σχετικά πρωτόκολλα, καθώς δεν επιτρέπει αρκετά χρονικά περιθώρια για τη συμμόρφωση σε αυτά.

**Άτυπη επικοινωνία:** Ως άτυπη χαρακτηρίζεται η επικοινωνία που διεξάγεται εκτός των επίσημων διαδικασιών και καναλιών μετάδοσης πληροφοριών, των καταστατικά προβλεπόμενων, επομένως στερείται συνέχειας, συστηματικότητας ή προγραμματισμού. Πρόκειται, πάρα ταύτα, για την περισσότερο αναλυτική και πιο συχνά χρησιμοποιούμενη πηγή ενημέρωσης εντός του οργανισμού, για το λόγο ότι ξεπερνά με ταχύτητα τους λειτουργικούς φραγμούς με τους οποίους συγκρούεται, καθώς η τυπικά προβλεπόμενη επικοινωνία αναπότρεπτα καθυστερεί περισσότερο.

Στο πεδίο του εργασιακού χώρου, οι σκοποί της επικοινωνίας μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα:

- Συλλέγονται ζωτικής σημασίας πληροφορίες για την επίτευξη των προβλεπόμενων στόχων.
- Γνωστοποιούνται αποφάσεις και τυχόν τροποποιήσεις από τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα προς τα κατώτερα ως προς την πορεία επίτευξης των καθορισμένων σκοπών.
- Προλαμβάνονται ή έστω αντιμετωπίζονται εγκαίρως οι συγκρούσεις μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού.
- Ευνοείται το κλίμα συνεργασίας μεταξύ στελεχών τόσο της ίδιας, όσο και διαφορετικής ιεραρχικής βαθμίδας.
- Επιτυγχάνεται αποτελεσματική ανάθεση καθηκόντων.
- Ενισχύεται η οργανωτική και λειτουργική συνοχή του οργανισμού.
- Ικανοποιούνται κοινοί σκοποί και συμφέροντα, με βάση την προσπάθεια για την επίτευξη των τεθειμένων στόχων του οργανισμού.

**Ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία:** Διεξάγεται μεταξύ στελεχών του προσωπικού που αναπτύσσουν δράσεις και αναλαμβάνουν καθήκοντα μόνο στο εσωτερικό του οργανισμού.

**Εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία:** Αφορά στελέχη του προσωπικού που αλληλοεπιδρούν, σύμφωνα με τα εργασιακά τους καθήκοντα, με εξωτερικούς συνεργάτες και εν γένει ανθρώπους οι οποίοι δεν εντάσσονται στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού.

#### 1.4 Μοντέλα επικοινωνίας

Ήδη από την εποχή του Αριστοτέλη, με το κοινωνικό ζήτημα της επικοινωνίας έχουν ασχοληθεί ένα πλήθος μελετητές και η ερμηνεία του αποτέλεσε στόχο όχι μόνο των ανθρωπιστικών επιστημών, αλλά και άλλων επιστημονικών κλάδων, όπως η ψυχιατρική και η βιολογία.

### 1.4.1 Το αριστοτέλειο μοντέλο

Τη ρητορική τέχνη ως τέχνη επικοινωνίας αναγνώρισε για πρώτη φορά ο Αριστοτέλης και στο μοντέλο που διαμόρφωσε επεσήμανε ως ουσιώδη στοιχεία της επικοινωνιακής λειτουργίας τον ομιλητή, το μήνυμα/ομιλία, το κοινό, την επίδραση που έχει η ομιλία επί του ακροατηρίου, τις περιστάσεις, την αιτία και τον στόχο της αγόρευσης. Επικεντρώθηκε περισσότερο στην αξία της ρητορικής ως σχέση μεταξύ του ρήτορα (πηγή) και του αποδέκτη και πρότεινε στους ομιλητές να προσαρμόζουν τους λόγους τους ανάλογα με τα ακροατήρια και τις περιστάσεις, με στόχο κάθε φορά και διαφορετική επίδραση.

Κατά τη δεκαετία του 1950, οι προσπάθειες για την ερμηνεία της επικοινωνιακής αλληλόδρασης αναθερμάνθηκαν σε μεγάλο βαθμό, καθώς η γρήγορη εξέλιξη ανθρωπιστικών επιστημών, όπως η κοινωνιολογία και η ψυχολογία οδήγησε στην ανάπτυξη πολλών μοντέλων επικοινωνίας. Εντός των δεκαετιών που ακολούθησαν, η εξέλιξή τους υπήρξε αθρόα και θα μπορούσε να αποτυπωθεί συνοπτικά σε τρεις (3) φάσεις :

- Στην πρώτη φάση δέσποζε η απλή μορφή αλληλεπίδρασης, ήτοι αποστολέας (ή πομπός) – μέσο (ή κανάλι) – μήνυμα (πληροφορία) – αποδέκτης (ή παραλήπτης).
- Στη δεύτερη φάση εμπλουτίστηκε η ανωτέρω μορφή με την προσθήκη της έννοιας της ανατροφοδότησης και του κυκλικού συστήματος.
- Στην τρίτη φάση έγινε προσπάθεια για μια ριζοσπαστική προσέγγιση, η οποία κυριαρχεί μέχρι σήμερα και, σύμφωνα με την οποία, ουσιαστική προϋπόθεση της επικοινωνίας δεν είναι ούτε το μήνυμα / πληροφορία, ούτε το κανάλι, αλλά η προσδοκία του αποδέκτη. Οι αποδέκτες του μηνύματος αντιλαμβάνονται, αποκωδικοποιούν και συγκροτούν ένα μήνυμα επιλεκτικά, καθώς η συμφωνία ή διαφωνία κάθε πληροφορίας που ανταλλάσσεται με τη γνωστική διάρθρωση του ανθρώπου επιδρά στη συμπεριφορά και στην αντίληψή του.

Οι βασικές σχολές σκέψης επιστημονικής ερμηνείας της επικοινωνιακής πράξης ήταν δύο (2), η *Διαδικαστική ή Γραμμική (Process School)* και η *Σημειωτική (Semiotics School)*. Βασική τους διαφορά είναι πως η πρώτη εξετάζει το επικοινωνιακό φαινόμενο

ως μεταβίβαση πληροφοριών/μηνυμάτων, ενώ η δεύτερη ως παραγωγή και ανταλλαγή νοημάτων.

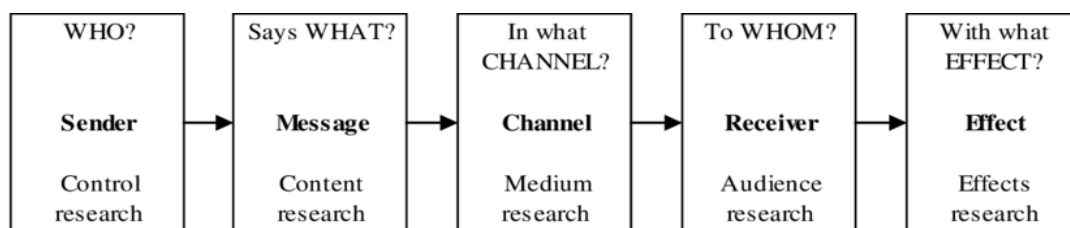
## 1.4.2 Τα μοντέλα της Γραμμικής Σχολής

Γενική άποψη των γραμμικών μοντέλων αποτελεί το γεγονός πως οι πληροφορίες μεταδίδονται κατά τρόπο γραμμικό, ξεκινώντας από τον ενεργητικό πομπό/αποστολέα και καταλήγοντας στον παθητικό αποδέκτη/παραλήπτη. Εν συντομία, η επικοινωνιακή πράξη ταυτίζεται με την πληροφόρηση.

### 1.4.2.1 Η φόρμουλα του Lasswell

Την ανωτέρω ιδέα της Γραμμικής Σχολής εξετάζει με τον απλούστερο δυνατό τρόπο η φόρμουλα του Lasswell (1948), ενός Αμερικανού πολιτικού επιστήμονα που επικεντρώθηκε σε πέντε (5) βασικές ερωτήσεις για να περιγράψει τη λειτουργία της επικοινωνίας:

- Ποιος;
- Λέει τι;
- Μέσω ποιου καναλιού/με τί μέσο;
- Σε ποιον;
- Με ποια αποτελέσματα;



Εικόνα 1: Διαγραμματική απεικόνιση της Φόρμουλας του Lasswell ([https://www.researchgate.net/figure/Lasswells-Formula-for-persuasive-communication-applied-to-mission-statement-research\\_fig1\\_254449716](https://www.researchgate.net/figure/Lasswells-Formula-for-persuasive-communication-applied-to-mission-statement-research_fig1_254449716)).

Η καινοτομία του συγκεκριμένου μοντέλου συνίσταται στην προσθήκη της έννοιας του αποτελέσματος, με την οποία ουσιαστικά θεμελιώθηκε η επικοινωνιακή προσέγγιση ως παράγοντας που οδηγεί στην αλλαγή της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Κούρτη, 1995).

#### 1.4.2.2 Μοντέλο των Shannon και Weaver

Με το εν λόγω μοντέλο τέθηκαν τα θεμέλια στη σύγχρονη επιστημονική σκέψη σχετικά με την ερμηνεία της επικοινωνιακής πράξης. Όπως αναφέρουν οι δύο μηχανικοί στο σύγγραμμά τους, με τίτλο *'The Mathematical Theory of Communication'* (1949), η λειτουργία της επικοινωνίας διεξάγεται βάσει οκτώ (8) διακριτών στοιχείων:

**Πηγή.** Κάθε άνθρωπος ή ομάδα ανθρώπων που αποτελεί μέρος της επικοινωνιακής πράξης, συγκροτώντας τα μηνύματα που θα διαβιβαστούν στους παραλήπτες, καλείται πηγή. Τα ιδιαίτερα γνωρίσματα της πηγής (αποστολέα) προσδιορίζουν καθοριστικά την ποιότητα και τελικά την επιτυχία της επικοινωνίας, καθώς η αντίδραση και η δεκτικότητα του παραλήπτη είναι άμεσα εξαρτημένες από αυτά. Βασικές λειτουργίες μιας πηγής αποτελούν η απόφαση για το περιεχόμενο του μηνύματος, η επιτυχής ή μη κωδικοποίηση αυτού και η αποστολή του. Αν κάποια από αυτές τις λειτουργίες χαρακτηριστεί μη επαρκής ή αποτυχημένη, ο παραλήπτης, ως συνέπεια, θα αδυνατεί να αποκωδικοποιήσει και θα παρερμηνεύσει το μήνυμα.

**Μήνυμα.** Ως μήνυμα νοείται κάθε σήμα ή συνδυασμός σημάτων που προκαλεί ερέθισμα στο νου του παραλήπτη. Το μήνυμα μπορεί να είναι λεκτικό, επομένως θα σχετίζεται με τη διατύπωση λόγου (γραπτού ή προφορικού) ή μη λεκτικό, επομένως θα αποτελείται από κινήσεις, στάσεις του σώματος, χειρονομίες, μορφασμούς, αισθητικές μεταβολές στον χώρο και στον χρόνο του επικοινωνιακού φαινομένου. Ιδιαίτερης βαρύτητας αποτελεί η ύπαρξη κοινού κώδικα (λεκτικού και μη) μεταξύ πηγής και παραλήπτη.

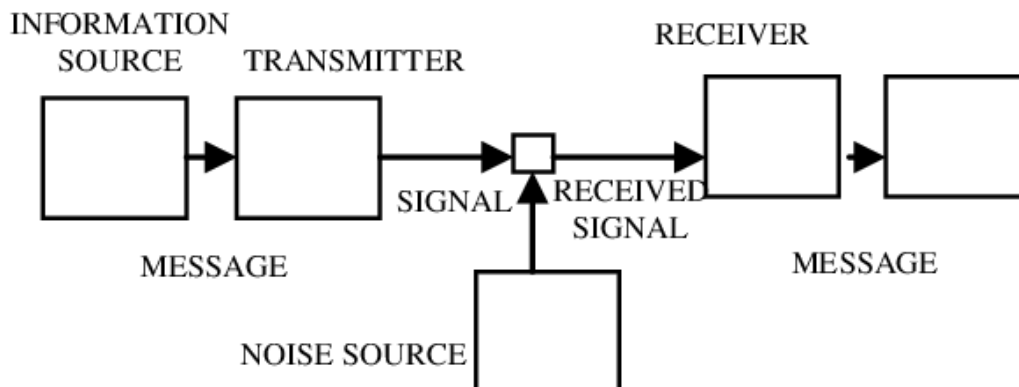
**Κανάλι.** Πρόκειται για το μέσο δια του οποίου συντελείται η αποστολή σημάτων. Οι μορφές που μπορεί να λάβει είναι ποικίλες, από βλέμματα, αγγίγματα και ήχους μέχρι ανακοινώσεις, συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών, κινητά τηλέφωνα και τηλεόραση. Συνήθως επιλέγεται να χρησιμοποιηθούν περισσότερα του ενός κανάλια, προκειμένου



να επιτευχθεί αποτελεσματικότερη μεταφορά του μηνύματος, αλλά και για να διαφυλαχθεί αυτό από αλλοιώσεις ή παρανοήσεις.

**Θόρυβος.** Καινοτομία του συγκεκριμένου μοντέλου αποτελεί, εκτός των άλλων, η εισδοχή της έννοιας του θορύβου. Πρόκειται για οποιαδήποτε δυσλειτουργία τεχνικής φύσεως που αποτελεί εμπόδιο στην επικοινωνία, όπως επίσης και οποιοδήποτε άλλο στοιχείο παρακωλύει την αποστολή, τη λήψη και την ερμηνεία των μηνυμάτων, όπως κάποιο πρόβλημα υγείας, πείνα/εξουθένωση, ψυχολογικά ερεθίσματα αλλά και σκόπιμες προσπάθειες παραπληροφόρησης (Stone et al. 1999).

**Αποδέκτης.** Ο όρος αναφέρεται σε ένα ή περισσότερα άτομα που έχουν προορισμό να λάβουν το μήνυμα της πηγής. Για την επιτυχή κατάληξη της επικοινωνίας, τα ιδιαίτερα γνωρίσματα του αποδέκτη είναι το ίδιο σημαντικά με τα χαρακτηριστικά της πηγής, ενώ οι λειτουργίες του έγκεινται σε λήψη του μηνύματος, αποκωδικοποίηση αυτού και παροχή ανατροφοδότησης.



Εικόνα 2: Μοντέλο επικοινωνίας των Shannon και Weaver

([https://www.researchgate.net/figure/Schematic-diagram-of-the-Shannon-Weaver-model-fig1\\_272964534](https://www.researchgate.net/figure/Schematic-diagram-of-the-Shannon-Weaver-model-fig1_272964534))

Τα γραμμικά μοντέλα, παρά το γεγονός πως αρχικά θεωρήθηκαν επιτυχημένα και έπαιξαν κομβικό ρόλο στην ερμηνεία της επικοινωνιακής πράξης, δέχθηκαν εκτενή κριτική, καθώς το κεντρικό τους σημείο σκέψης καταδικάζει την επικοινωνία σε μονόπλευρη μεταφορά πληροφοριών από τον πομπό προς τον αποδέκτη. Η

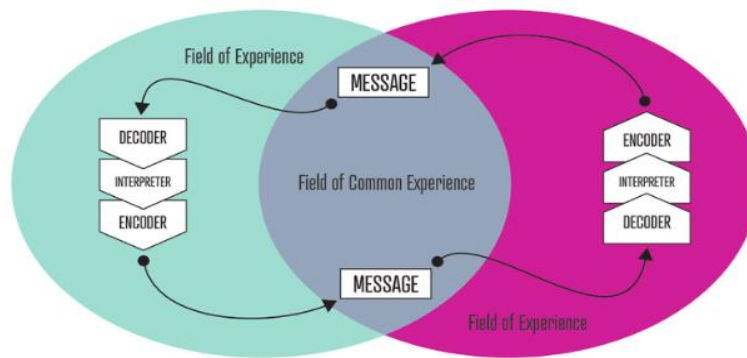
επικοινωνιακή πράξη, όμως δεν μπορεί να θεωρείται ολοκληρωμένη αν είναι μονόπλευρη, καθώς, σε μεγάλο βαθμό, και οι παραλήπτες των μηνυμάτων συντελούν στην κατάληξη της επικοινωνίας, χρησιμοποιώντας λεκτικά ή μη μέσα (Wood, 2010).

### **1.4.3 Η κυβερνητική προσέγγιση**

Η τεράστια πρόοδος που συντελέστηκε κατά τη δεκαετία του 1950 στην ερμηνεία και αφομοίωση του επικοινωνιακού φαινομένου, οδήγησε και σε μία ακόμα προσέγγισή του, εξίσου καινοτόμα με όσες αναφέρθηκαν, τα θεμέλια της οποίας έθεσε ο Norbert Wiener με το σύγγραμμα “*Cybernetics or control and communication in the Animal and the Machine*” (1948). Η εν λόγω κυβερνητική προσέγγιση επικεντρώνεται περισσότερο στον αποδέκτη και στην έννοια της ανάδρασης, μιας κυκλικής διεργασίας, που τροφοδοτεί την επικοινωνιακή πράξη με σημαντικές πληροφορίες για την αξιολόγηση και την αναβάθμιση της λειτουργίας της.

### **1.4.4 Τα μοντέλα αλληλεπίδρασης (Interactive Models)**

Τα μοντέλα αλληλεπίδρασης ή αλληλεπιδραστικά ανέκυψαν από το μοντέλο των Shannon και Weaver, αφού ενσωματώθηκε η ανάδραση από την κυβερνητική προσέγγιση. Ανάμεσα στα αλληλεπιδραστικά μοντέλα, ιδιαίτερη σημασία παρουσιάζει εκείνο του Wilbur Schramm (1954), σύμφωνα με το οποίο η επικοινωνία αποτελεί μια αμφίδρομη διαδικασία, που διεξάγεται μεταξύ του πομπού και ενός εξίσου ενεργητικού αποδέκτη, ήτοι η μεταφορά μηνυμάτων είναι μια συνεχής αλληλόδραση και όχι υπόθεση που αφορά αποκλειστικά τον αρχικό πομπό.

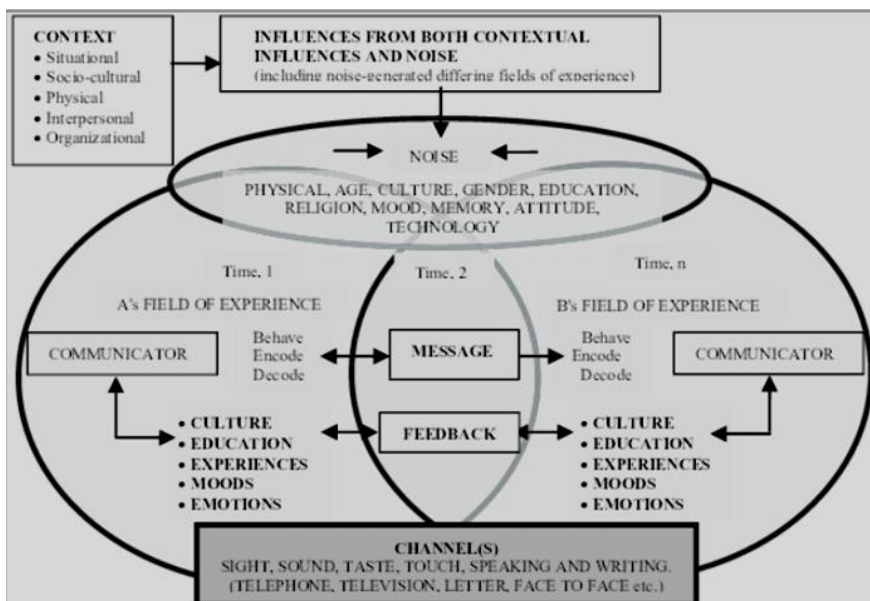


Εικόνα 3: Μοντέλο του Wilbur Schramm ([https://www.researchgate.net/figure/Wilbur-Schramms-model-of-communication-reproduced-diagram-Lee-2020\\_fig4\\_342523348](https://www.researchgate.net/figure/Wilbur-Schramms-model-of-communication-reproduced-diagram-Lee-2020_fig4_342523348)).

Κάθε άτομο που συμμετέχει στην επικοινωνιακή διαδικασία, εναλλάσσεται στους ρόλους της πηγής και του παραλήπτη, δίχως όμως να επιτελεί ταυτόχρονα και τους δύο. Επιπλέον, το πεδίο κοινής εμπειρίας, που ανακύπτει από την αλληλοεπικάλυψη των πεδίων εμπειρίας κάθε συμμετέχοντα, αποτελείται από τα στοιχεία εκείνα που τελικά θα καθορίσουν την επιτυχή έκβαση της επικοινωνίας, ήτοι χαρακτηριστικά κουλτούρας, πολιτισμικό υπόβαθρο και εμπειρίες. Αν ο βαθμός επικάλυψης των επιμέρους πεδίων είναι μικρός, αυτό έχει ως συνέπεια μεγαλύτερες πιθανότητες παρερμηνείας και γενικότερα δυσλειτουργίας στην κατανόηση (Wood, 2010).

#### 1.4.5 Τα συναλλακτικά μοντέλα (transactional models)

Τα μοντέλα αυτά παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις από όλα τα προηγούμενα ως προς την επίρριψη βαρύτητας στη δυναμική της διαπροσωπικής συνδιαλλαγής και στην πολλαπλότητα των συναλλασσόμενων ρόλων. Επίσης, αποδέχονται πως το περιεχόμενο των μηνυμάτων, η φύση των παρεμβαλλόμενων στοιχείων (θόρυβος) και τα πεδία των προσωπικών εμπειριών μετατρέπονται βαθμιαία, ως αποτέλεσμα των μεταβολών που επιφέρουν στον χαρακτήρα κάθε ανθρώπου οι εμπειρίες και οι συνεχώς εμπλουτιζόμενες σε αριθμό και ποικιλία διαπροσωπικές επαφές.



Εικόνα 4: Διαγραμματική απεικόνιση συναλλακτικών μοντέλων

([https://www.researchgate.net/figure/Transactional-Model-of-Communication-15\\_fig3\\_330597430](https://www.researchgate.net/figure/Transactional-Model-of-Communication-15_fig3_330597430)).

Μια ουσιώδης αντίθεση των συναλλακτικών μοντέλων σε σχέση με εκείνα της αλληλεπίδρασης είναι πως προϋποθέτουν ότι, μεταξύ των εμπλεκόμενων ατόμων, υπάρχουν ισότιμες σχέσεις, ώστε να μπορεί καθένας να λειτουργεί συγχρόνως και ως πηγή και ως παραλήπτης. Αντιπαραβάλλοντας συνοπτικά τα τρία προαναφερθέντα είδη μοντέλων, μπορούν να αναφερθούν τα ακόλουθα:

- Στα γραμμικά μοντέλα, το νόημα μεταφέρεται από την πηγή προς τον αποδέκτη, ακολουθώντας γραμμική και μονόδρομη πορεία.
- Στα μοντέλα αλληλεπίδρασης, το νόημα διαμορφώνεται μέσω της ανατροφοδότησης και οι συμμετέχοντες μπορούν να εναλλάσσονται στους ρόλους της πηγής και του παραλήπτη, χωρίς όμως να επιτελούν και τους δύο ρόλους συγχρόνως.
- Στα συναλλακτικά μοντέλα, οι συμμετέχοντες μπορούν να επιτελούν ταυτόχρονα τους ρόλους του αποστολέα και του αποδέκτη των μηνυμάτων.

#### **1.4.6 Συστημικά μοντέλα**

Τα συστημικά μοντέλα εμπνεύστηκαν σε πολλά σημεία από την κυβερνητικά, αλλά επικεντρώθηκαν στα αποτελέσματα του επικοινωνιακού φαινομένου στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Η κεντρική ιδέα της συστημικής προσέγγισης ανάγεται στο έργο του ανθρωπολόγου Gregory Bateson (1951) και η εξέλιξή της οφείλεται κυρίως σε μια ομάδα επιστημόνων, αναφερόμενη ως *Σχολή του Palo Alto*, ουσιώδες στοιχείο της οποίας υπήρξε η άρνηση εφαρμογής του γραμμικού μοντέλου επικοινωνίας του Shannon στις ανθρωπιστικές επιστήμες.

Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η επικοινωνιακή πράξη δεν περιορίζεται σε έναν κλειστό κύκλο ανταλλαγής μηνυμάτων μεταξύ ενός αποστολέα και ενός παραλήπτη, αλλά σχετίζεται με ένα πολύ μεγαλύτερο σύνολο παραγόντων, που αλληλοεπιδρούν και αλληλεξαρτώνται. Όπως τέθηκε και από τους ίδιους τους Ruesch και Bateson, (1951) « ... η επικοινωνία είναι μήτρα εντός της οποίας ενσωματώνονται όλες οι ανθρώπινες δραστηριότητες».

