



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

Η συμβολή του Ανασχεδιασμού Επιχειρησιακών  
Διεργασιών (BPR) στη βελτίωση της ποιότητας στον  
Δημόσιο Τομέα και η αντίσταση των εργαζομένων:  
η μελέτη περίπτωσης του ΟΑΕΔ

της

ΙΩΑΝΝΑΣ ΤΣΑΚΙΡΙΔΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΓΚΟΤΖΑΜΑΝΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του  
διπλώματος μεταπτυχιακών σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση

Νοέμβριος 2020

*Η αλλαγή είναι τόσο αναπόφευκτη όσο και ο χρόνος,  
κι όμως τίποτα δεν συναντά μεγαλύτερη αντίσταση.*

*Βενιαμίν Ντισραέλι, 1804-1881*

## Ευχαριστίες

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία ολοκληρώθηκε με τη συμβολή κάποιων ανθρώπων, τους οποίους οφείλω να ευχαριστήσω. Αρχικά, ευχαριστώ την επιβλέπουσα καθηγήτρια της εργασίας κ. Γκοτζαμάνη Αικατερίνη, για την καθοδήγησή της κατά της διάρκεια της εκπόνησης της ΜΔΕ, εν μέσω της πανδημίας.

Ευχαριστώ τους συναδέλφους μου στο κατάστημα που εργάζομαι, τόσο αυτούς που δέχθηκαν να συμμετέχουν στις συνεντεύξεις, όσο και όλους όσους με βοήθησαν, ώστε να συλλέξω τα απαραίτητα στοιχεία που σχετίζονται με την λειτουργία του οργανισμού.

Τέλος, οφείλω να ευχαριστήσω θερμά το σύζυγό μου Τάσο, ο οποίος με στήριξε απόλυτα, τόσο στην εκπόνηση της ΜΔΕ, όσο και στις μεταπτυχιακές μου σπουδές συνολικά.

## Περίληψη

Οι αλλαγές που γίνονται παγκοσμίως τις τελευταίες δεκαετίες έχουν κάνει απαραίτητη την αναδιοργάνωση πολλών οργανισμών, τόσο στον Ιδιωτικό, όσο και στον Δημόσιο Τομέα, ώστε να εξακολουθήσουν να είναι παραγωγικοί και ανταγωνιστικοί. Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών (Business Process Reengineering - BPR) είναι ένα πολύ βασικό εργαλείο για να γίνουν αλλαγές, οι οποίες αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας, της απόδοσης και των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Αυτός ο ανασχεδιασμός περιλαμβάνει αλλαγές στις διαδικασίες και στη δομή ενός οργανισμού και για την επιτυχία του εγχειρήματος κρίνεται απαραίτητη η στήριξη του από το προσωπικό του οργανισμού. Σε κάθε τέτοια αλλαγή είναι σύνηθες να υπάρχουν κάποιες δυνάμεις που αντιστέκονται. Μετά από έρευνα της διεθνούς βιβλιογραφίας, εντοπίστηκαν οι βασικές αιτίες αυτής της αντίστασης και οι συνέπειές της στα αποτελέσματα της αναδιοργάνωσης του οργανισμού.

Η παρούσα εργασία εστιάζει στην εφαρμογή του BPR στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα και συγκεκριμένα στην εφαρμογή του στον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ). Ειδικότερα, μελετάται ο πρόσφατος ανασχεδιασμός που έγινε στον οργανισμό και με τη μέθοδο της ποιοτικής έρευνας, και συγκεκριμένα της μελέτης περίπτωσης, αναδεικνύεται η συμβολή της εφαρμογής του BPR στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και η αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν. Από τη μελέτη περίπτωσης εξάγονται συμπεράσματα και γίνονται προτάσεις προληπτικών ενεργειών για αντίστοιχες μελλοντικές προσπάθειες ανασχεδιασμού μεγάλων δημοσίων οργανισμών.

**Λέξεις – κλειδιά:** Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών, Ποιότητα, BPR, Αντίσταση στην αλλαγή, ΟΑΕΔ

---

## Abstract

In recent decades, the changes that have taken place worldwide have necessitated the redesign of many organizations, both in the Private and Public Sector, in order to continue to be productive and competitive. Business Process Reengineering (BPR) is a very significant method for making changes that aim to improve quality, performance, and services.

Reengineering involves changes in the procedures and structure of an organization. To succeed, the support of the organization staff is necessary. However, in any such change, there are certain forces that resist. Extensive literature review revealed the main causes of this resistance and its consequences on the results of the reorganization of the organization were identified.

This thesis focuses on the implementation of BPR in the Greek Public Sector, studying the case of the recent reengineering in the Manpower Employment Organization (OAED). Following the case study methodology, Data analysis of this organization highlights the effect of BPR implementation on the quality of provided services, as well as employee resistance to the changes that have taken place. Conclusions are drawn and precautionary measures are proposed for corresponding future efforts to redesign large public organizations.

**Keywords:** BPR, Quality, Resistance to change, OAED

## Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες .....	iii
Περίληψη .....	iv
Abstract .....	v
Πίνακας περιεχομένων .....	vi
Πίνακας εικονογραφήσεων.....	vii
Ευρετήριο Εικόνων .....	vii
Ευρετήριο Πινάκων .....	vii
Κεφάλαιο 1 : Εισαγωγή.....	1
1.1. Σκοπός της μελέτης - Περιγραφή προβλήματος.....	1
1.2. Δομή διπλωματικής εργασίας.....	2
Κεφάλαιο 2 : Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.....	5
2.1. Δημόσια Διοίκηση και απαιτούμενες οργανωσιακές αλλαγές .....	5
2.2. Ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών (BPR).....	9
2.3. Αντίσταση εργαζομένων στις αλλαγές.....	12
2.4. Ερευνητικά ερωτήματα.....	15
Κεφάλαιο 3 : Μεθοδολογία έρευνας .....	17
3.1. Σκοπός της έρευνας .....	17
3.2. Μέθοδοι έρευνας.....	17
3.3. Εργαλείο μέτρησης - Συνέντευξη.....	19
3.4. Σχεδιασμός συνέντευξης.....	22
Κεφάλαιο 4 : Η μελέτη περίπτωσης του ΟΑΕΔ .....	27
4.1. ΟΑΕΔ – Ιστορική αναδρομή, ρόλος και έργο .....	27
4.2. Εφαρμογή του BPR στον ΟΑΕΔ .....	29
Κεφάλαιο 5 : Ανάλυση και αξιολόγηση των δεδομένων .....	33
5.1. Ανάλυση δεδομένων.....	33
5.2. Αξιολόγηση αποτελεσμάτων .....	39
Κεφάλαιο 6 : Συμπεράσματα, Περιορισμοί και Προτάσεις .....	41
6.1. Συμπεράσματα.....	41
6.2. Περιορισμοί έρευνας .....	45
6.3. Προτάσεις.....	46
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	47
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	50
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	50
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΠΡΟΣΚΛΗΣΗ ΓΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ.....	51
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΔΟΜΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....	52
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΣΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ.....	54

## Πίνακας εικονογραφήσεων

### Ευρετήριο Εικόνων

Εικόνα 1: Παράγοντες επιτυχίας/αποτυχίας της εφαρμογής του BPR..... 13

### Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1: Κατανομή φύλου ερωτηθέντων .....	33
Πίνακας 2: Κατανομή ηλικίας ερωτηθέντων .....	34
Πίνακας 3: Κατανομή οικογενειακής κατάστασης ερωτηθέντων .....	34
Πίνακας 4: Κατανομή ετών υπηρεσίας ερωτηθέντων .....	35
Πίνακας 5: Κατανομή σχέσης εργασίας ερωτηθέντων.....	35
Πίνακας 6: Κατανομή θέσης ιεραρχίας ερωτηθέντων.....	35
Πίνακας 7: Κατανομή επιπέδου εκπαίδευσης ερωτηθέντων.....	35
Πίνακας 8: Κατανομή Εργασιακού Τομέα ερωτηθέντων .....	36

## Κεφάλαιο 1 : Εισαγωγή

### 1.1. Σκοπός της μελέτης - Περιγραφή προβλήματος

Τις τελευταίες δεκαετίες γίνονται σημαντικές αλλαγές παγκοσμίως σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο. Παράλληλα, η ραγδαία πρόοδος της τεχνολογίας είναι ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας, ο οποίος παρασύρει αυτές τις αλλαγές σε ακόμα γρηγορότερους ρυθμούς. Επίσης, οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των ανθρώπων έχουν αυξηθεί κατά πολύ, με αποτέλεσμα να μεγαλώνει συνεχώς ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων.

Για να πρωταγωνιστήσει, αλλά ακόμα και για να επιβιώσει μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός σε ένα τόσο ανταγωνιστικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον, είναι απαραίτητο να προσαρμόζεται συνεχώς σε αυτές τις αλλαγές, μειώνοντας το λειτουργικό του κόστος και βελτιώνοντας τις υπηρεσίες και τα προϊόντα του. Αν και ο ανταγωνισμός είναι ένα γνώρισμα των επιχειρήσεων του Ιδιωτικού Τομέα, οι οργανισμοί και υπηρεσίες του Δημόσιου Τομέα δεν μπορούν να αποτελούν εξαίρεση στην ανάγκη προσαρμογής σε αυτό το μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Ειδικότερα στην περίπτωση του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα, είναι ευρέως γνωστά τα προβλήματα της γραφειοκρατίας, της ανεπάρκειας, της χαμηλής παραγωγικότητας και του χαμηλού επιπέδου υπηρεσιών. Αυτά τα φαινόμενα, σε συνδυασμό με την ανάγκη να ακολουθούνται οι Ευρωπαϊκές Οδηγίες και να υπάρχει σχετική σύγκλιση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες, καθιστά παραπάνω από επιτακτική την ανάγκη του εκσυγχρονισμού των υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα.

Μία πρακτική που χρησιμοποιείται διεθνώς στον μετασχηματισμό ενός οργανισμού με σκοπό την προσαρμογή του στις σύγχρονες απαιτήσεις είναι ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών (Business Process Reengineering – BPR). Ο ανασχεδιασμός αφορά την καθολική επανασχεδίαση των δομών και των διαδικασιών ενός οργανισμού, ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών με ταυτόχρονη μείωση των λειτουργικών εξόδων. Σε ότι αφορά τους Δημόσιους Οργανισμούς, ο ανασχεδιασμός τους είναι ιδιαίτερα σημαντικός, αφού απευθύνονται σε ένα ιδιαίτερα σημαντικό αριθμό πολιτών, οι οποίοι έχουν πλέον αυξημένες ανάγκες εξυπηρέτησης.



Στην παρούσα εργασία γίνεται ειδική αναφορά στον ΟΑΕΔ, ο οποίος αποτελεί ένα μεγάλο οργανισμό του Ελληνικού Δημόσιου με ιδιαίτερα σημαντικό αντικείμενο. Στον ΟΑΕΔ έχει εφαρμοσθεί τα τελευταία χρόνια ο BPR, έχοντας οδηγήσει σε σημαντικές αλλαγές και καινοτομίες την λειτουργία του και τον τρόπο εξυπηρέτησης.

Παρόλα τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει ο ανασχεδιασμός ενός οργανισμού, παρατηρούνται συχνά κάποια εμπόδια ως προς την εφαρμογή του. Ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια είναι η αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές που απαιτούνται στη δομή και τις διαδικασίες του οργανισμού μετά από τον ανασχεδιασμό. Οι εργαζόμενοι αποτελούν το σημαντικότερο παράγοντα για την ομαλή και αποδοτική λειτουργία του κάθε οργανισμού. Η αποδοχή των αλλαγών που επιφέρει ο ανασχεδιασμός από τους εργαζόμενους, είναι ίσως ο βασικότερος παράγοντας επιτυχίας της εφαρμογής του BPR. Διαφορετικά, ενδέχεται να αποτύχει το όλο εγχείρημα.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να ανιχνευθεί ποιοτικά η συμβολή της εφαρμογής του BPR στην ποιότητα των υπηρεσιών των δημόσιων οργανισμών, καθώς και η αντίσταση των εργαζομένων σε αυτήν την προσπάθεια. Ως μελέτη περίπτωσης για να εξαχθούν τα κατάλληλα συμπεράσματα χρησιμοποιείται ο ΟΑΕΔ και η εφαρμογή του ανασχεδιασμού που έγινε πρόσφατα σε αυτόν. Για τις ανάγκες της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η προσωπική παρατήρηση, η χρήση αρχείων και εγγράφων από τον Οργανισμό, καθώς και η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας μέσω συνεντεύξεων σε συγκεκριμένο κατάστημα του Νομού Θεσσαλονίκης.

## **1.2. Δομή διπλωματικής εργασίας**

Στο Κεφάλαιο 1 αναφέρεται ο σκοπός της μελέτης και η δομή της διπλωματικής εργασίας.

Στο Κεφάλαιο 2 γίνεται ανασκόπηση της βιβλιογραφίας η οποία ερευνήθηκε σχετικά με τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών ανασχεδιασμό (BPR), την αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές και τον ανασχεδιασμό ενός μεγάλου οργανισμού του Δημόσιου Τομέα, του ΟΑΕΔ.

Στο Κεφάλαιο 3 γίνεται αναφορά στη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την εκπλήρωση των στόχων της έρευνας.

Στο Κεφάλαιο 4 γίνεται ανάλυση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Στο Κεφάλαιο 5 καταγράφονται τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από την έρευνα, καθώς και οι περιορισμοί που υπήρξαν στην έρευνα. Επίσης, γίνονται προτάσεις, τόσο για τις προληπτικές ενέργειες που απαιτούνται για την ομαλή εφαρμογή του BPR σε οργανισμούς, όσο και για τη μελλοντική περαιτέρω έρευνα.

Κλείνοντας, στην παρούσα μελέτη παρατίθενται οι αναφορές σε ξένη και ελληνική βιβλιογραφία, ενώ στα Παραρτήματα αποτυπώνονται τα ενημερωτικά σημειώματα, το ερωτηματολόγιο των συνεντεύξεων και οι απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις της έρευνας.



## Κεφάλαιο 2 : Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας

### 2.1. Δημόσια Διοίκηση και απαιτούμενες οργανωσιακές αλλαγές

Δημόσια Διοίκηση χαρακτηρίζεται το σύνολο διοικητικών υπηρεσιών και οργάνων που είναι ενταγμένα στην εκτελεστική λειτουργία της πολιτείας. Στόχος της είναι η πραγμάτωση της κυβερνητικής πολιτικής και η θεραπεία των αναγκών του κοινωνικού συνόλου και η προαγωγή του γενικού συμφέροντος, σύμφωνα με τους κανόνες της νομιμότητας και τους κανόνες της επιστήμης. Η Δημόσια Διοίκηση πρέπει να εξελίσσεται συνεχώς και να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες απαιτήσεις (Δρούλια & Πολίτης, 2008).

Στη σύγχρονη εποχή, παρατηρούνται αλλαγές και ανακατατάξεις σε πολλούς τομείς. Οι ραγδαίες αλλαγές που σχετίζονται κυρίως με το τεχνολογικό, οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον, αναγκάζουν τις επιχειρήσεις και τους δημόσιους οργανισμούς να προσαρμοστούν και να εξελιχθούν σύμφωνα με αυτές τις συνθήκες, ώστε να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους. Σύμφωνα με τον Δαρβίνο: δεν επιβιώνει το δυνατότερο είδος, ούτε το ευφυέστερο, αλλά το πιο ευπροσάρμοστο στις αλλαγές.

Οι Habib & Shah (2013) αναφέρουν στη μελέτη τους πως οι αγορές αλλάζουν δραστικά και αυτές οι αλλαγές απαιτούν αλλαγή στην παραγωγή, στροφή στην καινοτομία, χρήση της τελευταίας τεχνολογίας για παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλού επιπέδου και προσαρμογή των οργανισμών στις αγορές και στις παγκόσμιες ανάγκες. Όσοι οργανισμοί δεν προσαρμόζονται στις αλλαγές, βγαίνουν εκτός ανταγωνισμού και σύντομα θα εξαφανιστούν.

Γενικά, η αλλαγή μπορεί να οριστεί ως εξής: *"Αλλαγή είναι η διεργασία μετασχηματισμού του τρόπου με τον οποίο ενεργεί ένα άτομο ή ένας οργανισμός, από ένα σύνολο τρόπων συμπεριφοράς σε έναν άλλο. Η αλλαγή μπορεί να είναι συστηματική ή προγραμματισμένη, ή μπορεί να γίνεται με τυχαίο τρόπο"* (Montana κ.ά., 1993).

Στην επιστήμη της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων θεωρούνται πολύ σημαντικές οι επιχειρησιακές διαδικασίες για την επιτυχή πορεία μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Ειδικά για τους Δημόσιους Οργανισμούς, η έννοια των επιχειρησιακών διαδικασιών καθίσταται ακόμα πιο σημαντική, αφού ο Δημόσιος Τομέας απευθύνεται σε ένα μεγάλο πλήθος πολιτών (πελατών) με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και πολλαπλές ανάγκες.

Αφορμή για οποιαδήποτε αλλαγή σε έναν οργανισμό είναι οι ενδείξεις που υπάρχουν πως η υφιστάμενη δομή και λειτουργία του οργανισμού δεν είναι πλέον αποτελεσματική. Οι ενδείξεις που καθιστούν αναγκαίες τις αλλαγές σε ένα δημόσιο οργανισμό, σχετίζονται τόσο με εξωτερικούς, όσο και με εσωτερικούς παράγοντες. Όπως αναφέρει ο Κουτσογιάννης (2018), η οργανωσιακή αλλαγή είναι βασικός παράγοντας για τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού. Η αλλαγή αποτελεί διαδικασία μιας συνεχούς προσπάθειας ανανέωσης, η οποία προκύπτει σαν αντίδραση στην εξέλιξη, τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού ανταγωνιστικού και σύνθετου περιβάλλοντος των οργανισμών.

Η λειτουργία των οργανισμών γίνεται μέσα σε ένα περιβάλλον, το οποίο αλλάζει συνέχεια. Σύμφωνα με τους Osborne & Brown (2005), η αλλαγή σε μία Δημόσια Υπηρεσία είναι μία διαδικασία που σχετίζεται με την ανάπτυξη ενός ή περισσοτέρων από τα παρακάτω στοιχεία:

- Σχεδιασμός υπηρεσίας
- Διάρθρωση υπηρεσίας
- Διαχείριση υπηρεσίας
- Απαιτούμενες δεξιότητες για την παροχή και διαχείριση της υπηρεσίας.

Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, όπως και σε άλλες χώρες, βρίσκεται τα τελευταία χρόνια στο επίκεντρο κοινωνικοπολιτικών και οικονομικών εξελίξεων. Η εξάλειψη των διαχρονικών προβλημάτων καθιστούν αναγκαία την εφαρμογή τόσο κάποιων νέων μεθόδων οργάνωσης και λειτουργίας, όσο και διοικητικών πρακτικών σύγχρονης διακυβέρνησης.

Τα βασικότερα χαρακτηριστικά του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα, εκτός από το φημολογούμενο μεγάλο του μέγεθος, είναι η χαμηλή αποδοτικότητα, τα υψηλά λειτουργικά κόστη, η γραφειοκρατία, οι προβληματικές δομές και οι παρωχημένες διοικητικές διαδικασίες (Νιάγκου, 2018). Ενώ παρατηρείται σχετική προσαρμογή του ελληνικού ιδιωτικού τομέα στις αλλαγές που συντελούνται παγκοσμίως, ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει σημαντική υστέρηση. Επίσης, χαρακτηριστικό γνώρισμα του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα είναι πως ακολουθεί κανόνες πελατειακού κράτους, με ότι αυτό συνεπάγεται. Γενικά, ο δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται συχνά από ξεπερασμένες και άκαμπτες διαδικασίες και γραφειοκρατία και αντιμετωπίζει αλλαγές της πολιτικής ως αποτέλεσμα εκλογικών αναμετρήσεων και αλλαγών στον κυβερνητικό μηχανισμό (Syed, Bandara, French & Stewart, 2018).

Λόγω των ραγδαίων αλλαγών στο παγκόσμιο και τοπικό κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα, τόσο των ανεπτυγμένων, όσο και των αναπτυσσόμενων χωρών, αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις για καλύτερες δημόσιες υπηρεσίες (Thong, Yap, & Seah, 2000). Το σύνολο των δημοσίων υπηρεσιών εστιάζει στην εξυπηρέτηση των πελατών τους, οι οποίοι είναι οι πολίτες του κάθε κράτους. Αυτή η εστίαση στους πελάτες οδηγεί σε έργα αλλαγής διεργασιών, καθώς οποιαδήποτε βελτίωση μίας διαδικασίας στοχεύει συνήθως στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών (Weerakkody, Janssen & Dwivedi, 2011).

Αν και οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά από αυτά του ιδιωτικού τομέα και, επίσης, το αναπτυσσόμενο πλαίσιο είναι συχνά διαφορετικό από το αναπτυγμένο πλαίσιο (Syed κ.α., 2018), παραδοσιακά ο δημόσιος τομέας ακολούθησε τον ιδιωτικό τομέα και έλαβε εργαλεία που αναπτύχθηκαν στον μεταποιητικό τομέα και τα προσαρμόζει και τα εφαρμόζει με διαφορετικούς βαθμούς επιτυχίας (Fryer, Antony & Douglas, 2007). Η σημαντικότερη πρόκληση για έναν ιδιωτικό ή δημόσιο οργανισμό είναι η εξάλειψη των εργασιών που δεν έχουν προστιθέμενη αξία και η χρήση της τεχνολογίας για την αυτοματοποίηση των διαφόρων εργασιών. Ενώ οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν υιοθετήσει τα συστήματα Πληροφορικής για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της καθημερινής λειτουργίας, το μεταβαλλόμενο περιβάλλον απαιτεί πιο ριζικές αλλαγές για τη βελτίωση της ποιότητας της δημόσιας υπηρεσίας (Thong κ.α., 2000).