#### **1.4.7 Γενικό μοντέλο του Gerbner**

Το χαρακτηριστικό του εν λόγω μοντέλου συγκεντρώνεται στη δυνατότητα της εναλλακτικής του απόδοσης, ανάλογα με το είδος επικοινωνίας που εξηγεί. Ο τρόπος που είναι διαρθρωμένο του δίνει τη δυνατότητα να μπορεί να εφαρμοστεί για μελέτη και ερμηνεία υβριδικών μορφών επικοινωνίας, μεταξύ ανθρώπινων και μηχανικών αποδεκτών. Επιπλέον, προσφέρει τη δυνατότητα διατύπωσης ερωτημάτων και εξαγωγής συμπερασμάτων, σχετικά με την αλληλεξάρτηση - αλληλεπίδραση μεταξύ της αντίληψης και της παραγωγής μηνυμάτων. Κατά τον ίδιο τον Gerbner (1964), η επικοινωνία έγκειται στην ανθρώπινη συνδιαλλαγή, η οποία νοείται ως απρόβλεπτη, υποκειμενική και υποκείμενη σε μεταβολές.

#### **1.4.8 Μοντέλο της συμφωνίας και διαφωνίας**

Μελετώντας την κοινή γνώμη, εντοπίζονται δύο αντίθετες ροπές, από τις οποίες η μία καταλήγει στη σύγκλιση των αντιτιθέμενων απόψεων και η άλλη στη απόκλισή τους. Η εν λόγω διαδικασία της συμφωνίας και διαφωνίας δέχεται επιρροές από τα ακόλουθα:

- Επιλεκτικότητα στην αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων από την πλευρά των παραληπτών, η οποία διενεργείται με τρόπο που να διευκολύνει τη διατήρηση συμφωνίας («διατήρηση ισορροπιών») με το περιβάλλον.
- Σε τυχόν διαφωνία κάποιου μέλους με την υπόλοιπη ομάδα, οι γενικές αρχές και τα αξιώματα της ομάδας, στην οποία εντάσσεται το άτομο, έχουν ως συνέπεια την κινητοποίηση μηχανισμών αποκατάστασης της διαταραγμένης ισορροπίας, έτσι ώστε το τελικό αποτέλεσμα πιθανολογείται να καταλήγει είτε σε αμφισβήτηση της αξιοπιστίας της πηγής, είτε σε αλλαγή στάσης ως προς το επίμαχο θέμα.
- Η μεταβολή μιας άποψης σχετίζεται τόσο με την λογική τεκμηρίωση που αναπτύσσεται, όσο και με τον προσωπικό παράγοντα, ήτοι την εισδοχή στοιχείων της προσωπικότητας στο επίμαχο ζήτημα.
- Η έκταση της ασυμφωνίας, ειδικότερα διαφωνίες μικρής κλίμακας μεταξύ μηνύματος και υφιστάμενης κατάστασης, τις περισσότερες φορές, δεν συγκροτούν ικανή και αναγκαία αιτία για αλλαγές στη συμπεριφορά ή στην αποδοχή της πηγής. Ωστόσο, παρεκκλίσεις μεγάλης κλίμακας, καθιστούν αναγκαία την εκ νέου τοποθέτηση και αξιολόγηση της κατάστασης.

## Κεφάλαιο 2ο

### Η έννοια της σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο

#### 2.1 Ορισμός της σύγκρουσης

Το ανθρώπινο δυναμικό με τις υποομάδες του, που απασχολείται σε κάθε οργανισμό, είτε ιδιωτικό είτε δημόσιο, αποτελεί μέρος ενός πολυσύνθετου δικτύου καθημερινών αλληλεπιδράσεων, που συνεργάζεται με στόχο την πραγμάτωση της αποστολής του. Είναι, επομένως, λογικό οι συνδιαλλαγές της καθημερινότητας να συνιστούν συχνά έναυσμα ασυμφωνιών, που διαταράσσουν την ομαλή κατάσταση του εργασιακού χώρου, κυρίως στις περιπτώσεις εκείνες που οι εργαζόμενοι καλούνται να λειτουργήσουν κάτω από συνθήκες αυξημένης πίεσης, που επιβάλλονται από τα εκάστοτε επιχειρηματικά πλάνα, καθώς και την ανάγκη αναμόρφωσης του οργανισμού. Η έννοια της σύγκρουσης χαρακτηρίζεται συνήθως ως αρνητική εξέλιξη, καθώς σχετίζεται με μείωση της εργασιακής απόδοσης, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να πλήξει ακόμα και αυτήν την ίδια την επιβίωση του οργανισμού.

Μια σύγκρουση προκύπτει, τις περισσότερες φορές, εξαιτίας κάποιου χάσματος ή μιας ασυμφωνίας στην αλληλόδραση μεταξύ των στελεχών ενός οργανισμού. Εξάλλου, όπως αναφέρει και ο Χυτήρης (2017), στόχος της αλληλεπίδρασης είναι η πλήρωση αναγκών που κάποιες φορές έρχονται σε αντίθεση με τους σκοπούς μιας πλευράς συμβαλλομένων και συνεπώς ανακύπτει σύγκρουση.

Η σύγκρουση είναι μια διαδικασία με δυναμισμό, κατά την οποία κάθε μέρος πιστεύει πως τα συμφέροντά του αντιτίθενται ή θίγονται από το άλλο μέρος (Wall, Jr. & Callister, 1995). Η θεώρηση των συγκρούσεων ως «διαδικασίες με δυναμισμό» σχετίζεται με το γεγονός πως η κάθε πλευρά, με τις κινήσεις και τις επιλογές της, κατευθύνει την άποψη που έχει η άλλη πλευρά για τη σύγκρουση, συνεπώς συμβάλλουν στην κλιμάκωση ή στην αποκλιμάκωση. Σύμφωνα με έναν άλλον ορισμό, η σύγκρουση αποτελεί μια κατάσταση, κατά την οποία ο τρόπος που συμπεριφέρεται ένα άτομο ή μια ομάδα στοχεύει στο να παρεμποδίσει ένα άλλο άτομο ή μια άλλη ομάδα από το να πετύχει στους στόχους του (Μπουραντάς, 2002).

Σύμφωνα με τον Κάντα (1995), η σύγκρουση είναι μια δυναμική διαδικασία που εξελίσσεται μέσω των κάτωθι φάσεων :

- **Συνειδητοποίηση.** Η σύγκρουση έχει ως αφετηρία τη στιγμή που τουλάχιστον ένα από τα εμπλεκόμενα άτομα (ή ομάδες) συνειδητοποιεί ή θεωρεί πως τα υπόλοιπα άτομα (ή ομάδες) παρεμποδίζουν την επίτευξη των στόχων του.
- **Σκέψεις και συναισθήματα.** Οι πλευρές που συγκρούονται πραγματοποιούν σκέψεις που μετατρέπονται σε μεροληπτικές και υποκειμενικές απόψεις, ενώ συχνά συνοδεύονται από αρνητικά συναισθήματα.
- **Προθέσεις.** Η πρόοδος της σύγκρουσης προκαλεί την ανάγκη κατάρτισης σχεδίου δράσεων, μέσα από το οποίο κάθε πλευρά ευελπιστεί ότι θα επιτύχει τη καλύτερη δυνατή πραγμάτωση των στόχων της.
- **Συμπεριφορά.** Οι συγκρούσεις λαμβάνουν αρκετά συχνά δυσάρεστη έκταση, κυρίως όταν συνοδεύονται από συναισθηματική φόρτιση, με αποτέλεσμα οι αποδέκτες της κατάστασης να προβαίνουν σε ανοιχτή διατύπωση της γνώμης τους και να την υποστηρίζουν με ανάλογες ενέργειες, γεγονός που συνήθως επιβαρύνει ψυχολογικά το γύρω περιβάλλον.
- **Αντιδράσεις των υπολοίπων.** Η στάση της μίας πλευράς είναι αποφασιστικής σημασίας για τη στάση των υπολοίπων, οι οποίες αντιδρούν ανάλογα, επιδιώκοντας να προβάλουν τους λόγους της σύγκρουσης.
- **Αποτέλεσμα.** Ουσιαστικό αίτημα σε κάθε σύγκρουση είναι η εξεύρεση λύσης, ικανής και επιβεβλημένης να προσφέρει ικανοποίηση σε όλους τους εμπλεκόμενους. Ο βαθμός ικανοποίησης, ωστόσο, δεν είναι πάντα ίδιος για όλες τις πλευρές, ενώ δεν αποκλείεται να καταλήξουν σε αδιέξοδο, οπότε η σύγκρουση εμμένει ή επαναπροσδιορίζεται.

## 2.2 Τύποι συγκρούσεων

Κατά τους Sullivan και Decker (2009), οι συγκρούσεις διακρίνονται στους εξής τύπους:



- **Επίσημη / Ανεπίσημη.** Επίσημη είναι η σύγκρουση η οποία εκδηλώνεται ανάμεσα στον οργανισμό και σε εξωτερικούς φορείς ή άλλους οργανισμούς, οι οποίοι θέτουν εμπόδια στην πραγματοποίηση σχεδιασμών και στην επίτευξη στόχων, ενώ ανεπίσημη είναι η σύγκρουση που σχετίζεται με προσωπικές η/και επαγγελματικές διαφορές μεταξύ συναδέλφων.
- **Ενδοοργανωσιακή / Διαοργανωσιακή.** Η ενδοοργανωσιακή σύγκρουση εκδηλώνεται στο εσωτερικό ενός οργανισμού, σε αντίθεση με τη διαοργανωσιακή, που επέρχεται μεταξύ διαφορετικών οργανισμών, εξαιτίας ανταγωνιστικών πράξεων.
- **Οριζόντια / Κάθετη.** Η οριζόντια σύγκρουση αφορά εργαζόμενους που βρίσκονται στην ίδια ιεραρχική βαθμίδα, ενώ η κάθετη εκδηλώνεται σε εργαζόμενους που βρίσκονται σε διαφορετικές ιεραρχικές βαθμίδες, με αντιπροσωπευτικό παράδειγμα τις διαφωνίες υπαλλήλων με τον προϊστάμενο.
- **Διαπροσωπική / Ομαδική.** Η διαπροσωπική σύγκρουση λαμβάνει προσωπικό χαρακτήρα και συνεπώς τελειώνει σε μια προσωπική διαφορά, ενώ η ομαδική σύγκρουση υπερβαίνει το προσωπικό στοιχείο και εκτείνεται σε ολόκληρες ομάδες εργαζομένων.

Η διάκριση των συγκρούσεων σε επιμέρους τύπους μπορεί να γίνει και με βάση μια διαφορετική προσέγγιση, η οποία επικεντρώνεται στη φύση του αποτελέσματος. Έτσι, οι συγκρούσεις διακρίνονται σε μη λειτουργικές (dysfunctional conflicts) και λειτουργικές (functional conflicts).

- **Μη λειτουργικές συγκρούσεις:** Έχουν αρνητικό αποτέλεσμα στη λειτουργία και στην απόδοση της ομάδας (Hittetal., 2011). Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2017), οι βασικές συνέπειες των μη λειτουργικών συγκρούσεων είναι η ανάλωση ενέργειας και χρόνου προς επίλυση των προστριβών, τόσο από πλευράς προϊσταμένων, όσο και υφισταμένων, η μειωμένη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, η ανάπτυξη αρνητικού κλίματος διαπνεόμενου από καχυποψία και άγχος, η πιθανότητα εξάπλωσης της ασυμφωνίας σε περισσότερες ομάδες, η κακή συνεργασία, η λήψη αποφάσεων επί τη βάση αρνητικής προδιάθεσης και προκαταλήψεων, η μεγάλη

συχνότητα παραιτήσεων και, ως αποτέλεσμα όλων των ανωτέρω, η μειωμένη παραγωγικότητα.

- **Λειτουργικές συγκρούσεις:** Σε αντίθεση με τις μη λειτουργικές, οι λειτουργικές συγκρούσεις είναι δυνατόν να αποβούν επωφελείς για την προσαρμοστικότητα και την ευελιξία στη λειτουργία του οργανισμού. Μπορούν, μάλιστα, να αποβούν και αναγκαίες για τον επαναπροσδιορισμό στόχων και σχεδιασμών, όταν μια παρωχημένη λειτουργική διάρθρωση παρακωλύει τον προβιβασμό νέων ιδεών και πρωτότυπων μεταρρυθμίσεων (Χυτήρης, 2017). Στις πλέον αξιόλογες συνέπειες των συγκρούσεων συμπεριλαμβάνονται η επινόηση νέων ιδεών, η παρότρυνση της αυτοκριτικής, η εργονομική ανακατανομή ιεραρχικών εξουσιών, η ενθάρρυνση της επικοινωνίας και της αμεσότητας, η γρηγορότερη ανταπόκριση σε αλλαγές εσωτερικής και εξωτερικής προέλευσης, η εξάλειψη της παθητικής αποδοχής αποφάσεων και, τέλος, η αυξημένη παραγωγικότητα.

### 2.3 Αίτια των συγκρούσεων

Κατά τον Garcia (2006), τα πιθανότερα αίτια συγκρούσεων μπορούν να συνοψισθούν στα εξής:

- **Ασυμβατότητα στόχων.** Είναι πιθανό οι στόχοι ενός οργανισμού να διακρίνονται από ασάφεια και για το λόγο αυτό το περιεχόμενό τους να μη γίνεται ορατό με επάρκεια από το απασχολούμενο ανθρώπινο δυναμικό, επομένως να ευνοούνται οι παρερμηνείες και οι παρεξηγήσεις. Επίσης, καθότι οι γενικοί στόχοι δημιουργούν ένα πλαίσιο που θεμελιώνεται με μικρότερους, επιμέρους στόχους, περισσότερο διεκπεραιωτικής φύσεως, συχνά αυτοί παραλείπονται ή εμφανίζονται ως δευτερεύουσας σημασίας σε σχέση με τους γενικούς, με αποτέλεσμα να υφίσταται άγνοια ως προς την πραγματοποίησή τους. Το κενό αυτό της γνώσης καλείται να συμπληρώσει η προσωπική ερμηνεία του καθενός, γεγονός που αναστέλλει την απαραίτητη κοινή πορεία. Επιπροσθέτως, οι εργαζόμενοι διαθέτουν και προσωπικούς στόχους, τους οποίους επιδιώκουν να επιτύχουν και, όταν αυτοί είναι διαφορετικοί από τους στόχους της ομάδας, δεν θα διστάσουν να τους υπερασπιστούν, με συνέπεια τη δημιουργία συγκρούσεων, μικρότερης ή μεγαλύτερης έκτασης.

- **Αλληλοεπικάλυψη και ασάφεια εργασιακών ρόλων.** Πηγή συγκρούσεων μπορεί να αποτελέσει η ελλιπής ενημέρωση ως προς τα καθήκοντα που ανατίθενται και τους ρόλους που αναλαμβάνονται, καθώς οι εργαζόμενοι ενεργούν σε τομείς ανεξάρτητων θέσεων τους, δυσκολεύοντας με τον τρόπο αυτό την εύρυθμη λειτουργία των υπολοίπων, προκαλώντας έτσι εντάσεις και διχογνωμίες.
- **Αλληλεξάρτηση εργασιακών ρόλων.** Κάθε τομέας ενός οργανισμού καλείται να συντελέσει στην πραγμάτωση των ίδιων γενικών στόχων, χρησιμοποιώντας ωστόσο μέσα και εργαλεία προς υλοποίηση διαφορετικών επιμέρους στόχων. Επομένως, αν σε ένα τμήμα παρουσιαστούν τυχόν δυσλειτουργίες, είναι πιθανόν να ξεκινήσουν μια αλυσιδωτή αντίδραση δυσχερειών, οργανωτικού και λειτουργικού χαρακτήρα, που θα έχει ως κατάληξη την μειωμένη συνολική παραγωγικότητα, αφού τα καθήκοντα του κάθε τομέα και ιδιαιτέρως του κάθε εργαζόμενου, είναι αναπόσπαστα.
- **Επίδραση της οργάνωσης στις σχέσεις.** Η οργανωτική δομή και τα συνεπαγόμενα αυτής λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού έχουν ρόλο κομβικής σημασίας για την εκδήλωση ή μη των συγκρούσεων. Το πλέον χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της αρχής είναι η επιβολή αποφάσεων μέσω της ιεραρχικά κατοχυρωμένης εξουσίας, η οποία αναπόφευκτα κυοφορεί αντιδράσεις και ενδεχομένως επιθετικότητα από μεριάς εργαζομένων.
- **Διαφορετικός κώδικας αξιών και χάσμα εμπειριών.** Πρόκειται για χαρακτηριστικά αναγκαία για την συγκρότηση οποιασδήποτε ομάδας, τόσο άτυπης (εν είδη συντροφιάς), όσο και τυπικής, εγνωσμένης από το θεσμικό πλαίσιο του οργανισμού, με προορισμό την επιτέλεση ορισμένων λειτουργιών. Ανομοιότητες μεταξύ των επιμέρους ομάδων ή/και υποομάδων σχετικά με τις αξίες και τις εμπειρίες έχουν ως αποτέλεσμα την εκδήλωση επίμονων ασυμφωνιών, που μπορεί σε βάθος χρόνου να εξελιχθούν σε συγκρούσεις.
- **Οικειότητα.** Οι δεσμοί προσωπικού χαρακτήρα ανάμεσα στα μέλη της ίδιας ομάδας μπορούν να δημιουργήσουν την εντύπωση ότι φαλκιδεύεται η ισότητα και η αξιοκρατία μεταξύ των εργαζομένων, καθώς προξενούν φόβους περί ευνοιοκρατίας.

## 2.4 Εκδήλωση της σύγκρουσης

Ο όρος «σύγκρουση» παραπέμπει σε έντονες διαφωνίες και διηλεκτική επιχειρηματολογία, ωστόσο η εκδήλωση μιας σύγκρουσης περιλαμβάνει συχνά κάποια από τα παρακάτω στοιχεία (Swanburg & Swanburg, 1999) :

- **Εξωγλωσσικά στοιχεία / Γλώσσα σώματος.** Είναι αρκετά συνηθισμένο να εκδηλώνονται έντονα συναισθήματα ως χειρονομίες, νευρικότητα, επίμονα βλέμματα, συνοφρύωμα και λοιποί μορφασμοί.
- **Εμπλοκή επιπλέον ατόμων.** Ένταση από μόνη της μπορεί να δημιουργήσει η επέκταση του κύκλου των ατόμων που εμπλέκονται σε μια αρχική ασυμφωνία, η οποία, με τον τρόπο αυτό, αποκτά μεγαλύτερη διάσταση και επιφορτίζεται από σκέψεις, επιχειρήματα και συναισθήματα περισσότερων ανθρώπων, που ωθούνται σε αντίπαλες πλευρές.
- **Ανάρμοστες / δυσάρεστες συμπεριφορές.** Το ασαφές, όμως επικίνδυνο, όριο μεταξύ έντονης διαφωνίας και χειροδικίας συνιστούν στην ουσία οι άσεμνες χειρονομίες, ο προπηλακισμός και η καταστροφή αντικειμένων, ως μορφή εκτόνωσης ή απειλής.
- **Απογοήτευση και απάθεια.** Η συναισθηματική φόρτιση που προκαλείται κατά τις συγκρούσεις είναι πιθανό να μην εκτονώνεται σε εκνευρισμό ή/και θυμό, αντίθετα εκδηλώνεται ως άγχος, λύπη, απογοήτευση και τελικά απάθεια, ως τρόπος αποφυγής νέων αδιέξοδων διενέξεων.
- **Χαμηλή παραγωγικότητα και αναβλητικότητα / τακτικές αποφυγής.** Οι συγκρούσεις που επαναλαμβάνονται έχουν ως αποτέλεσμα την ψυχολογική κόπωση και μπορούν να οδηγήσουν σε σκόπιμες αργοπορίες κατά την παράδοση έργου, σε τακτικές αποφυγής των συναναστροφών με συγκεκριμένους συναδέλφους, σε άρνηση προσφοράς σε κοινές διαδικασίες και σε προφάσεις απουσίας από τον εργασιακό χώρο.

## 2.5 Στρατηγικές διαχείρισης και επίλυσης των συγκρούσεων

Κάθε σύγκρουση που δεν επιλύεται και εμμένει, κινδυνεύει να εκδηλωθεί σε άγνωστο χρόνο ή ακόμα και να διαιωνίζεται, δοκιμάζει τη συνεκτικότητα των ομάδων και, κατ' επέκταση, του οργανισμού, πλήττει το κλίμα συνεργασίας, πλάθοντας ανταγωνιστικές σχέσεις και θέτει ως προτεραιότητα τα προσωπικά συμφέροντα, ενώ οι κοινοί στόχοι του οργανισμού παραγκωνίζονται από προσωπικά συμφέροντα ή ακόμα και τυχοδιωκτισμό. Ωστόσο, θεωρίες της συμπεριφοράς επιδιώκουν να αποδείξουν την αναγκαιότητα εκδήλωσης συγκρούσεων στα εργασιακά περιβάλλοντα και αντιτάσσουν το γεγονός πως εμφανίζονται ευκαιρίες για προβιβασμό νέων ιδεών και επαναπροσδιορισμό της λειτουργίας του οργανισμού. Η σύγκρουση, άλλωστε, επιφέρει τον διάλογο και επομένως την ενεργή σύμπραξη στις κοινές υποθέσεις, προβάλλονται οι διαφορετικές αντιλήψεις και διενεργούνται ζυμώσεις, εξαλείφεται η απάθεια και ενισχύεται η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Επιπλέον, με την κάθε σύγκρουση είναι δυνατό να έρθουν στην επιφάνεια προβλήματα που ήδη ενυπάρχουν στα πλαίσια του εργασιακού χώρου, τα οποία μένουν στην αφάνεια και φθείρουν σταδιακά την ομαλή λειτουργία του.

Στις βασικές στρατηγικές διαχείρισης και επίλυσης συγκρούσεων στα εργασιακά περιβάλλοντα συμπεριλαμβάνονται οι κατωτέρω (Sullivan & Decker, 2009 : 134-143) :

- **Αντιπαράθεση.** Αποτελεί την περισσότερο λειτουργική μέθοδο διακανονισμού μιας σύγκρουσης και έγκειται στη χρήση ορθολογικών πειστηρίων από την πλευρά των εμπλεκόμενων, με σκοπό να εντοπιστούν οι αιτίες που προκάλεσαν τη σύγκρουση και να ικανοποιηθούν με τον καλύτερο τρόπο όλες οι πλευρές.
- **Ανταγωνισμός.** Κάθε πλευρά προσπαθεί να επιβληθεί στις υπόλοιπες και, για το σκοπό αυτό, χρησιμοποιεί διάφορα μέσα εξουσίας, αποσκοπώντας στην ικανοποίηση ιδίων αναγκών. Στην περίπτωση αυτή, ως λύση προκρίνεται η αποχώρηση της μίας πλευράς μέσω πιέσεων, εσωτερικών ή εξωτερικών.
- **Αποφυγή της σύγκρουσης.** Η εμπλοκή σε συγκρούσεις είναι πιθανό να συνεπάγεται ρήξη διαπροσωπικών σχέσεων, οπότε αρκετοί επιλέγουν να μην ενέχονται σε διαφωνίες σε εξέλιξη και, για να διατηρήσουν καλές συναδελφικές σχέσεις, εθελουφλούν απέναντι σε προβλήματα που ενυπάρχουν.

- **Διαπραγμάτευση.** Οι εμπλεκόμενες πλευρές επικεντρώνονται στην ανακάλυψη μιας κοινά αποδεκτής λύσης, χωρίς πιθανόν αυτή να πηγάζει από κάποια συμφωνία, αλλά τουλάχιστον συντελεί στη πρόληψη της κρίσης.
- **Καταστολή.** Στόχο έχει την αποφυγή εμφάνισης συγκρούσεων, ακόμα και αν ο οργανισμός αναγκαστεί να διακόψει τη συνεργασία με μία από τις εμπλεκόμενες πλευρές.
- **Σύμπραξη.** Πρόκειται για μια ιδιαίτερα πολύπλευρη προσέγγιση, όπου οι εμπλεκόμενες πλευρές ανταλλάσσουν απόψεις, διατυπώνουν σκέψεις και επιδιώκουν να δημιουργήσουν πρωτότυπες λύσεις, προφυλάσσοντας και τα προσωπικά και τα ομαδικά συμφέροντα.
- **Συμβιβασμός.** Βασικό γνώρισμα του συμβιβασμού είναι η απουσία οποιασδήποτε από κοινού ικανοποιητικής λύσης. Μια τέτοια λύση μπορεί να προκύψει μέσω αμοιβαίας υποχώρησης από τις αρχικές τοποθετήσεις και συνήθως εφαρμόζεται σε περιβάλλοντα όπου οι στόχοι των αντιτιθέμενων μερών είναι εντελώς αδιάλλακτοι.
- **Συμφιλίωση.** Πρόκειται για μονομερώς ικανοποιητική μέθοδο εξεύρεσης λύσεων, αφού η μία πλευρά υποχωρεί πλήρως από τις αρχικές της τοποθετήσεις και αποδέχεται τις θέσεις της άλλης πλευράς, προς χάριν καλών συναδελφικών σχέσεων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

### Οι Κτηματικές Υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών

#### 3.1 Η Κτηματική Υπηρεσία Φλώρινας

Η Κτηματική Υπηρεσία Φλώρινας, με έδρα τη Φλώρινα και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Φλώρινας, αποτελεί μία εκ των πενήντα ενός (51) Κτηματικών Υπηρεσιών, επιπέδου αυτοτελούς Τμήματος και υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Περιουσίας και Κοινωνικών Περιουσιών της Γενικής Γραμματείας Φορολογικής Πολιτικής και Δημόσιας Περιουσίας του Υπουργείου Οικονομικών.

Συστήθηκε με το Προεδρικό Διάταγμα με αριθμό 551/1988 «Οργανισμός Νομαρχιών (Οργάνωση Οικονομικών Υπηρεσιών)», σύμφωνα με το οποίο η Κτηματική Υπηρεσία Νομαρχίας Φλώρινας ασκούσε τις αρμοδιότητές της στη Νομαρχία αυτή, είχε έδρα στη Φλώρινα και λειτουργούσε σε επίπεδο αυτοτελούς Τμήματος, τέθηκε δε σε λειτουργία την 01/04/1989.

Σύμφωνα με το άρθρο 9 του ανωτέρω Προεδρικού Διατάγματος, στην καθ' ύλη αρμοδιότητά της υπαγόταν η ενέργεια κάθε διοικητικής πράξης, σχετικής με την κτήση κινητής ή ακίνητης περιουσίας ή εμπραγμάτων δικαιωμάτων από το Δημόσιο, η επιμέλεια διαχείρισης, προστασίας και εκκαθάρισης της δημόσιας περιουσίας, η εφαρμογή των σχετικών με τη στέγαση δημοσίων υπηρεσιών διατάξεων κατά την κατάρτιση των συμβάσεων μίσθωσης, η μέριμνα για την μεταγραφή των παραχωρητηρίων και την εγγραφή υποθήκης για το οφειλόμενο τίμημα, καθώς και για την εξάλειψη αυτής, η εφαρμογή της νομοθεσίας για την προστασία, διαχείριση και ρευστοποίηση της ανταλλάξιμης περιουσίας, η τήρηση κτηματολογίου ανταλλάξιμων κτημάτων, φακέλων οφειλετών, βιβλίων διαχείρισης κλπ., η έκδοση τίτλων κυριότητας (παραχωρητηρίων) και η επιμέλεια μεταγραφής αυτών, καθώς και η εγγραφή υποθήκης στο εκποιούμενο κτήμα για την εξασφάλιση του οφειλόμενου υπόλοιπου τιμήματος, η υποβολή αντιγράφων των εκδιδόμενων παραχωρητηρίων στη Διεύθυνση Δημόσιας Περιουσίας της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Οικονομικών, η μέριμνα για το χειρισμό των θεμάτων εκκαθάρισης και εποπτείας Εθνικών Κληροδοτημάτων, ο χειρισμός θεμάτων που αναφέρονται στην περί απαλλοτριώσεων νομοθεσία, η μέριμνα

για κάθε είδους κτηματογραφήσεις και σύνταξη τεχνικών μελετών που αφορούν τα ανωτέρω αντικείμενα, καθώς επίσης μπορούσε να ανατεθεί με αποφάσεις του Υπουργού Οικονομικών η κτηματογράφηση και κάθε άλλη εργασία σχετική με τις διαδικασίες προσδιορισμού της αξίας των ακινήτων, ενώ ταυτόχρονα ο Προϊστάμενός της ήταν αρμόδιος εισηγητής στον Νομάρχη για τα προσωρινά θέματα.

Σήμερα, η δομή και οι αρμοδιότητες της Κτηματικής Υπηρεσίας Φλώρινας καθορίζονται από το Προεδρικό Διάταγμα με αριθμό 142/2017 (ΦΕΚ Α' 181/23-11-2017) «Οργανισμός Υπουργείου Οικονομικών», στο άρθρο 78 του οποίου ορίζονται οι επιχειρησιακοί στόχοι της εκάστοτε Κτηματικής Υπηρεσίας, οι οποίοι είναι οι ακόλουθοι:

- Η ταχύτερη διεκπεραίωση των υποθέσεων δημόσιας περιουσίας και η διευθέτησή τους σε τοπικό επίπεδο.
- Η αποτελεσματικότερη καταγραφή και προστασία της Δημόσιας Περιουσίας.
- Η αποτελεσματικότερη αξιοποίηση της Δημόσιας Περιουσίας αρμοδιότητας της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Περιουσίας.
- Η εξοικονόμηση πόρων από τη στέγαση των Δημόσιων Υπηρεσιών.

Η υπηρεσία στεγάζεται στη Φλώρινα, στο κτίριο της Περιφερειακής Ενότητας (Διοικητήριο) και αριθμεί επτά (7) υπαλλήλους, ήτοι τέσσερις υπαλλήλους της κατηγορίας ΠΕ Εφοριακών, έναν υπάλληλο της κατηγορίας ΤΕ Εφοριακών και έναν αποσπασμένο υπάλληλο της κατηγορίας ΠΕ Τελωνειακών, ενώ αυτής προΐσταται υπάλληλος της κατηγορίας ΠΕ Τοπογράφων Μηχανικών.

## **3.2 Οι Κτηματικές Υπηρεσίες – Δομή και Αρμοδιότητες**

### **3.2.1 Δομή**

Σύμφωνα με το άρθρο 78 του Π.Δ. 142/2017, οι Κτηματικές Υπηρεσίες διακρίνονται σε :

- α) Κτηματικές Υπηρεσίες επιπέδου Διεύθυνσης και
- β) Κτηματικές Υπηρεσίες επιπέδου Αυτοτελούς Τμήματος

Οι Κτηματικές Υπηρεσίες επιπέδου Διεύθυνσης είναι τρεις (3):



1. Κτηματική Υπηρεσία Αθηνών - Ανατολικής Αττικής, με έδρα την Αθήνα και με χωρική αρμοδιότητα στις Περιφερειακές Ενότητες Κεντρικού Τομέα Αθηνών, Βορείου Τομέα Αθηνών και Ανατολικής Αττικής.
2. Κτηματική Υπηρεσία Πειραιά - Νήσων και Δυτικής Αττικής, με έδρα τον Πειραιά και με χωρική αρμοδιότητα στις Περιφερειακές Ενότητες Νοτίου Τομέα Αθηνών, Δυτικού Τομέα Αθηνών, Πειραιώς, Νήσων και Δυτικής Αττικής.
3. Κτηματική Υπηρεσία Θεσσαλονίκης, με έδρα τη Θεσσαλονίκη και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Θεσσαλονίκης.

Οι Κτηματικές Υπηρεσίες επιπέδου αυτοτελούς Τμήματος είναι οι ακόλουθες πενήντα μία (51):

1. Κτηματική Υπηρεσία Αιτωλοακαρνανίας, με έδρα το Μεσολόγγι και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Αιτωλοακαρνανίας
2. Κτηματική Υπηρεσία Αργολίδας, με έδρα το Ναύπλιο και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Αργολίδας
3. Κτηματική Υπηρεσία Αρκαδίας, με έδρα την Τρίπολη και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Αρκαδίας
4. Κτηματική Υπηρεσία Άρτας, με έδρα την Άρτα και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Άρτας
5. Κτηματική Υπηρεσία Αχαΐας, με έδρα την Πάτρα και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Αχαΐας
6. Κτηματική Υπηρεσία Βοιωτίας, με έδρα τη Λιβαδειά και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Βοιωτίας
7. Κτηματική Υπηρεσία Γρεβενών, με έδρα τα Γρεβενά και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Γρεβενών
8. Κτηματική Υπηρεσία Δράμας, με έδρα τη Δράμα και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Δράμας
9. Κτηματική Υπηρεσία Δωδεκανήσων Α, με έδρα τη Ρόδο και με χωρική αρμοδιότητα στις Περιφερειακές Ενότητες Ρόδου, Καρπάθου
10. Κτηματική Υπηρεσία Δωδεκανήσων Β, με έδρα την Κω και με χωρική αρμοδιότητα τις Περιφερειακές Ενότητες Κω, Καλύμνου
11. Κτηματική Υπηρεσία Έβρου, με έδρα την Αλεξανδρούπολη και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Έβρου

12. Κτηματική Υπηρεσία Εύβοιας, με έδρα τη Χαλκίδα και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Εύβοιας
13. Κτηματική Υπηρεσία Ευρυτανίας, με έδρα το Καρπενήσι και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Ευρυτανίας
14. Κτηματική υπηρεσία Ζακύνθου, με έδρα τη Ζάκυνθο και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Ζακύνθου
15. Κτηματική Υπηρεσία Ηλείας, με έδρα τον Πύργο και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Ηλείας
16. Κτηματική Υπηρεσία Ημαθίας, με έδρα τη Βέροια και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Ημαθίας
17. Κτηματική Υπηρεσία Ηρακλείου, με έδρα το Ηράκλειο και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Ηρακλείου
18. Κτηματική Υπηρεσία Θεσπρωτίας, με έδρα την Ηγουμενίτσα και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Θεσπρωτίας
19. Κτηματική Υπηρεσία Ιωαννίνων, με έδρα τα Ιωάννινα και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Ιωαννίνων
20. Κτηματική Υπηρεσία Καβάλας, με έδρα την Καβάλα και με χωρική αρμοδιότητα στις Περιφερειακές Ενότητες Καβάλας και Θάσου
21. Κτηματική Υπηρεσία Καρδίτσας, με έδρα την Καρδίτσα και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Καρδίτσας
22. Κτηματική Υπηρεσία Καστοριάς, με έδρα την Καστοριά και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Καστοριάς
23. Κτηματική Υπηρεσία Κέρκυρας, με έδρα την Κέρκυρα και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Κέρκυρας
24. Κτηματική Υπηρεσία Κεφαλληνίας, με έδρα την Κεφαλληνία και με χωρική αρμοδιότητα στις Περιφερειακές Ενότητες Κεφαλληνίας και Ιθάκης
25. Κτηματική Υπηρεσία Κιλκίς, με έδρα το Κιλκίς και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Κιλκίς
26. Κτηματική Υπηρεσία Κοζάνης, με έδρα την Κοζάνη και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Κοζάνης
27. Κτηματική Υπηρεσία Κορίνθου, με έδρα την Κόρινθο και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Κορίνθου

28. Κτηματική Υπηρεσία Κυκλάδων Α με έδρα τη Σύρο και με χωρική αρμοδιότητα τις Περιφερειακές Ενότητες Σύρου, Άνδρου, Τήνου, Μυκόνου, Μήλου, Κέα – Κύθνου
29. Κτηματική Υπηρεσία Κυκλάδων Β με έδρα τη Νάξο και με χωρική αρμοδιότητα τις Περιφερειακές Ενότητες Νάξου, Πάρου και Θήρας
30. Κτηματική Υπηρεσία Λακωνίας, με έδρα τη Σπάρτη και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Λακωνίας
31. Κτηματική Υπηρεσία Λάρισας, με έδρα τη Λάρισα και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή ενότητα Λάρισας
32. Κτηματική Υπηρεσία Λασιθίου, με έδρα τον Άγιο Νικόλαο και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Λασιθίου
33. Κτηματική Υπηρεσία Λέσβου, με έδρα τη Μυτιλήνη και με χωρική αρμοδιότητα στις Περιφερειακές Ενότητες Λέσβου και Λήμνου
34. Κτηματική Υπηρεσία Λευκάδας, με έδρα τη Λευκάδα και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Λευκάδας
35. Κτηματική Υπηρεσία Μαγνησίας, με έδρα το Βόλο και με χωρική αρμοδιότητα στις Περιφερειακές Ενότητες Μαγνησίας και Σποράδων
36. Κτηματική Υπηρεσία Μεσσηνίας, με έδρα την Καλαμάτα και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Μεσσηνίας
37. Κτηματική Υπηρεσία Ξάνθης, με έδρα την Ξάνθη και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Ξάνθης
38. Κτηματική Υπηρεσία Πέλλας, με έδρα την Έδεσσα και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Πέλλας
39. Κτηματική Υπηρεσία Πιερίας, με έδρα την Κατερίνη και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Πιερίας
40. Κτηματική Υπηρεσία Πρέβεζας, με έδρα την Πρέβεζα και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Πρέβεζας
41. Κτηματική Υπηρεσία Ρεθύμνου, με έδρα το Ρέθυμνο και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Ρεθύμνου
42. Κτηματική Υπηρεσία Ροδόπης, με έδρα την Κομοτηνή και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Ροδόπης

43. Κτηματική Υπηρεσία Σάμου, με έδρα τη Σάμο και με χωρική αρμοδιότητα στις Περιφερειακές Ενότητες Σάμου και Ικαρίας
44. Κτηματική Υπηρεσία Σερρών, με έδρα τις Σέρρες και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Σερρών
45. Κτηματική Υπηρεσία Τρικάλων, με έδρα τα Τρίκαλα και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Τρικάλων
46. Κτηματική Υπηρεσία Φθιώτιδας, με έδρα τη Λαμία και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Φθιώτιδας
47. Κτηματική Υπηρεσία Φλώρινας, με έδρα τη Φλώρινα και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Φλώρινας
48. Κτηματική Υπηρεσία Φωκίδας, με έδρα την Άμφισσα και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Φωκίδας
49. Κτηματική Υπηρεσία Χαλκιδικής, με έδρα τον Πολύγυρο και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Χαλκιδικής
50. Κτηματική Υπηρεσία Χανίων, με έδρα τα Χανιά και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Χανίων
51. Κτηματική Υπηρεσία Χίου, με έδρα την Χίο και με χωρική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Χίου.

### 3.2.2 Αρμοδιότητες

Οι Κτηματικές Υπηρεσίες **επιπέδου Διεύθυνσης** διαρθρώνονται σε τρία (3) Τμήματα και δύο (2) Γραφεία, ως εξής:

- α) Τμήμα Α - Δημόσιων και Ανταλλαξίμων Κτημάτων, Απαλλοτριώσεων και Κοινωφελών Περιουσιών εντός του οποίου λειτουργεί Γραφείο Εθνικού Κτηματολογίου.
- β) Τμήμα Β - Αιγιαλού και Παραλίας
- γ) Τμήμα Γ - Τεχνικό
- δ) Γραφείο Δικαστικών Ενεργειών
- ε) Γραφείο Γραμματειακής Υποστήριξης και Διαχείρισης

Οι Κτηματικές Υπηρεσίες **επιπέδου Διεύθυνσης / Τμήματος**, έχουν τις ακόλουθες **γενικές αρμοδιότητες**:

- α) Συστηματική ενημέρωση των χωρικών, περιγραφικών και λοιπών πληροφοριών του ψηφιακού μητρώου.
- β) Αποστολή απόψεων ενώπιον των αρμοδίων Δικαστηρίων ή του Νομικού Συμβουλίου επί υποθέσεων που χειρίζεται η Υπηρεσία, καθώς και η κατάθεση μαρτύρων ενώπιον των ανακριτικών και διοικητικών αρχών.
- γ) Σχεδιασμός και διενέργεια διαδικαστικών ενεργειών για την ανάθεση προμηθειών και υπηρεσιών δημοσίων συμβάσεων και η υπογραφή των σχετικών συμβάσεων.

Οι ειδικότερες αρμοδιότητες των Κτηματικών Υπηρεσιών επιπέδου Διεύθυνσης κατανέμονται στα Τμήματά τους ως ακολούθως:

**(α) Τμήμα Α - Δημόσιων και Ανταλλάξιμων Κτημάτων, Απαλλοτριώσεων και Κοινοφελών Περιουσιών**

- ✓ Κάθε ενέργεια για τη διερεύνηση, αποκάλυψη, καταγραφή, προστασία και αξιοποίηση της ιδιωτικής περιουσίας του Δημοσίου, αρμοδιότητας του Υπουργείου Οικονομικών, συμπεριλαμβανομένης της λήψης όλων των προβλεπόμενων από την κείμενη νομοθεσία μέτρων.
- ✓ Κάθε ενέργεια για την προστασία, διαχείριση και ρευστοποίηση της ανταλλάξιμης περιουσίας, αρμοδιότητας Υπουργείου Οικονομικών.
- ✓ Η διενέργεια αυτοψιών και ελέγχων για την προστασία ακινήτων αρμοδιότητας άλλων Υπουργείων ή φορέων, εκτός του Υπουργείου Οικονομικών, και η λήψη μέτρων προστασίας, κατόπιν έγγραφης αίτησής τους και εφόσον προβλέπεται από τις κείμενες διατάξεις.
- ✓ Η διενέργεια κάθε απαιτούμενης διαδικασίας για τη σύγκληση των προβλεπόμενων από την κείμενη νομοθεσία περί δημόσιων και ανταλλάξιμων κτημάτων και περί απαλλοτριώσεων, Επιτροπών, καθώς και η υποβολή σχετικών εισηγήσεων.
- ✓ Η συγκέντρωση των απαιτούμενων στοιχείων και η εισήγηση στην αρμόδια Αποκεντρωμένη Διοίκηση για την έκδοση αποφάσεων παραχώρησης δημόσιων κτημάτων, καθώς και η παρακολούθηση τήρησης των τιθέμενων με αυτές τις αποφάσεις όρων.
- ✓ Η συγκέντρωση των απαιτούμενων στοιχείων και η εισήγηση στη Διεύθυνση Δημόσιας Περιουσίας για την έκδοση Υπουργικών

Αποφάσεων παραχώρησης δημόσιων κτημάτων, καθώς και η παρακολούθηση τήρησης των τιθέμενων με αυτές τις αποφάσεις όρων.

- ✓ Η τήρηση της προβλεπόμενης από την κείμενη νομοθεσία διαδικασίας και η παροχή των απαιτούμενων στοιχείων προς το καθ' ύλην αρμόδιο όργανο για την έκδοση άδειας ανεύρεσης κρυμμένου θησαυρού, καθώς και η παρακολούθηση τήρησης των τιθέμενων με την άδεια όρων.
- ✓ Η έκδοση τίτλων κυριότητας (παραχωρητήρια).
- ✓ Η παροχή των απαιτούμενων στοιχείων στη Διεύθυνση Δημόσιας Περιουσίας για την έκδοση υπουργικών αποφάσεων σχετιζόμενων με απαλλοτριώσεις.
- ✓ Κάθε ενέργεια, που προβλέπεται από τον Κώδικα Αναγκαστικών Απαλλοτριώσεων.
- ✓ Η παροχή απόψεων επί δικαστικών θεμάτων, καθώς και οι μαρτυρικές καταθέσεις.
- ✓ Η εκμίσθωση των ακινήτων κοινωφελών περιουσιών, που υπάγονται στην άμεση διαχείριση του Υπουργείου Οικονομικών.
- ✓ Η διενέργεια αυτοψιών, η συντήρηση και η λήψη μέτρων προστασίας και διασφάλισης των ακινήτων Κοινωφελών Περιουσιών της άμεσης διαχείρισης του Υπουργείου Οικονομικών, καθώς επίσης Κοινωφελών Περιουσιών και σχολαζουσών κληρονομιών, που υπάγονται στην αρμοδιότητα του Υπουργείου Οικονομικών και στερούνται διοίκησης - εκπροσώπησης.
- ✓ Η παρακολούθηση υλοποίησης των έργων, που αφορούν σε ακίνητα Κοινωφελών Περιουσιών αρμοδιότητας του Υπουργείου Οικονομικών σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών, πλην αυτών, που ευρίσκονται στην Περιφέρεια Αττικής, για τα οποία έχει αρμοδιότητα η Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών.
- ✓ Η παρακολούθηση υλοποίησης των έργων που αφορούν σε ακίνητα Κοινωφελών Περιουσιών της άμεσης διαχείρισης του Υπουργείου Οικονομικών και σε ακίνητα σχολαζουσών κληρονομιών σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών.

- ✓ Η τήρηση αρχείου και η συστηματική ενημέρωση των χωρικών, περιγραφικών και λοιπών πληροφοριών του εκάστοτε ισχύοντος Ψηφιακού Μητρώου που αφορούν στα Δημόσια και Ανταλλάξιμα Κτήματα, καθώς και στις απαλλοτριώσεις.

Στο Τμήμα Δημόσιων και Ανταλλάξιμων Κτημάτων λειτουργεί **Γραφείο Εθνικού Κτηματολογίου** με τις κάτωθι αρμοδιότητες:

- α) Η μέριμνα για τη δήλωση και εγγραφή στο Εθνικό Κτηματολόγιο διοικητικών καθορισμών αιγιαλού, απαλλοτριώσεων, καθώς επίσης δημόσιων και ανταλλάξιμων κτημάτων, αρμοδιότητας του Υπουργείου Οικονομικών.
- β) Η τήρηση κτηματολογικών στοιχείων Δημόσιων και Ανταλλάξιμων Κτημάτων.
- γ) Η υποβολή ενστάσεων, κατά την κείμενη νομοθεσία περί Εθνικού Κτηματολογίου, για Δημόσια και Ανταλλάξιμα Κτήματα.
- δ) Η υποβολή πρότασης στο Νομικό Συμβούλιο του Κράτους για έγερση αγωγών στο πλαίσιο εφαρμογής του Κτηματολογίου στα Δημόσια και Ανταλλάξιμα Κτήματα, καθώς και η σύσταση και αποστολή του σχετικού φακέλου.
- ε) Η διενέργεια κάθε άλλης πράξης, που προβλέπεται από τη νομοθεσία περί Εθνικού Κτηματολογίου, για τη διασφάλιση της κτηματολογικής εγγραφής Δημόσιων και Ανταλλάξιμων Κτημάτων.

**(β) Τμήμα Β - Αιγιαλού και Παραλίας**

- ✓ Κάθε ενέργεια για την προστασία, διαχείριση και αξιοποίηση της κοινόχρηστης περιουσίας, αρμοδιότητας του Υπουργείου Οικονομικών, συμπεριλαμβανομένης της λήψης όλων των προβλεπόμενων από την κείμενη νομοθεσία μέτρων.
- ✓ Κάθε ενέργεια για την υλοποίηση της καθοριζόμενης, από την κείμενη νομοθεσία, διαδικασίας διοικητικού καθορισμού αιγιαλού, παραλίας, παλαιού αιγιαλού, καθώς επίσης όχθης, παρόχθιας ζώνης και παλαιάς όχθης πλευσίμων ποταμών και μεγάλων λιμνών.
- ✓ Ο έλεγχος των προϋποθέσεων, η συγκέντρωση των απαιτούμενων στοιχείων και η εισήγηση προς την αρμόδια Αποκεντρωμένη Διοίκηση για την έκδοση αποφάσεων παραχώρησης αιγιαλού κ.λπ., καθώς και η παρακολούθηση τήρησης των όρων των εκδιδόμενων αποφάσεων.
- ✓ Η συγκέντρωση των απαιτούμενων στοιχείων, η εισήγηση προς τη Διεύθυνση Δημόσιας Περιουσίας για την έκδοση Υπουργικών Αποφάσεων παραχώρησης

αιγιαλού παραλίας, θαλάσσιου χώρου και πυθμένα, όχθης, παρόχθιας όχθης και η παρακολούθηση τήρησης των όρων των εκδιδόμενων αποφάσεων.

- ✓ Η διενέργεια των απαιτούμενων διαδικασιών για τη συγκρότηση και σύγκληση των προβλεπόμενων, από την κείμενη νομοθεσία, επιτροπών.
- ✓ Κάθε ενέργεια για την παραχώρηση των χώρων αμμοληψίας σε τρίτους, καθώς και η λήψη μέτρων προστασίας σε μη νόμιμες αμμοληψίες, εφόσον αυτές γίνονται εντός δημόσιων εκτάσεων, αρμοδιότητας Υπουργείου Οικονομικών.
- ✓ Η διάθεση αμμοχάλικου, αδρανών και φερτών υλικών, με ή χωρίς δημοπρασία και με τίμημα, το οποίο θα καθορίζεται από την Επιτροπή Δημόσιων Κτημάτων, κατόπιν υποβολής από τους ενδιαφερόμενους των απαιτούμενων δικαιολογητικών.
- ✓ Η παροχή απόψεων επί δικαστικών υποθέσεων, καθώς και οι μαρτυρικές καταθέσεις.
- ✓ Η τήρηση φυσικού αρχείου και η συστηματική ενημέρωση των χωρικών, περιγραφικών και λοιπών πληροφοριών του εκάστοτε ισχύοντος Ψηφιακού Μητρώου αρμοδιότητας του Τμήματος.

#### (γ) Τμήμα Γ - Τεχνικό

- ✓ Κάθε ενέργεια, που προβλέπεται από την κείμενη νομοθεσία περί μισθώσεων ακινήτων, για τη στέγαση Δημοσίων Υπηρεσιών.
- ✓ Η σύγκληση Επιτροπής Στεγάσεων.
- ✓ Η υλοποίηση έργων, επιπέδου μέχρι και του ορίου πρόχειρου μειοδοτικού διαγωνισμού, σε ακίνητα, αρμοδιότητας του Υπουργείου Οικονομικών, για τη στέγαση υπηρεσιών του ή για την εν γένει προστασία, συντήρηση και επισκευή Δημοσίων ακινήτων, συμπεριλαμβανομένων αυτών του Υπουργείου Οικονομικών.
- ✓ Η τεχνική υποστήριξη της Υπηρεσίας.
- ✓ Η διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων των Μεσεγγυημένων Εχθρικών Περιουσιών (Μ.Ε.Π.).
- ✓ Η μέριμνα για κάθε είδους κτηματογράφηση, καθώς και η σύνταξη τεχνικών μελετών, που αφορούν στα αντικείμενα της υπηρεσίας.
- ✓ Η παροχή απόψεων επί δικαστικών υποθέσεων, καθώς και οι μαρτυρικές καταθέσεις.