Οι πιέσεις για τη μείωση των προϋπολογισμών και την αύξηση της αποδοτικότητας, διατηρώντας παράλληλα την απόδοση, ώθησαν τις ηγεσίες των δημοσίων οργανισμών να στραφούν στον ιδιωτικό τομέα για λύσεις, από τις οποίες ξεχώρισε ο BPR (Jurisch, Ikas, Palka, Wolf & Kremer, 2012). Όπως συμπεραίνει η Καλύβα (2011), από τις βασικότερες αιτίες που επιβάλλουν την εφαρμογή προγραμμάτων ανασχεδιασμού με χρήση Πληροφορικής στους Δημόσιους Οργανισμούς είναι το χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης των πολιτών, το οποίο οφείλεται στην υστέρηση του Δημόσιου Τομέα σε σχέση με τον Ιδιωτικό, στην αύξηση του μορφωτικού επιπέδου των πολιτών, στις διευρυμένες αρμοδιότητες της Δημόσιας Διοίκησης και ο περιορισμός των δαπανών της. Πρόσθετα, οι σύγχρονες τάσεις εκσυγχρονισμού του Management και η πρόοδος της τεχνολογίας, καθιστούν αναγκαίο τον ανασχεδιασμό των δημοσίων διαδικασιών με τη χρήση διαδικτυακών

πληροφοριακών συστημάτων. Έτσι, στην πορεία των ετών, ο BPR έγινε αποδεκτός παγκοσμίως σαν μία από τις πιο σημαντικές τακτικές ανασχεδιασμού των οργανισμών, με αποτέλεσμα να χρησιμοποιηθεί και στον Δημόσιο Τομέα πολλών χωρών.

Οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν υιοθετήσει τα συστήματα Πληροφορικής για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της καθημερινής λειτουργίας, αλλά το μεταβαλλόμενο περιβάλλον απαιτεί πιο ριζικές αλλαγές για τη βελτίωση της ποιότητας της δημόσιας υπηρεσίας. Η ανάγκη αναδιοργάνωσης οδήγησε στη λύση του BPR, το οποίο είναι επωφελές για τους δημόσιους οργανισμούς. Οι δημόσιοι οργανισμοί είναι ιδιαίτερα ανθεκτικοί στις αλλαγές. Οι κοινωνικές και πολιτικές αλλαγές είναι οι κύριες πιέσεις για να επανασχεδιάσουν τις διαδικασίες τους (Thong κ.α., 2000).

Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών (Business Process Reengineering - BPR) είναι μία από τις πιο συνηθισμένες πρακτικές που χρησιμοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα και ακολουθούνται πλέον διεθνώς και για τις αλλαγές στους δημόσιους οργανισμούς. Ο BPR προσφέρει τα χαρακτηριστικά που υποβοηθούν στον μετασχηματισμό των δομών και λειτουργιών. Η εφαρμογή του σε κυβερνητικούς φορείς σημαίνει την ανοικοδόμηση και βελτίωση εσωτερικών διαδικασιών και διαδικασιών διαχείρισης που σχετίζονται με την παροχή κυβερνητικών υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις (Weerakkody κ.α., 2011).

Ο Δημόσιος Τομέας απευθύνεται σε ένα μεγάλο πλήθος πολιτών (πελατών) με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και πολλαπλές ανάγκες και βασικός του στόχος είναι η εξυπηρέτησή τους. Συνεπώς, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι ένα πολύ σημαντικό θέμα. Ο Deming (1988) αναφέρει ότι η ποιότητα δεν μπορεί να ορισθεί με βάση συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, αλλά θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η ικανοποίηση του πελάτη. Ο Crosby (1979) ορίζει την ποιότητα ως τη συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη. Αναφέρει πως ένας οργανισμός δεν αρκεί απλά να γνωρίζει τις προτιμήσεις των πελατών του, αλλά θα πρέπει οι πληροφορίες αυτές να αντικατοπτρίζονται και στο προϊόν ή την υπηρεσία την οποία προσφέρει.

Οι θεαματικές αλλαγές που παρατηρούνται τις τελευταίες δεκαετίες έκαναν τους περισσότερους οργανισμούς να μετατοπίσουν την προσοχή τους από την παραγωγικότητα στην βελτίωση της ποιότητας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total

Quality Management - TQM) είναι μια φιλοσοφία διοίκησης, η οποία θεωρεί ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών και όλων των λειτουργιών μέσα έναν οργανισμό. Η ΔΟΠ είναι ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», του οποίου η επιτυχία εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε έναν οργανισμό. Όπως αναφέρει ο Oakland (1989), βασικός στόχος της ΔΟΠ είναι η μεγιστοποίηση της ποιότητας, δηλαδή αφορά έναν τρόπο σχεδιασμού και οργάνωσης των δραστηριοτήτων σε κάθε επίπεδο. Αποτελεί δηλαδή μία συστηματική και διαρκή διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει κάθε πτυχή του οργανισμού.

Όπως συμπεραίνει στην εργασία της η Βουμβουλάκη (2020), ένας από τους σημαντικότερους μεταρρυθμιστικούς στόχους για την αναβάθμιση της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα είναι η εφαρμογή των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στοχεύει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της αποτελεσματικότητας, εστιάζοντας στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και η εφαρμογή της είναι μία δύσκολη διαδικασία, γιατί απαιτεί αρκετές αλλαγές σε έναν οργανισμό.

Στην έρευνα που έκαναν οι Gonzalez-Benito & Martinez-Lorente (1999), ασχολήθηκαν με τη στενή σχέση που υπάρχει μεταξύ ΔΟΠ και BPR. Κατέληξαν πως η διεθνής βιβλιογραφία επικεντρώνεται σε ζητήματα που αφορούν τον συνδυασμό και των δύο προσεγγίσεων ή παρατηρείται η εξέταση των αρχών του TQM πριν ξεκινήσει μια ολοκληρωμένη αναδιοργάνωση ενός οργανισμού.

## **2.2. Ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών (BPR)**

Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών (Business Process Reengineering-BPR) είναι η θεμελιώδης επανεξέταση και ο ριζικός επανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών για την βελτίωση κρίσιμων σύγχρονων μέτρων απόδοσης, όπως κόστος, ποιότητα, εξυπηρέτηση και ταχύτητα (Hammer & Champy, 1993). Σύμφωνα με τον Davenport (1993), ο BPR αποτελεί τον οραματισμό νέων στρατηγικών εργασίας, την πραγματική δραστηριότητα σχεδιασμού διεργασιών και την εφαρμογή της αλλαγής σε όλες τις πολύπλοκες τεχνολογικές, ανθρώπινες και οργανωτικές της διαστάσεις.



Στη δεκαετία του 1970 οι άνθρωποι έδιναν ιδιαίτερο βάρος στην παραγωγικότητα, ενώ στη δεκαετία του 1980, η τάση τους μετατοπίστηκε προς την ποιότητα. Στη δεκαετία του 1990 οι περισσότεροι οργανισμοί ασχολούνταν με διαδικασίες βελτίωσης και ανασχεδιασμούς διαδικασιών ως λύση για την αντιμετώπιση των δραματικών αλλαγών στην τεχνολογία και τον ανταγωνισμό. Μεταξύ των διαφόρων τεχνικών και προσεγγίσεων διαχείρισης, το BPR είναι σχετικά νέο και χρησιμοποιείται πιο συχνά σε αυτήν την εποχή της παγκοσμιοποίησης και της τεχνολογίας (Habib & Shah, 2013).

Ο ανασχεδιασμός διαδικασιών ξεκίνησε από τον ιδιωτικό τομέα για να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την ποιότητα υπηρεσιών, να μειώσουν τα λειτουργικά κόστη και να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές. Επίσης, η πρόοδος της τεχνολογίας και κυρίως η επιστήμη της Πληροφορικής, έπαιξαν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο σε κάθε προσπάθεια ανασχεδιασμού ενός οργανισμού. Σε απάντηση στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι εταιρείες στράφηκαν στον BPR, κάνοντας σημαντικές επενδύσεις στην τεχνολογία πληροφοριών (IT) και με τη χρήση της κατάφεραν να βελτιώσουν σημαντικά την απόδοσή τους (Thong κ.α., 2000).

Όπως αναφέρουν στη μελέτη τους οι Habib και Shah (2013), υπάρχει άφθονη βιβλιογραφία παγκοσμίως, η οποία αναφέρεται στη σημασία του BPR και στα θετικά αποτελέσματα της εφαρμογής του, τα οποία είναι η βελτιωμένη απόδοση, η αποτελεσματικότητα, η ελαχιστοποίηση του κόστους και η αύξηση της παραγωγής. Ουσιαστικά, συμπεραίνεται πως η βασική πτυχή του BPR είναι η ριζική βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης και των διαδικασιών. Επίσης, σύμφωνα με πολλές έρευνες, η εμπειρία που υπάρχει από τις εταιρίες στις οποίες υλοποιήθηκε ο BPR, έδειξε πως υπήρχε σημαντική βελτίωση στην ποιότητα, βελτιώθηκε αισθητά η επικοινωνία, μειώθηκε το κόστος λειτουργίας και αυξήθηκαν σημαντικά τα κέρδη. Αυτά επιτεύχθηκαν, μεταξύ άλλων, λόγω της μετάβασης των εταιρειών σε τεχνολογίες πληροφοριών.

Η υπάρχουσα γνώση σχετικά με τον BPR προέρχεται κυρίως από τις εμπειρίες οργανισμών του ιδιωτικού τομέα, οι οποίοι έχουν θεμελιωδώς διαφορετικά χαρακτηριστικά από τους δημόσιους οργανισμούς. Παρ' όλα αυτά, ο BPR μπορεί να εφαρμοσθεί με διαφορετικό τρόπο σε δημόσιους οργανισμούς (Thong κ.α., 2000). Πρόσθετα, στην έρευνα των Eric και Stefanovic (2008), αναγνωρίζεται πως η εφαρμογή του BPR φέρνει θετικά αποτελέσματα τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στον

δημόσιο τομέα και επισημαίνεται πως οι παράγοντες επιτυχίας που σχετίζονται με το BPR στους δύο τομείς παρουσιάζουν εκπληκτικές ομοιότητες μεταξύ τους (Jurisch κ.α., 2012).

Ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας που έχει διαδραματίσει κεντρικό ρόλο στην εφαρμογή του BPR είναι η τεχνολογία της Πληροφορικής. Ο Andersen (1999) περιγράφει τρόπους με τους οποίους μπορεί να χρησιμοποιηθεί η Πληροφορική για την υποστήριξη της αναδιοργάνωσης του δημόσιου τομέα. Όπως αναφέρει, η χρήση της πληροφορικής στο δημόσιο τομέα έχει αλλάξει από τον αυτοματισμό της καθημερινής ρουτίνας σε ευρύτερους τομείς εφαρμογών και θεωρείται ως ζωτικής σημασίας εργαλείο για τη μετατροπή δημόσιων οργανισμών. Παρόλο που είναι συχνά δύσκολο να εκτιμηθεί εάν ο ίδιος ο μετασχηματισμός ή η χρήση συστημάτων πληροφορικής είναι πραγματικά επιτυχής, υπάρχουν σαφείς περιπτώσεις στις οποίες δημιουργούν νέες οργανωτικές μορφές και νέα πρότυπα εργασίας / αλληλεπίδρασης τόσο εντός των οργανισμών, όσο και σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον.

Τα έργα ανασχεδιασμού σχεδιάζονται σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες κάθε οργανισμού. Η διαδικασία ανασχεδιασμού δεν είναι τυποποιημένη και ομοιόμορφα εφαρμόσιμη σε οποιοδήποτε πεδίο, αλλά πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το πλήθος των μεταβλητών του οργανισμού, για τον οποίο έχει σχεδιαστεί να εφαρμοστεί. Διάφοροι μελετητές έχουν δώσει τη δική τους εξήγηση και μεθοδολογία για το BPR και από τη βιβλιογραφία συμπεραίνεται πως ο BPR προσαρμόζεται κατά περίπτωση, δηλαδή κάθε οργανισμός το χρησιμοποιεί με τον δικό του τρόπο για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις και τις ανάγκες του (Habib & Shah, 2013).

Για να πετύχει η εφαρμογή του BPR υπάρχουν συγκεκριμένοι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας. Η βαθιά κατανόησή τους επιτρέπει σε έναν οργανισμό να εκτιμήσει τις ευκαιρίες και τις αδυναμίες του σε αυτές τις διαστάσεις, κάτι που είναι επιτακτική ανάγκη για την ανάπτυξη μιας ορθής στρατηγικής για την επίτευξη των αποτελεσμάτων του έργου ανασχεδιασμού (Syed κ.α., 2018).

Τα οργανωτικά ζητήματα είναι πτυχές της ανάπτυξης του συστήματος ανασχεδιασμού, οι οποίες μπορεί να έχουν αντίκτυπο στην απόλυτη επιτυχία ή αποτυχία ενός έργου και μεταξύ αυτών είναι η αντίσταση στην αλλαγή. Η αλλαγή, η οποία είναι απαραίτητη για να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού, δεν είναι πάντα μια ομαλή διαδικασία (George & Jones, 2008). Η διαχείριση της ατομικής αντίστασης είναι ευκολότερη από την αντίσταση ομάδων,

επειδή μια στενά δεμένη ομάδα μπορεί να έχει μια υπερβολικά ανεπτυγμένη αίσθηση συνοχής που ενθαρρύνει την οργανική αδράνεια (Mlay, Zlotnikova & Watundu, 2013).

### 2.3. Αντίσταση εργαζομένων στις αλλαγές

Ο εκσυγχρονισμός ενός οργανισμού βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στο υπαλληλικό προσωπικό. Μέσω της ατομικής και συνολικής συνεισφοράς, καλούνται οι υπάλληλοι να αποδείξουν πόσο είναι διατεθειμένοι να βοηθήσουν στο να επιτευχθεί ο κάθε στόχος του οργανισμού. Ειδικότερα, στις περιπτώσεις Δημοσίων Οργανισμών, οι οποίοι έχουν σαν βασικό σκοπό την παροχή υπηρεσιών, ο ανθρώπινος παράγοντας παρουσιάζει ιδιαίτερη σημασία.

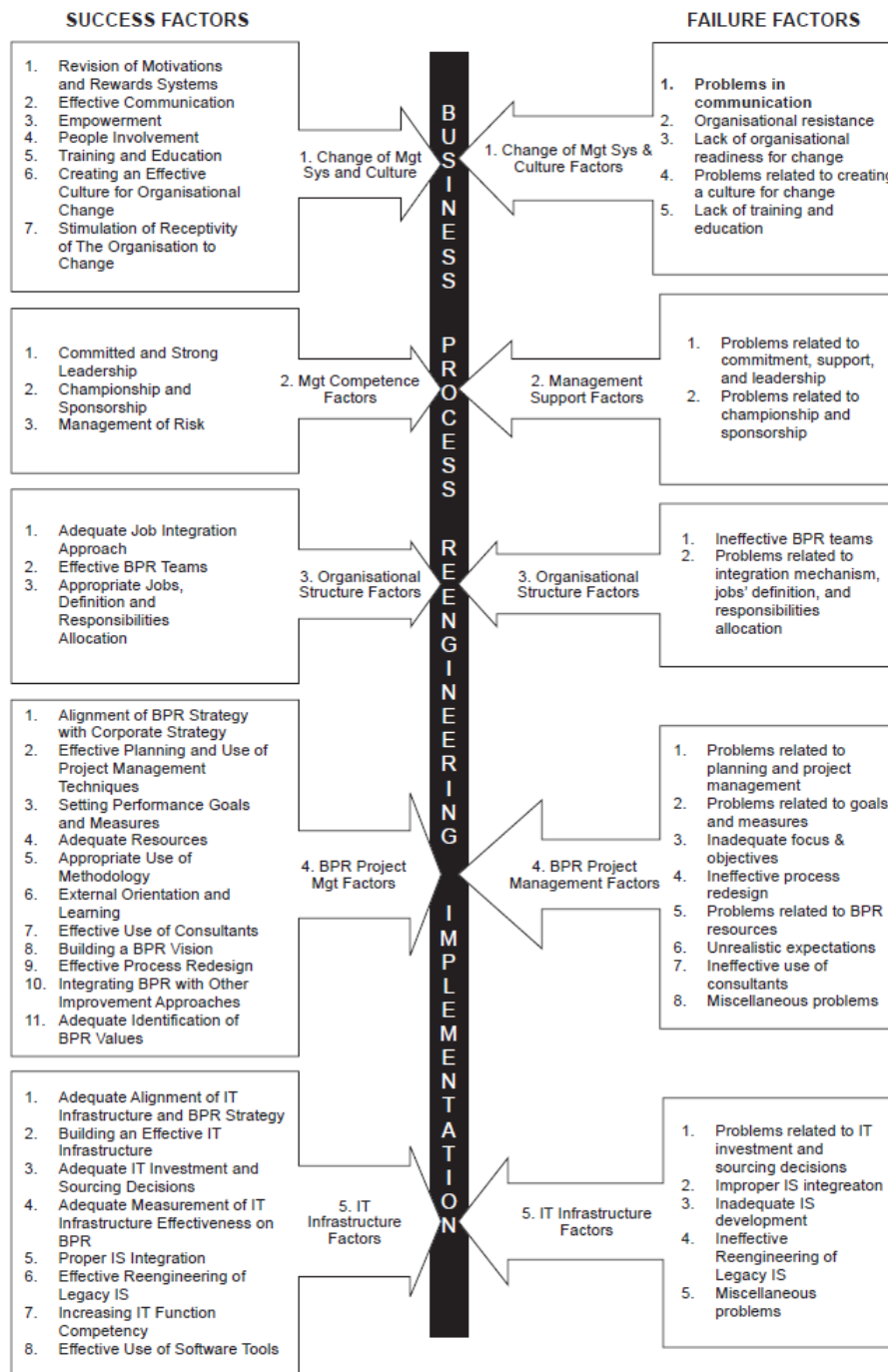
Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών (BPR) χρησιμοποιείται συχνά από οργανισμούς για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους. Δυστυχώς, αυτές οι προσπάθειες δεν έχουν πάντα τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Σε πολλές μελέτες υποστηρίζεται ότι οι προσπάθειες ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών κατά 70% αποτυγχάνουν ή αποδίδουν λιγότερο από το αναμενόμενο (Habib & Shah, 2013).

Η επιτυχία του εγχειρήματος του ανασχεδιασμού ενός οργανισμού εξαρτάται από κάποιους σημαντικούς παράγοντες. Οι Al-Mashari και Zairi (1999) έκαναν μία εκτεταμένη μελέτη στην παγκόσμια βιβλιογραφία εξετάζοντας τους παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχία ή στην αποτυχία της εφαρμογής του BPR. Η διαδικασία εφαρμογής είναι περίπλοκη και πρέπει να ελεγχθεί έναντι πολλών παραγόντων επιτυχίας/αποτυχίας για την εξασφάλιση επιτυχούς εφαρμογής, καθώς και για την αποφυγή διαφόρων παγίδων. Στην Εικόνα 1 παρουσιάζεται ένας συνοπτικός πίνακας των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και αποτυχίας της εφαρμογής του BPR.

Στη μελέτη των Habib και Shah (2013) αναφέρεται πως ίσως δεν αρκεί μία μόνο αιτία για την αποτυχία της εφαρμογής του ανασχεδιασμού, τις περισσότερες φορές η προσπάθεια ανασχεδιασμού αποτυγχάνει λόγω της αντίστασης των εργαζομένων, καθώς θεωρείται ως απειλή για τη μεσαία διαχείριση του οργανισμού (middle management).

Η αποτελεσματικότητα της οποιαδήποτε αλλαγής σε έναν οργανισμό εξαρτάται και από την ετοιμότητα του οργανισμού για αλλαγές και την αποδοχή

αυτών των αλλαγών. Οποιαδήποτε αλλαγή εισάγεται μέσα σε έναν οργανισμό προκαλεί ανακατατάξεις στη δομή και αναταράξεις στη λειτουργία του. Είναι απαραίτητο οι ηγέτες των οργανισμών να κατανοήσουν πως πρέπει να δημιουργήσουν το κατάλληλο κλίμα στους οργανισμούς για τις επερχόμενες αλλαγές (Masden, Miller & John, 2005). Όταν η αλλαγή γίνεται υπό συνθήκες χαμηλής ετοιμότητας, οι πιθανότητες επιτυχίας μειώνονται.



Εικόνα 1: Παράγοντες επιτυχίας/αποτυχίας της εφαρμογής του BPR

(Πηγή: Al-Mashari & Zairi, 1999)

Η αντίσταση των εργαζομένων που εμφανίζεται συχνά σε πρωτοβουλίες ανασχεδιασμού των οργανισμών, προκαλείται συνήθως από έλλειψη οργανωτικής ωριμότητας, σύγκρουση με τις παραδοσιακές διαδικασίες και ιδεολογίες, κακή επικοινωνία, έλλειψη τεχνικών δεξιοτήτων μεταξύ των εργαζομένων, έλλειψη αντιληπτών παροχών, φόβο για το άγνωστο, φόβο απώλειας ισχύος, φόβο απώλειας θέσης εργασίας και άγχος (Taher & Krotov, 2016; Mlay κ.α., 2013; Serban & Iorga, 2016).