- ✓ Η τήρηση αρχείου και η συστηματική ενημέρωση των χωρικών, περιγραφικών και λοιπών πληροφοριών του Ψηφιακού Μητρώου, που αφορούν στο Τμήμα.

#### **(δ) Γραφείο Δικαστικών Ενεργειών**

- ✓ Η νομική υποστήριξη της Υπηρεσίας.
- ✓ Η μέριμνα για υποβολή ερωτημάτων στο Νομικό Συμβούλιο του Κράτους.
- ✓ Η υποβολή προτάσεων για επικαιροποίηση ή τροποποίηση της νομοθεσίας.

#### **(ε) Γραφείο Γραμματειακής Υποστήριξης και Διαχείρισης**

- ✓ Όλες οι απαιτούμενες ενέργειες εξασφάλισης κονδυλίων για την εύρυθμη λειτουργία της Υπηρεσίας (μισθώματα, μετακινήσεις, αναλώσιμα).
- ✓ Η παρακολούθηση του προϋπολογισμού των εσόδων και των δαπανών της Υπηρεσίας, καθώς και η σχετική ενημέρωση της Διεύθυνσης Δημόσιας Περιουσίας.
- ✓ Η γραμματειακή υποστήριξη της Κτηματικής Υπηρεσίας επιπέδου διεύθυνσης.

Οι Κτηματικές Υπηρεσίες, επιπέδου **αυτοτελούς Τμήματος**, ασκούν από τις γενικές αρμοδιότητες αυτή του σχεδιασμού και διενέργειας διαδικαστικών ενεργειών για την ανάθεση προμηθειών και υπηρεσιών δημοσίων συμβάσεων και την υπογραφή των σχετικών συμβάσεων, καθώς και όλες τις ειδικότερες αρμοδιότητες των Κτηματικών Υπηρεσιών επιπέδου Διεύθυνσης, που κατανέμονται στα Τμήματά τους.

### **3.3 Η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Περιουσίας και Κοινοφελών Περιουσιών**

Σύμφωνα με το άρθρο 74, παρ. 2 του Π.Δ. 142/2017, (ΦΕΚ Α` 181/23-11-2017), η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Περιουσίας και Κοινοφελών Περιουσιών διαρθρώνεται ως εξής :

1. Διεύθυνση Δημόσιας Περιουσίας
2. Διεύθυνση Κοινοφελών Περιουσιών
3. Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών
4. Τρεις (3) Κτηματικές Υπηρεσίες επιπέδου Διεύθυνσης
5. Πενήντα μία (51) Κτηματικές Υπηρεσίες επιπέδου Αυτοτελούς Τμήματος

Σύμφωνα με το άρθρο 74, παρ. 1 του Π.Δ. 142/2017, οι στρατηγικοί σκοποί της Γενικής Διεύθυνσης Δημόσιας Περιουσίας και Κοινοφελών Περιουσιών, οι οποίοι υλοποιούνται μέσω των υπαγόμενων σε αυτή Υπηρεσιών, είναι οι κάτωθι :

- ✓ Η αποκάλυψη, η συστηματική καταγραφή και η διαρκής και αποτελεσματική προστασία της Δημόσιας Περιουσίας.
- ✓ Η αξιοποίηση της Δημόσιας Περιουσίας αρμοδιότητας της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Περιουσίας.
- ✓ Η ενδυνάμωση του εποπτικού ρόλου των Κοινοφελών Περιουσιών, με γνώμονα τη διασφάλιση της υλοποίησης της συνταγματικά κατοχυρωμένης βούλησης των διαθετών.
- ✓ Η αύξηση των εσόδων, μέσω της ορθολογικότερης και αποτελεσματικότερης προστασίας, διαχείρισης και αξιοποίησης της Δημόσιας Περιουσίας.
- ✓ Η ποιοτική αναβάθμιση των κτιριακών υποδομών του Δημοσίου και η εξοικονόμηση δημόσιων πόρων, δια της αποτελεσματικότερης διαχείρισης του κτιριακού αποθέματος, με στόχο την κάλυψη των αναγκών στέγασης των Υπηρεσιών του Δημοσίου.
- ✓ Η συμμόρφωση της χώρας με τα διεθνή πρότυπα και η τήρηση των διεθνών δεσμεύσεών της.
- ✓ Η αξιοποίηση του εκάστοτε πληροφοριακού συστήματος και των χαρτογραφικών δεδομένων των Δημοσίων φορέων για την επίτευξή των πιο πάνω σκοπών.

### **3.4 Η Γενική Γραμματεία Φορολογικής Πολιτικής και Δημόσιας Περιουσίας**

Σύμφωνα με το άρθρο 1, παρ. 1 του Π.Δ. 84/2019, συνιστάται στο Υπουργείο Οικονομικών, η Γενική Γραμματεία Φορολογικής Πολιτικής και Δημόσιας Περιουσίας. Στη νέα Γενική Γραμματεία μεταφέρονται, ως σύνολο αρμοδιοτήτων, θέσεων, προσωπικού και εποπτευόμενων φορέων, οι παρακάτω υπηρεσίες:

α). Από τη Γενική Διεύθυνση Οικονομικής Πολιτικής, η Διεύθυνση Φορολογικής Πολιτικής του άρθρου 35 του π.δ.142/2017 (Α`181),

β). Οι υπαγόμενες στην καταργούμενη Γενική Γραμματεία Δημόσιας Περιουσίας υπηρεσίες των άρθρων 71 έως 78 του ίδιου π.δ.,

γ). Οι υπαγόμενες στην καταργούμενη Ειδική Γραμματεία του Σώματος Δίωξης Οικονομικού Εγκλήματος υπηρεσίες των άρθρων 79 έως 83 του ίδιου π.δ.,

δ). Η αυτοτελής Διεύθυνση Ερευνών Οικονομικού Εγκλήματος, που συστάθηκε με τις διατάξεις των άρθρων 381 επομ. του ν. 4512/2018 (Α` 5).

Η Γενική Γραμματεία Φορολογικής Πολιτικής και Δημόσιας Περιουσίας διαρθρώνεται ως κατωτέρω :

1. Γενική Διεύθυνση Σώματος Δίωξης Οικονομικού Εγκλήματος (ΣΔΟΕ)
2. Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Περιουσίας και Κοινωφελών Περιουσιών
3. Διεύθυνση Φορολογικής Πολιτικής
4. Διεύθυνση Ερευνών Οικονομικού Εγκλήματος
5. Αυτοτελές Τμήμα Μητρώου Ακίνητης Περιουσίας (ΜΑΠ)
6. Επιτροπή Εξώδικης Επίλυσης Φορολογικών Διαφορών

Ρόλος της είναι αφενός η ανάλυση, ο σχεδιασμός και η αξιολόγηση εφαρμογής της φορολογικής πολιτικής με στόχο τη δημοσιονομική βιωσιμότητα και την οικονομική ανάπτυξη και αφετέρου η εποπτεία, ο συντονισμός και ο έλεγχος εφαρμογής της κυβερνητικής πολιτικής για τη διοίκηση, διαχείριση, αξιοποίηση και προστασία της δημόσιας και κοινωφελούς περιουσίας, καθώς και της ιδιωτικής περιουσίας του δημοσίου. Επιπλέον, η Γενική Γραμματεία κατευθύνει, παρακολουθεί, συντονίζει και ελέγχει τη λειτουργία και το έργο των υπηρεσιών που υπάγονται σε αυτή.

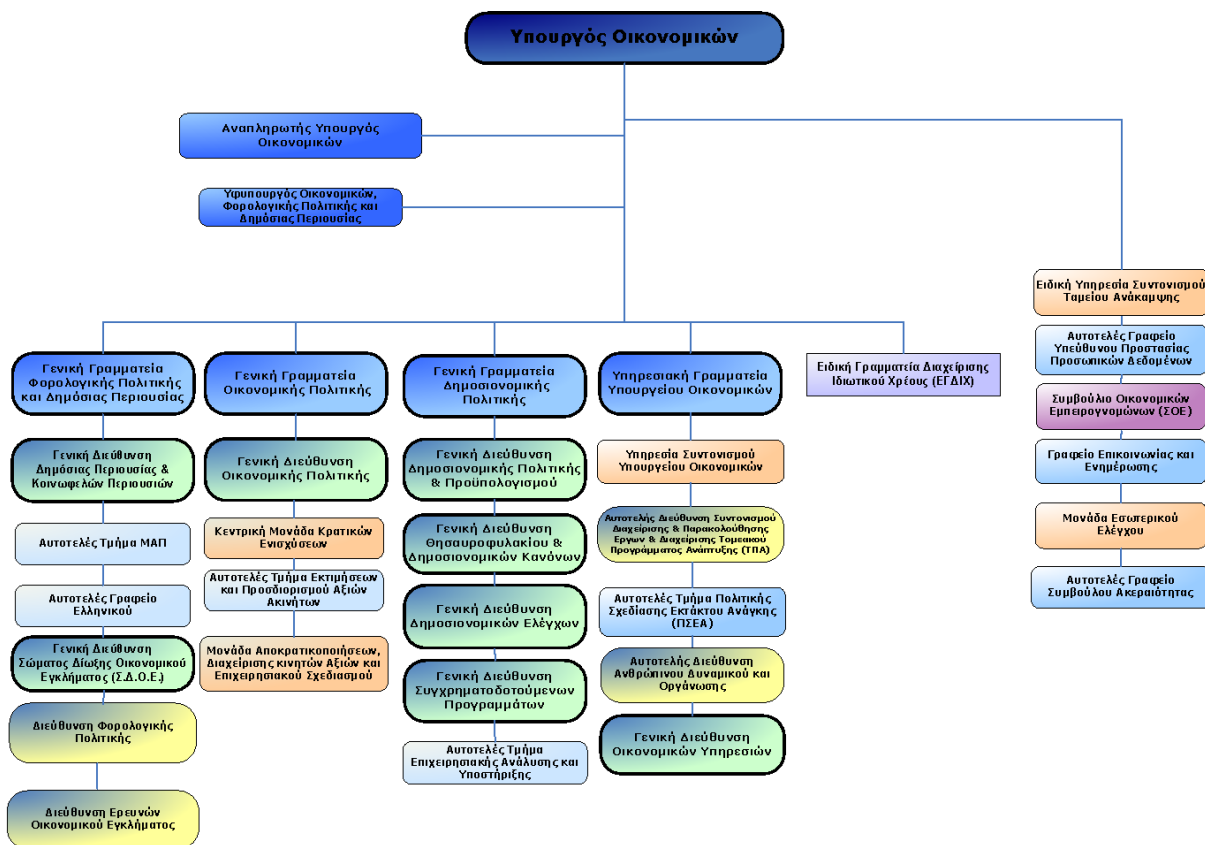
### **3.5 Το Υπουργείο Οικονομικών**

Το Υπουργείο Οικονομικών αποτελεί το κυβερνητικό χαρτοφυλάκιο που είναι επιφορτισμένο με τη δημοσιονομική πολιτική και την κατάρτιση, καθώς και την εκτέλεση του προϋπολογισμού της χώρας

Είναι το πρώτο τη τάξει Υπουργείο, σύμφωνα με την με αριθμό Υ1/2019 (ΦΕΚ 2901/Β/09-07-2019) Απόφαση του Πρωθυπουργού της Χώρας. Στην αρμοδιότητά του ανήκουν, μεταξύ άλλων, το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους, οι Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί, ο Οργανισμός Διαχείρισης Δημοσίου Χρέους, το Ταμείο Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας του Δημοσίου, καθώς και γενικότερα οι αποκρατικοποιήσεις και η Ειδική Γραμματεία Διαχείρισης Ιδιωτικού Χρέους (Βικιπαίδεια, 2023).

Το Υπουργείο διέπεται από τον Οργανισμό του (Π.Δ. 142/2017, ΦΕΚ Α' 181/23-11-2017), στο άρθρο 1 του οποίου ορίζεται η αποστολή του, ως εξής :

Άρθρο 1 του Π.Δ. 142/2017 : «Αποστολή του Υπουργείου Οικονομικών είναι η δίκαιη και αποδοτική κατανομή του δημοσίων πόρων, η χάραξη και η άσκηση φορολογικής πολιτικής, η δημοσιονομική βιωσιμότητα και η οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Το Υπουργείο Οικονομικών διασφαλίζει τη χρηστή διαχείριση των δημοσίων οικονομικών και την προστασία και αξιοποίηση της δημόσιας περιουσίας, συμβάλλει στη σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος και εκπροσωπεί διεθνώς τη χώρα, συνδιαμορφώνοντας την οικονομική και δημοσιονομική πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης και εκπροσωπώντας τη χώρα στους διεθνείς οικονομικούς οργανισμούς στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του».



Εικόνα 5: Οργανόγραμμα Υπουργείου Οικονομικών  
<https://www.minfin.gr/web/guest/organogramma-olou-tou-ypoik>

## 3.6 Ειδικότερα ζητήματα

### 3.6.1 Η Επιτροπή Δημοσίων Κτημάτων

Σύμφωνα με το άρθρο 98 του Π.Δ. 284/1988 «Οργανισμός Υπουργείου Οικονομικών», διάταξη η οποία διατηρήθηκε σε ισχύ με το άρθρο 99 του Π.Δ. 142/2017 (νέος Οργανισμός), κατά το μέρος που δεν αντίκειται στις ρυθμίσεις του προεδρικού διατάγματος αυτού, συγκροτείται Επιτροπή Δημοσίων Κτημάτων στις Νομαρχίες του Κράτους, αποτελούμενη από :

1. Τον Πρόεδρο του Πρωτοδικείου της έδρας του Νομού, ως Πρόεδρο. Σε περίπτωση κατά την οποία στην έδρα του Νομού δεν εδρεύει Πρωτοδικείο, της Επιτροπής Προεδρεύει Πρωτοδίκης, που ορίζεται από τον Πρόεδρο του αρμόδιου κατά τόπο Πρωτοδικείου.
2. Τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης Εσωτερικών της Νομαρχίας.
3. Τον Προϊστάμενο Τεχνικών Υπηρεσιών της Νομαρχίας προκειμένου για θέματα που αφορούν στα αστικά κτήματα, καθώς και θέματα στέγασης δημοσίων υπηρεσιών ή το Διευθυντή Γεωργίας, προκειμένου για θέματα που αφορούν σε αγροτικά κτήματα.

Στην Επιτροπή μετέχει, χωρίς ψήφο, ο Προϊστάμενος Δ.Ο.Υ. της έδρας του Νομού ή ο νόμιμος αναπληρωτής του ή άλλος υπάλληλος ή ο Προϊστάμενος της Κτηματικής Υπηρεσίας, όπου υπάρχει, που ορίζεται με απόφαση του Νομάρχη και ο οποίος εισηγείται τα θέματα της ημερησίας διάταξης.

Η Επιτροπή γνωμοδοτεί για θέματα δημοσίων κτημάτων και στέγασης δημοσίων υπηρεσιών, που ανάγονται, κατά τις κείμενες διατάξεις, στην αρμοδιότητα του Νομάρχη και για κάθε άλλο θέμα των ιδίων αντικειμένων, εφόσον ζητηθεί η γνώμη της, από τον Νομάρχη.

Επίσης γνωμοδοτεί και για θέματα εκκαθάρισης και εποπτείας εθνικών κληροδοτημάτων, που ανήκουν στην αρμοδιότητα του Νομάρχη, καθώς επίσης και για τον καθορισμό του τιμήματος εκποίησης, κατά τις κείμενες διατάξεις, δημοσίων κτημάτων για την ίδρυση σε αυτά νέων ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων. Επίσης αποφασίζει ή γνωμοδοτεί, κατά περίπτωση, για κάθε θέμα που αφορά στη ρευστοποίηση και γενικά στη διοίκηση και διαχείριση ανταλλαξιμών κτημάτων, που υπάγονται στην αρμοδιότητα της αρμόδιας, για τη διαχείριση δημοσίων κτημάτων, Δ.Ο.Υ., δηλαδή:

- ✓ Για την απευθείας πώληση ή κατακύρωση δημοπρασίας πώλησης ανταλλαξίμων αστικών ή αγροτικών ακινήτων, καθώς και την προκήρυξη δημοπρασιών πώλησης των ανταλλαξίμων κτημάτων.
- ✓ Για την εκμίσθωση ανταλλαξίμων κτημάτων, καθώς και για την επισκευή των ακινήτων.
- ✓ Για την αυξομείωση αξίας των ανταλλαξίμων κτημάτων, που αναγράφονται στο Κτηματολόγιο, καθώς και τη συνένωση ή το διαχωρισμό των κτημάτων.
- ✓ Για την αποκατάσταση εκπτώτων ή υπερήμερων μισθωτών ή αγοραστών ακινήτων στα μισθωτικά ή αγοραστικά δικαιώματα αυτών, καθώς και για την απαλλαγή αυτών από τις συνέπειες της έκπτωσης, με καταβολή ή όχι τόκων υπερημερίας, για τη χρονική περίοδο κατά την οποία καθυστέρησαν την υπογραφή των τίτλων.
- ✓ Για τη χορήγηση αδειών υλοτομίας σε ανταλλάξιμα δάση.
- ✓ Για την εξαγορά τμημάτων οικοπέδων που προσκυρώνονται σε ανταλλάξιμα ακίνητα.
- ✓ Για τη διαγραφή από το Κτηματολόγιο κτημάτων, στα οποία αναγνωρίστηκε δικαίωμα κυριότητας με αμετάκλητη απόφαση των Δικαστηρίων ή με απόφαση του Υπουργού των Οικονομικών, ύστερα από γνωμοδότηση του Γνωμοδοτικού Συμβουλίου Δημοσίων Κτημάτων και Ανταλλάξιμης Περιουσίας ή κτημάτων που εμπίπτουν στο Ν.18/1944 (ΦΕΚ14/Α).

### **3.6.2 Το Γνωμοδοτικό Συμβούλιο Δημοσίων Κτημάτων και Ανταλλάξιμης Περιουσίας**

Σύμφωνα με το άρθρο 90 του Π.Δ. 284/1988 «Οργανισμός Υπουργείου Οικονομικών», διάταξη η οποία διατηρήθηκε σε ισχύ με το άρθρο 99 του Π.Δ. 142/2017 (νέος Οργανισμός), κατά το μέρος που δεν αντίκειται στις ρυθμίσεις του προεδρικού διατάγματος αυτού, λειτουργεί στο Υπουργείο Οικονομικών το Γνωμοδοτικό Συμβούλιο Δημοσίων Κτημάτων και Ανταλλάξιμης Περιουσίας, σε δύο (2) αυτοτελή και ανεξάρτητα τμήματα, ήτοι :

- α). Τμήμα Δημοσίων Κτημάτων και
- β). Τμήμα Ανταλλαξίμων Κτημάτων.

Το Τμήμα Δημοσίων Κτημάτων γνωμοδοτεί για υποθέσεις που παραπέμπονται σε αυτό, σύμφωνα με τις διατάξεις για την προστασία των δημοσίων κτημάτων, οι οποίες ορίζουν και τη διαδικασία εισαγωγής της υπόθεσης, της έκδοσης της γνωμοδότησης, της αποδοχής ή απόρριψής της από τον Υπουργό Οικονομικών και της κοινοποίησης αυτής.

Το Τμήμα Ανταλλαξίμων Κτημάτων γνωμοδοτεί στην περίπτωση αιτήσεων τρίτων που προβάλλουν δικαίωμα κυριότητας σε ανταλλάξιμα κτήματα, αιτήσεων δημοσίων υπηρεσιών για την επίλυση διαφοράς σχετικά με την ιδιότητα κτήματος ως ανταλλάξιμου, μεταξύ αυτών και της Διεύθυνσης Δημόσιας Περιουσίας ή των Δ.Ο.Υ., αιτήσεων τρίτων με σκοπό την συμβιβαστική επίλυση κάθε διαφοράς που αναφύεται μεταξύ αυτών και των αρμοδίων υπηρεσιών και αιτήσεων τρίτων που έχουν δικαίωμα εξαγοράς ανταλλαξιμού κτήματος για την αναθεώρηση της απόφασης της Επιτροπής Δημοσίων και Ανταλλαξίμων Κτημάτων, ως προς την απευθείας εκποίηση ανταλλαξιμού κτήματος, καθώς και σχετικά με τη μείωση του τιμήματος κτήματος εκποιηθέντος σε αυτούς.

### **3.6.3 Το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους**

Σύμφωνα με το Νόμο 4831/2021 «Οργανισμός του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους (ΝΣΚ) και κατάσταση των λειτουργών και των υπαλλήλων του και άλλες διατάξεις», το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους αποτελεί ενιαία ανώτατη Αρχή του Κράτους, υπάγεται απευθείας στον Υπουργό Οικονομικών και εδρεύει στην Αθήνα. Αποστολή του, σύμφωνα με το άρθρο 100Α του Συντάγματος, είναι ιδίως η δικαστική υποστήριξη και εκπροσώπηση του Δημοσίου, η αναγνώριση απαιτήσεων κατά του Δημοσίου ή ο συμβιβασμός σε διαφορές με αυτό. Στα μέλη του ΝΣΚ, που είναι μόνιμοι ανώτατοι δημόσιοι λειτουργοί, έχουν ανάλογη εφαρμογή οι παρ. 2 και 5 του άρθρου 88 και η παρ. 5 του άρθρου 90 του Συντάγματος.

Στην αρμοδιότητα του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους ανήκει η νομική υποστήριξη του Κράτους και ιδίως:

- η δικαστική υποστήριξη και εκπροσώπηση ενώπιον των εθνικών, ενωσιακών και διεθνών δικαιοδοτικών οργάνων, καθώς και ενώπιον των εθνικών και διεθνών διαιτητικών δικαστηρίων, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις
- η έκδοση γνωμοδοτήσεων σε ερωτήματα της Διοίκησης
- η αναγνώριση απαιτήσεων κατά του Δημοσίου

- ο δικαστικός και εξώδικος συμβιβασμός του Δημοσίου
- η γνωμοδότηση για την υπαγωγή διαφορών του Δημοσίου σε διαιτησία, όταν αυτό δεν προβλέπεται από ειδικές διατάξεις, η επεξεργασία της ρήτηρας διαιτησίας σε συμβάσεις του Δημοσίου και ο ορισμός των διαιτητών του
- η νομική συνδρομή της Διοίκησης κατά την κατάρτιση συμβάσεων
- η νομοτεχνική υποστήριξη της Διοίκησης κατά την κατάρτιση σχεδίων νόμων ή κανονιστικών πράξεων
- η εισήγηση προς τους αρμόδιους υπουργούς της θέσπισης διατάξεων αναγκαίων για την προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος
- η νομική υποστήριξη της Ελληνικής Δημοκρατίας στην Επιτροπή Υπουργών του Συμβουλίου της Ευρώπης και σε κάθε άλλο ενωσιακό ή διεθνές όργανο ή οργανισμό, πλέον αυτών της πρώτης περιπτώσεως, εκτός αν προβλέπεται διαφορετικά από ειδική διάταξη
- η νομική υποστήριξη της Διωπουργικής Επιτροπής Αναδιαρθρώσεων και Αποκρατικοποιήσεων, ιδίως σε θέματα που αφορούν στη διαδικασία και τους όρους διενέργειας των αποκρατικοποιήσεων.

Με την επιφύλαξη ειδικών διατάξεων, σε κάθε είδους αντιδικία, όπου η Ελληνική Δημοκρατία ή το νομικό πρόσωπο του Δημοσίου είναι ή θεωρείται διάδικο ή τρίτο μέρος, το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους είναι αντίκλητός του για την παραλαβή των δικογράφων που απευθύνονται σε κάθε είδους πολιτειακό δικαστήριο της αλλοδαπής ή διαιτητικό δικαστήριο της ημεδαπής ή αλλοδαπής, καθώς και των σχετικών εγγράφων και αποφάσεων των παραπάνω δικαστηρίων. Η παράλειψη της επίδοσης αυτών στο ΝΣΚ συνεπάγεται την ακυρότητα των επιδόσεων.

Το ΝΣΚ ασκεί τις παραπάνω αρμοδιότητές του, με την Ολομέλεια (Πλήρη, Τακτική Α` και Β` και Διακοπών), τα Τμήματα, τους Σχηματισμούς, τα Γραφεία Νομικού Συμβουλίου, τα Ειδικά Γραφεία, τα Δικαστικά Γραφεία, τους δικηγόρους του Δημοσίου, τις δικηγορικές εταιρείες και τους δικηγόρους της αλλοδαπής.