Πέραν της μη ετοιμότητας ενός οργανισμού για αλλαγές και της έλλειψης οργανωτικής ωριμότητας, ένας σημαντικός παράγοντας αντίστασης των εργαζομένων είναι η έλλειψη κινήτρων. Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ιδιαίτερα σημαντική προϋπόθεση, ώστε οι υπάλληλοι να εκτελούν αυτό που τους ανατίθεται με τη δική τους θέληση και να καταβάλλουν την καλύτερη δυνατή προσπάθεια, προκειμένου να εκπληρώνουν τους στόχους τους. Η παρακίνηση πραγματοποιείται μέσω κινήτρων που δίνονται συνήθως από τις διοικήσεις των οργανισμών. Στην μελέτη του ο Houston (2000) συγκρίνοντας το Δημόσιο με τον Ιδιωτικό Τομέα αναφέρει πως οι υπάλληλοι του Δημοσίου Τομέα είναι πιθανότερο να δώσουν μεγαλύτερη σημασία σε ενδογενείς παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση και στην εσωτερική ολοκλήρωση από την ίδια την εργασία, παρά σε εξωγενείς παράγοντες, όπως το υψηλό εισόδημα. Η έλλειψη τέτοιων κινήτρων ενισχύει ακόμα περισσότερο την αντίσταση των εργαζομένων σε αλλαγές.

Από την επισκόπηση των δημοσιεύσεων της τελευταίας εικοσαετίας εξάγεται το συμπέρασμα πως η κύρια αιτία αποτυχίας ενός έργου ανασχεδιασμού είναι η αντίσταση στην αλλαγή (Serban & Iorga, 2016). Οι εργαζόμενοι όλων των βαθμίδων, από τους εργαζόμενους πρώτης γραμμής μέχρι και τα διευθυντικά στελέχη, έχουν τα δικά τους κίνητρα, φόβους και προβληματισμούς. Έτσι, κατά την υλοποίηση του έργου, είναι πιθανό να προβάλλουν αντίσταση στις επερχόμενες αλλαγές.

Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην αντίσταση των εργαζομένων οδηγούν συχνά σε σαμποτάζ των πρωτοβουλιών του BPR μέσω κάποιων τακτικών, όπως η εκτροπή στόχων, η εκτροπή πόρων και η εξουδετέρωση κάποιων ενεργειών (Taher & Krotov, 2016). Κάποιες φορές αυτές οι τακτικές είναι τόσο καλά κρυμμένες που είναι δύσκολο στο τέλος να ανιχνευθεί το τι πήγε στραβά.

Σε μία πρόσφατη μελέτη (Amjad & Rehman, 2018) υπογραμμίζεται πως σημαντική αιτία της αντίστασης των εργαζομένων στις αλλαγές σε δημόσιους

οργανισμούς είναι η διοίκηση. Η σωστή επικοινωνία μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων κάμπτει συνήθως σε μεγάλο βαθμό την αντίσταση. Με δεδομένο ότι οι ηγέτες των οργανισμών λαμβάνουν αποφάσεις για την αντιμετώπιση της αλλαγής, πρέπει να εξετάζουν όχι μόνο τον τρόπο με τον οποίο θα επηρεαστούν οι επιδόσεις του οργανισμού, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο θα επηρεαστούν οι εργαζόμενοι (Parish, Cadwallader & Busch, 2008).

Οι παράγοντες που σχετίζονται με τον άνθρωπο και η επιτυχία της εφαρμογής του BPR έχουν σημαντική σχέση. Είναι μεγάλη πρόκληση για κάθε οργανισμό να διαχειριστεί την αντίσταση που προκύπτει από το εσωτερικό του, ώστε η νέα διαδικασία να μπορεί να εφαρμοστεί καλύτερα. Η αλλαγή κάθε επιχειρησιακής διαδικασίας συνδέεται συνήθως με απαραίτητες αλλαγές που δεν είναι πάντα ευπρόσδεκτες σε έναν οργανισμό. Σε αυτές τις περιπτώσεις υπάρχει αντίσταση, η οποία σχετίζεται με ορισμένους ανθρώπινους παράγοντες, καθώς και με οργανωτικούς παράγοντες (Hanif, Khan & Zaheer, 2014).

## 2.4. Ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί ποιοτικά η συμβολή της εφαρμογής του BPR στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των δημόσιων οργανισμών και η αντίσταση των εργαζομένων σε αυτές τις αλλαγές. Λαμβάνοντας υπ' όψη το γεγονός πως ο ανασχεδιασμός στοχεύει στη βελτίωση των υπηρεσιών και ότι οι σημαντικότερες αιτίες της αντίστασης των εργαζομένων στις αλλαγές είναι η έλλειψη ετοιμότητας και οργανωτικής ωριμότητας καθώς και η κακή επικοινωνία με τη Διοίκηση, τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται είναι τα εξής:

- Πόσο έτοιμος είναι ο οργανισμός για να υποδεχθεί μία σημαντική αλλαγή όπως η εφαρμογή του BPR;
- Πόσο σημαντική θεωρείται η υποστήριξη της Διοίκησης του οργανισμού σε αυτές τις ριζικές αλλαγές;
- Πώς συμβάλλουν οι αλλαγές του ανασχεδιασμού στη βελτίωση ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών;
- Πώς εκφράζουν οι εργαζόμενοι τις αντιστάσεις τους στις αναγκαίες αλλαγές που επιφέρει η εφαρμογή του BPR;

Για να δοθούν απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα, ακολουθείται η μεθοδολογία της μελέτης περίπτωσης, εξετάζοντας και αναλύοντας την περίπτωση του ΟΑΕΔ.

## Κεφάλαιο 3 : Μεθοδολογία έρευνας

### 3.1. Σκοπός της έρευνας

Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών (Business Process Reengineering - BPR) είναι ένα πολύ βασικό εργαλείο για να γίνουν αλλαγές σε οργανισμούς τόσο του Ιδιωτικού, όσο και του Δημόσιου Τομέα, οι οποίες αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας, της απόδοσης και των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Αυτός ο ανασχεδιασμός περιλαμβάνει αλλαγές στις διαδικασίες και στη δομή ενός οργανισμού και κρίνεται απαραίτητη η στήριξη από το προσωπικό του οργανισμού για την επιτυχία του εγχειρήματος. Σε κάθε τέτοια αλλαγή είναι σύνηθες να υπάρχουν κάποιες δυνάμεις που αντιστέκονται.

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι η διερεύνηση της συμβολής της εφαρμογής του BPR στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των οργανισμών της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και η αντίσταση των εργαζομένων από την εφαρμογή του στους οργανισμούς. Ειδικότερα, οι στόχοι της έρευνας είναι:

- να διερευνηθεί η επίδραση του επανασχεδιασμού των διαδικασιών στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των οργανισμών της Δημόσιας Διοίκησης, μέσω της μελέτης περίπτωσης του ΟΑΕΔ, η οποία αφορά ανασχεδιασμό αρμοδιοτήτων και ρόλων, αναβάθμιση των πληροφοριακών συστημάτων και ανασχεδιασμό υπηρεσιών, στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες και στις επιχειρήσεις.
- να διερευνηθεί η αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές που προκύπτουν από την εφαρμογή του BPR και η επίδρασή της στα αποτελέσματα της εφαρμογής του, μέσω της μελέτης περίπτωσης του ΟΑΕΔ.

### 3.2. Μέθοδοι έρευνας

Η ερευνητική μεθοδολογία αναφέρεται στις παραμέτρους της προσπάθειας του ερευνητή, οι οποίες αφορούν τις μεθόδους, τις τεχνικές, τα μέσα και τις διαδικασίες που θα επιλεγούν για τη διεξαγωγή της έρευνας του. Στην πραγματικότητα, η μεθοδολογία είναι η κατανόηση της επιστημονικής ερευνητικής



διαδικασίας, δηλαδή οι τρόποι σχεδίασης και πραγματοποίησης της έρευνας. Βασική προϋπόθεση για έρευνα είναι ο εντοπισμός κάποιου κενού στη γνώση, για το οποίο απαιτείται συμπλήρωση (Μαντάς & Ντάνος, 1994).

Οι δύο βασικές ερευνητικές μέθοδοι που συναντώνται στις ανθρωπιστικές, κοινωνικές και διοικητικές επιστήμες είναι η Ποσοτική και η Ποιοτική έρευνα (Cohen, Manion & Morrison, 2008). Τα χαρακτηριστικά της κάθε μίας είναι τα εξής:

**Ποσοτική έρευνα:** αφορά τον έλεγχο συγκεκριμένων θεωρητικών υποθέσεων για το φαινόμενο που μελετάται. Αυτή η μέθοδος βασίζεται σε δειγματοληπτική έρευνα με τυποποιημένο ερωτηματολόγιο. Ο ερευνητής μπορεί με αυτό τον τρόπο να προσεγγίσει μεγαλύτερο πλήθος για τον έλεγχο της θεωρίας του. Οι ποσοτικές μέθοδοι και τεχνικές είναι βασικά εργαλεία για την συλλογή στοιχείων που δίνουν απάντηση σε ερωτήσεις που αφορούν το «πώς, γιατί, με ποιες επιπτώσεις». Η μεθοδολογία που ακολουθείται ενδέχεται να αφορά:

- Ένα μεγάλο πλήθος (αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού)
- Ένα τυχαίο επιλεγμένο δείγμα (αντιπροσωπευτικό του πλήθους)
- Ένα σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο

**Ποιοτική έρευνα:** αφορά μία εις βάθος διερεύνηση κοινωνικών και άλλου τύπου φαινομένων. Αυτή η μεθοδολογία ενδείκνυται για να δίνονται απαντήσεις σε ερωτήματα που σχετίζονται με το “γιατί” και το “πώς” των φαινομένων που ερευνώνται. Με αυτό τον τρόπο, ο ερευνητής μπορεί να αντλήσει πλούσιες πληροφορίες για το θέμα που εξετάζει. Η ποιοτική προσέγγιση αποτελεί μια κατά βάση διερευνητική μέθοδο.

Οι ποιοτικές μέθοδοι έχουν σαν βασικότερο πλεονέκτημα την ευελιξία που χαρακτηρίζει την ερευνητική διαδικασία, γιατί βασίζεται σε στρατηγικές που επιτρέπουν την ανατροφοδότηση των σταδίων της έρευνας. Επίσης, τα ερωτήματα που απευθύνονται στους συμμετέχοντες στην έρευνα είναι ανοιχτού τύπου, γεγονός που αποτρέπει την επιβολή προκαθορισμένων νοημάτων και δίνει τη δυνατότητα να προκύψουν θέματα, τα οποία ίσως δεν είχαν προβλεφθεί κατά τον σχεδιασμό.

Η ποιοτική έρευνα είναι η πιο κατάλληλη μέθοδος για να διερευνηθούν οι στάσεις, οι αντιλήψεις, τα κίνητρα, τα συναισθήματα και η συμπεριφορά των

συμμετεχόντων. Ο βασικός στόχος της δεν είναι μία απλή περιγραφή μιας συμπεριφορά ή μίας στάσης, αλλά η συνολική κατανόηση τους.

Η ποιοτική έρευνα διερευνά την εμπειρία των ατόμων και τα νοήματα που τη συγκροτούν. Παρέχει τη δυνατότητα να περιγραφούν λεπτομερώς οι διαδικασίες που συγκροτούν μια κοινωνική κατάσταση επιτρέποντας να διατυπωθούν υποθέσεις ως προς την ερμηνεία της. Η έμφαση στη δυναμική διάσταση των φαινομένων καθιστά την ποιοτική έρευνα κατάλληλη για να διερευνηθούν μεταβατικά φαινόμενα και να διερευνηθούν οι πιθανές εκβάσεις τους. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούν οι ποιοτικές μέθοδοι είναι οι συνεντεύξεις, οι ομάδες εστίασης, οι έρευνες επισκόπησης κλπ.

Στην κριτική που ασκείται σχετικά με την εγκυρότητα και αξιοπιστία της ποιοτικής έρευνας και συγκεκριμένα στη μελέτη περίπτωσης, ο Yin (1994) αναφέρει την τριγωνοποίηση σαν αντιστάθμισμα των πλεονεκτημάτων της ποσοτικής έρευνας. Ο συνδυασμός επομένως των διαφορετικών πηγών εξασφαλίζει αυτά τα κριτήρια, με αντικειμενική δυσκολία την χρονική καθυστέρηση που είναι ένα από τα σημεία που καταγράφονται στους περιορισμούς και δυσκολίες στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Η διερεύνηση της παρούσας εργασίας προσεγγίζεται ποιοτικά, μέσω της συλλογής στοιχείων από ημι-δομημένες συνεντεύξεις και της ανάλυσης του περιεχομένου τους. Ακολουθεί η περιγραφή του εργαλείου της συνέντευξης και αναλύονται οι λόγοι που επιλέχθηκε η συγκεκριμένη κατηγορία συνεντεύξεων.

### **3.3. Εργαλείο μέτρησης - Συνέντευξη**

Η συνέντευξη είναι ίσως η πιο διαδεδομένη ερευνητική μέθοδος συλλογής δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες και αποτελεί βασικό εργαλείο της ποιοτικής έρευνας. Ορίζεται ως η προφορική επικοινωνία που οργανώνεται μεταξύ δύο ανθρώπων, του συνεντευκτή και του ερωτώμενου (συνεντευξιαζόμενου), με σκοπό τη συλλογή συγκεκριμένων πληροφοριών του ερωτώμενου από τον συνεντευκτή. Με τη συνέντευξη δύναται ο ερευνητής να κατανοήσει τις κοινωνικές συμπεριφορές και τις αντιλήψεις των ερωτώμενων για ένα συγκεκριμένο θέμα μέσα από τη δική τους οπτική γωνία.

Οι τύποι ερωτήσεων που χρησιμοποιούνται συνήθως στις συνεντεύξεις είναι οι εξής:

**Κλειστές ερωτήσεις (closed questions):** σε αυτό τον τύπο ερωτήσεων περιλαμβάνονται και όλες οι πιθανές απαντήσεις του ερωτώμενου. Αυτός ο τύπος ερωτήσεων χρησιμοποιείται συνήθως στις αυστηρά δομημένες συνεντεύξεις.

**Ανοικτές ερωτήσεις (open questions):** αυτές οι ερωτήσεις δίνουν στον ερωτώμενο την ελευθερία να αναπτύξει την απάντησή του, χωρίς περιορισμούς. Αυτό το είδος των ερωτήσεων χρησιμοποιείται κυρίως στην μη δομημένες και στις ημι-δομημένες συνεντεύξεις

**Μικτές ερωτήσεις (mixed questions):** με αυτή τη μορφή των ερωτήσεων συνδυάζονται τα χαρακτηριστικά των κλειστών και ανοικτών ερωτήσεων.

**Καθοδηγητικές ερωτήσεις (leading questions):** στόχος αυτής της μορφής των ερωτήσεων είναι να καθοδηγούν έμμεσα τον ερωτώμενο ώστε να απαντήσει με τρόπο τέτοιο, ώστε να συμφωνεί με την άποψη του ερευνητή.

**Ερωτήσεις προκατάληψης (biased questions):** αυτές είναι ερωτήσεις που προσβάλλουν ή θίγουν τον ερωτώμενο ή ο συνεντευκτής έχει την προδιάθεση να δεχθεί μια συγκεκριμένη ως σωστή.

**Περιγραφικές ερωτήσεις (descriptive questions):** οι ερωτήσεις αυτές στοχεύουν στην άντληση συγκεκριμένων ποσοτικών δεδομένων από τον ερωτώμενο και συνδέονται με συγκεκριμένα ερωτήματα (πόσο, πότε κλπ).

**Ερωτήσεις γνώμης (opinion questions):** αυτές οι ερωτήσεις στοχεύουν στην διερεύνηση των στάσεων και των αντιλήψεων των ερωτώμενων για διάφορα θέματα.

**Δομικές ερωτήσεις (structural questions):** στόχος των ερωτήσεων είναι η εύρεση αιτιοτήτων και αιτιωδών μηχανισμών.

**Υποθετικές ερωτήσεις (hypothetical questions):** η μορφή αυτών των ερωτήσεων στοχεύει στην άντληση πληροφορίας για υποθετικές καταστάσεις ή για καταστάσεις που μπορεί να υπάρξουν μελλοντικά.

**Εισαγωγικές και συμπερασματικές ερωτήσεις (introductory and conclusive questions):** Είναι ερωτήσεις που εισάγουν τον ερωτώμενο στο θέμα της συνέντευξης και αντίστοιχα ολοκληρώνουν την συνέντευξη.

**Ερωτήσεις – γέφυρα (bridge questions):** Είναι ερωτήσεις που συνδέουν το ένα θέμα της συνέντευξης με το άλλο.

Ανάλογα με τη δομή τους, οι βασικότερες κατηγορίες συνεντεύξεων είναι οι εξής:

- Δομημένη
- Ημι-δομημένη
- Μη δομημένη
- Επαναλαμβανόμενη
- Κλινική
- Τηλεφωνική κλπ

Η δομημένη συνέντευξη είναι παραπλήσια με το ερωτηματολόγιο. Ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει σε μια σειρά ερωτήσεων, των οποίων το πλήθος, η σειρά και το περιεχόμενο είναι προκαθορισμένο, ενώ οι ερωτήσεις είναι συνήθως κλειστού τύπου. Ο ερευνητής κάνει σε όλους τους συμμετέχοντες ακριβώς τις ίδιες ερωτήσεις με τα ίδια ακριβώς λόγια, με την ίδια σειρά και με τον ίδιο τρόπο.

Η ημι-δομημένη συνέντευξη, αν και χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων, παρουσιάζει περισσότερη ευελιξία ως προς την σειρά των ερωτήσεων, την τροποποίηση του περιεχομένου των ερωτήσεων ανάλογα με τον ερωτώμενο και την προσθαφαίρεση ερωτήσεων για συζήτηση. Σε αυτές τις περιπτώσεις συνεντεύξεων, ο ερευνητής ξεκινά από ένα αρχικό θέμα και στη συνέχεια καθοδηγείται από τις απαντήσεις του ερωτώμενου για να συνεχίσει την υπόλοιπη θεματολογία.

Η μη δομημένη συνέντευξη είναι ανοικτή, μη τυποποιημένη, χαρακτηρίζεται από την απουσία προκαθορισμένων ερωτήσεων και βασίζεται σε θεματικές περιοχές, πάνω στις οποίες αναπτύσσεται η αλληλεπίδραση μεταξύ του ερευνητή και του ερωτώμενου.

Στην παρούσα εργασία, η διερεύνηση της συμβολής του ανασχεδιασμού (BPR) στην ποιότητα των υπηρεσιών του ΟΑΕΔ και η αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές προσεγγίζεται ποιοτικά, μέσω της συλλογής στοιχείων από τις ημι-

δομημένες συνεντεύξεις που έγιναν και την ανάλυση περιεχομένου επί των δεδομένων της έρευνας.

Οι λόγοι που οδήγησαν στην επιλογή αυτής της μεθοδολογίας της ποιοτικής έρευνας με ημι-δομημένη συνέντευξη είναι οι εξής:

- Η φύση της έρευνας, δηλαδή η διερεύνηση της επίδρασης, απαιτεί ποιοτική προσέγγιση, αφού πρόκειται για ποιοτική αξία.
- Η καταγραφή των απόψεων των εργαζομένων σχετικά με την εφαρμογή του BPR στον ΟΑΕΔ παρουσιάζει ενδιαφέρον για τον ερευνητή.
- Η ημι-δομημένη συνέντευξη κινείται αφενός μέσα σε συγκεκριμένη θεματολογία, αφετέρου δίνει στον ερωτώμενο σχετική ελευθερία να εκφραστεί πιο ελεύθερα και στον συνεντευκτή να εκμαιεύσει περισσότερα στοιχεία με διαδοχικές ερωτήσεις εκτός ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με σχετικές μελέτες που έγιναν, με τη μέθοδο των ατομικών ημι-δομημένων συνεντεύξεων, όταν ο ερευνητής δημιουργήσει ένα άνετο και φιλικό κλίμα με τον ερωτώμενο, τότε είναι δυνατόν να εκμαιεύσει στοιχεία, τα οποία θα ήταν ιδιαίτερα δύσκολο να συλλέξει με κάποιο άλλο τρόπο.
- Η επιλογή και ο σχεδιασμός των ερωτημάτων της συνέντευξης, έγιναν μετά από προσεκτική μελέτη και άλλων ερευνών, που χρησιμοποίησαν την ίδια μέθοδο και προσαρμόστηκαν στα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας.

### 3.4. Σχεδιασμός συνέντευξης

Η διαδικασία της προετοιμασίας της συνέντευξης έγινε μετατρέποντας το αντικείμενο της έρευνας σε ερωτήσεις. Ο σχεδιασμός των ερωτήσεων βασίστηκε σε ερωτηματολόγια παραπλήσιων ερευνών (Fasna & Gunatilake, 2020; Pereira, Maximiano & Bido, 2019), τα οποία όμως προσαρμόστηκαν στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης. Κατόπιν έγινε η προσαρμογή των ερωτήσεων στα πρόσωπα των υποψήφιων προς συνέντευξη, ώστε να είναι κατανοητές και χωρίς ασάφειες.

Η σύνταξη του ερωτηματολογίου έγινε με σκοπό να υπάρχει σαφήνεια στα ερωτήματα, ώστε οι πληροφορίες των απαντήσεων να αποτυπωθούν με τη

μεγαλύτερη δυνατή πληρότητα. Επίσης, έγινε προσπάθεια να υπάρχει μικρό πλήθος περιεκτικών ερωτήσεων, ώστε από τη μία να μην κουράζει η συνέντευξη, αλλά από την άλλη να συλλεχθούν όλα τα απαραίτητα στοιχεία και να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα.