Το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους, με τα αρμόδια όργανά του, γνωμοδοτεί σε ερωτήματα: α) της Βουλής των Ελλήνων και της Προεδρίας της Κυβέρνησης, β) της Διοίκησης, που υπογράφονται από Υπουργό, Αναπληρωτή Υπουργό, Υφυπουργό, καθώς επίσης και από Γενικό, Ειδικό ή Υπηρεσιακό Γραμματέα, εφόσον οι τελευταίοι είναι ειδικά εξουσιοδοτημένοι προς τούτο και μόνο για θέματα της αρμοδιότητάς τους, γ) των



Ν.Π.Δ.Δ. και των Ανεξάρτητων Αρχών, των οποίων η νομική υποστήριξη ανήκει στο ΝΣΚ, που υπογράφονται από το κατά περίπτωση αρμόδιο όργανο διοίκησής τους, εφόσον αφορούν σε ζητήματα της αρμοδιότητάς τους, ενώ ερωτήματά τους, με γενικότερη σημασία υπογράφονται μόνο από τον αρμόδιο Υπουργό, δ) των Συντονιστών Αποκεντρωμένης Διοίκησης, οι οποίοι μπορούν να απευθύνουν, για θέματα της αρμοδιότητάς τους, τοπικού μόνο ενδιαφέροντος, ερωτήματα στις υπηρεσιακές μονάδες του ΝΣΚ, που λειτουργούν στην έδρα τους. Ζητήματα γενικότερου ενδιαφέροντος τίθενται υπόψη του αρμόδιου Υπουργείου, το οποίο, αν το κρίνει αναγκαίο, διατυπώνει σχετικό ερώτημα, και ε) των νομικών προσώπων των οποίων η νομική υποστήριξη δεν ανήκει στο ΝΣΚ, εφόσον τα ερωτήματα αυτά υποβάλλονται από τον εποπτεύοντα Υπουργό και αφορούν σε θέματα άσκησης ελέγχου και εποπτείας του στο νομικό πρόσωπο ή είναι γενικότερης σημασίας.

Τα ερωτήματα πρέπει να διαλαμβάνουν πλήρη εξιστόρηση των πραγματικών περιστατικών της υπόθεσης και σαφή προσδιορισμό των προβληματισμών της Υπηρεσίας, για την έννοια και το περιεχόμενο συγκεκριμένων διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας, των οποίων ζητείται η ερμηνεία από το ΝΣΚ, προκειμένου η Διοίκηση να τις εφαρμόσει στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της. Τα ερωτήματα συνοδεύονται από τα σχετικά με το ερώτημα, έγγραφα στοιχεία. Ερωτήματα μισθολογικού περιεχομένου, καθώς και ερωτήματα που αφορούν στην υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού του Δημοσίου, συνοδεύονται υποχρεωτικά από τις απόψεις της αρμόδιας υπηρεσίας του Υπουργείου Οικονομικών και του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους και από τις απόψεις του Υπουργείου Εσωτερικών, αντίστοιχα.

Εφόσον τα ερωτήματα που υποβάλλονται δεν πληρούν τις ανωτέρω προϋποθέσεις, καλείται η αρμόδια Υπηρεσία να συμπληρώσει τα ελλείποντα στοιχεία. Η γνωμοδότηση εκδίδεται το αργότερο σε διάστημα τριών (3) μηνών από την προσήκουσα υποβολή ή τη συμπλήρωση του ερωτήματος, μη περιλαμβανομένου του διαστήματος της θερινής άδειας του χειριστή του ερωτήματος. Σε περίπτωση που συντρέχει σπουδαίος λόγος, όπως ιδίως η πολυπλοκότητα των νομικών ή πραγματικών ζητημάτων που τίθενται, μπορεί να χορηγείται εγγράφως, κατόπιν αιτήματος του χειριστή του ερωτήματος, εύλογη κατά τις περιστάσεις παράταση του ως άνω τριμήνου από τον Πρόεδρο ή τον προεδρεύοντα του αρμόδιου Τμήματος ή Ολομέλειας. Η χορήγηση της παράτασης δεν μπορεί να υπερβαίνει τους δύο (2) μήνες. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις, το

αρμόδιο όργανο μπορεί να ζητήσει από τον Πρόεδρο του ΝΣΚ την έκδοση κατεπείγουσας γνωμοδότησης.

### **3.6.4 Δικηγόροι του Δημοσίου**

Σύμφωνα με το άρθρο 30 του Νόμου 4831/2021 «Οργανισμός του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους (ΝΣΚ) και κατάσταση των λειτουργών και των υπαλλήλων του και άλλες διατάξεις», Δικηγόροι του Δημοσίου μπορεί να ορίζονται:

α) Σε έδρες Πρωτοδικείων στις οποίες δεν λειτουργεί Δικαστικό Γραφείο. Στην περίπτωση αυτή, στους οριζόμενους δικηγόρους, ανατίθενται η δικαστική εκπροσώπηση και η υπεράσπιση των υποθέσεων του Δημοσίου ενώπιον των Δικαστηρίων ή Αρχών στις έδρες των πρωτοδικείων που ορίζονται, καθώς και η διεκπεραίωση εξώδικων νομικών υποθέσεων και σύμπραξης με τις Αρχές της έδρας τους, σε κάθε νόμιμη ενέργεια που διασφαλίζει τα συμφέροντα του Δημοσίου.

β) Σε έδρες πρωτοδικείων στις οποίες λειτουργεί Γραφείο Νομικού Συμβουλίου ή Δικαστικό Γραφείο, εφόσον συντρέχουν έκτακτες περιστάσεις, εξαιτίας των οποίων οι υπηρετούντες σε αυτά δεν μπορούν, για δικαιολογημένη αιτία, να ανταπεξέλθουν στον ιδιαίτερα αυξημένο φόρτο εργασίας που οφείλεται στις περιστάσεις αυτές. Στην περίπτωση αυτή, οι Δικηγόροι του Δημοσίου ορίζονται ειδικά, με απόφαση του Προέδρου του ΝΣΚ, χωρίς να ακολουθείται η προηγούμενη διαδικασία και αμείβονται ανά υπόθεση, έχοντας την υποχρέωση να συνεργάζονται με τους λειτουργούς του ΝΣΚ.

γ) Σε έδρες Ειρηνοδικείων, στις οποίες είναι δυσχερής η πρόσβαση από την έδρα του Γραφείου Νομικού Συμβουλίου ή του Δικαστικού Γραφείου, στην τοπική αρμοδιότητα του οποίου ανήκει. Η ανάθεση μπορεί να γίνεται, είτε ανά υπόθεση, είτε για μια τριετία.

Μετά από πρόσκληση για εκδήλωση ενδιαφέροντος που δημοσιεύεται στην ιστοσελίδα του ΝΣΚ και του κατά τόπο αρμόδιου Δικηγορικού Συλλόγου, ορίζονται, με απόφαση του Προέδρου του ΝΣΚ, οι δικηγόροι του Δημοσίου. Η απόφαση εκδίδεται μετά από γνωμοδότηση της Τριμελούς Επιτροπής της Κεντρικής Υπηρεσίας (ΚΥ) του ΝΣΚ, συνεκτιμώμενης και της εισήγησης των αρμοδίων κατά τόπο Δημόσιων Οικονομικών Υπηρεσιών (ΔΟΥ) και Κτηματικών Υπηρεσιών, για μία τριετία. Πριν από την παρέλευση της τριετίας είναι οποτεδήποτε και για οποιοδήποτε λόγο δυνατή η αντικατάσταση του δικηγόρου για τον υπολειπόμενο χρόνο ή ο ορισμός νέου για μια τριετία ή η ανάθεση του χειρισμού των υποθέσεων σε Γραφείο του ΝΣΚ. Ανανέωση της

εντολής στον ίδιο δικηγόρο επιτρέπεται πάντοτε, αν έχει εκπληρώσει με επάρκεια τα καθήκοντά του.

Οι δικηγόροι του Δημοσίου υποχρεούνται να ασκούν κάθε ενδεικνύομενη δικαστική ή εξώδικη ενέργεια ή παράσταση προς υπεράσπιση του Δημοσίου στις υποθέσεις που τους ανατίθενται. Ενημερώνουν την Κεντρική Υπηρεσία του ΝΣΚ για την παραλαβή της εντολής και την εξέλιξη των δικαστικών υποθέσεων στα διάφορα στάδια της δίκης και υποχρεούνται, μετά από τη δημοσίευση οριστικής απόφασης σε κάθε βαθμό δικαιοδοσίας, να αποστέλλουν χωρίς υπαίτια καθυστέρηση στο ΝΣΚ επικυρωμένο από το δικαστήριο αντίγραφο της απόφασης, των διαδικαστικών εγγράφων και των λοιπών σχετικών εγγράφων του φακέλου της υπόθεσης με εισήγηση που περιλαμβάνει τους λόγους, για τους οποίους ενδείκνυται η αποδοχή της δικαστικής απόφασης ή η συνέχιση του δικαστικού αγώνα, με την άσκηση του προβλεπόμενου ενδίκου μέσου. Στην περίπτωση που τους δοθεί εντολή για την άσκηση ενδίκου μέσου, ενημερώνουν την ΚΥ του ΝΣΚ για την παραλαβή της εντολής και την εξέλιξη της υπόθεσης μέχρι και την τελεσιδικία της.

Με κοινή απόφαση των Υπουργών Οικονομικών και Δικαιοσύνης, καθορίζεται ενιαία για όλη την Επικράτεια το περιεχόμενο της γραπτής συμφωνίας μεταξύ του ΝΣΚ και των δικηγόρων του Δημοσίου για την αμοιβή, τις αμοιβαίες υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους. Κατά την ανάληψη των καθηκόντων τους, οι δικηγόροι υπογράφουν δήλωση εμπιστευτικότητας. Για τη νομιμοποίηση των δικηγόρων του Δημοσίου, παρέχεται έγγραφη πληρεξουσιότητα: α) από τον Πρόεδρο του ΝΣΚ, ή β) από τους προϊστάμενους των οικείων δημοσίων υπηρεσιών, σύμφωνα με τις γενικές ή ειδικές εντολές και οδηγίες που δίδονται από το ΝΣΚ, εφόσον οι τελευταίοι έχουν σχετική αρμοδιότητα. Οι δικηγόροι του Δημοσίου οφείλουν, σε περίπτωση αμφιβολίας, ως προς την τηρητέα πορεία σε υπόθεση που τους έχει ανατεθεί, να αναφέρονται γραπτά στην ΚΥ του ΝΣΚ για παροχή οδηγιών.

### **3.6.5 Π.Ο.Ε. – Δ.Ο.Υ.**

Σύμφωνα με την σχετική κωδικοποίηση του καταστατικού της, η Πανελλήνια Ομοσπονδία Εργαζομένων στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (συντομογραφικά Π.Ο.Ε. – Δ.Ο.Υ.) αποτελεί δευτεροβάθμια συνδικαλιστική Οργάνωση όλων των ενιαίων

Συλλόγων των εργαζομένων στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών, με έδρα την Αθήνα.

- **Σκοπός** της Ομοσπονδίας είναι :

**α)** Ο συντονισμός και η ενιαία ανάπτυξη της δράσης των μελών της για την προστασία και προώθηση των επαγγελματικών, οικονομικών, ασφαλιστικών, ηθικών, κοινωνικών και πολιτιστικών συμφερόντων των εργαζομένων.

**β)** Η ανάπτυξη πνεύματος συναδελφικής αλληλεγγύης και συνδικαλιστικού ενδιαφέροντος των εργαζομένων.

**γ)** Η εξύψωση του πνευματικού, επαγγελματικού, κοινωνικού επιπέδου ως και η βελτίωση των συνθηκών και όρων εργασίας των υπαλλήλων.

**δ)** Η δημιουργία κλίματος αμοιβαίας συνεργασίας υπαλλήλων και κοινωνικού συνόλου.

**ε)** Η προάσπιση των δημοκρατικών ελευθεριών, η ανάπτυξη των αρχών του ελεύθερου συνδικαλισμού, ο σεβασμός των διεθνών συμβάσεων εργασίας, η ενότητα του συνδικαλιστικού κινήματος, η δημιουργία κράτους δικαίου και η απόδοση κοινωνικής δικαιοσύνης.

**στ)** Η συμβολή της στην προάσπιση των δημοκρατικών θεσμών, της ειρήνης και των ατομικών, κοινωνικών και εργασιακών συμφερόντων των εργαζομένων.

**ζ)** Η παρακολούθηση, η έρευνα και η μελέτη όλων των ζητημάτων που αφορούν υπαλληλικά και επαγγελματικά.

- **Μέσα** για την πραγματοποίηση των σκοπών αυτών είναι :

**α)** Η οργάνωση και κατεύθυνση των αγώνων όλων των εργαζομένων με διαμαρτυρίες, καταγγελίες, στάσεις εργασίας, απεργίες και όλα τα πρόσφορα μέσα.

**β)** Η ενημέρωση των μελών της, της κοινής γνώμης και της πολιτικής ηγεσίας για τα προβλήματα των εργαζομένων.

**γ)** Η χρησιμοποίηση των μέσων μαζικής ενημέρωσης και του τύπου για την προώθηση των αιτημάτων τους.

**δ)** Η επικοινωνία και συνεργασία με άλλες δημοσιοϋπαλληλικές – εργατοϋπαλληλικές οργανώσεις για την προώθηση των εργασιακών συμφερόντων των εργαζομένων.

**ε)** Η έκδοση και κυκλοφορία έντυπου υλικού.

**στ)** Η δημιουργία Επιτροπών μελέτης προβλημάτων και επεξεργασίας θέσεων.

ζ) Η ουσιαστική συμμετοχή με αιρετούς και ανακλητούς εκπροσώπους στα κέντρα λήψης εκείνων των αποφάσεων, που αφορά τους εργαζόμενους, με την υποχρέωση να ενημερώνουν τους εργαζόμενους μέσω των Διοικήσεων των Σωματείων τους.

η) Η συγκέντρωση και επεξεργασία των αποφάσεων και προτάσεων των μελών της, η εισήγηση και η συζήτηση τους στα όργανά της.

θ) Η οργάνωση συγκεντρώσεων, συνεδρίων καθώς και άλλων εκδηλώσεων, διαλέξεων, σεμιναρίων, περιοδικών και αποστολών στο εσωτερικό και εξωτερικό.

### **3.6.6 Δημόσιοι Υπάλληλοι**

Σύμφωνα με το νόμο με αριθμό 3528/2007 (ΦΕΚ Α` 26/09-02-2007) «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.», ο υπάλληλος είναι εκτελεστής της θέλησης του Κράτους, υπηρετεί μόνο το Λαό και οφείλει πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα και τη Δημοκρατία.

Ο υπάλληλος είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση των καθηκόντων του και τη νομιμότητα των υπηρεσιακών του ενεργειών.

Ο υπάλληλος οφείλει να υπακούει στις διαταγές των προϊσταμένων του. Όταν όμως εκτελεί διαταγή, την οποία θεωρεί παράνομη, οφείλει, πριν την εκτέλεση, να αναφέρει εγγράφως την αντίθετη γνώμη του και να εκτελέσει τη διαταγή χωρίς υπαίτια καθυστέρηση. Η διαταγή δεν προσκτάται νομιμότητα εκ του ότι ο υπάλληλος οφείλει να υπακούσει σε αυτήν.

Αν η διαταγή είναι προδήλως αντισυνταγματική ή παράνομη, ο υπάλληλος οφείλει να μην την εκτελέσει και να το αναφέρει χωρίς αναβολή. Όταν σε διαταγή, η οποία προδήλως αντίκειται σε διατάξεις νόμων ή κανονιστικών πράξεων, διατυπώνονται επείγοντες και εξαιρετικοί λόγοι γενικότερου συμφέροντος ή όταν, ύστερα από άρνηση υπακοής σε πρώτη διαταγή που προδήλως αντίκειται σε τέτοιες διατάξεις, ακολουθήσει δεύτερη διαταγή που εκθέτει επείγοντες και εξαιρετικούς λόγους γενικότερου συμφέροντος, ο υπάλληλος οφείλει να εκτελέσει τη διαταγή και να αναφέρει συγχρόνως στην προϊσταμένη αρχή εκείνου που τον διέταξε.

Αν ο υπάλληλος έχει αντίθετη γνώμη για εντελλόμενη ενέργεια, για την οποία είναι αναγκαία η προσυπογραφή ή η θεώρηση του, οφείλει να τη διατυπώσει εγγράφως

για να απαλλαγεί από την ευθύνη. Εάν παραλείπει την προσυπογραφή ή θεώρηση, θεωρείται ότι προσυπέγραψε ή θεώρησε. Οι προϊστάμενοι όλων των βαθμίδων οφείλουν να προσυπογράφουν τα έγγραφα που ανήκουν στην αρμοδιότητα τους και εκδίδονται με την υπογραφή του προϊσταμένου τους. Αν διαφωνούν, οφείλουν να διατυπώσουν εγγράφως τις τυχόν αντιρρήσεις τους. Αν παραλείψουν να προσυπογράψουν το έγγραφο, θεωρείται ότι το προσυπέγραψαν. Ο υπάλληλος δεν έχει το δικαίωμα να αρνηθεί τη σύνταξη, με κάθε μέσο, εγγράφου για θέμα της αρμοδιότητας του, εφόσον διαταχθεί γι' αυτό από οποιονδήποτε από τους προϊσταμένους του.

Ο υπάλληλος οφείλει να τηρεί Εχεμύθεια για θέματα που χαρακτηρίζονται ως απόρρητα από τις κείμενες διατάξεις. Οφείλει επίσης να τηρεί Εχεμύθεια σε κάθε περίπτωση που αυτό επιβάλλεται από την κοινή πείρα και λογική, για γεγονότα ή πληροφορίες των οποίων λαμβάνει γνώση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του ή επ' ευκαιρία αυτών. Η υποχρέωση Εχεμύθειας δεν αντιτάσσεται στις περιπτώσεις που προβλέπεται δικαίωμα των πολιτών να λαμβάνουν γνώση των διοικητικών εγγράφων.

Ο υπάλληλος οφείλει να συμπεριφέρεται εντός και εκτός της υπηρεσίας κατά τρόπο ώστε να καθίσταται άξιος της κοινής εμπιστοσύνης. Ο υπάλληλος οφείλει κατά την άσκηση των καθηκόντων του να συμπεριφέρεται με ευπρέπεια στους διοικούμενους και να τους εξυπηρετεί κατά τη διεκπεραίωση των υποθέσεων τους. Κατά την άσκηση των καθηκόντων του, ο υπάλληλος δεν επιτρέπεται να κάνει διακρίσεις σε όφελος ή σε βάρος των πολιτών, εξαιτίας των πολιτικών, των φιλοσοφικών ή των θρησκευτικών τους πεποιθήσεων.

### **3.6.7 Πολίτες και Δημόσιες Υπηρεσίες**

Στο άρθρο 4 του Συντάγματος της Ελλάδας, σχετικό με τα ατομικά και κοινωνικά δικαιώματα, ορίζεται ότι οι Έλληνες και οι Ελληνίδες είναι ίσοι ενώπιον του νόμου και έχουν ίσα δικαιώματα και υποχρεώσεις, ενώ στο άρθρο 5 αναφέρεται ότι όλοι όσοι βρίσκονται στην Ελληνική Επικράτεια απολαμβάνουν την απόλυτη προστασία της ζωής, της τιμής και της ελευθερίας τους, χωρίς διάκριση εθνικότητας, φυλής, γλώσσας και θρησκευτικών ή πολιτικών πεποιθήσεων. Σύμφωνα με το άρθρο 9<sup>A</sup>, καθένας έχει δικαίωμα προστασίας από τη συλλογή, επεξεργασία και χρήση, ιδίως με ηλεκτρονικά μέσα, των προσωπικών του δεδομένων, όπως νόμος ορίζει. Η προστασία των

προσωπικών δεδομένων διασφαλίζεται από ανεξάρτητη αρχή, που συγκροτείται και λειτουργεί, όπως νόμος ορίζει.

Το δικαίωμα αναφοράς προς τις Αρχές αναλύεται στο άρθρο 10, σύμφωνα με το οποίο καθένας ή πολλοί μαζί έχουν το δικαίωμα, τηρώντας τους νόμους του Κράτους, να αναφέρονται εγγράφως στις αρχές, οι οποίες είναι υποχρεωμένες να ενεργούν σύντομα κατά τις κείμενες διατάξεις και να απαντούν αιτιολογημένα σε εκείνον που υπέβαλε την αναφορά, σύμφωνα με το νόμο. Μόνο μετά την κοινοποίηση της τελικής απόφασης της αρχής στην οποία απευθύνεται η αναφορά και με την άδειά της επιτρέπεται η δίωξη εκείνου που την υπέβαλε για παραβάσεις που τυχόν υπάρχουν σ' αυτή. Η αρμόδια υπηρεσία ή αρχή υποχρεούται να απαντά στα αιτήματα για παροχή πληροφοριών και χορήγηση εγγράφων, ιδίως πιστοποιητικών, δικαιολογητικών και βεβαιώσεων μέσα σε ορισμένη προθεσμία, όχι μεγαλύτερη των 60 ημερών, όπως νόμος ορίζει. Σε περίπτωση παρόδου άπρακτης της προθεσμίας αυτής ή παράνομης άρνησης, πέραν των άλλων τυχόν κυρώσεων και έννομων συνεπειών, καταβάλλεται και ειδική χρηματική ικανοποίηση στον αιτούντα, όπως νόμος ορίζει.

Σύμφωνα με το Νόμο 2690/1999 «Κύρωση του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και άλλες διατάξεις», τα διοικητικά όργανα οφείλουν να προβαίνουν, αυτεπαγγέλτως, στις ενέργειες που προβλέπονται από τις ισχύουσες διατάξεις εντός των οριζόμενων, σχετικών, προθεσμιών. Σε περίπτωση που δεν προβλέπεται σχετική προθεσμία, η ενέργεια συντελείται εντός εύλογου χρόνου, ο οποίος δεν μπορεί να υπερβεί το τρίμηνο. Αίτηση του ενδιαφερομένου για την έκδοση διοικητικής πράξης απαιτείται όταν το προβλέπουν οι σχετικές διατάξεις. Για τη διευκόλυνση των ενδιαφερομένων, χρησιμοποιούνται έντυπα αιτήσεων, τα οποία χορηγούν υποχρεωτικώς οι δημόσιες αρχές, για όλα τα θέματα που εμπίπτουν στην αρμοδιότητά τους. Στα έντυπα αναφέρονται οι προβλεπόμενες από τη νομοθεσία προϋποθέσεις για την ικανοποίηση του αιτήματος, οι εφαρμοστέες διατάξεις, τα δικαιολογητικά που πρέπει να προσκομίσει ο ενδιαφερόμενος, καθώς και ο χρόνος μέσα στον οποίο θα δοθεί η απάντηση. Αν ο ενδιαφερόμενος δηλώσει ότι δεν μπορεί να γράψει, ο αρμόδιος υπάλληλος, ύστερα από προφορική έκθεση του αιτήματος του ενδιαφερομένου, οφείλει να συντάξει ο ίδιος την αίτηση. Όταν για τη διεκπεραίωση υπόθεσης απαιτούνται δικαιολογητικά ή πιστοποιητικά που εκδίδονται από το δημόσιο, τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και των οποίων η έκδοση δεν προϋποθέτει τη

σύμπραξη του πολίτη, η αρμόδια υπηρεσία, εφόσον δεν συνυποβάλλονται από τον αιτούντα με την αίτησή του, τα αναζητεί με οποιοδήποτε πρόσφορο τρόπο για την έκδοση της τελικής πράξης αυτεπαγγέλτως από τις οικείες υπηρεσίες.