Η δομή της συνέντευξης αποτελείται από τέσσερα μέρη με διαφορετικά χαρακτηριστικά, ώστε να γίνεται ευκολότερα η μετέπειτα κωδικοποίηση και επεξεργασία των στοιχείων. Οι ερωτώμενοι δεν γνώριζαν εκ των προτέρων για αυτή την κατηγοριοποίηση. Το Α' μέρος αφορά τα κύρια δημογραφικά χαρακτηριστικά και ακολουθούν 11 ερωτήσεις ανοικτού τύπου που είναι χωρισμένες σε τρία μέρη (Β', Γ' και Δ'). Το Β' μέρος (3 ερωτήσεις) αφορά στη διερεύνηση προσωπικών αντιλήψεων, το Γ' μέρος (3 ερωτήσεις) αφορά στη διερεύνηση στάσεων και το Δ' μέρος (5 ερωτήσεις) αφορά στη διερεύνηση συμπεριφορών. Τέλος, η συνέντευξη ολοκληρώνεται με ερώτηση που δίνει την ευκαιρία στον συνεντευξιαζόμενο να τοποθετηθεί συνολικά στα θέματα που τέθηκαν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Σημειώνεται πως η δομή και οι ερωτήσεις της συνέντευξης οριστικοποιήθηκαν μετά από την γνώμη εργαζόμενου που ήταν αρχικά υποψήφιος για συνέντευξη. Ο εργαζόμενος έκανε κάποιες παρατηρήσεις σχετικά με τη σαφήνεια και την πληρότητα κάποιων ερωτήσεων. Οι παρατηρήσεις ελήφθησαν υπ' όψη, έγιναν οι κατάλληλες τροποποιήσεις και ακολούθησε η οριστικοποίηση των ερωτήσεων της συνέντευξης. Για λόγους αντικειμενικότητας, αποφασίστηκε ο συγκεκριμένος εργαζόμενος να μην συμμετέχει στις συνεντεύξεις. Η συνολική δομή της συνέντευξης φαίνεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.

Η επιλογή των υποψηφίων για συνέντευξη έγινε από συγκεκριμένο κατάστημα ΟΑΕΔ του Νομού Θεσσαλονίκης, με κύριο γνώμονα την ποικιλία των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων (φύλο, ηλικία, έτη υπηρεσίας, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση στην ιεραρχία). Σημειώνεται πως αρχικά είχε προβλεφθεί να γίνουν συνεντεύξεις με εργαζόμενους και άλλων καταστημάτων του ΟΑΕΔ, ώστε τα στοιχεία που θα συλλέγονταν να έχουν επιπλέον γεωγραφική διασπορά σε επίπεδο νομού. Επίσης, αυτή η διασπορά θα ήταν και αντιπροσωπευτική της διαφορετικής κουλτούρας εργασίας μεταξύ των καταστημάτων. Όμως, η εμφάνιση της πανδημίας Covid-19 και οι περιορισμοί που ακολούθησαν (περιορισμός μετακινήσεων, περιορισμός επαφών, αναγκαστική τηλε-εργασία, φόβος εργαζομένων για επαφή με

περισσότερο κόσμο), έκαναν αδύνατη την εφαρμογή του αρχικού σχεδιασμού συνεντεύξεων.

Για την πραγματοποίηση της κάθε συνέντευξης κρίθηκε σκόπιμο να ενημερωθούν οι υποψήφιοι ένα μήνα πριν σχετικά με τον σκοπό διενέργειας της συνέντευξης, το θέμα της, τη σπουδαιότητα της συμμετοχής τους, τη διαβεβαίωση για την εμπιστευτικότητα των προσωπικών τους δεδομένων και τη έγκαιρη συγκατάθεση ή άρνησή τους. Έτσι, σε κάθε υποψήφιο προς συνέντευξη εστάλη μέσω e-mail ένα συγκεκριμένο κείμενο σε μορφή πρόσκλησης (βλέπε ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1). Ο στόχος ήταν να γίνουν 10 συνεντεύξεις και στάλθηκαν 11 προσκλήσεις σε υποψηφίους, λαμβάνοντας υπ' όψη πως μπορεί να υπάρξουν αρνήσεις. Όλοι οι συνάδελφοι ανταποκρίθηκαν θετικά και έτσι πραγματοποιήθηκαν 11 συνεντεύξεις.

Ο χώρος που επιλέχθηκε για να πραγματοποιηθούν οι συνεντεύξεις ήταν συγκεκριμένο κατάστημα ΟΑΕΔ του Νομού Θεσσαλονίκης, στο οποίο εργάζονται όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι. Η επιλογή του χώρου έγινε λαμβάνοντας υπ' όψη πως οι εργαζόμενοι θα είναι εξοικειωμένοι με τον χώρο και θα νιώθουν την απαιτούμενη άνεση κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Επίσης, αυτός ο χώρος ήταν ο πλέον κατάλληλος λόγω των περιορισμών που εφαρμόστηκαν λόγω της πανδημίας Covid-19. Για όλες τις συνεντεύξεις υπήρχε πάντα η ενημέρωση και η σχετική άδεια από τον Διευθυντή του Καταστήματος και όλες πραγματοποιήθηκαν εκτός ωραρίου εργασίας.

Η συνάντηση για τη διεξαγωγή κάθε συνέντευξης πραγματοποιούνταν σε ημερομηνία και ώρα που ήταν αποδεκτή και από τους δύο και διαρκούσε περίπου 30 λεπτά κατά μέσο όρο. Αρχικά, γινόταν μία εισαγωγική συζήτηση για να αναπτυχθεί ένα φιλικό κλίμα και να επιλυθούν τυχόν απορίες τους σχετικά με τον τρόπο διεξαγωγής της συνέντευξης. Για λόγους οικονομίας χρόνου, η συμπλήρωση των δημογραφικών χαρακτηριστικών γινόταν επί τόπου σε έντυπο στο οποίο ήταν εκτυπωμένο το Α' μέρος της συνέντευξης, οπότε δεν αποτελούσε μέρος της απομαγνητοφώνησης της κάθε συνέντευξης. Κατόπιν, ενεργοποιούνταν η διαδικασία εγγραφής της συνέντευξης με ψηφιακή ηχογράφηση. Μετά το πέρας της συνέντευξης, ακολουθούσε πάντα μία σύντομη αποτίμηση της διαδικασίας με εστίαση στα σημαντικότερα θέματα που αναφέρθηκαν, γινόταν πάλι επιβεβαίωση της εμπιστευτικότητας και πρόταση για αποστολή της απομαγνητοφωνημένης συνέντευξης προς ενημέρωσή τους. Το σύνολο των 11 απομαγνητοφωνημένων συνεντεύξεων παρατίθεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.

## Η συμβολή της παρατήρησης στην τριγωνοποίηση

Σαν μέθοδος ποιοτικής έρευνας, η παρατήρηση με τη μορφή τόσο της οπτικής αντίληψης, όσο και της ακρόασης των υποκειμένων στο περιβάλλον που εφαρμόζεται η μελέτη περίπτωσης, λειτουργεί επικουρικά και υποστηρικτικά στην εξαγωγή συμπερασμάτων.

Ο ερευνητής λειτουργεί ο ίδιος ως ‘όργανο μέτρησης’ σχετικά με το θέμα που ερευνάται. Ειδικότερα, η εκπονήτρια της παρούσας εργασίας, λόγω της άμεσης εργασιακής της εμπλοκής στον Οργανισμό που γίνεται η μελέτη περίπτωσης (μεσαίο διοικητικό στέλεχος), είχε τη δυνατότητα αξιοποίησης αυτής της μεθόδου.

Η παρατήρηση των αλλαγών σε επίπεδο στάσεων και αξιών των εργαζομένων στον Οργανισμό πραγματοποιούνταν συστηματικά σε όλη τη διάρκεια της έρευνας, αλλά και άτυπα πριν την έναρξή της, ως βιωματική εμπειρία παρατήρησης και αυτοπαρατήρησης των αλλαγών στη συμπεριφορά της και των συναδέλφων της λόγω του ανασχεδιασμού.

Σύμφωνα με τον Yin (1994), στις μελέτες περίπτωσης ο ερευνητικός σκοπός είναι να διαφανούν μέσα από εκφρασμένες απόψεις και συμπεριφορές οι αποφάσεις των ερευνώμενων υποκειμένων, οι αιτίες που οδήγησαν στις αποφάσεις έκφρασης αυτών. Η μέθοδος της τριγωνοποίησης στην ποιοτική έρευνα, προσδίδει αξιοπιστία και δυνατότητα γενίκευσης των συμπερασμάτων της έρευνας, καθώς εξετάζει περισσότερες μεταβλητές, διευρύνει τις πηγές πληροφόρησης και καθοδηγεί στη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων.

Η παρατήρηση ως μέθοδος σε ποιοτικές έρευνες μελέτης περίπτωσης βοηθά στην αποτύπωση ενός κοινωνικού φαινομένου μέσα από συγκεκριμένη εκδήλωσή του. Στην προκειμένη περίπτωση αφορά σε συγκεκριμένες στάσεις, αξίες και συμπεριφορές που προκύπτουν από τις αλλαγές λόγω του ανασχεδιασμού λειτουργιών στον Οργανισμό.





## Κεφάλαιο 4 : Η μελέτη περίπτωσης του ΟΑΕΔ

### 4.1. ΟΑΕΔ – Ιστορική αναδρομή, ρόλος και έργο

Την πρώτη δομή του σημερινού ΟΑΕΔ αποτέλεσαν τα πρώτα Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας (Γ.Ε.Ε), που ιδρύθηκαν τον Σεπτέμβριο του 1922. Αυτά όμως δεν διέπονταν από νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας, ούτε διέθεταν εξασφαλισμένους πόρους. Με το Νομοθετικό Διάταγμα (Ν.Δ.) 2961/54, το 1955 συστήνεται ο Οργανισμός Απασχολήσεως και Ασφαλίσεως Ανεργίας (ΟΑΑΑ), ως νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου που υπάγεται στο Υπουργείο Εργασίας. Κατόπιν, το 1969, με το Ν.Δ. 212/69 γίνεται η σύσταση του Οργανισμού Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), ο οποίος αντικαθιστά τον ΟΑΑΑ. Τότε, στον Οργανισμό λειτούργησαν νέα Γραφεία Εργασίας, στη βάση προδιαγραφών (Β.Δ. 405/18.06.71, οι οποίες ήταν καινοτόμες για την εποχή (<http://www.oaed.gr/istorike-exelixe>, ανάκτηση 5/7/2019)

Το 1996, με τον ν.2434/96, ο ΟΑΕΔ ορίστηκε ως Εθνικός Φορέας Απασχόλησης, ενώ το 2001, ο ΟΑΕΔ έλαβε τη σύγχρονη μορφή του (ν. 2956/2001) και σύστησε τα Κέντρα Προώθησης Απασχόλησης (ΚΠΑ) σαν νέες καινοτόμες Υπηρεσίες σε αντικατάσταση των Γραφείων Εργασίας.

Το 2006, τα ΚΠΑ μετονομάστηκαν σε ΚΠΑ2 (ν. 3518/2006), ώστε να μετεξελιχθούν σε one-stop shops (υπηρεσίες μίας στάσης για την προώθηση στην απασχόληση και τις επιδοματικές πολιτικές) και το 2011 συστήθηκε η Διεύθυνση Συντονισμού και Ανάπτυξης Δικτύου Υπηρεσιών Απασχόλησης, η οποία αντικατέστησε την Ειδική Υπηρεσία ΚΠΑ. Πρόσθετα, το 2013 ο ΟΑΕΔ καθίσταται ο καθολικός διάδοχος των δύο καταργηθέντων οργανισμών με τις επωνυμίες Οργανισμός Εργατικής Εστίας (Ο.Ε.Ε.) και Οργανισμός Εργατικής Κατοικίας (Ο.Ε.Κ.), οι οποίοι αποτελούσαν νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου.

Σημαντικό στοιχείο είναι πως στο πλαίσιο της διαχείρισης, του ελέγχου και της εφαρμογής αναπτυξιακών προγραμμάτων για την περίοδο 2007-2013 με χρηματοδότηση από το ΕΣΠΑ, οι υπηρεσίες του Οργανισμού που εμπλέκονται σχετικά, έχουν πιστοποιηθεί με το σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO 9001:2008.

Ο ΟΑΕΔ εδράζεται σε τρεις κύριους πυλώνες λειτουργίας (<http://www.oaed.gr/o-organismos-oaed>, ανάκτηση 5/7/2019):

- α) την προώθηση στην απασχόληση  
β) την ασφάλιση της ανεργίας και την κοινωνική προστασία της μητρότητας και της οικογένειας  
γ) την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση. Οι δραστηριότητές του ΟΑΕΔ εντάσσονται στις εξής ενότητες:

Αποτελεί τη δημόσια αρχή και κεντρική δομή διαχείρισης:

- των ενεργητικών πολιτικών αγοράς εργασίας για την ανάσχεση της ανεργίας, για την προώθηση της απασχόλησης και την επαγγελματική κατάρτιση ανέργων και εργαζομένων
- των παθητικών πολιτικών που αφορούν σε μέτρα ασφάλισης της ανεργίας και άλλων επιδομάτων και παροχών κοινωνικής προστασίας
- των ενεργητικών πολιτικών για την αρχική επαγγελματική εκπαίδευση σε συνδυασμό με την πρακτική άσκηση

Οι άξονες της πολιτικής του Ο.Α.Ε.Δ. συνοψίζονται στους εξής:

- Προώθηση της Απασχόλησης, με προγράμματα μείωσης:
  - α) του μισθολογικού κόστους εργασίας
  - β) του μη μισθολογικού κόστους εργασίας μέσω της επιχορήγησης των ασφαλιστικών εισφορών
- Συνεργασία με κοινωνικούς και τοπικούς φορείς σε τοπικά προγράμματα απασχόλησης με κεντρικό ρόλο των ΚΠΑ2 του ΟΑΕΔ
- Υπηρεσίες Συμβουλευτικής
- Προώθηση της προσαρμοστικότητας εργαζομένων και επιχειρήσεων με παράλληλο στόχο τη διατήρηση της απασχόλησης
- Θεσμός Μαθητείας των Επαγγελματικών Σχολών (ΕΠΑΣ) στο σύνολο του εκπαιδευτικού έργου του ΟΑΕΔ.
- Λειτουργία Βρεφονηπιακών Σταθμών
- Σύζευξη Προσφοράς και Ζήτησης Εργασίας με την υποστήριξη εργασιακών συμβούλων αλλά και ηλεκτρονικά, μέσω της νέας Διαδικτυακής Πύλης (portal) του Οργανισμού
- Δίκτυο EURES για τη σύζευξη προσφοράς και ζήτησης εργασίας σε Ευρωπαϊκό επίπεδο.

Ο ΟΑΕΔ αποτελεί νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου με έδρα την Αθήνα και τελεί υπό την εποπτεία του Υπουργού Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων. Βασικός σκοπός του ΟΑΕΔ είναι η *“εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής για την προώθηση της απασχόλησης και την καταπολέμηση της ανεργίας, την ενίσχυση και διευκόλυνση της ένταξης του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας στην αγορά εργασίας, την ασφάλιση κατά της ανεργίας, την προώθηση της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης και τη σύνδεσή της με την απασχόληση, την πνευματική και κοινωνική ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού”* (<http://www.oaed.gr/to-ergo-mas>, ανάκτηση 5/7/2019).

## 4.2. Εφαρμογή του BPR στον ΟΑΕΔ

Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρούνται παγκοσμίως σημαντικές αλλαγές σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο. Τόσο η αύξηση των απαιτήσεων των ανθρώπων, όσο και η ραγδαία πρόοδος της τεχνολογίας, είναι παράγοντες οι οποίοι μαζί με αυτές τις αλλαγές προκαλούν ακόμα περισσότερο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. Για να επιβιώσει, μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός σε ένα τόσο ανταγωνιστικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον και για να έχει ένα υγιές μέλλον, είναι απαραίτητο να προσαρμόζεται συνεχώς σε αυτές τις αλλαγές, μειώνοντας το λειτουργικό του κόστος και βελτιώνοντας τις υπηρεσίες και τα προϊόντα του.

Στην περίπτωση του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα, είναι ευρέως γνωστά τα διαχρονικά προβλήματα που τον ταλανίζουν, όπως η γραφειοκρατία, η ανεπάρκεια, η χαμηλή παραγωγικότητα και το χαμηλό επίπεδο υπηρεσιών. Αυτά τα φαινόμενα, σε συνδυασμό με την ανάγκη να ακολουθούνται οι Ευρωπαϊκές Οδηγίες και να υπάρχει σχετική σύγκλιση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες, καθιστά επιτακτική την ανάγκη του εκσυγχρονισμού των υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα.

Στα πλαίσια της γενικότερης ανάγκης εκσυγχρονισμού του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα, το 2012 σχεδιάστηκε το πρόγραμμα αναδιοργάνωσης (reorganization) του ΟΑΕΔ και το οποίο ορίστηκε ως *«Επαναπροσδιορισμός του Επιχειρησιακού Μοντέλου του ΟΑΕΔ»* (Re-engineering). Η προετοιμασία έγινε από το 2013 μέχρι το 2015 και υλοποιήθηκε το 2016-2018. Το πρόγραμμα τέθηκε υπό την εποπτεία Διοικούσας Επιτροπής, στην οποία συμμετείχαν και εκπρόσωποι της

Ευρωπαϊκής Επιτροπής και των ευρωπαϊκών φορέων απασχόλησης (Ηνωμένο Βασίλειο, Σουηδία, Γερμανία, Γαλλία).

Σκοπός αυτού του προγράμματος ήταν να προχωρήσει ο ΟΑΕΔ σε δομικές αλλαγές για την αναβάθμιση του διαμεσολαβητικού του ρόλου στην αγορά εργασίας μεταξύ προσφοράς και ζήτησης εργασίας, καθώς και την αναβάθμισή του σε ψηφιακό και τεχνολογικό επίπεδο. Οι στόχοι που εξυπηρετήθηκαν από το Πρόγραμμα ήταν κυρίως οι εξής:

- η καλύτερη εξυπηρέτηση και πληροφόρηση του πολίτη
- η βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους αναζητούντες εργασία
- η αύξηση της εσωτερικής απόδοσης του Οργανισμού με καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού του, αλλά και των νέων τεχνολογιών

Οι στόχοι του προγράμματος αφορούσαν μεταξύ άλλων, την αναδιοργάνωση των ΚΠΑ2 (Κέντρο Προώθησης Απασχόλησης), τον ανασχεδιασμό και εκσυγχρονισμό της διαδικτυακής πύλης του ΟΑΕΔ (Portal), τη διεκπεραίωση βασικών διαδικασιών για τους πολίτες με ηλεκτρονικό τρόπο (E-Services), την παροχή χώρου Cloud και τη λειτουργία του Τηλεφωνικού Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών και Επιχειρήσεων ΟΑΕΔ (Call Center). Πιο συγκεκριμένα, η αναδιοργάνωση έγινε ως εξής:

**Αναδιοργάνωση των ΚΠΑ2:** Αυτή περιέλαβε δομικές αλλαγές με τη δημιουργία νέων ρόλων του προσωπικού. Δημιουργήθηκε υπηρεσία υποδοχής στην είσοδο των ΚΠΑ2 (υπάλληλος υποδοχής), καθώς και χώρος αυτοεξυπηρέτησης πολιτών, με τη διάθεση Η/Υ για χρήση από τους συναλλασσόμενους. Έγινε στόχευση στον άνεργο και πλέον ο ρόλος του *‘Εργασιακού Συμβούλου Αναζητούντων Εργασία’* εστιάζει εξατομικευμένα στον αναζητούντα εργασία. Παράλληλα, παρέχεται η δυνατότητα κατάταξης του ανέργου σε συγκεκριμένη ομάδα με στόχο τη σύνταξη ενός Ατομικού Σχεδίου Δράσης προσαρμοσμένου στις συγκεκριμένες ανάγκες του ανέργου. Πρόσθετα, δημιουργήθηκε ο ρόλος του Εργασιακού Συμβούλου Εργοδοτών, ώστε να οικοδομηθούν σταθερές σχέσεις με εργοδότες και επιχειρήσεις. Επιπλέον, δημιουργήθηκε στην κεντρική διοίκηση του ΟΑΕΔ η Μονάδα Μεγάλων Επιχειρήσεων, η οποία επιδιώκει την αύξηση των προσφερόμενων θέσεων εργασίας και τη βελτίωση της σύζευξης προσφοράς και ζήτησης. Τέλος, ο ρόλος του

Επικεφαλής Μέσου Διοικητικού Επιπέδου (ΕΜΔΕ) έχει ως βασική αρμοδιότητα την αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία της Υπηρεσίας μέσα από καθοδήγηση, υποστήριξη και προώθηση καινοτομιών.

**Διαδικτυακή Πύλη ΟΑΕΔ (Portal):** Έγινε ανασχεδιασμός και εκσυγχρονισμός της Διαδικτυακής Πύλης (Portal), ο οποίος έδωσε τη δυνατότητα παροχής διαφόρων ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες. Επιπλέον, η Διαδικτυακή Πύλη βελτίωσε την επικοινωνία που παρέχει στους πολίτες, αποτελώντας ανοιχτό διάλογο επικοινωνίας του Οργανισμού μαζί τους.

**E-Services:** Στο πλαίσιο ανασχεδιασμού και εκσυγχρονισμού της Διαδικτυακής Πύλης (Portal) επιτεύχθηκε η άμεση και ταχεία εξυπηρέτηση ανέργων, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να διεκπεραιώνουν βασικές διαδικασίες με ηλεκτρονικό τρόπο.

**Παροχή λογαριασμού Cloud:** Στο πλαίσιο της αναβάθμισης και του ανασχεδιασμού, δόθηκε σε όλους τους υπαλλήλους προσωπικός λογαριασμός Cloud, ώστε να διευκολυνθούν και να διασφαλιστούν οι εργασίες δημιουργίας αντίγραφων ασφαλείας (Backup), διαμοιρασμού αρχείων με οποιοδήποτε άλλο χρήστη ή ομάδα χρηστών, δυνατότητα εύκολης πρόσβασης στα αποθηκευμένα αρχεία από οποιονδήποτε Η/Υ του δικτύου του ΟΑΕΔ και υποστήριξη προσωπικού ημερολογίου και προσωπικού καταλόγου επαφών.