Το δικαίωμα προηγούμενης ακρόασης θεμελιώνεται στο άρθρο 20 του Συντάγματος, όπου ορίζεται ότι καθένας έχει δικαίωμα στην παροχή έννομης προστασίας από τα δικαστήρια και μπορεί να αναπτύξει σ' αυτά τις απόψεις του για τα δικαιώματα ή συμφέροντά του, όπως νόμος ορίζει. Το δικαίωμα της προηγούμενης ακρόασης του ενδιαφερομένου ισχύει και για κάθε διοικητική ενέργεια ή μέτρο που λαμβάνεται σε βάρος των δικαιωμάτων ή συμφερόντων του. Σύμφωνα με τον Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας, οι διοικητικές αρχές, πριν από κάθε ενέργεια ή μέτρο σε βάρος των δικαιωμάτων ή συμφερόντων συγκεκριμένου προσώπου, οφείλουν να καλούν τον ενδιαφερόμενο να εκφράσει τις απόψεις του, εγγράφως ή προφορικώς, ως προς τα σχετικά ζητήματα. Η κλήση προς ακρόαση είναι έγγραφη, αναφέρει τον τόπο, την ημέρα και την ώρα της ακρόασης, προσδιορίζει δε το αντικείμενο του μέτρου ή της ενέργειας. Η κλήση κοινοποιείται στον ενδιαφερόμενο τουλάχιστον πέντε (5) πλήρεις ημέρες πριν από την ημέρα της ακρόασης. Ο ενδιαφερόμενος έχει το δικαίωμα να λάβει γνώση των σχετικών αποδεικτικών στοιχείων και να προβεί σε ανταπόδειξη. Η τήρηση της προαναφερόμενης διαδικασίας, καθώς και η λήψη υπόψη των απόψεων του ενδιαφερομένου, πρέπει να προκύπτουν από την αιτιολογία της διοικητικής πράξης. Το υιοθετούμενο μέτρο πρέπει να λαμβάνεται μέσα σε εύλογο χρονικό διάστημα από την ακρόαση του ενδιαφερομένου. Αν η άμεση λήψη του δυσμενούς μέτρου είναι αναγκαία για την αποτροπή κινδύνου ή λόγω επιτακτικού δημόσιου συμφέροντος, είναι, κατ' εξαίρεση, δυνατή η, χωρίς προηγούμενη κλήση του ενδιαφερομένου, ρύθμιση. Αν η κατάσταση που ρυθμίστηκε είναι δυνατόν να μεταβληθεί, η διοικητική αρχή, μέσα σε χρονικό διάστημα δεκαπέντε (15) ημερών, καλεί τον ενδιαφερόμενο να εκφράσει τις απόψεις του σύμφωνα με τις προηγούμενες παραγράφους, οπότε και προβαίνει σε τυχόν νέα ρύθμιση. Αν η πιο πάνω προθεσμία παρέλθει άπρακτη, το μέτρο παύει αυτοδικαίως, και χωρίς άλλη ενέργεια, να ισχύει. Τα ανωτέρω εφαρμόζονται και όταν οι σχετικές με τη δυσμενή διοικητική πράξη διατάξεις προβλέπουν δυνατότητα άσκησης διοικητικής προσφυγής.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

### Η Επικοινωνία στις Κτηματικές Υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών ως αντικείμενο έρευνας

#### 4.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Παρόλο που στη σύγχρονη εποχή, με την εκτόξευση της τεχνολογίας σε επίπεδα πρωτόγνωρα και σχεδόν τρομακτικά, η επικοινωνία βρέθηκε στο επίκεντρο των νέων ανακαλύψεων και η πρόσβαση σε αυτές είναι πλέον προσιτή σε όλα τα στρώματα του πληθυσμού, ωστόσο σήμερα καταλήγουμε να μιλάμε για επικοινωνιακή κρίση της κοινωνίας μας. Για τον μελετητή που θέτει την επικοινωνία ως αντικείμενο έρευνας, η αντίφαση αυτή περισσότερο προκαλεί, παρά αποθαρρύνει, καθώς διευρύνει τις παρεχόμενες δυνατότητες για πρωτότυπα ευρήματα σε έναν τομέα που, φαινομενικά μόνο, φαντάζει υπερκερασμένος. Ζωτικής σημασίας στοιχείο, κομμάτι της ανθρώπινης ύπαρξης, το επικοινωνιακό φαινόμενο δοκιμάζεται καθημερινά, ιδιαίτερα στους εργασιακούς χώρους, σε σημείο που φτάνει σήμερα να συγκαταλέγεται στα πιο κρίσιμα στοιχεία για την εύρυθμη λειτουργία του κάθε οργανισμού. Πράξη ελεύθερη και αβίαστη από τη φύση της, παρόλα αυτά, σε επίπεδο εργασιακών σχέσεων, αναγκαστικά συμβιβάζεται σε νόρμες και κανόνες, στην ουσία περισσότερο για να προστατευθεί, παρά να περιοριστεί. Είναι πλέον δεδομένο πως ο επαγγελματικός στίβος αποτελεί πεδίο πάλης και ανταγωνισμού. Η επιτυχημένη προσαρμογή σε αυτόν, ίσως τελικά να αποτελεί καθαρά ζήτημα επικοινωνίας.

#### 4.2 Ερευνητική μεθοδολογία

Η παρούσα έρευνα στόχο έχει να εξετάσει την επικοινωνία στις Κτηματικές Υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών. Συγκεκριμένα, θα επιχειρηθεί η υπαγωγή των μορφών επικοινωνίας στα είδη που υπάρχουν, καθώς και στα διάφορα επικοινωνιακά μοντέλα που ορίζει η θεωρία. Ειδικότερα, με σημείο αναφοράς την Κτηματική Υπηρεσία Φλώρινας, η οποία επιλέχθηκε λόγω προσωπικού ενδιαφέροντος της ερευνήτριας, καθώς

υπηρετεί σε αυτή, θα επιχειρηθεί να σκιαγραφηθεί ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνεί μια δημόσια υπηρεσία επιπέδου αυτοτελούς τμήματος τόσο εσωτερικά, όσο και με άλλες, ίδιας βαθμίδας υπηρεσίες, αλλά και με τα ιεραρχικά ανώτερα επίπεδα διοίκησης και δη ενός Υπουργείου, όπως αυτό του Υπουργείου Οικονομικών. Επίσης, θα εξεταστεί η υπηρεσιακή αλληλόδραση της ανωτέρω υπηρεσίας με επιτροπές και συμβούλια, καθώς και με θεσμούς όπως το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους, ο Δικηγόρος του Ελληνικού Δημοσίου και η συνδικαλιστική οργάνωση. Τέλος, η έρευνα θα εστιαστεί στην επικοινωνία των δημοσίων υπαλλήλων σε γενικότερο πλαίσιο, καθώς και σε αυτή μεταξύ της δημόσιας διοίκησης και του πολίτη. Παράλληλα, σε κάθε μία από τις παραπάνω περιπτώσεις, θα διερευνηθούν οι τυχόν υπάρχουσες επικοινωνιακές συγκρούσεις, τα αίτια στα οποία οφείλονται, καθώς και οι τρόποι με τους οποίους συνήθως επιλύονται. Στο τελευταίο κεφάλαιο, θα αναφερθούν τα συμπεράσματα, οι διαπιστώσεις και οι γενικές παρατηρήσεις και απόψεις.

## **4.3 Οι Κτηματικές Υπηρεσίες και η Κεντρική Διοίκηση**

### **4.3.1 Γενικά – Βασικός κανόνας**

Λόγω της αυστηρής ιεραρχικής δομής του Υπουργείου Οικονομικών, αλλά και με βάση τους κανόνες του δημοσιοϋπαλληλικού δικαίου, η επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων βαθμίδων διοίκησης είναι κατά κανόνα καθοδική. Παρόλο που η κάθε Κτηματική Υπηρεσία λειτουργεί με την αυτοτέλεια τμήματος, ωστόσο το προσωπικό της οφείλει να εκτελεί τις αποφάσεις και διαταγές της Κεντρικής Διοίκησης. Συγκεκριμένα οι Κτηματικές Υπηρεσίες υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Περιουσίας και Κοινοφελών Περιουσιών, η οποία ανήκει στην Γενική Γραμματεία Φορολογικής Πολιτικής και Δημόσιας Περιουσίας, που με τη σειρά της βρίσκεται υπό τον έλεγχο του Υπουργού Οικονομικών. Η μετάδοση της πληροφορίας ακολουθεί την ανωτέρω διάρθρωση, από τα ανώτερα επίπεδα προς τα κατώτερα, ενώ κάθε επίπεδο εξειδικεύει στην πορεία ολοένα και περισσότερο το μήνυμα που πρόκειται να μεταδοθεί. Με τον τρόπο αυτό, η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Περιουσίας και Κοινοφελών Περιουσιών, με τις επιμέρους Διευθύνσεις της ανά κλάδο και αντικείμενο, μεταφέρει την πληροφορία των ανωτέρων στρωμάτων στους κατ' εξοχήν αρμόδιους για την εκτέλεσή της, ήτοι τις κατά τόπο αρμόδιες Κτηματικές Υπηρεσίες.

Η μετάδοση του μηνύματος επομένως είναι έμμεση, αφού μεταξύ του Υπουργού Οικονομικών και των Κτηματικών Υπηρεσιών παρεμβάλλονται τα ιεραρχικώς δομημένα επίπεδα, που αναφέρθηκαν ανωτέρω. Κοινοποιούνται, με τον τρόπο αυτό, νόμοι, διατάγματα, αποφάσεις και διαταγές, άλλοτε για να λάβουν απλά γνώση οι υπάλληλοι, τις περισσότερες όμως φορές για να εκτελέσουν ορισμένη ενέργεια. Η επικοινωνία στο σημείο αυτό είναι τυπική, λεκτική και μάλιστα κατά κανόνα γραπτή, σε ελάχιστες δε περιπτώσεις επείγουσας ανάγκης και προφορική. Από άποψη θεωρητική, ακολουθεί το μοντέλο της Γραμμικής Σχολής και μάλιστα τη φόρμουλα του Lasswell, καθώς ο ενεργητικός πομπός (η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Περιουσίας και Κοινοφελών Περιουσιών, με τις επιμέρους Διευθύνσεις της) διαβιβάζει το μήνυμα (νόμος, διάταγμα, απόφαση, διαταγή) μέσω του καναλιού (ηλεκτρονική ή φυσική αλληλογραφία) προς τον παθητικό αποδέκτη/παραλήπτη (Κτηματική Υπηρεσία) για να μεταβληθεί η υπάρχουσα κατάσταση με κάποια ενέργεια (αποτέλεσμα).

#### **4.3.2 Κάμψη του βασικού κανόνα**

Ο βασικός κανόνας της καθοδικής επικοινωνίας των Κτηματικών Υπηρεσιών με την Κεντρική Διοίκηση κάμπτεται σε ορισμένες περιπτώσεις και το είδος της μετατρέπεται σε ανοδική, είτε με πρωτοβουλία των ανώτερων ιεραρχικά στρωμάτων, είτε των κατώτερων.

Τις περισσότερες φορές οι Κτηματικές Υπηρεσίες εκκινούν αυτοβούλως και από υπηρεσιακό καθήκον τη διαδικασία μετάδοσης μιας πληροφορίας προς την Κεντρική Διοίκηση του Υπουργείου Οικονομικών, που σχετίζεται με κάποια διαταραχή της ομαλής λειτουργίας της. Καθώς οι υπηρεσίες αυτές βρίσκονται στην πρώτη γραμμή επικοινωνίας με τους πολίτες, αλλά και εγγύτερα στα κατά τόπους προβλήματα της περιοχής αρμοδιότητάς τους, είναι οι πλέον αρμόδιες να μεταφέρουν στη Διοίκηση τις δυσλειτουργίες και διενέξεις που διαταράσσουν την εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας και που οφείλει το Υπουργείο να γνωρίζει, ώστε να παράσχει τις απαιτούμενες κατευθυντήριες γραμμές για την επίλυσή τους. Παραδείγματα περιπτώσεων του είδους αυτού συνιστούν οι κάθε είδους αναφορές είτε του Προϊσταμένου της μονάδας, είτε μεμονωμένων υπάλληλων ή ομάδας υπαλλήλων, καθώς και τα ερωτήματα προς παροχή

διευκρινίσεων ή λεπτομερειών που έχουν μείνει αρρυθμιστες από τη νομοθεσία ή από τις εγκυκλίους διαταγές και ανακύπτουν κατά την πράξη.

Ωστόσο, κάποιες φορές, με πρωτοβουλία της ίδιας της Κεντρικής Υπηρεσίας ζητείται η παροχή πληροφορίας από τις κατώτερες ιεραρχικά βαθμίδες, λόγω ακριβώς αυτής της εγγύτητάς τους με την πρακτική σε τοπικό επίπεδο. Ως τέτοιου είδους περιπτώσεις μπορεί να αναφερθούν οι κάθε είδους προσκλήσεις για παροχή απόψεων, κυρίως όταν το Υπουργείο στοχεύει σε ουσιώδη μεταβολή ορισμένων υπηρεσιακών λειτουργιών, οργανωτικής ή ουσιαστικής φύσεως, όπως η ψήφιση μιας νέας νομοθετικής διάταξης, η διαμόρφωση ή τροποποίηση της στοχοθεσίας, καθώς και η συλλογή στατιστικών στοιχείων για το σχεδιασμό νέων τακτικών και πολιτικών. Αξιοσημείωτη στο σημείο αυτό είναι η σύσταση άτυπων ομάδων εργασίας, οι οποίες λειτουργούν μέσω τηλεδιάσκεψης και περιλαμβάνουν υπαλλήλους από ποικίλες βαθμίδες διοίκησης, προκειμένου να ενισχύσουν τη λήψη απόφασης σε θέματα τεχνικής φύσεως, προσφέροντας την ιδιαίτερη εμπειρία και τις εξειδικευμένες γνώσεις, που το Υπουργείο στερείται από τη φύση της εν λόγω δραστηριότητας και που, πολλές φορές, οι απλοί υπάλληλοι κατέχουν σε περισσότερο ικανοποιητικό βαθμό.

Με τους τρόπους που περιεγράφηκαν, ο λήπτης αποκτά ενεργητικό ρόλο και ενίοτε υπεισέρχεται στη θέση του πομπού, κατά τη διαδικασία μετάδοσης των μηνυμάτων. Θεωρητικά, οι ανωτέρω πρακτικές αγγίζουν τα επικοινωνιακά μοντέλα της αλληλεπίδρασης, χωρίς να ταυτίζονται πλήρως με αυτά, καθώς, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, το Υπουργείο προσδίδει εξέχουσα σημασία στην ανατροφοδότηση και ανάδραση κατά τη μετάδοση πληροφοριών με τα ιεραρχικώς δομημένα στρώματα της διοίκησης, κυρίως τα χαμηλότερα, με στόχο την καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης προς την Κεντρική Υπηρεσία, αλλά και με σκοπό τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

### **4.3.3 Η διαδικασία της αξιολόγησης**

Σκοπός της διαδικασίας της αξιολόγησης αποτελεί η βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα, μέσω της ανάπτυξης και ενδυνάμωσης του ανθρωπίνου δυναμικού και τη λειτουργία της διοίκησης με βάση την αρχή «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση». Τούτο επιχειρείται να επιτευχθεί με την εισαγωγή της

έννοιας της αυτοαξιολόγησης και της στοχοθεσίας, με τον καθορισμό ενός ενιαίου πλέγματος δεξιοτήτων για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων, καθώς και με τη διαφάνεια της διαδικασίας, με στόχο τη βελτίωση, αλλά και την επιβράβευση της απόδοσης των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα.

Η διάρθρωση της διαδικασίας βασίζεται στην τήρηση αυστηρών προθεσμιών για το κάθε στάδιο της αξιολόγησης και στον καθορισμό του ρόλου του κάθε εμπλεκόμενου στη διαδικασία. Αναλυτικότερα, στην περίπτωση των Κτηματικών Υπηρεσιών του Υπουργείου Οικονομικών, η διαδικασία έχει αφετηρία τη συμπλήρωση και την υποβολή της Έκθεσης Αξιολόγησης από τον αξιολογούμενο υπάλληλο. Στη συνέχεια, ο Πρώτος Αξιολογητής διενεργεί τη Συμβουλευτική Συνέντευξη και συμπληρώνει τα βασικά σημεία αυτής στη φόρμα αξιολόγησης. Ο αξιολογούμενος, στο σημείο αυτό, έχει τη δυνατότητα να υποβάλει τυχόν απόψεις ή αντιρρήσεις επί της Συμβουλευτικής Συνέντευξης. Κατόπιν αυτού, ο Πρώτος Αξιολογητής συμπληρώνει τη βαθμολογία στη φόρμα αξιολόγησης και την υποβάλλει οριστικά. Τέλος, ο Δεύτερος Αξιολογητής ολοκληρώνει τη συμπλήρωση της Έκθεσης Αξιολόγησης κατά το σκέλος που τον αφορά και υποβάλλει αυτή αρμοδίως.

Φαινομενικά, η εν λόγω διαδικασία δείχνει να υπάγεται στο συναλλακτικό μοντέλο, ωστόσο δεν πληρείται η προϋπόθεση της ισοτιμίας των σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, καθώς ο αξιολογούμενος, παρόλα τα όπλα άμυνας που διαθέτει (π.χ. απόψεις, ενστάσεις κλπ.), δεν βρίσκεται στην ίδια θέση με τον αξιολογητή, χωρίς να μπορεί να εκτελεί συγχρόνως το ρόλο του πομπού και του δέκτη και ακριβέστερη αναφαίνεται η υπαγωγή στο μοντέλο αλληλεπίδρασης του Schramm, καθώς η διάρθρωση της αξιολόγησης δεν είναι αποκλειστικά μια μονόπλευρη διαδικασία, αλλά ο αποδέκτης της πληροφορίας παρουσιάζει ενεργητικότητα και συντελεί στο αποτέλεσμα της.

#### **4.3.4 Το Κίνητρο Επίτευξης Δημοσιονομικών Στόχων**

Το Κίνητρο Επίτευξης Δημοσιονομικών Στόχων (Κ.Ε.Δ.Σ.) θεσπίστηκε για να αποτελέσει εργαλείο για την επιτάχυνση υλοποίησης των δημοσιονομικών στόχων. Για το λόγο αυτό, ορίστηκε να τελεί σε άμεση συνάρτηση με την προσφορά του κάθε υπαλλήλου στο έργο της υπηρεσίας, με βάση την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών στόχων.

Συγκεκριμένα, καταβάλλεται αυτό σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί για το προηγούμενο ημερολογιακό έτος, αφού αξιολογηθεί η επίτευξή τους ανά υπηρεσία. Στην περίπτωση που μελετάται, ο Προϊστάμενος της Κτηματικής Υπηρεσίας, αφού λάβει υπ' όψιν ορισμένα κριτήρια, όπως η φύση των καθηκόντων των υπαλλήλων, ο βαθμός υλοποίησης των τιθέμενων ποσοτικών στόχων, καθώς και η εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας, ορίζει τους υπαλλήλους, κατά την ελεύθερη κρίση του, οι οποίοι συνέβαλαν άμεσα στην επίτευξη των ανωτέρω στόχων και είναι επιλέξιμοι για την καταβολή του Κ.Ε.Δ.Σ.. Επίσης, οφείλει, αξιολογώντας τον βαθμό εμπλοκής του κάθε υπαλλήλου στην υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί, να καθορίσει το ύψος του Κ.Ε.Δ.Σ. για κάθε υπάλληλο. Η επιλογή που πραγματοποιεί ο Προϊστάμενος τελεί υπό την έγκριση του αμέσως επόμενου ιεραρχικά οργάνου, στην περίπτωση αυτή του Γενικού Διευθυντή Δημόσιας Περιουσίας και Κοινοφελών Περιουσιών, ο οποίος αποφαινεται εντός ορισμένης προθεσμίας.

Στην περίπτωση αυτή, η επικοινωνία με την Κεντρική Υπηρεσία αγγίζει την κυβερνητική προσέγγιση της θεωρίας, είναι ανοδική και έμμεση, καθώς για το έργο του εκάστοτε υπαλλήλου λαμβάνει πληροφόρηση ο Γενικός Διευθυντής Δημόσιας Περιουσίας και Κοινοφελών Περιουσιών μέσω της έκθεσης του Προϊσταμένου της οργανικής μονάδας επί του θέματος, ενώ ενυπάρχει η έννοια της ανάδρασης και της κυκλικότητας της εν λόγω διεργασίας, αφού οι υπάλληλοι ανταμείβονται για την προσφορά τους και έτσι κινητοποιούνται και ενθαρρύνονται να προσφέρουν βελτιωμένες υπηρεσίες.

#### **4.3.5 Συγκρούσεις - Αίτια και τρόποι επίλυσης**

Οι συγκρούσεις στην επικοινωνία των Κτηματικών Υπηρεσιών με την Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Οικονομικών έχουν τη μορφή επίσημης, ενδοοργανωσιακής και κάθετης σύγκρουσης, ενώ είναι συνήθως ομαδικές, μπορούν όμως να λάβουν και τη μορφή της διαπροσωπικής σύγκρουσης. Η πλειονότητα των συγκρούσεων αυτού του τύπου καταλήγει να αποβαίνει λειτουργική για την υπηρεσία και τη εύρυθμη λειτουργία της.

Τις περισσότερες φορές ανακύπτουν λόγω έλλειψης ή ασάφειας κατευθυντήριων οδηγιών κατά την εφαρμογή της ισχύουσας νομοθεσίας. Το αποτέλεσμα

είναι να μην υπάρχει ομοιομορφία στην πρακτική τους και να γεννώνται πλήθος ερωτήματα από τα κατώτερα επίπεδα προς τα ανώτερα για την παροχή διευκρινίσεων. Οι συγκρούσεις αυτού του τύπου επιλύονται τις περισσότερες φορές είτε με αποφυγή, καθώς πολλές υπηρεσίες επιλέγουν να μην έρχονται σε αντιπαράθεση με την Κεντρική Διοίκηση, είτε με διαπραγμάτευση, όταν αναζητείται μια κοινώς αποδεκτή λύση από την Διοίκηση, συμφιλιωμένη με τις πρακτικές των κατά τόπους Κτηματικών Υπηρεσιών, είτε με συμβιβασμό, καθώς συνήθως οι οργανικές μονάδες αποδέχονται την κατάσταση και προσπαθούν να εξεύρουν ερμηνείες για την ασάφεια που υπάρχει στη νομοθεσία, βασιζόμενοι σε προηγούμενη εμπειρία.

Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις που η σύγκρουση λαμβάνει μορφή διαπροσωπική, όπως λόγου χάρη σε περίπτωση μετακινήσεων, αποσπάσεων, μεταθέσεων υπαλλήλων, που αποφασίζονται από την Κεντρική Υπηρεσία και έρχονται σε αντίθεση με τους προσωπικούς στόχους του εργαζομένου. Εδώ η σύγκρουση μπορεί να αποβεί μη λειτουργική και να οδηγήσει σε μειωμένη παραγωγικότητα, συχνές απουσίες, δημιουργία αρνητικού κλίματος κλπ., επιλύονται δε συνήθως με αντιπαράθεση τυπικής μορφής, καθώς η κάθε πλευρά προβάλλει ορθολογικά επιχειρήματα, για να υποστηρίξει τη θέση της και τα συμφέροντά της.

#### **4.4 Οι Κτηματικές Υπηρεσίες**

Οι κατά τόπους Κτηματικές Υπηρεσίες επικοινωνούν με μεγάλη συχνότητα μεταξύ τους. Εδώ η επικοινωνία χαρακτηρίζεται από αμεσότητα, καθώς η μεταφορά της πληροφορίας διενεργείται χωρίς τη μεσολάβηση άλλου παράγοντα, ενώ μπορεί να λάβει τη μορφή τυπικής ή άτυπης επικοινωνίας.

Η οριζόντια αυτή μορφή επικοινωνίας, καθώς πρόκειται για μονάδες που ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικά επίπεδο, χρησιμοποιεί ως κανάλι την υπηρεσιακή αλληλογραφία, φυσική ή ηλεκτρονική. Ανακύπτει λόγω υπηρεσιακών υποχρεώσεων υπαγορευόμενων από εντολές της Κεντρικής Διοίκησης, από την πρακτική ή από την κοινή συμμετοχή σε εκπαιδευτικές δράσεις και επιμορφωτικά σεμινάρια. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η άτυπη επικοινωνία, η οποία είναι κατά κύριο λόγο τηλεφωνική, μπορεί όμως να γίνεται και δια ζώσης. Τούτο συμβαίνει σε περιπτώσεις που αναζητείται κοινή πορεία δράσης, συμβουλές, οδηγίες, ακόμα και υποστήριξη,

ψυχολογική ή και συναισθηματική. Με τον τρόπο αυτό οι συνάδελφοι αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους, καλλιεργείται κλίμα εμπιστοσύνης και συνοχής και ευνοείται η συνεργασία και η ομαδικότητα. Συχνά συνάδελφοι από διαφορετικές Κτηματικές Υπηρεσίες αναπτύσσουν προσωπικές ή και φιλικές σχέσεις, γεγονός που διευκολύνει τη διεκπεραίωση των υπηρεσιακών τους καθηκόντων και αποβαίνει προς όφελος όλης της υπηρεσίας.

Από θεωρητικής απόψεως, το συναλλακτικό μοντέλο είναι αυτό που περιγράφει με ακρίβεια την επικοινωνία σε αυτό το επίπεδο διοίκησης, γιατί έχει ιδιαίτερη βαρύτητα η διαπροσωπική αλληλεπίδραση και η εναλλαγή των ρόλων, καθώς ο πομπός γίνεται και αποδέκτης μιας πληροφορίας και αντίστροφα, ενώ ιδιαίτερη σημασία αποκτούν τα προσωπικά βιώματα και τα στοιχεία του χαρακτήρα του κάθε συμμετέχοντα.

Συγκρούσεις σπάνια ανακύπτουν και τις περισσότερες φορές οφείλονται σε ασάφειες σχετικά με την κατά τόπο ή καθ' ύλη αρμοδιότητα της κάθε μονάδας, αποβαίνουν κατά κύριο λόγο λειτουργικές, ενώ επιλύονται συνήθως με συμφιλίωση, καθώς η μια πλευρά υποχωρεί, για να διατηρήσει τις καλές συναδελφικές σχέσεις με την άλλη.