**Call Center:** Η λειτουργία του Call Center (Τηλεφωνικό Κέντρο Εξυπηρέτησης και Επιχειρήσεων ΟΑΕΔ) συμβάλλει σημαντικά στη μείωση της γραφειοκρατίας από τη μείωση των επισκέψεων στις τοπικές και κεντρικές υπηρεσίες του Οργανισμού, ελαφρύνοντας τόσο τις ίδιες τις υπηρεσίες, όσο και τους πολίτες. Το Call Center αποτελεί πραγμάτωση της ανάπτυξης τεχνολογικών εργαλείων και εφαρμογών έχοντας συμβάλει καθοριστικά στην καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Η εφαρμογή του BPR στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα υστερεί συγκριτικά με ότι γίνεται στο εξωτερικό. Αυτό δείχνει πως ο ΟΑΕΔ είναι ένας πρωτοπόρος οργανισμός σε ότι αφορά τις μεθόδους Διοίκησης στην Ελλάδα. Η εφαρμογή του BPR σε ένα μεγάλο οργανισμό του Ελληνικού Δημοσίου Τομέα, όπως ο ΟΑΕΔ, βοήθησε στα εξής (Νιάγκου, 2018):

- Απλοποίηση των υφιστάμενων οργανωτικών δομών με την κατάργηση αναχρονιστικών δομών, συγχώνευση άλλων και δημιουργία νέων δομών, οι οποίες θα ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες
- Αύξηση της ταχύτητας λήψης αποφάσεων, δίνοντας περισσότερες εξουσίες στην περιφέρεια και βοηθώντας στην αποσυμφόρηση της κεντρικής Διοίκησης
- Ανακατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ Διευθύνσεων και Τμημάτων, προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών
- Απλοποίηση των υπηρεσιών και μείωση της γραφειοκρατίας, προκειμένου να εκτελούνται οι εργασίες με αποτελεσματικότερο τρόπο και να παρέχονται υπηρεσίες υψηλής ποιότητας

Όπως αναφέρει στη μελέτη της η Ρισκάση (2019), με την εφαρμογή του BPR στον ΟΑΕΔ και τη χρήση της τεχνολογίας εκσυγχρονίστηκε η λειτουργία του, αναπτύχθηκαν οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες, καταρτίστηκε το προσωπικό και μειώθηκε σε κάποιο βαθμό η γραφειοκρατία βελτιώνοντας την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Πρόσθετα, στη μελέτη της Κοϊδου (2018) τονίζεται πως αν και υπάρχουν περιθώρια περαιτέρω βελτίωσης, η αναδιοργάνωση του οργανισμού βελτίωσε σημαντικά τις παρεχόμενες υπηρεσίες των Εργασιακών Συμβούλων του ΟΑΕΔ μειώνοντας την ενασχόλησή τους με άσχετα καθήκοντα, ενώ παράλληλα βελτίωσε την ταχύτητα και διευκόλυνε την εξυπηρέτηση των συναλλασσόμενων.

Σε άλλη μελέτη που αναφέρεται στον ΟΑΕΔ, προκύπτει πως η αναδιοργάνωση του οργανισμού είχε οφέλη σε ότι αφορά τη διαδικασία διαχείρισης της γνώσης, μειώνοντας το χρόνο εξεύρεσης πληροφοριών και κατ' επέκταση το χρόνο εξυπηρέτησης του πολίτη, βελτιώνοντας τις παρεχόμενες υπηρεσίες (Πρωτίδου, 2019).

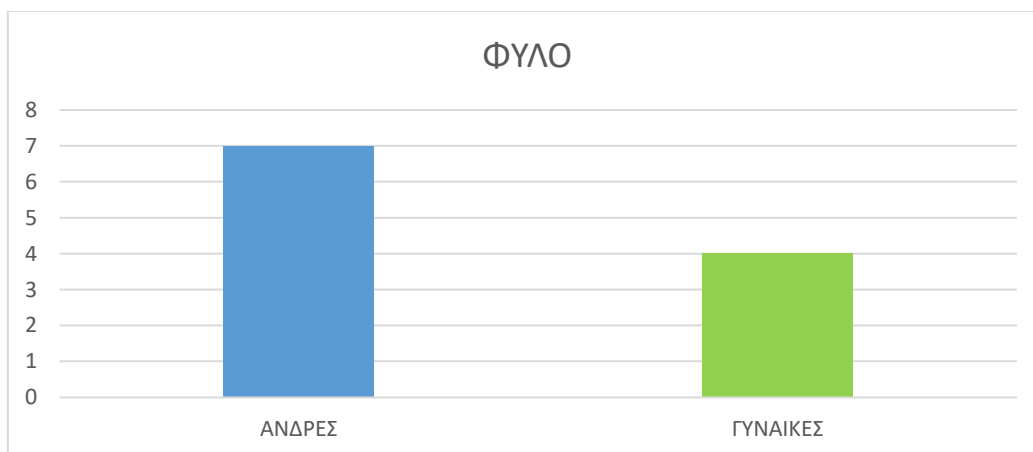
## Κεφάλαιο 5 : Ανάλυση και αξιολόγηση των δεδομένων

### 5.1. Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων των συνεντεύξεων είναι μία σημαντική διαδικασία που έχει ως στόχο να τους προσδώσει ιδιαίτερο νόημα και να τα συνδέσει μεταξύ τους. Για να πραγματοποιηθεί η ανάλυση, μετά από την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων, ακολούθησε η λεπτομερής απομαγνητοφώνηση τους και η καταγραφή τους σε κείμενα ηλεκτρονικής μορφής στον υπολογιστή για ευκολότερη επεξεργασία. Με αυτό τον τρόπο έγινε η σύγκριση, η ερμηνεία και η κατανόηση των δεδομένων, ώστε να εξαχθούν τα συμπεράσματα της έρευνας. Επίσης, συγκεντρώθηκαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και έγινε η εισαγωγή τους σε φύλλα excel για περαιτέρω επεξεργασία.

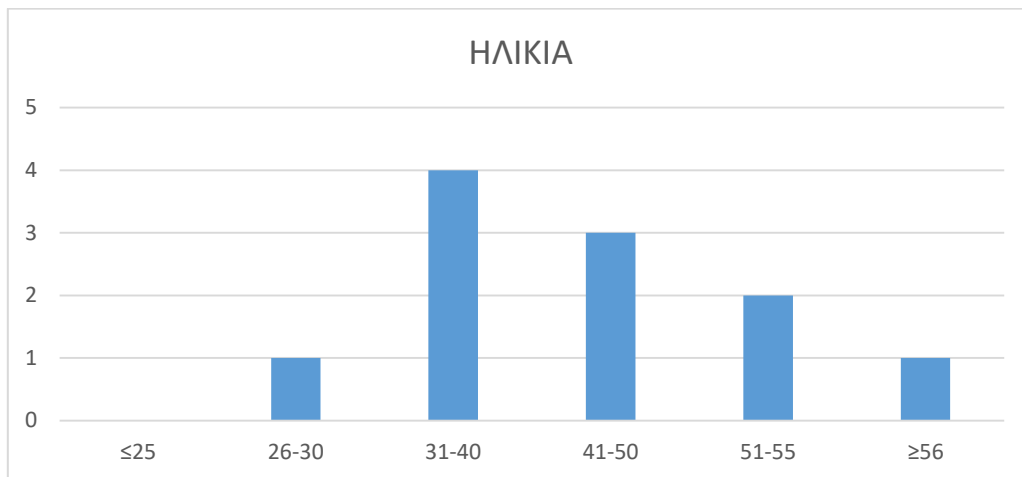
Οι συμμετέχοντες στην ποιοτική έρευνα ήταν συνολικά έντεκα άτομα, από τα οποία ήταν επτά άνδρες και τέσσερις γυναίκες, καλύπτοντας μεγάλο εύρος ηλικιών. Στην πλειοψηφία τους ήταν παντρεμένοι με ένα έως τρία παιδιά. Στη συντριπτική πλειοψηφία τους οι ερωτώμενοι ήταν μόνιμοι υπάλληλοι με μεγάλο εύρος στα έτη υπηρεσίας στον Οργανισμό. Οι ερωτώμενοι ανήκουν σε διάφορους Τομείς και το επίπεδο εκπαίδευσής τους είναι κατά πλειοψηφία η Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.

Η συνέντευξη είναι χωρισμένη σε τέσσερα μέρη, ώστε να μπορεί να γίνει ευκολότερα η επεξεργασία των στοιχείων. Το Α' μέρος αφορά τα κύρια δημογραφικά χαρακτηριστικά. Από την επεξεργασία αυτών των δεδομένων προέκυψαν οι πίνακες που ακολουθούν.



Πίνακας 1: Κατανομή φύλου ερωτηθέντων

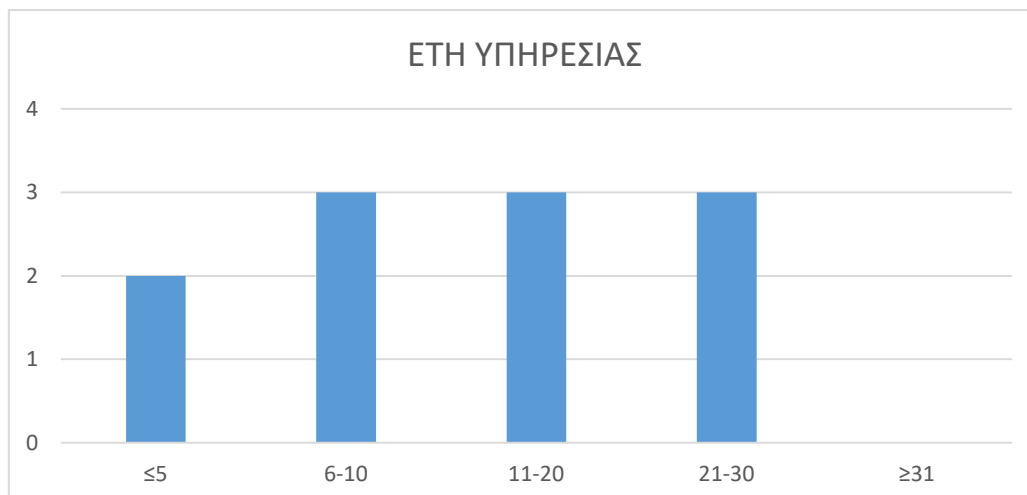




Πίνακας 2: Κατανομή ηλικίας ερωτηθέντων



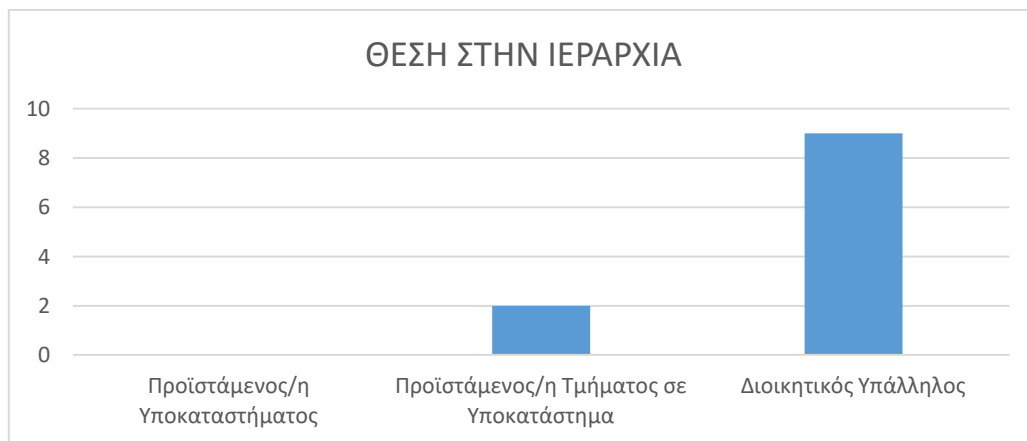
Πίνακας 3: Κατανομή οικογενειακής κατάστασης ερωτηθέντων



**Πίνακας 4: Κατανομή ετών υπηρεσίας ερωτηθέντων**



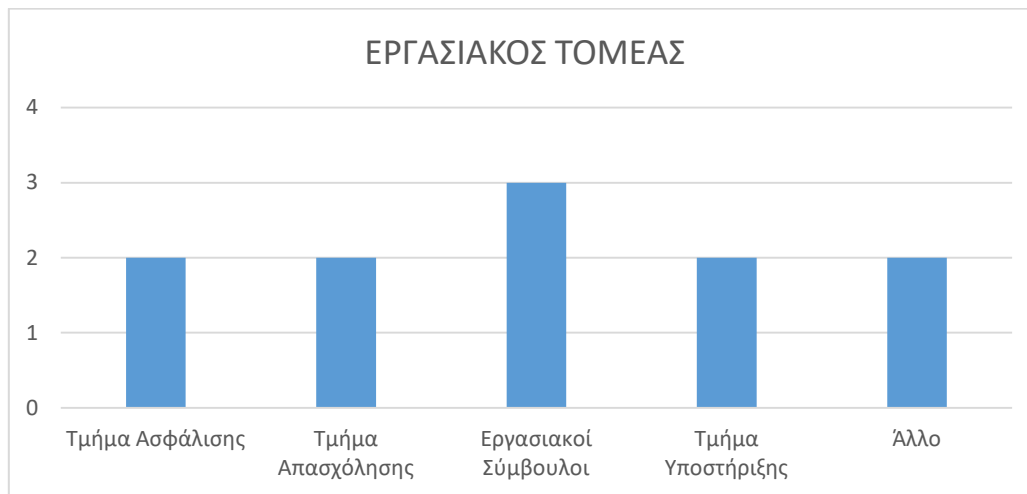
**Πίνακας 5: Κατανομή σχέσης εργασίας ερωτηθέντων**



**Πίνακας 6: Κατανομή θέσης ιεραρχίας ερωτηθέντων**



**Πίνακας 7: Κατανομή επιπέδου εκπαίδευσης ερωτηθέντων**



**Πίνακας 8: Κατανομή Εργασιακού Τομέα ερωτηθέντων**

Η ομαδοποίηση των ερωτήσεων στα μέρη Β' (προσωπικές αντιλήψεις), Γ' (στάσεις) και Δ' (συμπεριφορές) βοήθησε στην καλύτερη ανάλυση των απαντήσεων.

Στη συντριπτική πλειοψηφία τους οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως πριν από την εφαρμογή του ανασχεδιασμού η ποιότητα παροχής υπηρεσιών ήταν σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Αυτό οφείλονταν κυρίως στην έλλειψη μηχανογράφησης και στη μη διασύνδεση με άλλες υπηρεσίες του ΟΑΕΔ. Αναφέρεται πως κυριαρχούσε η γραφειοκρατία και η έλλειψη ευελιξίας. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλη καθυστέρηση στις πληρωμές και στην εξυπηρέτηση των πολιτών.

Σχετικά με τον εργασιακό ρόλο των εργαζομένων, οι απόψεις τους διαφέρουν μεταξύ τους. Κάποιοι ανέφεραν πως δεν παρατήρησαν αλλαγή στον εργασιακό τους ρόλο, κάποιοι άλλοι ανέφεραν πως είδαν σχετικές βελτιώσεις και κάποιοι είδαν σημαντική διαφορά μετά από την εφαρμογή του ανασχεδιασμού. Επίσης, κάποιοι ανέφεραν και μία σχετική σύγχυση με τα νέα καθήκοντα. Εξετάζοντας λεπτομερώς τις απαντήσεις, παρατηρείται πως οι διαφορές μεταξύ των απαντήσεων οφείλονται στο ότι οι εργαζόμενοι εργάζονται σε διαφορετικά τμήματα. Όσοι εργάζονται στα τμήματα Ασφάλισης και Απασχόλησης αναφέρουν ότι ο ανασχεδιασμός επηρέασε τον τρόπο εργασίας τους με αποτέλεσμα να αυξηθεί η ταχύτητα διεκπεραίωσης των αιτήσεων και μειώθηκε ο χρόνος εξυπηρέτησης του κοινού.

Στην ερώτηση που σχετίζεται με τον όγκο των συναλλασσόμενων, οι εργαζόμενοι όλων σχεδόν των τμημάτων παραδέχονται ότι αυτός μειώθηκε αισθητά με τον ανασχεδιασμό, διότι δεν χρειάζονταν η φυσική παρουσία των συναλλασσόμενων σε πολλές περιπτώσεις, κυρίως λόγω των νέων ηλεκτρονικών υπηρεσιών.

Αξιοσημείωτη είναι η απάντηση όλων σχεδόν των υπαλλήλων στο ερώτημα που αφορά στις δυσκολίες που αντιμετώπισαν κατά την εφαρμογή του BPR στον οργανισμό. Η πλειοψηφία των εργαζομένων προσπαθούσε να κατανοήσει τη φιλοσοφία του ανασχεδιασμού, αντιμετώπιζε προβλήματα στο μηχανογραφημένο σύστημα και ταυτόχρονα έπρεπε να εξυπηρετήσει το κοινό. Επίσης, κάποιοι απέκτησαν νέα καθήκοντα και επομένως, αντιμετώπιζαν και τη δυσκολία προσαρμογής σε μία ήδη επιβαρυνόμενη χρονική περίοδο.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις όλων, δεν υπήρξε αξιόλογο χρονικό διάστημα προσαρμογής. Ο χρόνος προετοιμασίας ήταν ελάχιστος για μία τέτοια αλλαγή, ενώ δεν υπήρξε εκπαίδευση των εργαζομένων. Όλοι ένιωσαν ότι οι αλλαγές έγιναν πολύ απότομα και αυτό τους δημιούργησε δυσάρεστα συναισθήματα όπως άγχος και πανικό. Σημειώνεται πως ένας από τους εργαζόμενους πέρασε σχετική εκπαίδευση, την οποία όμως θεώρησε ελάχιστη, ενώ ο νέος του ρόλος ήταν ασαφής, με αποτέλεσμα να δηλώνει πως αυτή η περίοδος ήταν από τις πιο δύσκολες περιόδους της εργασιακής του πορείας.

Σε ότι αφορά την εσωτερική επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων, σχεδόν οι μισοί απάντησαν ότι αυτή βελτιώθηκε, ενώ οι υπόλοιποι ότι δεν επηρεάστηκε η μεταξύ τους επικοινωνία. Στις απαντήσεις που έδωσαν οι εργαζόμενοι διευκρίνιζαν πως παρατηρήθηκε βελτίωση στην επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων στα τμήματα που απαιτείται άμεση επικοινωνία μεταξύ τους, όπως είναι το τμήμα Υποστήριξης. Ανέφεραν συγκεκριμένα πως οι διαδικασίες που άλλαξαν και αφορούσαν στα προσωπικά e-mails και το blog στο εσωτερικό δίκτυο του οργανισμού, βελτίωσαν την εσωτερική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων του συγκεκριμένου τμήματος. Οι υπόλοιποι δεν παρατήρησαν κάποια βελτίωση στην επικοινωνία.

Στην ερώτηση που σχετίζεται με τα συναισθήματα που προκάλεσε στους εργαζόμενους η εφαρμογή του ανασχεδιασμού, η πλειοψηφία δήλωσε ότι τους δημιούργησε ευχάριστα συναισθήματα όπως ενθουσιασμό, ικανοποίηση, ανακούφιση και ελπίδα. Οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι δικαιολόγησαν τις απαντήσεις τους

αναφέροντας πως πίστευαν ότι μια τόσο μεγάλη αλλαγή στις διαδικασίες θα βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας τους και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, αφού θα υπήρχε ταχύτερη και καλύτερη εξυπηρέτηση των συναλλασσόμενων, χωρίς καθυστερήσεις στις πληρωμές των επιδομάτων. Βέβαια, κάποιοι από αυτούς αισθάνθηκαν ταυτόχρονα άγχος, ανασφάλεια και αβεβαιότητα, διότι δεν υπήρχε η απαραίτητη εκπαίδευση και ήταν ελάχιστη η περίοδος προσαρμογής. Έτσι, αισθάνονταν πως δεν θα καταφέρουν να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους μετά από τον ανασχεδιασμό. Τέλος, υπήρξαν και μεμονωμένες περιπτώσεις υπαλλήλων, οι οποίοι δήλωσαν δυσπιστία και αδιαφορία, αφού είχαν βιώσει παλαιότερα αντίστοιχες εξαγγελίες αλλαγών, οι οποίες δεν είχαν κάποιο αποτέλεσμα. Για αυτό, εκτιμούσαν ότι ούτε αυτή η προσπάθεια θα καταφέρει να ευοδωθεί.

Αν και υπήρχαν εργαζόμενοι που θεωρούσαν ότι η ηγεσία θα μπορούσε να ανταπεξέλθει στις δυσκολίες που προέκυψαν και ότι θα βελτιώνει τις συνθήκες εργασίας με τις αποφάσεις της και έδειξαν την κατάλληλη εμπιστοσύνη, η πλειοψηφία αντιμετώπισε με αρκετή επιφύλαξη την ηγεσία. Οι τελευταίοι δήλωσαν πως αμφέβαλλαν στο κατά πόσο θα μπορούσε η ηγεσία να διαχειριστεί τις δυσκολίες που προέκυψαν. Ενώ έβλεπαν πως κάποια ανώτερα στελέχη είχαν συνταχθεί με το όραμα και την προσπάθεια του Οργανισμού για γενικές βελτιώσεις, αυτά συχνά έπρατταν με στόχο το προσωπικό τους συμφέρον. Επίσης, η πλειοψηφία αντιλαμβάνονταν πως ούτε η ηγεσία ήταν προετοιμασμένη για την εφαρμογή του ανασχεδιασμού, κάτι το οποίο τους προβλημάτιζε ιδιαίτερα.

Σχετικά με το σημαντικό θέμα της ενημέρωσης, οι εργαζόμενοι απάντησαν πως αυτή ήταν ανεπαρκής και μη ουσιαστική. Σημαντικό θεωρείται το γεγονός πως οι περισσότεροι ανέφεραν ότι θα έπρεπε να ερωτηθούν πρώτα για τα υφιστάμενα προβλήματα και να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία του σχεδιασμού ανατροφοδοτώντας την ηγεσία με δεδομένα από την εμπειρία τους.

Όλοι οι εργαζόμενοι ανέφεραν πως υπάρχει η δυνατότητα να εκφράζουν τις αντιρρήσεις τους σε διάφορα θέματα, είτε στον προϊστάμενο, είτε στους συναδέλφους τους. Παρ' όλα αυτά, κάποιοι εκφράζονταν και προς τις δύο κατευθύνσεις και κάποιοι άλλοι δεν εκφράζονταν, αν και είχαν θέματα προς συζήτηση. Η ανταλλαγή απόψεων γινόταν είτε μέσω του συστήματος στο forum, είτε συζητώντας διά ζώσης.

Τέλος, σε ότι αφορά την αντίθεση των υπαλλήλων απέναντι στις επερχόμενες αλλαγές, οι μισοί ανέφεραν πως δεν είχαν αντιρρήσεις για να εκφράσουν, αφού

εκτιμούσαν ότι οι αλλαγές γίνονται για να βελτιωθεί η κατάσταση. Από τους υπόλοιπους σχεδόν οι μισοί εξέφρασαν τις αντιρρήσεις και τους προβληματισμούς τους, ενώ οι υπόλοιποι που είχαν αντιρρήσεις, δεν εκφράστηκαν ανοικτά διότι είχαν την πεποίθηση ότι δεν θα εισακουστούν.

## 5.2. Αξιολόγηση αποτελεσμάτων

Από τις απαντήσεις των εργαζομένων διαπιστώνεται πως στη συντριπτική τους πλειοψηφία πιστεύουν ότι η εφαρμογή του BPR βελτίωσε αισθητά την εικόνα του οργανισμού, επιτάχυνε την εκτέλεση των εργασιών, μείωσε τα ποσοστά λαθών και βελτίωσε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών οδηγώντας στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη-πελάτη.

Αν και η διαπίστωση της συνολικής βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών έγινε από όλους τους εργαζόμενους, δεν παρατηρήθηκαν από όλους αλλαγές στον τρόπο της προσωπικής τους εργασίας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών αφορούσε σε μεγαλύτερο βαθμό κάποια συγκεκριμένα τμήματα υπηρεσιών, όπως τα τμήματα Ασφάλισης και Απασχόλησης, από τα οποία αυξήθηκε γενικότερα η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Είναι κοινά αποδεκτό πως το πλήθος των καθημερινά συναλλασσόμενων μειώθηκε αρκετά με την αναβάθμιση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, οδηγώντας σε αποσυμφόρηση των καταστημάτων, μειώνοντας τη γραφειοκρατία και κάνοντας τους εργαζόμενους περισσότερο αποδοτικούς, αφού ασχολούνται με πιο παραγωγικές διαδικασίες.

Οι εργαζόμενοι αντιμετώπισαν πολλές δυσκολίες κατά την εφαρμογή του BPR γιατί καθένας προσπαθούσε να κατανοήσει τη φιλοσοφία του ανασχεδιασμού, αντιμετώπιζε διάφορα προβλήματα στο μηχανογραφικό σύστημα, ενώ παράλληλα προσπαθούσε να εξυπηρετήσει με τον καλύτερο τρόπο τις υφιστάμενες υποθέσεις. Σημαντικός παράγοντας που δυσκόλεψε αρκετά την όλη διαδικασία ήταν ότι ο χρόνος προσαρμογής ήταν ελάχιστος. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να δημιουργήσει στους εργαζόμενους δυσάρεστα συναισθήματα και δύσκολες συνθήκες εργασίας. Κάτι που βοήθησε στο να λύνονται γρηγορότερα κάποια προβλήματα ήταν η σχετική βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων σε κάποιους τομείς και ειδικά στο

Τμήμα Υποστήριξης. Σε αυτό βοήθησε η θέσπιση των προσωπικών e-mails και το εσωτερικό blog, τα οποία βοήθησαν στην ταχύτερη αντιμετώπιση προβλημάτων και διεκπεραίωση υποθέσεων.

Ενώ οι περισσότεροι έδειξαν αρχικά ενθουσιασμό για την εφαρμογή του BPR στον οργανισμό προσδοκώντας γενικότερα τη βελτίωση των υπηρεσιών, η ελλιπής εκπαίδευση και οι πολλές νέες απαιτήσεις τους δημιούργησαν άγχος και ανασφάλεια, γιατί πίστευαν πως δεν θα καταφέρουν να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους μετά από την εφαρμογή του ανασχεδιασμού. Παράλληλα με τον ενθουσιασμό τους για την εφαρμογή του BPR, οι περισσότεροι εργαζόμενοι έδειχναν μία καχυποψία ως προς την αποφασιστικότητα της Διοίκησης να προχωρήσει σε ριζικές αλλαγές και μία αμφιβολία ως προς το αν θα μπορέσει να ανταπεξέλθει στις προσδοκίες.

Η πλειοψηφία θα ήθελε να έχει περισσότερη ενημέρωση και να συμμετέχει στις διαδικασίες σχεδιασμού, ανατροφοδοτώντας δεδομένα από την εμπειρία τους. Βέβαια, ενώ υπήρχε η δυνατότητα να εκφράζουν τις αντιρρήσεις τους σε διάφορα θέματα, είτε στον προϊστάμενο, είτε στους συναδέλφους τους, δεν το εκμεταλλεύονταν όλοι. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν φαίνεται πως αντιστάθηκαν σε όλες τις αλλαγές που επέφερε ο BPR. Κάποιοι όμως είχαν αντιρρήσεις τις οποίες εξέφρασαν και κάποιοι άλλοι είχαν αλλά δεν τις συζήτησαν καθόλου. Ενδεχομένως, η αντίσταση μέρους των εργαζομένων να εκφράστηκε μέσω αδιαφορίας ή μη συμμετοχής.

## Κεφάλαιο 6 : Συμπεράσματα, Περιορισμοί και Προτάσεις

### 6.1. Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της συμβολής του Ανασχεδιασμού Επιχειρησιακών Διεργασιών (BPR) στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών των οργανισμών της Δημόσιας Διοίκησης και της αντίστασης των εργαζομένων στις απαιτούμενες αλλαγές, ακολουθώντας τη μεθοδολογία της μελέτης περίπτωσης και εξετάζοντας την περίπτωση του ΟΑΕΔ, ο οποίος αποτελεί ένα μεγάλο οργανισμό του Δημόσιου Τομέα. Από την ανασκόπηση της παγκόσμιας βιβλιογραφίας προκύπτει ότι τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρούνται τεράστιες αλλαγές, οι οποίες κάνουν απαραίτητη την αναδιοργάνωση πολλών οργανισμών, τόσο στον Ιδιωτικό, όσο και στον Δημόσιο Τομέα, ώστε να εξακολουθήσουν να είναι παραγωγικοί και ανταγωνιστικοί. Πέραν των μεγάλων διαφορών μεταξύ του Ιδιωτικού και του Δημόσιου Τομέα, εντοπίζονται παρόμοιες ανάγκες ριζικής αναδιοργάνωσης των οργανισμών τους. Ειδικότερα για τον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα, τα βασικότερα χαρακτηριστικά του είναι η χαμηλή αποδοτικότητα, τα υψηλά λειτουργικά κόστη, η γραφειοκρατία, οι προβληματικές δομές και οι παρωχημένες διοικητικές διαδικασίες. Οι επιχειρησιακές διαδικασίες θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικές για την επιτυχή πορεία μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Για τους Δημόσιους Οργανισμούς, η έννοια των επιχειρησιακών διαδικασιών καθίσταται ακόμα πιο σημαντική, αφού ο Δημόσιος Τομέας απευθύνεται σε ένα μεγάλο πλήθος πολιτών με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και πολλαπλές ανάγκες σε παροχή υπηρεσιών. Έτσι, συμπεραίνεται ότι η αναδιοργάνωση στον Δημόσιο Τομέα της Ελλάδας είναι κάτι παραπάνω από αναγκαία.

Ο Δημόσιος Τομέας έχει σαν βασικό του στόχο την εξυπηρέτηση των πολιτών, συνεπώς η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό θέμα. Κάθε δημόσιος οργανισμός οφείλει να συμμορφώνεται ποιοτικά σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πολιτών. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) θεωρεί ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών και όλων των λειτουργιών μέσα έναν οργανισμό. Η αναβάθμιση της Δημόσιας Διοίκησης μπορεί να επιτευχθεί αν εφαρμοσθούν οι αρχές της ΔΟΠ, οι οποίες στοχεύουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.



Γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στον ανασχεδιασμό επιχειρησιακών διαδικασιών (Business Process Reengineering - BPR), ο οποίος αποτελεί ένα πολύ σημαντικό και δοκιμασμένο με επιτυχία εργαλείο αναδιοργάνωσης οργανισμών. Ο BPR περιλαμβάνει ριζικές αλλαγές στις διαδικασίες και στη δομή ενός οργανισμού. Η έρευνα δείχνει πως όπου εφαρμόστηκε ο BPR, υπήρχε σημαντική βελτίωση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και στην επικοινωνία και στη μείωση του λειτουργικού κόστους. Ειδικότερα, όταν οι αλλαγές συνοδεύονται και με αναβαθμίσεις στον τομέα της Πληροφορικής, τα αποτελέσματα είναι περισσότερο ικανοποιητικά.

Από την έρευνα προκύπτει, επίσης, πως η επιτυχία του εγχειρήματος της εφαρμογής του BPR στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στο προσωπικό του οργανισμού. Όταν απαιτούνται ριζικές αλλαγές σε έναν οργανισμό, είναι σύνηθες να υπάρχουν κάποιες δυνάμεις εντός του οργανισμού που αντιστέκονται. Πολλές μελέτες υποστηρίζουν ότι οι προσπάθειες ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών κατά 70% αποτυγχάνουν ή αποδίδουν λιγότερο από το αναμενόμενο. Αν και δεν αρκεί μία μόνο αιτία για μία τέτοια αποτυχία, πολύ συχνά η προσπάθεια αναδιοργάνωσης αποτυγχάνει κυρίως λόγω της αντίστασης των εργαζομένων σε αλλαγές. Από την έρευνα προκύπτει πως οι σημαντικότερες αιτίες της αντίστασης των εργαζομένων στις αλλαγές είναι η έλλειψη ενημέρωσης και οργανωτικής ωριμότητας και η κακή επικοινωνία με τη Διοίκηση.

Ο ΟΑΕΔ, πρωτοπόρος δημόσιος οργανισμός σε μεθόδους Διοίκησης στην Ελλάδα, υιοθέτησε από το 2012 το μοντέλο του Re-engineering, το οποίο έχει προσδώσει στον οργανισμό πολλά καινοτόμα χαρακτηριστικά. Σκοπός αυτού του προγράμματος ήταν να προχωρήσει ο ΟΑΕΔ σε δομικές αλλαγές για την αναβάθμιση του διαμεσολαβητικού του ρόλου στην αγορά εργασίας μεταξύ προσφοράς και ζήτησης εργασίας, καθώς και την αναβάθμισή του σε ψηφιακό και τεχνολογικό επίπεδο. Σχετικές μελέτες που έγιναν για τον ΟΑΕΔ, κατέληξαν πως η εφαρμογή του BPR στον ΟΑΕΔ βοήθησε στον εκσυγχρονισμό της λειτουργία του, στην ανάπτυξη των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, στη σχετική μείωση της γραφειοκρατίας και στη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Στην προσπάθεια να διερευνηθούν ποιοτικά τα παραπάνω από την εφαρμογή του BPR στον ΟΑΕΔ, έγιναν συνεντεύξεις με εργαζόμενους συγκεκριμένου καταστήματος ΟΑΕΔ της Θεσσαλονίκης, αφού είναι και οι βασικοί πρωταγωνιστές

που κλήθηκαν να εφαρμόζουν καθημερινά τις αλλαγές που επέφερε το εγχείρημα. Οι εργαζόμενοι απάντησαν σε ερωτήσεις που αφορούσαν τις αλλαγές που παρατήρησαν μετά από την εφαρμογή του BPR, την προετοιμασία που υπήρξε για τις αλλαγές, την επικοινωνία εντός του οργανισμού και τα συναισθήματά τους.

Από τις απαντήσεις των εργαζομένων προκύπτει πως υπήρξαν σημαντικές βελτιώσεις ως προς την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, αφού μειώθηκε ο χρόνος εξυπηρέτησής τους και λόγω των αναβαθμισμένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, δεν απαιτείται πλέον η φυσική τους παρουσία στο κατάστημα. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να μειωθεί ο αριθμός των συναλασσόμενων ανά ημέρα στο κατάστημα και να εξοικονομηθεί χρόνος από τους εργαζόμενους για τη διεκπεραίωση περισσότερων και διαφορετικών υποθέσεων. Ειδικότερα στα Τμήματα Ασφάλισης και Απασχόλησης, άλλαξαν αρκετές διαδικασίες με αποτέλεσμα να αυξηθεί η ταχύτητα διεκπεραίωσης των αιτήσεων και μειώθηκε ο χρόνος εξυπηρέτησης του κοινού. Το ίδιο συνέβη και στο Τμήμα Υποστήριξης, λόγω της βελτίωσης της εσωτερικής επικοινωνίας.

Σχετικά με την προετοιμασία που υπήρξε για την εφαρμογή του BPR, όλοι οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν πως δεν είχαν ουσιαστική ενημέρωση, δεν είχε προηγηθεί κατάλληλη εκπαίδευση και δεν ήταν προετοιμασμένοι για τις επερχόμενες αλλαγές. Ουσιαστικά, δεν υπήρχε μια ουσιαστική επικοινωνία, ώστε ο καθένας να κατανοήσει εγκαίρως τις απαιτούμενες αλλαγές και το πως αυτές θα επηρεάσουν την ατομική του εργασία. Οι περισσότεροι είχαν αμφιβολίες για το αν η Διοίκηση θα καταφέρει να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις και αυτό επιβεβαιώθηκε στην πορεία, γιατί αντιμετώπισαν πολλά προβλήματα κατά την εφαρμογή και τους δημιούργησε αρκετά δυσάρεστα συναισθήματα, επηρεάζοντας την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά τους.

Υπήρξε δυνατότητα επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων και της Διοίκησης για τα διάφορα θέματα που προέκυπταν, αλλά οι περισσότεροι δήλωσαν πως θα προτιμούσαν να ληφθεί υπ' όψη η γνώμη τους περισσότερο κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού.

Συμπερασματικά, η εφαρμογή του BPR στον ΟΑΕΔ βελτίωσε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και θα μπορούσε να είναι ακόμα καλύτερη αν υπήρχε καλύτερη προετοιμασία των εργαζομένων και είχαν περισσότερη συμμετοχή στις αποφάσεις με ανατροφοδότηση γνώσης και εμπειρίας προς τη Διοίκηση. Αν και η μη

ετοιμότητα ενός οργανισμού και η κακή επικοινωνία είναι παράγοντες που ενισχύουν τις πιθανότητες αποτυχίας του εγχειρήματος του ανασχεδιασμού, στον ΟΑΕΔ φαίνεται πως δεν ήταν ικανοί για να σταθούν εμπόδιο στην σχετικά επιτυχή εφαρμογή του BPR. Ενδεχομένως, αν εξέλειπαν αυτοί οι παράγοντες, η προσαρμογή θα γινόταν πιο ομαλά και με λιγότερα προβλήματα.

Επιπλέον, δεν έγινε αντιληπτή κάποια ιδιαίτερη αντίσταση από τους εργαζόμενους. Αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στο γεγονός ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες πριν από την εφαρμογή του BPR δεν είχαν την απαραίτητη ποιότητα, οπότε οι εργαζόμενοι είχαν δείξει ενθουσιασμό για τις επερχόμενες αλλαγές προσδοκώντας σημαντική βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών. Κάποιες περιπτώσεις εργαζομένων που έδειξαν ίσως αντίσταση μέσω της αποχής ή της αδιαφορίας, δεν στάθηκαν εμπόδιο στην εφαρμογή του σχεδίου. Πάντως, είναι γενικά αποδεκτό πως υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης των διαδικασιών και αυτό πρέπει να είναι στόχος για τις Διοικήσεις στο μέλλον.

Σημειώνεται πως δεν παρατηρείται κάποια ιδιαίτερη συσχέτιση των απαντήσεων των εργαζομένων με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Πέραν των διαφοροποιήσεων των απαντήσεων που σχετίζονταν με αλλαγές συγκεκριμένων διαδικασιών σε κάποια Τμήματα, δεν υπάρχει συσχετισμός των απαντήσεων με το φύλο, την ηλικία, τα έτη υπηρεσίας και το επίπεδο εκπαίδευσης.

Μετά από την εφαρμογή του BPR, οι εργαζόμενοι του ΟΑΕΔ σε όλες τις βαθμίδες έχουν αποκτήσει σχετική εξοικείωση και εμπειρία με τις αλλαγές διαδικασιών και είναι πλέον πιο έτοιμοι από παλαιότερα για αντίστοιχες βελτιωτικές κινήσεις στο μέλλον, οι οποίες θα κριθούν επωφελείς για την βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού και την εξέλιξή του. Αυτό, φυσικά, θα πρέπει να συνοδεύεται και από μία καλά σχεδιασμένη πληροφόρηση και επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και Διοίκησης, η οποία θα καλλιεργεί σχέσεις εμπιστοσύνης και θα ενισχύει τη συμμετοχή. Έτσι, θα μειώνονται οι όποιες αντιστάσεις στην υλοποίηση μας ενδεχόμενης αλλαγής.

Ο Δημόσιος Τομέας έχει την ευκαιρία να εκσυγχρονιστεί και σε άλλους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης, που ακόμη χαρακτηρίζονται από φαινόμενα παθογένειας, υιοθετώντας συνολικά τη μέθοδο του BPR, έχοντας σαν πρωτοπόρο οργανισμό τον ΟΑΕΔ και χρησιμοποιώντας κατάλληλα τα διδάγματα της εφαρμογής του, τόσο στις καλές πρακτικές, όσο και στα λάθη που έγιναν. Η εφαρμογή τέτοιων

προγραμμάτων έχει ως αποτέλεσμα την μετάβαση της Δημόσιας Διοίκησης σε ένα σύγχρονο επιχειρησιακό μοντέλο λειτουργίας, το οποίο θα είναι περισσότερο παραγωγικό και θα παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες προς τους πολίτες. Οι θεαματικές αλλαγές στον κόσμο θα συνεχίσουν να σημειώνονται και οι οργανισμοί θα πρέπει να δείχνουν την κατάλληλη ετοιμότητα και ευελιξία, ώστε να προσαρμόζονται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

## 6.2. Περιορισμοί έρευνας

Σε αυτό το σημείο είναι απαραίτητο να ληφθούν υπ' όψη κάποιοι περιορισμοί που υπήρχαν για την εκπόνηση της συγκεκριμένης μελέτης. Αρχικά, η αξιολόγηση της εφαρμογής του BPR στον ΟΑΕΔ έγινε εκ των έσω, δηλαδή από την ανάλυση των απαντήσεων των συνεντεύξεων που έγιναν στους ίδιους τους εργαζόμενους του οργανισμού. Αν και τα ερωτήματα δεν είχαν χαρακτήρα αυτο-αξιολόγησης, το γεγονός ότι οι ίδιοι αποφάνθηκαν για την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, έχει από μόνο του μία υποκειμενικότητα.

Επιπρόσθετα, το δείγμα των ερωτώμενων είναι σχετικά μικρό και περιορίζεται σε εργαζόμενους ενός μόνο καταστήματος του ΟΑΕΔ. Στον σχεδιασμό της έρευνας υπήρχε προγραμματισμός για συνεντεύξεις εργαζομένων και άλλων καταστημάτων του Νομού Θεσσαλονίκης για λόγους διασποράς και μεγαλύτερης αξιοπιστίας αποτελεσμάτων. Λόγω της εκδήλωσης της πανδημίας Covid-19 και των περιορισμών μετακινήσεων που προέκυψαν, αλλά κυρίως του φόβου των εργαζομένων και του περιορισμού των συναντήσεών τους στις απολύτως απαραίτητες, άλλαξε ο σχεδιασμός της έρευνας και οι συνεντεύξεις περιορίστηκαν σε εργαζόμενους τους καταστήματος που εργάζεται και η ερευνήτρια. Έτσι, οι απόψεις των συγκεκριμένων εργαζομένων ενδέχεται να επηρεάζονται και από τη διοικητική κουλτούρα του συγκεκριμένου καταστήματος είτε θετικά είτε αρνητικά.

Οι παραπάνω περιορισμοί σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η συγκεκριμένη έρευνα αφορά μελέτη περίπτωσης, δεν επιτρέπουν γενικεύσεις των συμπερασμάτων σε γενικότερο επίπεδο.

### 6.3. Προτάσεις

Σε συνέχεια της εφαρμογής του BPR στον ΟΑΕΔ, ευελπιστούμε πως θα συνεχιστούν αυτές οι μεταρρυθμίσεις και σε άλλους οργανισμούς του Δημόσιου Τομέα, με γνώμονα την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη μείωση του κόστους λειτουργίας τους.