## **4.5 Οι Κτηματικές Υπηρεσίες στο εσωτερικό τους**

### **4.5.1 Προϊστάμενος και υπάλληλοι**

Η κάθε κατά τόπο αρμόδια Κτηματική Υπηρεσία, η οποία λειτουργεί σε επίπεδο αυτοτελούς τμήματος, διοικείται από τον Προϊστάμενό της. Το πρόσωπο αυτό κατέχει διευρυμένες αρμοδιότητες και αυξημένη διακριτική ευχέρεια στην επίλυση των υπηρεσιακών ζητημάτων, διαχειρίζεται θέματα οργανωσιακής και λειτουργικής φύσεως, εφαρμόζει τη νομοθεσία, καθοδηγεί και αξιολογεί τους υπαλλήλους και εκπροσωπεί εξωτερικά την υπηρεσία. Οι επικοινωνιακές σχέσεις του προϊσταμένου με το προσωπικό μπορεί να είναι τυπικές, αλλά και άτυπες.

Κατά το δημοσιοϋπαλληλικό δίκαιο, οι υπάλληλοι οφείλουν να συμμορφώνονται με τις εντολές του προσώπου που προϊσταται και, συνεπώς, από τυπικής πλευράς, η επικοινωνία παρουσιάζει γραμμικότητα, καθώς ο αποδέκτης της πληροφορίας είναι παθητικός και η επικοινωνιακή πράξη ταυτίζεται με την στείρα



πληροφόρηση. Δεν είναι όμως λίγες οι περιπτώσεις που ο προϊστάμενος αναζητά ανατροφοδότηση στο μήνυμα που μεταδίδει, κατά το μοντέλο αλληλεπίδρασης του Schramm, με σκοπό την βέλτιστη ενημέρωσή του για τα προβλήματα της υπηρεσίας και τη χάραξη της πολιτικής που θα ακολουθηθεί. Η επικοινωνιακή πράξη, εκτός από καθοδική, μπορεί να μετατραπεί και σε ανοδική, καθώς οι υπάλληλοι, ανάλογα με τον τομέα που χειρίζονται, εισηγούνται θέματα στον προϊστάμενο και αυτός με τη σειρά του είτε τα εγκρίνει, είτε τα απορρίπτει, είτε τα τροποποιεί, ανάλογα με τις υπηρεσιακές ανάγκες. Παρόλα αυτά, εδώ η επικοινωνία παραμένει διαγώνια, γιατί σχετίζεται με πρόσωπα που ανήκουν σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα.

Άτυπες σχέσεις μεταξύ Προϊστάμενου και υπαλλήλων, αν και δεν συνηθίζονταν στο παρελθόν, σήμερα ενυπάρχουν και αποδεικνύονται πολύτιμες για την εύρυθμη λειτουργία μιας υπηρεσίας. Εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το προφίλ που επιθυμεί να διατηρεί ο εκάστοτε προϊστάμενος απέναντι στο προσωπικό της υπηρεσίας που προϊσταται, το οποίο έχει να κάνει με την ιδιοσυγκρασία του ως άνθρωπος και με τις προτεραιότητες που θέτει, αλλά και με το ηγετικό στυλ που επιθυμεί να ακολουθήσει. Γεγονός πάντως αποτελεί πως η επικοινωνία εκτός τυπικών και θεσμοθετημένων καναλιών διευκολύνει αυτόν που διοικεί στο να ενημερώνεται αποτελεσματικότερα για τα θέματα ανθρωπίνου δυναμικού και συντελεί στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης, αλλά και κύρους στο πρόσωπό του από την πλευρά των υπαλλήλων, προσεγγίζοντας ένα συστημικό μοντέλο επικοινωνίας, όπου η αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση των συμμετεχόντων σχετίζεται με ένα πλήθος παραγόντων που επιδρούν.

Η συνηθέστερη μορφή σύγκρουσης στο εσωτερικό μιας υπηρεσίας αφορά θέματα προϊσταμένων με τους υφισταμένους τους. Κατά κύριο λόγο αφορούν την ανάθεση καθηκόντων, τη στοχοθεσία, την αλληλοεπικάλυψη και αλληλεξάρτηση των εργασιακών ρόλων, καθώς και την εσωτερική οργανωτική δομή. Επίσης, τη σύγκρουση προσωπικών συμφερόντων και φιλοδοξιών με τους στόχους του συνόλου, τους οποίους οφείλει, λόγω θέσης, να υπερασπίζεται αυτός που διοικεί. Η οικειότητα και οι δεσμοί προσωπικού χαρακτήρα αποτελούν εμπόδιο στην προκειμένη περίπτωση στην εκδήλωση της σύγκρουσης, η οποία μπορεί να υποβόσκει και να εκδηλώνεται με εξωγλωσσικά στοιχεία. Είναι πιθανό να οδηγήσει στην εμπλοκή και άλλων προσώπων, σε δυσάρεστες συμπεριφορές ή σε απάθεια και απογοήτευση, αναβλητικότητα και χαμηλή παραγωγικότητα.

Οι συγκρούσεις του είδους αυτού επιλύονται κατά την πράξη, τις περισσότερες φορές, με διαπραγμάτευση μεταξύ του προϊσταμένου και του υπάλληλου ή της ομάδας υπαλλήλων ή και του συνόλου της οργανικής μονάδας, που εμπλέκονται σε αυτές. Οι αντιμαχόμενες πλευρές προσπαθούν να εξεύρουν μια κοινά αποδεκτή λύση που να τις ικανοποιεί, έστω και αν δεν είναι καταστατικά προβλεπόμενη μια τέτοιου είδους συμφωνία. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις που, λόγω της διαφοράς ιεραρχικού επιπέδου μεταξύ αυτού που διοικεί με τα στελέχη του, αλλά και για λόγους διατήρησης της θέσης ισχύος στην οποία οφείλει να βρίσκεται ένας προϊστάμενος, μια σύγκρουση μπορεί να λήξει με καταστολή, ακόμα και αν χρειαστεί να διακοπεί η συνεργασία με την απέναντι πλευρά (συνήθως του υπάλληλου) προς χάριν δημοσίου συμφέροντος και σκοπούς ομαλής λειτουργίας της υπηρεσίας. Ευκταίο πάντως θα ήταν οι διενέξεις αυτού του είδους να επιλύονται με μέσο την αντιπαράθεση, με την προσφυγή σε τεκμηριωμένα επιχειρήματα και από τις δύο μεριές, με διερεύνηση των πραγματικών αιτιών της σύγκρουσης και με την ικανοποίηση, στο μέτρο του δυνατού, όλων των μερών, γεγονός που συμβαίνει σε εξαιρετικά σπάνιες περιπτώσεις και μόνο για ορισμένα ζητήματα που από τη φύση τους προσφέρονται για μια τέτοια αντιμετώπιση.

#### **4.5.2 Σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων**

Οι Κτηματικές Υπηρεσίες επιπέδου τμήματος στελεχώνονται, κατά μέσο όρο πανελλαδικά, από πέντε (5) με επτά (7) υπαλλήλους διαφόρων ειδικοτήτων, ομάδα που, κατά τη θεωρία της ομαδικής συμπεριφοράς, περιλαμβάνει τον αναγκαίο αριθμό ατόμων που χρειάζεται, ώστε να είναι ευέλικτη και συνεκτική. Ωστόσο, οι απαιτήσεις του σύγχρονου δημόσιου τομέα, το ευρύ αντικείμενο της δημόσιας περιουσίας, καθώς και ο φόρτος εργασίας αποτελούν παράγοντες που συντελούν ώστε οι εν λόγω υπηρεσίες να θεωρούνται, σε γενικές γραμμές, υποστελεχωμένες. Αποτέλεσμα αυτού είναι πως η επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων ακολουθεί το συναλλακτικό μοντέλο, κατά το οποίο η βαρύτητα αποδίδεται ιδιαίτερα στο δυναμισμό της διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης και της ποικιλίας των εναλλασσόμενων ρόλων.

Στο πεδίο των τυπικών εργασιακών σχέσεων, η επικοινωνία παρουσιάζει αμεσότητα, είναι λεκτική, προφορική ή γραπτή, ενδοοργανωσιακή και οριζόντια. Χαρακτηριστικό της αποτελεί η εναλλαγή των υπαλλήλων στα διάφορα εργασιακά καθήκοντα, το ομαδικό πνεύμα και η συχνή αλληλεξάρτηση των αρμοδιοτήτων. Σε

κρίσεις που αναφύονται κατά την εργασία, εντείνεται η συνοχή και η αλληλεγγύη στους κόλπους της ομάδας. Τα μηνύματα μεταφέρονται βαθμιαία, συνεχώς εμπλουτισμένα είτε από τα στοιχεία που παρεμβάλλονται, είτε κυρίως από τις πολυδιάστατες διαπροσωπικές επαφές και αλληλεπιδράσεις. Όλοι οι υπάλληλοι, στις μεταξύ τους σχέσεις, παίζουν το ρόλο του πομπού και του αποδέκτη της πληροφορίας που μεταδίδεται, συχνά ταυτοχρόνως, ενώ η έννοια της επικοινωνίας ανυψώνεται στην κυριότερη προϋπόθεση της επιτυχούς συνεργασίας.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τον μελετητή της επικοινωνίας παρουσιάζουν οι άτυπες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων σε μια υπηρεσία, όπως είναι η Κτηματική Υπηρεσία, όπου απασχολείται μικρός αριθμός ατόμων, οι οποίοι τις περισσότερες φορές εργάζονται μάλιστα στον ίδιο χώρο, χωρίς να διαθέτουν ξεχωριστά, απομονωμένα γραφεία. Στην περίπτωση αυτή, η λεκτική επικοινωνία συμπληρώνεται, ακόμα και συχνά αντικαθίσταται, από τη μη λεκτική επικοινωνία. Έτσι, η γλώσσα του σώματος, η παραγλώσσα, η προσωπική παρουσίαση, η επικοινωνία με διευθέτηση του χώρου και του χρόνου, η συμβολική γλώσσα, ακόμα και η σιωπή μεταφέρουν ένα πλήθος μηνυμάτων από συνάδελφο σε συνάδελφο, καθορίζουν τις μεταξύ τους σχέσεις και τις εμπλουτίζουν σε ποικίλες διαστάσεις. Υπό τις συνθήκες αυτές, η εργασιακή ομάδα μπορεί να παραλληλιστεί με μια οικογένεια, όπου τα μέλη αναπτύσσουν προσωπικούς και συναισθηματικούς δεσμούς, που συχνά ξεπερνούν το επίπεδο της αμιγούς συνεργατικότητας.

Μια ομάδα με επίπεδο συνοχής τόσο μεγάλης έντασης δεν είναι σπάνιο να δεχτεί επιρροές, σε ορισμένα ζητήματα, από το θεωρητικό μοντέλο της συμφωνίας και της διαφωνίας. Σύμφωνα με το παραπάνω επικοινωνιακό μοντέλο, οι γενικές αρχές και τα αξιώματα της ομάδας είναι τόσο βαθιά ριζωμένα στα θεμέλια των ανθρωπίνων σχέσεων που την απαρτίζουν, ώστε, προκειμένου να μην διαταραχτεί αυτή η ισορροπία, κινητοποιούνται εσωτερικοί και υποσυνείδητοι μηχανισμοί αποκατάστασης, σε σημείο που τα μέλη καταλήγουν να αποκωδικοποιούν τα ληφθέντα μηνύματα επιλεκτικά, με τρόπο που να μην πλήττεται αυτή η συμφωνία. Ο τρόπος αυτός αντιμετώπισης των διαφορών εμποδίζει την κλιμάκωσή τους και ευνοεί τη συνέχεια της ομάδας, καταπνίγει όμως τα προσωπικά συμφέροντα και τη διαφορετικότητα απόψεων. Γενικότερα, παρουσιάζεται όταν αντιμετωπίζονται εργασιακά ζητήματα καθημερινότητας, δευτερεύουσας σημασίας, όπου το κοινό καλό υπερισχύει της ατομικότητας των μελών.

Παρόλα τα παραπάνω, στο πεδίο εργασίας που περιεγράφηκε, όπου η συναισθηματική φόρτιση είναι τόσο μεγάλη, οι συγκρούσεις μεταξύ υπάλληλων είναι πάρα πολύ συνηθισμένες. Ως προς τη διάκρισή τους, χαρακτηρίζονται ανεπίσημες, ενδοοργανωσιακές, οριζόντιες και διαπροσωπικές ή μπορεί να είναι ακόμα και ομαδικές. Ως προς το αποτέλεσμά τους, είναι θέμα χειρισμού αν θα καταλήξουν αυτές να είναι λειτουργικές ή μη λειτουργικές. Οφείλονται σε πλήθος παραγόντων, ορισμένοι από τους οποίους είναι η αλληλοεπικάλυψη, η ασάφεια και η αλληλεξάρτηση των εργασιακών ρόλων, η οργανωτική δομή της υπηρεσίας, κυρίως όμως ο διαφορετικός κώδικας αξιών και το χάσμα εμπειριών μεταξύ των υπαλλήλων, καθώς και η οικειότητα, που προκύπτει, όπως αναλύθηκε, αναπόφευκτα. Επιλύονται συχνά με αποφυγή της σύγκρουσης, καθώς, όπως προαναφέρθηκε, η δυναμική της ομάδας πνίγει αντιδράσεις, προς χάριν διατήρησης καλών συναδελφικών σχέσεων, αλλά και με τη μέθοδο της συμφιλίωσης, ακόμα και με την πολύπλευρη προσέγγιση της σύμπραξης. Δεν λείπουν όμως και οι περιπτώσεις που οι διενέξεις μεταξύ υπαλλήλων της ίδιας υπηρεσίας, ανάλογα με τη σοβαρότητα του ζητήματος, καταλήγουν σε έντονο ανταγωνισμό με δυσάρεστες συνέπειες. Καίρια αναδεικνύεται η σημασία του ρόλου του προϊσταμένου στην επίλυση των συγκρούσεων μεταξύ των υπαλλήλων του, καθώς σε αυτόν θα προσφύγουν ως διαμεσολαβητή, ο οποίος οφείλει, με σύνεση και συνέπεια, να προκρίνει τον καταλληλότερο τρόπο επίλυσης της διαφωνίας.

## 4.6 Ειδικότερα ζητήματα επικοινωνίας

### 4.6.1 Επικοινωνία σε επίπεδο Επιτροπής Δημοσίων Κτημάτων

Από τις κάθε μορφής επιτροπές που πλαισιώνουν το έργο μιας Κτηματικής Υπηρεσίας, η Επιτροπή Δημοσίων Κτημάτων παρατηρήθηκε ότι συνεδριάζει με την μεγαλύτερη συχνότητα και θα επιχειρηθεί στο σημείο αυτό να χρησιμοποιηθεί ως πρότυπο και παράδειγμα. Η επιτροπή απαρτίζεται από τα μέλη που ορίζει ο νόμος και συμμετέχει σε αυτήν, χωρίς δικαίωμα ψήφου, ο Προϊστάμενος της κατά τόπο αρμόδιας Κτηματικής Υπηρεσίας, ο οποίος εισηγείται τα θέματα της ημερήσιας διάταξης. Η επιτροπή γνωμοδοτεί για τα θέματα αρμοδιότητάς της, καθώς και για κάθε άλλο θέμα του αντικειμένου της, εφόσον ζητηθεί η γνώμη της από τον Νομάρχη (νυν Συντονιστή Αποκεντρωμένης Διοίκησης).

Η επικοινωνία στο επίπεδο αυτό είναι άμεση, λεκτική, γραπτή και προφορική, διαγώνια και παρουσιάζει αυξημένη τυπικότητα και πορεία γραμμική, κατά τη φόρμουλα του Lasswell, καθώς το αρχικό μήνυμα μεταφέρεται στην επιτροπή από τον Προϊστάμενο της Κτηματικής Υπηρεσίας, με τη μορφή εισήγησης ή από τον Συντονιστή Αποκεντρωμένης Διοίκησης, με τη μορφή αιτήματος γνώμης, προς επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος, ήτοι την έγκριση ή απόρριψή του ή, στη δεύτερη περίπτωση, την παροχή θετικής ή αρνητικής γνωμοδότησης.

Οι συγκρούσεις που μπορεί να προκύπτουν είναι κατά κανόνα επίσημες και διαοργανωσικές, καθώς εκδηλώνονται μεταξύ Κτηματικής Υπηρεσίας και Επιτροπής, όταν η εισήγηση του Προϊσταμένου της απορρίπτεται. Τούτο συμβαίνει γιατί μπορεί η επιτροπή να έχει άλλη αντίληψη για την εφαρμογή της σχετικής νομοθεσίας, που να έρχεται σε σύγκρουση με το αίτημα της Κτηματικής Υπηρεσίας. Αποβαίνουν τις περισσότερες φορές λειτουργικές και επιλύονται με αντιπαράθεση, ήτοι επιστρατεύονται και από τις δύο πλευρές τεκμηριωμένα επιχειρήματα, προς τον σκοπό της εξεύρεσης της καλύτερης λύσης για την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.

#### **4.6.2 Επικοινωνία σε επίπεδο Γνωμοδοτικού Συμβουλίου Δημοσίων Κτημάτων και Ανταλλάξιμης Περιουσίας**

Κατά την πρακτική, όταν υπόθεση αφορά το Γνωμοδοτικό Συμβούλιο Δημοσίων Κτημάτων και Ανταλλάξιμης Περιουσίας, δίνεται εντολή από το Υπουργείο Οικονομικών στην αρμόδια Κτηματική Υπηρεσία για έρευνα. Η Κτηματική Υπηρεσία, αφού ολοκληρωθεί η έρευνα, αποστέλλει τα αποτελέσματα αυτής, μαζί με τον φάκελο της υπόθεσης, στην αρμόδια Διεύθυνση του Υπουργείου Οικονομικών και αυτή εισάγει την υπόθεση στο Γνωμοδοτικό, για να γνωμοδοτήσει. Η εν λόγω γνωμοδότηση τελεί υπό την αποδοχή της ή μη από τον Υπουργό Οικονομικών. Στη συνέχεια, αποστέλλεται στην Κτηματική Υπηρεσία η εν λόγω γνωμοδότηση, μαζί με την απόφαση του Υπουργού, για περαιτέρω ενέργειες (π.χ. κοινοποίηση στον ενδιαφερόμενο διοικούμενο). Κατά της πράξης αυτής, ο διοικούμενος έχει το δικαίωμα να ασκήσει αίτηση αναθεώρησης.

Παρατηρείται πως η ανωτέρω διαδικασία εμφανίζει στοιχεία μιας κυκλικής διεργασίας, κατά την κυβερνητική προσέγγιση της θεωρίας, καθώς επικεντρώνεται στην έννοια της ανάδρασης, η οποία τροφοδοτεί την επικοινωνιακή πράξη και είναι

απαραίτητη για τη συνέχειά της. Στοιχεία της αποτελούν η τυπικότητα, η επικοινωνία είναι λεκτική, αποκλειστικά γραπτή, διαγώνια, αφού εμπλέκονται διάφορα επίπεδα διοίκησης, ενώ παράλληλα ενυπάρχει και η έννοια μιας εμμεσότητας.

Η όλη διαδικασία ενέχει την έννοια μιας επίσημης σύγκρουσης, καθώς το Γνωμοδοτικό αποτελεί κάποιου είδους διαμεσολαβητή μεταξύ της διοίκησης και του πολίτη, ενώ αποτελεί τρόπο οριστικής επίλυσης μιας διαφοράς.

#### **4.6.3 Επικοινωνία με το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους**

Αποστολή του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους είναι κυρίως η δικαστική υποστήριξη και εκπροσώπηση του Δημοσίου. Η Κτηματική Υπηρεσία αποτελεί αποδέκτη πλήθος εντολών προς ενέργεια από την Κεντρική Υπηρεσία του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους και η επικοινωνία με τον φορέα αυτόν ακολουθεί τα μοντέλα της γραμμικής σχολής, ήτοι ο πομπός της πληροφορίας (η Κεντρική Υπηρεσία του Ν.Σ.Κ.) αποστέλλει το μήνυμα (την εντολή) μέσω του καναλιού (φυσική ή κυρίως ηλεκτρονική αλληλογραφία) προς τον παθητικό αποδέκτη (την Κτηματική Υπηρεσία) με αποτέλεσμα ορισμένη ενέργεια από την μεριά της, που οφείλει να εκτελέσει. Η επικοινωνιακή λειτουργία είναι άμεση, λεκτική (κατά κανόνα γραπτή), αυξημένης τυπικότητας, καθοδική και εξωοργανωτική. Η ανατροφοδότηση στο επίπεδο αυτό επικοινωνίας λαμβάνει την έννοια της επιβεβαίωσης ότι εκτελέστηκε η ορισμένη ενέργεια που διατάχθηκε.

Εξαίρεση στον κανόνα της καθοδικής επικοινωνίας με το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους υπάρχει στις περιπτώσεις που η Κτηματική Υπηρεσία παίρνει την πρωτοβουλία να προκαλέσει την έκδοση γνωμοδότησης από το Ν.Σ.Κ., για ζητήματα που προκύπτουν κατά την πρακτική και για τα οποία υπάρχει ασάφεια ή σύγκρουση νομοθετικών διατάξεων. Στο σημείο αυτό, η επικοινωνία μετατρέπεται σε ανοδική και η Κτηματική Υπηρεσία αναλαμβάνει ρόλο πομπού του μηνύματος, δεν είναι όμως άμεση η επαφή με τον τελικό αποδέκτη, γιατί υποχρεωτικά μεσολαβεί η Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Οικονομικών, η οποία διαβιβάζει το σχετικό αίτημα, αφού διαπιστώσει ότι συντρέχουν οι προϋποθέσεις που ορίζει η νομοθεσία.

Λόγω της έντονης τυπικότητας και σοβαρότητας της διαδικασίας και εξαιτίας του αυξημένου ιεραρχικά κύρους του φορέα (Ν.Σ.Κ.), συγκρούσεις δεν προκύπτουν

συχνά και είναι απολύτως καθορισμένος και αυστηρά τυποποιημένος από τη σχετική νομοθεσία ο τρόπος επίλυσής τους. Ως παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί στο σημείο αυτό η περίπτωση που η αρμόδια για την υποβολή ερωτήματος προς γνωμοδότηση υπηρεσία υποβάλλει αυτό με ελλείποντα στοιχεία, οπότε το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους την καλεί να τα συμπληρώσει.

#### **4.6.4 Επικοινωνία με τους Δικηγόρους του Δημοσίου**

Οι δικηγόροι του Δημοσίου υποχρεούνται να ασκούν κάθε ενδεικνύομενη δικαστική ή εξώδικη ενέργεια ή παράσταση προς υπεράσπιση του Δημοσίου στις υποθέσεις που τους ανατίθενται. Χαρακτηριστικό της επικοινωνίας της Κτηματικής Υπηρεσίας με τους Δικηγόρους του Ελληνικού Δημοσίου είναι το αμφίδρομο της διαδικασίας, κατά τα αλληλεπιδραστικά μοντέλα της θεωρίας. Η επικοινωνιακή πράξη εκκινείται άλλες φορές με πομπό την Κτηματική Υπηρεσία, κατόπιν εντολής της Κεντρικής Υπηρεσίας του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους για παροχή απόψεων προς αυτόν, ενώ σε άλλες περιπτώσεις ο Δικηγόρος του Δημοσίου μεταδίδει την πληροφορία, όπως για παράδειγμα όταν ενημερώνει την Κτηματική Υπηρεσία για την έκβαση των υποθέσεων που του είχαν ανατεθεί, κοινοποιώντας τις σχετικές δικαστικές αποφάσεις κλπ..

Παρουσιάζει αμεσότητα, μπορεί όμως να είναι και έμμεση, όταν παρεμβάλλεται το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους, είναι λεκτική, γραπτή και προφορική, ως κανάλι της χρησιμοποιεί την ηλεκτρονική αλληλογραφία ή την τηλεφωνική επικοινωνία και χαρακτηρίζεται από τυπικότητα, μπορεί όμως να είναι και άτυπη, καθώς, λόγω της πληθώρας των υποθέσεων που χειρίζεται ο Δικηγόρος του Ελληνικού Δημοσίου και τη συχνή παρουσία του δια ζώσης στην υπηρεσία, ζητούνται συχνά από αυτόν συμβουλές και καθοδήγηση εκτός θεσμοθετημένων καναλιών επικοινωνίας.

Σύγκρουση ανακύπτει στην περίπτωση που η Κτηματική Υπηρεσία διαπιστώσει ότι ο Δικηγόρος του Δημοσίου εκτελεί πλημμελώς τα καθήκοντά του. Στο σημείο αυτό ο νόμος ορίζει με αυξημένη τυπικότητα τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί, με αναφορά στην Κεντρική Υπηρεσία του Νομικού Συμβουλίου του

Κράτους, η δε σύγκρουση αυτή επιλύεται με την μέθοδο της καταστολής, ήτοι τη διακοπή της συνεργασίας και την αντικατάστασή του.