Από τα συμπεράσματα που έχουν εξαχθεί από την έρευνα, φαίνεται ότι ο σημαντικότερος παράγοντας που κρίνει την επιτυχία ή την αποτυχία ενός αντίστοιχου εγχειρήματος είναι οι εργαζόμενοι. Όταν καμφθούν οι αντιστάσεις τους προς τις επερχόμενες αλλαγές, η επιτυχία του εγχειρήματος έχει πολλές πιθανότητες επιτυχίας. Η κάμψη των αντιστάσεων επιτυγχάνεται κυρίως με την ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και Διοίκησης και αυτό είναι κάτι το οποίο θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπ' όψη από την εκάστοτε Διοίκηση σε αντίστοιχες προσπάθειες ανασχεδιασμού. Οι αντιστάσεις μειώνονται επίσης με την κατάλληλη ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού. Όταν ο καθένας σε ένα οργανισμό κατανοεί την ανάγκη για αλλαγή, τότε συμμετέχει ενεργά σε όλα τα στάδια υλοποίησης, με αποτέλεσμα την επιτυχή εφαρμογή του BPR.

Οι περιορισμοί μπορούν να ληφθούν υπόψη δημιουργώντας έτσι ευκαιρίες για μελλοντική έρευνα, όπως η διεύρυνση της έρευνας σε περισσότερα καταστήματα και νομούς ή η αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους ίδιους τους πολίτες. Επιπλέον, θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον να γίνει διερεύνηση για την ετοιμότητα εφαρμογής BPR σε αντίστοιχα μεγάλους Δημόσιους οργανισμούς. Επιπρόσθετα, προτείνεται να γίνει κάποια ποσοτική έρευνα σε περισσότερους δημόσιους οργανισμούς με σκοπό να ελέγξει τη γενίκευση των συμπερασμάτων της συγκεκριμένης έρευνας στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα.

---

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Al-Mashari, M. & Zairi, M. (1999). *BPR implementation process: an analysis of key success and failure factors*. Business Process Management Journal, Vol. 5 No. 1, pp. 87-112.

Amjad, A. & Rehman, M. (2018). *Resistance to Change in Public Organization: Reasons and How to Overcome It*. European Journal of Business Science and Technology, 4 (1): 56–68.

Andersen, K. V. (1999). *Reengineering public sector organizations using information technology*. In R. Heeks (Ed.), *Reinventing government in the information age: International practice in IT-enabled public sector reform* (pp. 312–330). London: Routledge.

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2008). *Research Methods in Education*. London, Routledge Falmer, Taylor & Francis Group.

Crosby, P.B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. London, McGraw-Hill.

Davenport, Th. (1993). *Process Innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press, Boston.

Deming, W.E. (1988). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

Erić, M. & Stefanović, M. (2008). *Comparative characteristic of TQM and reengineering*, International Quality Conference.

Fasna M.F.F. & Gunatilake S. (2020). *Towards successful strategies to overcome BPR implementation issues: case of Sri Lanka*. Business Process Management Journal.

Fryer, K. J., Antony, J. & Douglas, A. (2007). *Critical Success Factors of Continuous Improvement in the Public Sector: A Literature Review and Some Key Findings*. The TQM Magazine 19 (5): 497–517.

George, J. M. & Jones, G.R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Gonzalez-Benito, J. & Martinez-Lorente A.R. (1999). *Business process re-engineering to Total Quality Management; An examination of the issues*. Business Process Management Journal, 5(4), 345-358.

Habib, M.N. & Shah A. (2013). Business process reengineering: Literature review of approaches and applications. *In Proceedings of 3rd Asia-Pacific Business Research Conference 25 - 26 February 2013, Kuala Lumpur, Malaysia. 1-25.*

Hammer, M. & Champy, J.A. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business Books, New York.

Hanif, M., Khan, Y. S. & Zaheer, A. (2014). Impact of organizational resistance to change on BPR implementation: A case of state bank of Pakistan. *European Journal of Business and Management, 6 (4), 186-196.*

Houston D.J. (2000). Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory, J-Part 10, Vol. 4, pp. 713-727.*

Jurisch, M.C., Ikas, C., Palka, W., Wolf, P. & Krcmar, H. (2012). A review of success factors and challenges of public sector BPR implementations. *Proceedings of 45th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), IEEE, Maui, pp. 2603-2612.*

Masden, S.R., Miller, D. & John, C.R. (2005). *Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?* Human Resource Development Quarterly, 16: 213-233.

Mlay, S. V., Zlotnikova, I. & Watundu, S. (2013). *A Quantitative Analysis of Business Process Reengineering and Organizational Resistance: The Case of Uganda*. The African Journal of Information Systems: Vol 5, Issue 1, Article 1. Pp 1-26.

Montana, P.J., Charnov, B.H., Κατσαντώνη, Σοφία & Κατσαντώνης, Γιάννης (1993). *Μάνατζμεντ. Οικονομία και επιχείρηση*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Oakland, J.S. (1989). *Total Quality Management: a pictorial guide for managers*. Oxford, Butterworth-Heinemann.

Osborne, S.P. & Brown, K. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*, New York: Routledge.

Parish, J.T., Cadwallader, S. & Busch, P. (2008). *Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change*. Journal of Organizational Change Management Vol. 21 No. 1, pp. 32-52.

---

Pereira, V. R., Maximiano, A.C.A., & Bido, D.S. (2019). Resistance to change in BPM implementation. *Business Process Management Journal*, 25(7), 1564–1586.

Serban, A. & Iorga, C. (2016). Employee Resistance to Organizational Change Through Managerial Reengineering. *In: Proceedings of the 10th International Management Conference* (pp. 355-374).

Syed, R., Bandara, W., French, E., & Stewart, G. (2018). *Getting it right! Critical Success Factors of BPM in the Public Sector: A Systematic Literature Review*. Australasian Journal of Information Systems Syed, 22(0).

Taher, N. B. & Krotov, V. (2016). *Business process reengineering: Addressing sources of resistance and sabotage tactics*. Journal of Competitiveness Studies, 24(3), 145-163.

Thong, J.Y.L., Yap, C.S. & Seah, K.L. (2000). Business process reengineering in the public sector: The case of the Housing Development Board in Singapore. *Journal of Management Information Systems*, 17, 1 (Summer 2000), 245-270.

Weerakkody, V., Janssen, M., & Dwivedi, Y. K. (2011). *Transformational change and business process reengineering (BPR): Lessons from the British and Dutch public sector*. Government Information Quarterly, 28(3), 320–328.

Yin, R.K. (1994). *Case study research: design and methods*. 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage.



## ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Βουμβουλάκη, Εμμ. (2016). *Εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Ανασχεδιασμού Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Reengineering - BPR) στο Δημόσιο Τομέα. Η περίπτωση της ΔΥΟ Ηρακλείου Κρήτης*. (Μεταπτυχιακή εργασία). Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.

Δρούλια, Θ. & Πολίτης, Φ. (2008). *Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη εκπαίδευσης*. Αθήνα.

Κοΐδου, Α. (2018). *Αξιολόγηση αποδοτικότητας των υπηρεσιών των Εργασιακών Συμβούλων στο πλαίσιο της στρατηγικής αναδιοργάνωσης του ΟΑΕΔ*. (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Κουτσογιάννης, Κ. (2018). *Οργανωσιακή αλλαγή στο Δημόσιο Τομέα και παράγοντες επίδρασης στην εργασιακή συμπεριφορά. Η εφαρμογή του Ο.Π.Σ. στο Σ.Ε.Π.Ε.* (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος.

Μαντάς, Ν. & Ντάνος, Αν. (1994). *Μεθοδολογία εκπόνησης πτυχιακών εργασιών (συμβολή στην έρευνα και στη συγγραφή της επιστημονικής εργασίας)*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

Νιάγκου, Αικ. (2018). *Η αναγκαιότητα υλοποίησης ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών στο Δημόσιο Τομέα. Η περίπτωση του ΟΑΕΔ*. (Μεταπτυχιακή εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Πρωτίδου, Σ. (2019). *Καλές πρακτικές και διάχυση γνώσης στον ΟΑΕΔ*. (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Ρισκάση, Μ. (2019). *Αναδιοργάνωση ΟΑΕΔ – Αναβάθμιση υπηρεσιών και ενδυνάμωση θεσμικού ρόλου στην αγορά εργασίας (2012-2018)*. (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Κόρινθος.

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- [www.oaed.gr](http://www.oaed.gr)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΠΡΟΣΚΛΗΣΗ ΓΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Το παρακάτω κείμενο εστάλη μέσω e-mail στους υποψήφιους προς συνέντευξη, αρκετές ημέρες πριν από την συνέντευξη, ώστε να ενημερωθούν για το περιεχόμενό της και να κάνουν αποδεκτή ή όχι την πρόσκληση για συνέντευξη. Δεν υπήρξε άρνηση από κανένα εργαζόμενο.

Θεσσαλονίκη, Αύγουστος 2020

Ποιοτική έρευνα - συνέντευξη

Αγαπητέ/ή,

στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Μακεδονίας με θέμα *«Η συμβολή του ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διεργασιών (BPR) στη βελτίωση ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα και η αντίσταση των εργαζομένων: Η περίπτωση του ΟΑΕΔ»*, διενεργώ έρευνα σε εν ενεργεία υπαλλήλους του οργανισμού.

Η έρευνα γίνεται προκειμένου να αποτυπωθούν και να αξιολογηθούν οι απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με τον ανασχεδιασμό στον οργανισμό (BPR).

Οι έννοιες ανασχεδιασμός/reengineering θα αναφέρονται για λόγους συντομίας ως BPR (Business Process Reengineering).

Η συμβολή σας σε αυτή την προσπάθεια είναι σημαντική, γι' αυτό θα παρακαλούσα να γίνει αποδεκτή η πρόσκληση για συνέντευξη σχετικά με το παραπάνω θέμα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι θα τηρηθεί απόλυτα η αρχή της εμπιστευτικότητας και της ανωνυμίας. Οι πληροφορίες θα αξιοποιηθούν με μοναδικό σκοπό την αποτύπωση συμπερασμάτων μέσα από την έρευνα αυτή και τα συμπεράσματα θα καταγραφούν στη διπλωματική εργασία που εκπονείται.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων,

(Υπογραφή)

Ιωάννα Τσακίριδου

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια

Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΔΟΜΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

### Α' Μέρος (Δημογραφικά χαρακτηριστικά)

	Άνδρας	Γυναίκα
Φύλο		

	≤25	26-30	31-40	41-50	51-55	≥56
Ηλικία						

	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	Διαζευγμένος/η	Άλλο
Οικογενειακή κατάσταση				
Τέκνα				

	≤5	6-10	11-20	21-30	≥31
Έτη υπηρεσίας					

	Μόνιμος/η	Ορισμένου χρόνου	Αορίστου χρόνου	Άλλο
Σχέση εργασίας				

	Προϊστάμενος/η Υποκαταστήματος	Προϊστάμενος/η Τμήματος σε Υποκατάστημα	Διοικητικός Υπάλληλος
Θέση στην ιεραρχία			

	Κάτοχος Διδακτορικού	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Τριτ/μια Εκπαίδευση	Δευτερ/μια Εκπαίδευση	Άλλο
Επίπεδο εκπαίδευσης					

### **Β' μέρος (Προσωπικές αντιλήψεις)**

- Κατά την άποψή σας, πως ήταν η ποιότητα παροχής υπηρεσιών του οργανισμού πριν την εφαρμογή του BPR;
- Σχετικά με τον εργασιακό σας ρόλο, πως θα τον χαρακτηρίζατε πριν από την εφαρμογή του BPR; Έχετε διαπιστώσει κάποιες αλλαγές;
- Πιστεύετε ότι ο όγκος των συναλλασσόμενων που επισκέπτονταν τον οργανισμό ήταν μεγαλύτερος πριν την εφαρμογή του BPR;

### **Γ' μέρος (Στάσεις)**

- Πόσο και πως έχουν επηρεαστεί τα εργασιακά σας καθήκοντα κατά την εφαρμογή του προγράμματος BPR; Αντιμετώπισατε δυσκολίες;
- Πιστεύετε ότι υπήρξε ικανό διάστημα για την προσαρμογή σας στο στάδιο εφαρμογής των νέων διαδικασιών; Πως το διαχειριστήκατε;
- Πόσο συντέλεσε κατά την άποψή σας η εφαρμογή του BPR στη βελτίωση /εκφύλιση της επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων του οργανισμού;

### **Δ' μέρος (Συμπεριφορές)**

- Τι συναισθήματα σας προκάλεσε η εφαρμογή της αλλαγής στις διαδικασίες; (π.χ. άγχος, ανασφάλεια, φόβος, ικανοποίηση, ανυπομονησία κλπ).
- Κατά την εφαρμογή των αλλαγών, εμπιστευόσασταν την ηγεσία του οργανισμού, ή είχατε αμφιβολίες για την αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των δυσκολιών;
- Θεωρείτε ότι υπήρχε επαρκής ενημέρωση της διοίκησης σχετικά με την εφαρμογή του προγράμματος; Τι θα μπορούσε να ενισχύσει αυτή την ενημέρωση;
- Είχατε τη δυνατότητα να εκφράσετε τις αμφιβολίες ή αντιρρήσεις σας στους προϊσταμένους σας ή στους συναδέλφους σας;
- Εκφράσατε με τη συμπεριφορά σας την αντίθεσή σας σε κάποιες αλλαγές; Με ποιον τρόπο; (κάποιο παράδειγμα;)

### **Επίλογος**

- Έχετε να προσθέσετε ή να σχολιάσετε κάτι άλλο σχετικά;

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΣΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

### ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 1

#### Α' Μέρος (Δημογραφικά χαρακτηριστικά)

	Άνδρας	Γυναίκα
Φύλο	√	

	≤25	26-30	31-40	41-50	51-55	≥56
Ηλικία			√			

	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	Διαζευγμένος/η	Άλλο
Οικογενειακή κατάσταση		√		
Τέκνα		-		

	≤5	6-10	11-20	21-30	≥31
Έτη υπηρεσίας		√			

	Μόνιμος/η	Ορισμένου χρόνου	Αορίστου χρόνου	Άλλο
Σχέση εργασίας	√			

	Προϊστάμενος/η Υποκαταστήματος	Προϊστάμενος/η Τμήματος σε Υποκατάστημα	Διοικητικός Υπάλληλος
Θέση στην ιεραρχία			√

	Κάτοχος Διδακτορικού	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Τριτ/μια Εκπαίδευση	Δευτερ/μια Εκπαίδευση	Άλλο
Επίπεδο εκπαίδευσης			√		

	Τμήμα Ασφάλισης	Τμήμα Απασχόλησης	Εργασιακοί Σύμβουλοι	Τμήμα Υποστήριξης	Άλλο

Εργασιακός Τομέας				√	
----------------------	--	--	--	---	--

### Β' μέρος (Προσωπικές αντιλήψεις)

- **Κατά την άποψή σας, πως ήταν η ποιότητα παροχής υπηρεσιών του οργανισμού πριν την εφαρμογή του BPR;**

Υπήρχε βελτίωση στη μηχανογράφηση, δεν υπήρχε βελτίωση στη γραφειοκρατία και όσον αφορά τον κόσμο βελτιώθηκαν τα πράγματα, κυρίως γιατί έγιναν ηλεκτρονικά οι συναλλαγές.

- **Άρα μειώθηκε ο όγκος προσέλευσης;**

Ναι, μειώθηκε ο όγκος της προσέλευσης στην υπηρεσία, αλλά ενδεχομένως να μην οφείλεται αυτό μόνο στον ανασχεδιασμό. Κάποια πράγματα θα έπρεπε να γίνουν ούτως ή άλλως γιατί δε θα μπορούσε να συνεχιστεί το ίδιο πράγμα που ίσχυε και πριν 20 χρόνια. Νομοτελειακά θα γινόταν κάποια στιγμή.

- **Σχετικά με τον εργασιακό σας ρόλο, πως θα τον χαρακτηρίζατε πριν από την εφαρμογή του BPR; Έχετε διαπιστώσει κάποιες αλλαγές;**

Το ίδιο ακριβώς έχει παραμείνει. Είναι η φύση του αντικειμένου έτσι γι' αυτό και δεν υπήρξαν αλλαγές.

- **Πιστεύετε ότι ο όγκος των συναλλασσόμενων που επισκέπτονταν τον οργανισμό ήταν μεγαλύτερος πριν την εφαρμογή του BPR;**

Όπως ανέφερα και πριν ο όγκος μειώθηκε σε κάποιες περιπτώσεις πχ η ανανέωση της κάρτας έγινε ηλεκτρονικά και αυτό οφείλετε στο reengineering, όλα τα υπόλοιπα συνεχίζονταν με τη φυσική παρουσία του συναλλασσόμενου. Αυτό βέβαια επιβάρυνε τους υπαλλήλους γιατί έπρεπε να διαχειριστούν και τον συναλλασσόμενο και τις ηλεκτρονικές του αιτήσεις. Εάν άλλαξε κάτι που έγινε τόσο εμφανής η μείωση του όγκου, ήταν ο κορονοϊός.

### Γ' μέρος (Στάσεις)

- **Πόσο και πως έχουν επηρεαστεί τα εργασιακά σας καθήκοντα κατά την εφαρμογή του προγράμματος BPR; Αντιμετωπίσατε δυσκολίες;**

Οι αλλαγές στο δικό μου αντικείμενο δεν ήταν μεγάλες. Ήταν το ίδιο πριν το ίδιο και μετά.

- **Πιστεύετε ότι υπήρξε ικανό διάστημα για την προσαρμογή σας στο στάδιο εφαρμογής των νέων διαδικασιών; Πως το διαχειριστήκατε;**

Δεν έγινε ουσιαστικά αντιληπτό το πότε ακριβώς έγινε, τι επίπτωση είχε...

- **Θέλετε να πείτε ότι δεν έγινε π.χ. κάποιο σεμινάριο για να σας ενημερώσουν για την αλλαγή που έρχεται, ώστε να υπάρχει ένα ικανό διάστημα να προετοιμαστείτε;**

Δεν υπήρξε κανένα διάστημα προσαρμογής και πάλι σας λέω, ίσως να φταίει και η φύση του αντικειμένου μου όταν εφαρμόστηκε ο ανασχεδιασμός. Σίγουρα κάποια άλλα τμήματα και επηρεάστηκαν και προσαρμόστηκαν διαφορετικά.

- **Πόσο συνετέλεσε κατά την άποψή σας η εφαρμογή του BPR στη βελτίωση/εκφύλιση της επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων του οργανισμού;**

Δε νομίζω να επηρέασε την επικοινωνία ο ανασχεδιασμός μεταξύ των συναδέλφων.

- **Άρα θεωρείτε ότι δεν σας επηρέασε η εφαρμογή του ανασχεδιασμού στη μεταξύ σας επικοινωνία;**

Όχι, διευκόλυνε ή δυσκόλεψε άλλα τμήματα, όπως π.χ. το τμήμα Υποστήριξης που καταχωρεί τις άδειες των υπαλλήλων.

#### **Δ' μέρος (Συμπεριφορές)**

- **Τι συναισθήματα σας προκάλεσε η εφαρμογή της αλλαγής στις διαδικασίες; (π.χ. άγχος, ανασφάλεια, φόβος, ικανοποίηση, ανυπομονησία κλπ).**

Αδιαφορία μου προκάλεσε. Στα 14 χρόνια που υπηρετώ στον ΟΑΕΔ προσπάθησαν πολλές φορές να εφαρμόσουν διάφορες αλλαγές, με αποτέλεσμα οι αλλαγές να αργούν υπερβολικά ή όταν αποφάσιζαν να αλλάξουν κάτι, δεν υπήρχε πλέον η ανάγκη, διότι είχαν αλλάξει τα δεδομένα. Για αυτό και όταν ανακοινώθηκε το reengineering και παρουσιαζόταν σαν κάτι το μεγάλο, εγώ το αντιμετώπισα με αδιαφορία.

- **Κατά την εφαρμογή των αλλαγών, εμπιστευόσασταν την ηγεσία του οργανισμού ή είχατε αμφιβολίες για την αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των δυσκολιών;**

Η εμπειρία μου με έχει διδάξει να μην εμπιστεύεσαι την ηγεσία, διότι πολλές φορές και η ίδια ηγεσία φάσκει και αντιφάσκει τελικά. Γι' αυτό ότι και να λέει αυτός που βρίσκεται σε μια θέση ευθύνης, εσύ πρέπει να είσαι καχύποπτος.

- **Άρα είχατε αμφιβολίες τελικά από ότι καταλαβαίνω...**

Φυσικά. Πολλά έχουν πει κατά διαστήματα και στο τέλος άνθρακες ο θησαυρός!

- **Θεωρείτε ότι υπήρχε επαρκής ενημέρωση της διοίκησης σχετικά με την εφαρμογή του προγράμματος; Τι θα μπορούσε να ενισχύσει αυτή την ενημέρωση;**

Σε τυπικό επίπεδο έγινε με ανακοινώσεις, σε ουσιαστικό επίπεδο δεν έγινε κάτι.

- **Τι θα μπορούσε να ενισχύσει θεωρείτε αυτή την ενημέρωση; Τι θα προτείνατε για την καλύτερη εφαρμογή του προγράμματος;**

Ακόμα δεν έχω καταλάβει που ακριβώς το reengineering βοήθησε στο να βελτιωθούν τα πράγματα. Σε τι βοήθησε ώστε να υπάρχει βελτίωση.

- **Είχατε τη δυνατότητα να εκφράσετε τις αμφιβολίες ή αντιρρήσεις σας στους προϊσταμένους σας ή στους συναδέλφους σας;**

Τη δυνατότητα την είχαμε, αλλά δεν εκφράσαμε τις αντιρρήσεις μας.

- **Εκφράσατε με τη συμπεριφορά σας την αντίθεσή σας σε κάποιες αλλαγές; Με ποιον τρόπο; (κάποιο παράδειγμα;)**

Όχι. Βέβαια, αλλαγές είναι καλό να γίνονται, δεν είναι κακό. Τώρα αν πετυχαίνουν ή όχι, στο τέλος εξαρτάται τι είναι αυτό που θέλεις να κάνεις και υπό ποιες προϋποθέσεις θέλεις να το κάνεις. Οπότε κάτι πετυχαίνει, κάτι δεν πετυχαίνει.