#### **4.6.5 Επικοινωνία με την Π.Ο.Ε. – Δ.Ο.Υ.**

Η Πανελλήνια Ομοσπονδία Εργαζομένων στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (συντομογραφικά Π.Ο.Ε. – Δ.Ο.Υ.) αποτελεί το συνδικαλιστικό όργανο των υπαλλήλων που εργάζονται στις κατά τόπους Κτηματικές Υπηρεσίες. Στην ουσία μεσολαβεί μεταξύ των υπαλλήλων, ήτοι των κατώτερων στρωμάτων διοίκησης, με την Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Οικονομικών και δη το Κράτος, ήτοι με τα ανώτερα στρώματα της διοίκησης, ως μια μορφή έμμεσης επικοινωνίας.

Το εν λόγω συνδικαλιστικό όργανο επικοινωνεί με τους υπαλλήλους των Κτηματικών Υπηρεσιών άμεσα, ήτοι χωρίς την παρεμβολή άλλου παράγοντα και κατά τα συναλλακτικά μοντέλα της θεωρίας, καθώς αποστέλλει ενημερώσεις κάθε είδους μέσω υπηρεσιακής ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, διανέμει έντυπο υλικό, επισκέπτεται δια ζώσης με τους αντιπροσώπους του τις διάφορες υπηρεσίες, όπου αναπτύσσεται διάλογος μεταξύ των εργαζομένων, συγκαλεί γενικές συνελεύσεις, κατά τις οποίες μπορεί να τοποθετηθεί κάθε υπάλληλος που επιθυμεί, ενώ κορύφωση αυτής της αλληλεπιδραστικής επικοινωνίας αποτελεί η εκλογική διαδικασία. Στο επίπεδο του συνδικαλισμού, το επικοινωνιακό φαινόμενο παρουσιάζει καθοδικότητα, αλλά μπορεί να μετατραπεί και σε ανοδικό, καθώς ο κάθε υπάλληλος μπορεί να στραφεί στην ομοσπονδία, όταν αντιμετωπίζει οποιοδήποτε πρόβλημα υπηρεσιακής φύσεως. Μέσα σε αυτό το κλίμα έντονων ζυμώσεων και διαπροσωπικής επαφής, ευνοείται σε μεγάλο βαθμό η άτυπη επικοινωνία, όπως και η μετάδοση μηνυμάτων μέσω μη λεκτικών τρόπων, που οδηγούν σε σύσφιξη των συναδελφικών σχέσεων και σε καλλιέργεια κλίματος αλληλεγγύης και σύμπνοιας.

Ιδιαίτερο επικοινωνιακό ενδιαφέρον εμφανίζει η πληθώρα των συγκρούσεων του συνδικαλιστικού οργάνου με τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα της διοίκησης, που κορυφώνεται στο δικαίωμα της απεργίας, ως μέσο άσκησης πίεσης. Η κυριότερη αιτία τους αποτελεί η σύγκρουση των συμφερόντων των υπαλλήλων με τις αποφάσεις του Κράτους. Οι συγκρούσεις του είδους αυτού καταλήγουν να είναι άλλοτε λειτουργικές και άλλοτε μη λειτουργικές. Επιλύονται με διάφορους τρόπους, όπως αντιπαράθεση,



ανταγωνισμό, διαπραγμάτευση, καταστολή, συμβιβασμό, ενώ σπανίως με σύμπραξη ή συμφιλίωση.

#### **4.6.6 Δημόσιοι Υπάλληλοι και Επικοινωνία**

Αν θέσει κανείς την έννοια της επικοινωνίας σε ένα γενικότερο πλαίσιο για κάθε δημόσιο υπάλληλο, θα διαπιστωθεί πως βασίζεται σε αρκετούς τυποποιημένους κανόνες που προβλέπονται από την σχετική νομοθεσία, υπάρχει όμως και ένα πλήθος εξαιρέσεων που ανακύπτουν από την πρακτική εφαρμογή.

Κατά κανόνα, οι δημόσιοι υπάλληλοι επικοινωνούν με τυπικότητα, αμεσότητα, λεκτικά και καθοδικά, κατά τα γραμμικά μοντέλα της θεωρίας. Καθώς είναι υποχρεωμένοι να εφαρμόζουν τη νομοθεσία, οι επικοινωνιακές τους πράξεις είναι απολύτως τυποποιημένες, ενώ η ιεραρχικά δομημένη δημόσια διοίκηση επιβάλλει καθοδικότητα στη μετάδοση των μηνυμάτων.

Δεν είναι όμως λίγες οι περιπτώσεις κατά τις οποίες οι δημόσιοι υπάλληλοι επικοινωνούν άτυπα, είτε μεταξύ τους, είτε με την διοίκηση, είτε ακόμα και με τους πολίτες. Σε περιπτώσεις στενής επαφής, ουσιώδη ρόλο διαδραματίζουν τα εξωγλωσσικά στοιχεία και ο υπάλληλος επικοινωνεί με την γλώσσα του σώματός του, με την φωνητική πλευρά της προφορικής επικοινωνίας, με το σύνολο της προσωπικής του εν γένει παρουσίας, ακόμα και μέσω της διευθέτησης του χώρου εργασίας του και την εργονομική οργάνωση του χρόνου, τα οποία ανωτέρω χαρακτηριστικά πρέπει να συνάδουν με το καθήκον της ευπρεπούς και συνεπούς συμπεριφοράς του, το οποίο δεσμεύει έναν δημόσιο υπάλληλο ακόμα και εκτός υπηρεσίας. Επιπλέον, η επικοινωνιακή πράξη μετατρέπεται συχνά σε ανοδική, ακόμα και διαγώνια ή οριζόντια, λόγω της πληθώρας των ρόλων που αυτός καλείται να αναλάβει, ενώ η γραμμικότητα κατά την μετάδοση πληροφοριών πολύ συχνά αντικαθίσταται από μια περισσότερο αλληλεπιδραστική προσέγγιση.

Οι συγκρούσεις ανακύπτουν στην πλειονότητα των περιπτώσεων κατά την εκτέλεση διαταγής από τους ανωτέρους του. Στο σημείο αυτό, η νομοθεσία περιγράφει με λεπτομέρειες τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί, συχνά όμως, λόγω περιστάσεων, ο υπάλληλος αποφεύγει την προσφυγή σε αυτήν και συμβιβάζεται με την κατάσταση. Εφόσον όμως αποφασίσει να την εκκινήσει, πρόκειται για επίσημη, κάθετη

και διαπροσωπική ή και ομαδική σύγκρουση, που μπορεί να αποβεί είτε λειτουργική, είτε μη λειτουργική και επιδρά στις σχέσεις της υπηρεσίας, επιλύεται δε συνήθως με ανταγωνισμό, καθώς κάθε πλευρά υπερασπίζεται ίδια συμφέροντα, μπορεί όμως να λήξει και με αντιπαράθεση, διαπραγμάτευση ή και καταστολή.

#### **4.6.7 Επικοινωνία μεταξύ πολιτών και Δημοσίων Υπηρεσιών**

Στην ελληνική πραγματικότητα, η επικοινωνία μεταξύ πολιτών και δημοσίων υπηρεσιών συνιστά ιδιαίτερη πρόκληση, καθώς η πολυνομία, το δαιδαλώδες γραφειοκρατικό σύστημα και τα στερεότυπα που συχνά κυριαρχούν δοκιμάζουν καθημερινά τις σχέσεις των διοικούμενων με τους δημοσίους υπαλλήλους.

Η Δημόσια Διοίκηση επικοινωνεί με τους πολίτες τυπικά ή άτυπα, λεκτικά, προφορικά και γραπτά, καθώς και μη λεκτικά, καθοδικά, αλλά και ανοδικά, κατά τα μοντέλα αλληλεπίδρασης της θεωρίας. Παρόλη την ανισότητα σε επίπεδο κυριαρχίας της θέσης στην οποία βρίσκονται οι πολίτες απέναντι στο κράτος, ωστόσο, τη σύγχρονη εποχή, διαθέτουν ένα μεγάλο οπλοστάσιο άμυνας απέναντι σε περιπτώσεις κακοδιοίκησης. Η μετάδοση των μηνυμάτων είναι αμφίδρομη, οι ρόλοι του πομπού και του αποδέκτη της πληροφορίας εναλλάσσονται διαρκώς και οι δημόσιες υπηρεσίες αποδίδουν ιδιαίτερη αξία στην έννοια της ανατροφοδότησης από την πλευρά των πολιτών, καθώς συχνά αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την επιτυχή επιτέλεση του δημόσιου έργου και των υπηρεσιών που προφέρονται.

Πολύ συχνά η επικοινωνία διαταράσσεται, γιατί εισάγεται στην επικοινωνιακή αλληλόδραση η έννοια του θορύβου, κατά το θεωρητικό μοντέλο των Shannon και Weaver. Θόρυβο, στο επίπεδο αυτό, αποτελούν η χρήση από τη μεριά της διοίκησης εξειδικευμένης ορολογίας, που μπορεί να μην γίνεται κατανοητή από τον πολίτη, λόγω μορφωτικού, κοινωνικού και πολιτιστικού επιπέδου, η ψυχολογική, αλλά και σωματική κατάσταση στην οποία βρίσκονται οι εμπλεκόμενες πλευρές κατά τη διάρκεια της συνδιαλλαγής τους, συνθήκες πίεσης, άγχους και άλλοι στρεσογόνοι παράγοντες που είναι πιθανό να συντρέχουν, οι προκαταλήψεις και τα λανθασμένα πρότυπα που έχουν η μία πλευρά για την άλλη, αλλά και οι προηγούμενες εμπειρίες σε παρόμοιες περιπτώσεις, που δημιουργούν αρνητική προδιάθεση. Ως αποτέλεσμα, η επικοινωνία μεταξύ πολίτη

και δημοσίων υπηρεσιών συχνά δεν είναι επιτυχημένη και το μήνυμα που μεταδίδεται μεταλλάσσεται ή δεν αποκωδικοποιείται ορθά από τον παραλήπτη.

Κυριότερη αιτία των διενέξεων που ανακύπτουν μεταξύ πολιτών και δημοσίων υπηρεσιών αποτελεί η σύγκρουση των ιδίων συμφερόντων των διοικούμενων με το γενικό συμφέρον. Επίσης, οι στάσεις, οι απόψεις, οι εμπειρίες και οι αξίες των προσώπων που εμπλέκονται, αλλά συγχρόνως και η δομή και ο ιδιαίτερος χαρακτήρας της εκάστοτε δημόσιας υπηρεσίας. Καταλήγουν σε ανταγωνισμό, καθώς κάθε πλευρά προσπαθεί να επιβληθεί μεταχειριζόμενη μέσα εξουσίας, ενώ επιδιώκεται να αποφεύγονται με την μέθοδο της διαπραγμάτευσης. Συχνά επιλύονται με αντιπαράθεση ή και με καταστολή, ανάλογα με τις περιστάσεις. Ευκαταία λύση παρουσιάζεται η σύμπραξη, ώστε να αναζητείται κάθε φορά μία κοινή συνισταμένη μεταξύ των προσωπικών συμφερόντων και των συμφερόντων του συνόλου.

#### 4.7 Συμπεράσματα - Διαπιστώσεις

Κατά την ερευνητική διαδικασία υπαγωγής των διαφόρων μορφών επικοινωνίας, που απαντώνται σε επίπεδο μιας δημόσιας υπηρεσίας και δη των Κτηματικών Υπηρεσιών του Υπουργείου Οικονομικών, στα διάφορα είδη και μοντέλα της επικοινωνιακής θεωρίας, καθώς και στις μορφές, τα αίτια και τους τρόπους επίλυσης των επικοινωνιακών συγκρούσεων που ανακύπτουν και μελετήθηκαν, προέκυψαν ορισμένα γενικότερα συμπεράσματα, που οδηγούν σε συγκεκριμένες διαπιστώσεις για τη σχέση της επικοινωνίας με την σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση.

Κατ' αρχάς, ο σημερινός δημόσιος τομέας βασίζεται στην έννοια της επικοινωνίας σε τόσο μεγάλο βαθμό, ώστε να ανάγεται το στοιχείο αυτό σε ουσιώδες συστατικό της επιτυχημένης άσκησης δημόσιας εξουσίας. Επίσης, οι τεχνολογικές εξελίξεις στον τομέα των επικοινωνιών επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι δημόσιες υπηρεσίες, καθώς και το είδος των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Αποτέλεσμα μιας δυσλειτουργικής επικοινωνίας είτε στο εσωτερικό, είτε στο εξωτερικό περιβάλλον μιας υπηρεσίας είναι η δημιουργία συγκρούσεων και αποτελεί θέμα χειρισμού πολλών παραγόντων η επιτυχής έκβασή τους, προς το συμφέρον των αντιτιθέμενων πλευρών.

Κατά τα πρώτα στάδια, βασική διαπίστωση της έρευνας αποτέλεσε το γεγονός πως μια δημόσια υπηρεσία, όπως είναι η Κτηματική Υπηρεσία, επικοινωνεί είτε εσωτερικά, είτε εξωτερικά, κατά κανόνα, σύμφωνα με τα γραμμικά μοντέλα της θεωρίας, ήτοι ο αρχικός, ενεργητικός πομπός μεταδίδει την πληροφορία, μέσω των κατάλληλων καναλιών, στον τελικό, παθητικό αποδέκτη, προς επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος. Είναι χαρακτηριστική η αυξημένη τυπικότητα κατά τη μετάδοση των μηνυμάτων, καθώς οι τρόποι και οι μορφές της επικοινωνιακής πράξης προβλέπονται τις περισσότερες φορές από τη νομοθεσία. Επιπλέον, λόγω της ιεραρχικής δομής της ελληνικής δημόσιας διοίκησης στα διάφορα επίπεδα εξουσίας, η μετάδοση της πληροφορίας ακολουθεί, κατά βάση, καθοδική πορεία, από τα ανώτερα, προς τα κατώτερα διοικητικά στρώματα, εξοπλισμένη με δεσμευτικότητα και αυξημένη τυπική ισχύ.

Κατά την πορεία, όμως, και τη μελέτη των διαφόρων εξειδικευμένων περιπτώσεων επικοινωνιακής συμπεριφοράς, παρατηρήθηκε πως τα ανωτέρω αξιώματα βρίθουν εξαιρέσεων και κάμπτονται σε πληθώρα περιπτώσεων, σε σημείο που να χαρακτηρίζονται περισσότερο ως στερεότυπα και προκαταλήψεις, παρά ως αντιπροσωπευτικά παραδείγματα της πραγματικότητας. Εν αντιθέσει, διαπιστώθηκε πως ο δημόσιος τομέας αποτελεί πεδίο έντονων αλληλεπιδράσεων και διαπροσωπικών επαφών, προσεγγίζοντας περισσότερο τα αλληλεπιδραστικά, ακόμα και τα συναλλακτικά μοντέλα της θεωρητικής σκέψης. Αρκετές είναι οι περιπτώσεις κατά τις οποίες η επικοινωνία γίνεται άτυπα, εκτός θεσμοθετημένων καναλιών, με πολύτιμες συνέπειες για τον οργανισμό και τον διοικούμενο, ενώ πολύ συχνά η μεταφορά της πληροφορίας αποκτά και επιδιώκεται να αποκτά ανοδική πορεία, ήτοι από τις κατώτερες προς τις ανώτερες διοικητικές βαθμίδες. Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται, επομένως, στην ανατροφοδότηση και ανάδραση, που παρέχεται από τον αποδέκτη του μηνύματος, γεγονός που οδηγεί σε συχνή εναλλαγή των ρόλων του αποστολέα και του παραλήπτη, ως μια κυκλική διεργασία.

Σε ένα πεδίο τόσο πλούσιο σε αλληλόδραση, όπως είναι ο δημόσιος τομέας, είναι αναπόφευκτο να προκύπτουν επικοινωνιακές συγκρούσεις, που οφείλονται σε πληθώρα αιτιών και επιλύονται με ποικίλους τρόπους. Αποδείχθηκε πως είναι ζήτημα κατάλληλων χειρισμών, κυρίως από την πλευρά των προσώπων που ασκούν εξουσία, να αναδειχθούν αυτές σε λειτουργικές και να ωφελήσουν τους οργανισμούς και τους

υπαλλήλους που τους στελεχώνουν, αλλά και γενικότερα το κοινωνικό σύνολο, που συναλλάσσεται με αυτούς.

Εν κατακλείδι, στο χώρο της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης υπάρχει πλέον απαίτηση για ένα είδος ηθικής στην επικοινωνία, όπου προτάσσονται αρετές όπως η ενσυναίσθηση, ο σεβασμός, η ειλικρίνεια και η ανιδιοτέλεια, κυρίως όμως οι καλές προθέσεις και η θετική προδιάθεση για το επικοινωνιακό πράττειν, καθώς και η απομάκρυνση μικροσυμφερόντων και μικροπολιτικών. Κατά το αριστοτελικό πρότυπο, οφείλει αυτή να είναι στοχευμένη και προσαρμοσμένη στο εκάστοτε ακροατήριο, να χρησιμοποιείται ως στοιχείο ανύψωσης του ανθρώπου και να αποτελεί πηγή έμπνευσης για μια συνεχή βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών κάθε δημόσιου οργανισμού, προσανατολισμένη πάντα στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.

*«Ας είναι ευλογημένη η σιωπή !  
Γιατί μέσα σ' αυτήν θα μ' ακούσεις να μιλώ»*

Χαλίλ Γκιμπράν  
Λιβανοαμερικανός ποιητής και φιλόσοφος  
(1883 – 1931)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

### Βιβλιογραφία

#### 5.1 Ελληνόφωνη βιβλιογραφία

- Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili
- Γιαννουλέας, Μ. (2011). *Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*. Αθήνα: πεδίο
- Δαλακούρα, Α. (2012). *Χτίζοντας και καθοδηγώντας τις εργασιακές ομάδες*. Αθήνα: ICBS Business College
- Ιορδάνογλου, Δ., Τσακαρέστου, Μ., Τσενέ, Λ., Λέανδρος, Ν. & Ιωαννίδης, Κ., (2016). *Ηγέτες του Μέλλοντος*. Αθήνα: πεδίο.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου
- Παπάνης, Ε. (2011). *Συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο-Επικοινωνία στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα: Κυριακίδη
- Πετρίδου, Ε. (2011). *Διοίκηση. Μάνατζμεντ. Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Σοφία
- Σαΐτης, Χ. & Σαΐτη, Α. (2012). *Οργάνωση και Διοίκηση της εκπαίδευσης. Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη περιπτώσεων*. Αθήνα
- Τριαντάρη, Σ., (2016). *Η Ρητορική, η τέχνη της επικοινωνίας από την αρχαιότητα στο Βυζάντιο*. Θεσσαλονίκη: Κ&Μ Αντ. Σταμούλη.
- Τριαντάρη, Σ., (2018). *Από τη σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση. Η Διαμεσολάβηση ως στρατηγική και πολιτική της επικοινωνίας*. Θεσσαλονίκη: Σταμούλη.
- Χατζηπασχάλης, Π.Κ. (2010). *Διαχείριση συγκρούσεων στον επιχειρησιακό κόσμο με εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης. Θεωρητικό υπόβαθρο και εμπειρική διερεύνηση*. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Χαχλάκης, Ι. & Αποστολοπούλου, Ε. (2012). *Οργανωσιακές Συγκρούσεις*. Πτυχιακή εργασία. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης

- Ζαβλανός, Μ (2002). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Σταμούλης.
- Μάρκου, Κ. & Τσιότρας, Γ. (2017). Σύγχρονες μορφές επικοινωνίας δημόσιων υπηρεσιών και η συμβολή τους στη βελτίωση της ποιότητας. Πτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Παπαδήμα, Κ. (2021). Ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός των δημόσιων οργανισμών - Η μελέτη περίπτωσης του ενιαίου φορέα κοινωνικής ασφάλισης (ΕΦΚΑ). Μεταπτυχιακή διατριβή. Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
- Robbins, S. & Judge, T. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- Bien, M. U, Schermerhorn, J.R. & Osborn, R.N. (2016). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Εκδόσεις Πασχαλίδης
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A., (2014). *Ο Νέος Ηγέτης: Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: πεδίο.
- Greenberg, J. & Baron, R., (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

## 5.2 Αγγλόφωνη βιβλιογραφία

- Ariani, M.G. & Chashmi, S.A.N. (2011). *Conflict management styles and Communication Quality: Two Parallel Approaches to Dysfunctional Conflict*. 3rd International Conference on Advanced Management Science, p.p. 83-87
- Behfar, K., Peterson, R., Mannix, E. & Trochim, W. (2008). *The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links between conflict type, conflict management strategies and team outcomes*. Journal of Applied Psychology, vol.93(1), 170-188
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of conflict: Constructive and Destructive Processes*. Yale University Press
- Etikan, I., Musa, S.A. & AlKassim, R.S. (2015). *Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling*. American Journal of Theoretical and Applied Statistics, 5(1), 1-4
- Garcia C., (2006). *Putting conflict management into practice: a nursing case study*. Journal of Nursing Management, 14:201-206.

- Griffin, R. & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. South-Western: Cengage Learning
- Gupta, J.M. & Sasidhar, B. (2010). *Managing Conflicts in organizations: A Communicative Approach*. AIMS International Journal of Management,4(3),177-190.
- Hoy, W. & Miskel, C. (2013). *Educational administration: theory, research and practice*,9th edition. New York: Mc Graw-Hill
- Kotter, J. (2012). *Accelerate!* Harvard Business Review,90(11),45-48
- Rahim, M.A. (2011). *Managing Conflict in Organizations*. Fourth Edition, New Jersey: Transaction Publishers
- Senaratne, S. & Udawatta, N. (2012). *Managing intragroup conflicts in construction project teams: Case studies in Sri Lanka*. Architectural Engineering and Design Management
- Spaho, K. (2013). *Organizational communication and conflict management*. Management, 18(1), p.p. 103-118
- Wilmot, W.W. & Hocker, J.L. (2011). *Interpersonal Conflict*. New York: McGraw-Hill
- Wood, J. T. (2010). *Interpersonal communication: Everyday Encounters* (6th ed.). Boston: Wadsworth.

### 5.3 Σχετική Νομοθεσία

- Το Σύνταγμα της Ελλάδας.
- Απόφαση του Πρωθυπουργού της Χώρας με αριθμό Υ1/2019 (ΦΕΚ Β` 2901/09-07-2019) «Καθορισμός σειράς τάξης των Υπουργείων».
- Νόμος με αριθμό 2690/1999 (ΦΕΚ Α` 45/09-03-1999) «Κύρωση του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και άλλες διατάξεις».
- Νόμος με αριθμό 3528/2007 (ΦΕΚ Α` 26/09-02-2007) «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.».



- Νόμος 4831/2021 (ΦΕΚ Α' 170/23-09-2021) «Οργανισμός του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους (ΝΣΚ) και κατάσταση των λειτουργών και των υπαλλήλων του και άλλες διατάξεις».
- Νόμος 4940/2022 (ΦΕΚ Α' 112/14-06-2022) «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις».
- Προεδρικό Διάταγμα με αριθμό 284/1988 (ΦΕΚ Α' 128/14-06-1988) «Οργανισμός Υπουργείου Οικονομικών».
- Προεδρικό Διάταγμα με αριθμό 551/1988 (ΦΕΚ Α' 259/17-11-1988) «Οργανισμός Νομαρχιών (Οργάνωση Οικονομικών Υπηρεσιών)».
- Προεδρικό Διάταγμα με αριθμό 142/2017 (ΦΕΚ Α' 181/23-11-2017) «Οργανισμός Υπουργείου Οικονομικών».
- Προεδρικό Διάταγμα με αριθμό 84/2019 (ΦΕΚ Α' 123/17-07-2019) «Σύσταση και κατάργηση Γενικών Γραμματειών και Ειδικών Γραμματειών/Ενιαίων Διοικητικών Τομέων Υπουργείων».

## 5.4 Υλικό Από το Διαδίκτυο

- Βικιπαίδεια (2023), Υπουργείο Οικονομικών (Ελλάδα), Ημερομηνία πρόσβασης 14/04/2023 στη διεύθυνση [Υπουργείο Οικονομικών \(Ελλάδα\) - Βικιπαίδεια \(wikipedia.org\)](http://www.wikipedia.org)
- Επίσημη ιστοσελίδα Υπουργείου Οικονομικών (2023), Ημερομηνία πρόσβασης 14/04/2023 στη διεύθυνση [Αρχική - Υπουργείο Οικονομικών \(minfin.gr\)](http://www.minfin.gr)
- ΝΟΜΟΣ – ΒΑΣΕΙΣ ΝΟΜΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ (2023), Ημερομηνία πρόσβασης 14/04/2023 στη διεύθυνση [NOMOS \(intrasoftnet.com\)](http://www.intrasoftnet.com)
- Επίσημη ιστοσελίδα της Π.Ο.Ε. – Δ.Ο.Υ. (2023), Ημερομηνία πρόσβασης 02/05/2023 στη διεύθυνση <http://poe-doy.gr>
- Γνωμικολογικόν (2023), Ημερομηνία πρόσβασης 12/05/2023 στη διεύθυνση <https://www.gnomikologikon.gr/catquotes.php?categ=1800>