- **Πάντα μια αλλαγή δεν είναι πετυχημένη, μπορεί να αποτυγχάνει κάποιες φορές.**

Φυσικά.

- **Έχετε να προσθέσετε ή να σχολιάσετε κάτι άλλο σχετικά;**

Όχι.



➤ **Σας ευχαριστώ.**

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 2

### Α' Μέρος (Δημογραφικά χαρακτηριστικά)

	Άνδρας	Γυναίκα
Φύλο	√	

	≤25	26-30	31-40	41-50	51-55	≥56
Ηλικία			√			

	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	Διαζευγμένος/η	Άλλο
Οικογενειακή κατάσταση		√		
Τέκνα		2		

	≤5	6-10	11-20	21-30	≥31
Έτη υπηρεσίας	√				

	Μόνιμος/η	Ορισμένου χρόνου	Αορίστου χρόνου	Άλλο
Σχέση εργασίας	√			

	Προϊστάμενος/η Υποκαταστήματος	Προϊστάμενος/η Τμήματος σε Υποκατάστημα	Διοικητικός Υπάλληλος
Θέση στην ιεραρχία			√

	Κάτοχος Διδακτορικού	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Τριτ/μια Εκπαίδευση	Δευτερ/μια Εκπαίδευση	Άλλο
Επίπεδο εκπαίδευσης	√				

	Τμήμα Ασφάλισης	Τμήμα Απασχόλησης	Εργασιακοί Σύμβουλοι	Τμήμα Υποστήριξης	Άλλο
Εργασιακός Τομέας			√		

## **Β' μέρος (Προσωπικές αντιλήψεις)**

- **Κατά την άποψή σας, πως ήταν η ποιότητα παροχής υπηρεσιών του οργανισμού πριν την εφαρμογή του BPR;**

Καθώς είμαι νέος υπάλληλος, τον ανασχεδιασμό τον είδα σε εξέλιξη. Φαντάζομαι ότι με το ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα και τον καταμερισμό εργασιών των υπαλλήλων, η ποιότητα έχει ανεβεί και η διαχείριση των δεδομένων είναι καλύτερη.

- **Άρα πριν την εφαρμογή του ανασχεδιασμού θεωρείτε ότι ήταν χειρότερη η ποιότητα των υπηρεσιών;**

Σαν ωφελούμενος άνεργος που πέρασα από τις υπηρεσίες του ΟΑΕΔ στο παρελθόν, θεωρώ ότι η διαδικασίες έχουν γίνει καλύτερες.

- **Σχετικά με τον εργασιακό σας ρόλο, πώς θα τον χαρακτηρίζατε πριν από την εφαρμογή του BPR; Έχετε διαπιστώσει κάποιες αλλαγές;**

Δεν το γνωρίζω, διότι δεν ήμουν υπάλληλος στον ΟΑΕΔ πριν τον ανασχεδιασμό.

- **Πιστεύετε ότι ο όγκος των συναλλασσόμενων που επισκέπτονταν τον οργανισμό ήταν μεγαλύτερος πριν την εφαρμογή του BPR;**

Ήταν πολύ μεγαλύτερος. Μετά τον ανασχεδιασμό έχει μειωθεί, διότι οι υπηρεσίες που προσφέρει ο οργανισμός είναι πιο γρήγορες, ευέλικτες και λιγότερο γραφειοκρατικές.

## **Γ' μέρος (Στάσεις)**

- **Πόσο και πως έχουν επηρεαστεί τα εργασιακά σας καθήκοντα κατά την εφαρμογή του προγράμματος BPR; Αντιμετωπίσατε δυσκολίες;**

Διορίστηκα αφού έγινε ο ανασχεδιασμός, αλλά γενικώς δεν αντιμετώπισα δυσκολίες στο να καταλάβω την όλη φιλοσοφία και τις διαδικασίες. Μου φάνηκε αρκετά κατανοητή και εύχρηστη η όλη διαδικασία.

- **Άρα, δε σας δημιούργησε κάποιο πρόβλημα στο να χειριστείτε τις νέες διαδικασίες απ' ότι καταλαβαίνω και σας φάνηκε πολύ κατανοητή και εύκολη η αλλαγή που επήλθε.**

Δε με δυσκόλεψε προσωπικά καθόλου.

- **Πιστεύετε ότι υπήρξε ικανό διάστημα για την προσαρμογή σας στο στάδιο εφαρμογής των νέων διαδικασιών; Πως το διαχειριστήκατε;**

Νομίζω ότι θα έπρεπε να υπάρξει περισσότερος χρόνος, ώστε να εκπαιδευόμαστε και να είμαστε πιο αποτελεσματικοί και αποδοτικοί απέναντι στις αλλαγές.

- **Πόσο συνετέλεσε κατά την άποψή σας η εφαρμογή του BPR στη βελτίωση/εκφύλιση της επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων του οργανισμού;**

Πιστεύω ότι βελτιώθηκε η επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων του οργανισμού, απλά κάποια τμήματα επιβαρύνονται περισσότερο, όπως το τμήμα της Υποστήριξης.

- **Γιατί αναφέρετε το τμήμα της Υποστήριξης συγκριμένα;**

Γιατί για έναν οργανισμό 40 περίπου ατόμων, από το τμήμα της Υποστήριξης περνάνε όλες οι διαδικασίες που πρέπει να καταμετρηθούν, να μοιραστούν, να διεκπεραιωθούν και να απαντηθούν ανάλογα. Οπότε, υπάρχει ένα feedback από αρχή, μέση και τέλος στο τμήμα της Υποστήριξης και του Πρωτοκόλλου.

#### **Δ' μέρος (Συμπεριφορές)**

- **Τι συναισθήματα σας προκάλεσε η εφαρμογή της αλλαγής στις διαδικασίες; (π.χ. άγχος, ανασφάλεια, φόβος, ικανοποίηση, ανυπομονησία κλπ).**

Σίγουρα ικανοποίηση σαν νέος υπάλληλος που είμαι, αλλά φαντάζομαι ότι και οι πιο παλιοί υπάλληλοι το ίδιο θα αισθάνθηκαν.

- **Κατά την εφαρμογή των αλλαγών, εμπιστευόσασταν την ηγεσία του οργανισμού ή είχατε αμφιβολίες για την αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των δυσκολιών;**

Πιστεύω την πολιτική ηγεσία και την Διοίκηση κάθε περιόδου και επειδή ο σκοπός του ΟΑΕΔ είναι πολύ σημαντικός, γιατί στοχεύει στην ενίσχυση της απασχόλησης, στην ενίσχυση ευάλωτων και ευπαθών ομάδων και στην υποστήριξη των επιχειρηματιών, δε θα μπορούσα να έχω αμφιβολίες στον τρόπο που διαχειρίζονται την όλη διαδικασία.

- **Θεωρείτε ότι υπήρχε επαρκής ενημέρωση της Διοίκησης σχετικά με την εφαρμογή του προγράμματος; Τι θα μπορούσε να ενισχύσει αυτή την ενημέρωση;**

Θα έπρεπε η Διοίκηση στα θέματα των αλλαγών να έχει καλύτερη επικοινωνία με τα ΚΠΑ (Κέντρα Προώθησης Απασχόλησης) και να γίνονται πιο συχνά συναντήσεις των υπαλλήλων με τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού. Φυσικά ας μην ξεχάμε και τα τακτά σεμινάρια των υπαλλήλων σε οτιδήποτε αλλάζει, έτσι ώστε να είναι πάντα ενημερωμένοι.

- **Είχατε τη δυνατότητα να εκφράσετε τις αμφιβολίες ή αντιρρήσεις σας στους προϊσταμένους σας ή στους συναδέλφους σας;**

Ποτέ.

- **Εκφράσατε με τη συμπεριφορά σας την αντίθεσή σας σε κάποιες αλλαγές; Με ποιον τρόπο; (κάποιο παράδειγμα;)**

Δεν έχω εκφράσει κάτι τέτοιο, απλά κάποιες σκέψεις τις συζητώ με τους συναδέλφους μου ή σαν ομάδα στο τμήμα μου, έτσι ώστε να δίνονται οι προτάσεις μας στην Περιφέρεια, με απώτερο σκοπό να καταλήξουν στη Διοίκηση.

- **Έχετε να προσθέσετε ή να σχολιάσετε κάτι άλλο σχετικά;**

Όχι.

- **Σας ευχαριστώ.**

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 3

### Α' Μέρος (Δημογραφικά χαρακτηριστικά)

	Άνδρας	Γυναίκα
Φύλο		✓

	≤25	26-30	31-40	41-50	51-55	≥56
Ηλικία					✓	

	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	Διαζευγμένος/η	Άλλο
Οικογενειακή κατάσταση		✓		
Τέκνα		2		

	≤5	6-10	11-20	21-30	≥31
Έτη υπηρεσίας				✓	

	Μόνιμος/η	Ορισμένου χρόνου	Αορίστου χρόνου	Άλλο
Σχέση εργασίας	✓			

	Προϊστάμενος/η Υποκαταστήματος	Προϊστάμενος/η Τμήματος σε Υποκατάστημα	Διοικητικός Υπάλληλος
Θέση στην ιεραρχία		✓	

	Κάτοχος Διδακτορικού	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Τριτ/μια Εκπαίδευση	Δευτερ/μια Εκπαίδευση	Άλλο
Επίπεδο εκπαίδευσης		✓			

	Τμήμα Ασφάλισης	Τμήμα Απασχόλησης	Εργασιακοί Σύμβουλοι	Τμήμα Υποστήριξης	Άλλο
Εργασιακός Τομέας	✓				

## **Β' μέρος (Προσωπικές αντιλήψεις)**

- **Κατά την άποψή σας, πως ήταν η ποιότητα παροχής υπηρεσιών του οργανισμού πριν την εφαρμογή του BPR;**  
Ήταν πολύ δύσκολη, γιατί δεν μπορούσαμε να βρούμε κάποιες αιτήσεις από το αρχείο.
- **Σχετικά με τον εργασιακό σας ρόλο, πως θα τον χαρακτηρίζατε πριν από την εφαρμογή του BPR; Έχετε διαπιστώσει κάποιες αλλαγές;**  
Όχι, γιατί ναι μεν έγινε πιο εύκολη η δουλειά μας, αλλά αυξήθηκε πάρα πολύ.
- **Πιστεύετε ότι ο όγκος των συναλλασσόμενων που επισκέπτονταν τον οργανισμό ήταν μεγαλύτερος πριν την εφαρμογή του BPR;**  
Όχι, δεν ήταν μεγαλύτερος.

## **Γ' μέρος (Στάσεις)**

- **Πόσο και πως έχουν επηρεαστεί τα εργασιακά σας καθήκοντα κατά την εφαρμογή του προγράμματος BPR; Αντιμετωπίσατε δυσκολίες;**  
Ναι, αντιμετώπισα δυσκολίες, διότι δε ρωτήθηκαν οι υπάλληλοι για το πώς θα γίνει ο ανασχεδιασμός και αυτό οδήγησε σε πολλά προβλήματα στην πορεία.
- **Άρα, θεωρείτε ότι θα έπρεπε να γίνει μια συνάντηση με κάποιους αρμόδιους υπαλλήλους, να δούνε πια είναι τα προβλήματα και μετά να αποφασιστεί...**  
Βασικά, να υπάρχουν πάντα στο πρόγραμμα κάποιοι υπάλληλοι οι οποίοι θα δίνανε τις οδηγίες και όχι να προσπαθούμε να βρούμε μόνοι μας τις λύσεις και να διαπληκτιζόμαστε με τους συναλλασσόμενους.
- **Πιστεύετε ότι υπήρξε ικανό διάστημα για την προσαρμογή σας στο στάδιο εφαρμογής των νέων διαδικασιών; Πως το διαχειριστήκατε;**  
Όχι, όλα έγιναν πολύ γρήγορα.
- **Πώς το διαχειριστήκατε;**  
Προσπαθήσαμε διαβάζοντας εγκύκλιους, στέλνοντας μηνύματα στη Διοίκηση και πέρα από αυτό, είχαμε να διαχειριστούμε και τα προβλήματα που προέκυπταν με τους συναλλασσόμενους, διότι δεν μπορούσαν να καταλάβουν για ποιο λόγο δε δίνεται άμεση λύση στα θέματα τους.

- **Πόσο συνετέλεσε κατά την άποψή σας η εφαρμογή του BPR στη βελτίωση/εκφύλιση της επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων του οργανισμού;**

Δεν επηρεάστηκε καθόλου.

#### Δ' μέρος (Συμπεριφορές)

- **Τι συναισθήματα σας προκάλεσε η εφαρμογή της αλλαγής στις διαδικασίες; (π.χ. άγχος, ανασφάλεια, φόβος, ικανοποίηση, ανυπομονησία κλπ).**

Αρχικά, ένιωσα ικανοποίηση, αλλά όχι ανασφάλεια. Από τη μια πλευρά είχα να αντιμετωπίσω το κακό σύστημα και από την άλλη πλευρά είχα να αντιμετωπίσω το κοινό.

- **Άρα από τη μια μεριά είχατε το νέο σύστημα που έπρεπε να το μάθετε γιατί ήταν κάτι καινούργιο και από την άλλη μεριά είχατε το κοινό το οποίο δεν ξέρατε πως να το διαχειριστείτε.**

Ακριβώς.

- **Κατά την εφαρμογή των αλλαγών, εμπιστευόσασταν την ηγεσία του οργανισμού, ή είχατε αμφιβολίες για την αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των δυσκολιών;**

Νομίζω ότι δυσκολευτήκαμε αρκετά, θα μπορούσε να ήταν πιο εύκολο .

- **Άρα δεν υπήρχε εμπιστοσύνη απέναντι στην τότε ηγεσία;**

Ναι.

- **Πως διαχειριστήκατε τις δυσκολίες;**

Πολύ προσωπική δουλειά και πολύ ψυχολογική πίεση, διότι θα έπρεπε και να εξυπηρετήσουμε τους συναλλασσόμενους και να καταλάβουμε τις αλλαγές ταυτόχρονα.

- **Θεωρείτε ότι υπήρχε επαρκής ενημέρωση της διοίκησης σχετικά με την εφαρμογή του προγράμματος; Τι θα μπορούσε να ενισχύσει αυτή την ενημέρωση;**

Δεν υπήρχε κάποια ενημέρωση ή έστω μια εγκύκλιος.

- **Άρα τι θα μπορούσε να ενισχύσει αυτήν την ενημέρωση;**



Να γίνουν σεμινάρια στους υπαλλήλους, να ξεκινήσει πιλοτικά σε μια υπηρεσία όλη αυτή η αλλαγή, έτσι ώστε να δούμε τις δυσκολίες και να τις λύσουμε πριν χρειαστεί να αντιμετωπίσουμε συγκεκριμένες περιπτώσεις. Βέβαια, πάντα υπάρχουν ιδιαίτερες περιπτώσεις, αλλά άλλο είναι να είναι λίγες και άλλο όλες.

- **Είχατε τη δυνατότητα να εκφράσετε τις αμφιβολίες ή αντιρρήσεις σας στους προϊσταμένους σας ή στους συναδέλφους σας;**

Υπήρχε ένας διαδικτυακός τόπος, αλλά δε γνωρίζω αν όλο αυτό θα λειτουργούσε.

- **Εκφράσατε με τη συμπεριφορά σας την αντίθεσή σας σε κάποιες αλλαγές; Με ποιον τρόπο; (κάποιο παράδειγμα;)**

Όχι. Το θέμα δεν ήταν η αλλαγή. Η αλλαγή σωστά έγινε, ο τρόπος που έγινε ήταν το πρόβλημα.

- **Έχετε να προσθέσετε ή να σχολιάσετε κάτι άλλο σχετικά;**

Όχι, τίποτα.

- **Σας ευχαριστώ.**

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 4

### Α' Μέρος (Δημογραφικά χαρακτηριστικά)

	Άνδρας	Γυναίκα
Φύλο		✓

	≤25	26-30	31-40	41-50	51-55	≥56
Ηλικία			✓			

	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	Διαζευγμένος/η	Άλλο
Οικογενειακή κατάσταση		✓		
Τέκνα		1		

	≤5	6-10	11-20	21-30	≥31
Έτη υπηρεσίας			✓		

	Μόνιμος/η	Ορισμένου χρόνου	Αορίστου χρόνου	Άλλο
Σχέση εργασίας	✓			

	Προϊστάμενος/η Υποκαταστήματος	Προϊστάμενος/η Τμήματος σε Υποκατάστημα	Διοικητικός Υπάλληλος
Θέση στην ιεραρχία		✓	

	Κάτοχος Διδακτορικού	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Τριτ/μια Εκπαίδευση	Δευτερ/μια Εκπαίδευση	Άλλο
Επίπεδο εκπαίδευσης		✓			

	Τμήμα Ασφάλισης	Τμήμα Απασχόλησης	Εργασιακοί Σύμβουλοι	Τμήμα Υποστήριξης	Άλλο
Εργασιακός Τομέας				✓	

## **Β' μέρος (Προσωπικές αντιλήψεις)**

- **Κατά την άποψή σας, πως ήταν η ποιότητα παροχής υπηρεσιών του οργανισμού πριν την εφαρμογή του BPR;**

Ήταν σε πολύ χαμηλό επίπεδο, καθώς μεγάλο μέρος των παρεχόμενων υπηρεσιών ήταν σε μη μηχανογραφημένο σύστημα ή καλύτερα σε μερικώς μηχανογραφημένο, καθώς δεν υπήρχε διασύνδεση πληροφοριών ανάμεσα στις Υπηρεσίες του ΟΑΕΔ. Υπήρχαν μεγάλες καθυστερήσεις, όλα γινόταν με αυτοπρόσωπη παρουσία των ανέργων και οι υπάλληλοι είχαμε περιορισμένα εργαλεία στα χέρια μας, γεγονός που διεύρυνε και την πιθανότητα λάθους.

- **Σχετικά με τον εργασιακό σας ρόλο, πως θα τον χαρακτηρίζατε πριν από την εφαρμογή του BPR; Έχετε διαπιστώσει κάποιες αλλαγές;**

Πριν την εφαρμογή του BPR είχα εντελώς άλλο αντικείμενο εργασιών, σε πολύ τυποποιημένο πλαίσιο εργασίας. Οι αλλαγές που επήλθαν στον εργασιακό μου ρόλο με την εφαρμογή του BPR ήταν τεράστιες. Κλήθηκα να υποστηρίξω ένα νέο εργασιακό ρόλο, αυτό του middle manager, που γεννήθηκε στο πλαίσιο του BPR, χωρίς οριοθετημένο πλαίσιο εργασιών και χωρίς συγκεκριμένη περιγραφή θέσης.

- **Πιστεύετε ότι ο όγκος των συναλλασσόμενων που επισκέπτονταν τον οργανισμό ήταν μεγαλύτερος πριν την εφαρμογή του BPR;**

Ήταν αισθητά πολύ περισσότερος.

## **Γ' μέρος (Στάσεις)**

- **Πόσο και πως έχουν επηρεαστεί τα εργασιακά σας καθήκοντα κατά την εφαρμογή του προγράμματος BPR; Αντιμετωπίσατε δυσκολίες;**

Επηρεάστηκαν στο μέγιστο, καθώς δεν είχαν καμία σχέση με τον προηγούμενο εργασιακό μου ρόλο και καθώς δεν υπήρχε η συγκεκριμένη θέση εργασίας πριν από το BPR. Οι δυσκολίες ήταν τεράστιες και πιέστηκα τόσο εργασιακά, όσο και ψυχολογικά, με αποτέλεσμα 2,5 χρόνια σχεδόν μετά να αιτηθώ την απαλλαγή μου από τη θέση αυτή.

➤ **Πιστεύετε ότι υπήρξε ικανό διάστημα για την προσαρμογή σας στο στάδιο εφαρμογής των νέων διαδικασιών; Πως το διαχειριστήκατε;**

Το διάστημα ήταν ελάχιστο, καθώς μετά από εκπαίδευση δυο εβδομάδων κλήθηκα να υποστηρίξω ένα ρόλο νέο, ο οποίος σε συνεργασία άμεσα με τον Προϊστάμενο του ΚΠΑ έπρεπε να περάσει το σύνολο των αλλαγών που ήθελε να κάνει η Διοίκηση του Οργανισμού και στους υπόλοιπους υπαλλήλους, χωρίς καμία σχεδόν εκπαίδευση ή ενημέρωση αυτών από τη Διοίκηση άμεσα. Ο ρόλος, ακόμη και μετά την εκπαίδευση που είχαμε, ήταν εντελώς ασαφής και με καμία καταχώρηση στο οργανόγραμμα του Οργανισμού. Προσπάθησα σε συνεργασία με την τότε Προϊσταμένη να μεταφέρουμε στους συναδέλφους το Όραμα του Οργανισμού, πράγμα εξαιρετικά δύσκολο για κάποια τμήματα, στα οποία ουσιαστικά δεν επέφερε σημαντική διαφορά στο πλαίσιο εργασιών τους, αλλά και λόγω ισχυρών αντιστάσεων που έχουν αρκετοί συνάδελφοι σε οποιαδήποτε αλλαγή. Ήταν από τις πιο δύσκολες περιόδους της εργασιακής μου πορείας, που επέφερε ακόμη και ρήξη με κάποιους συναδέλφους.

➤ **Πόσο συνετέλεσε κατά την άποψή σας η εφαρμογή του BPR στη βελτίωση /εκφόρτιση της επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων του οργανισμού;**

Πιστεύω ότι συνετέλεσε σημαντικά στη βελτίωση της επικοινωνίας (ειδικά παρεμβάσεις όπως τα προσωπικά email που έχουμε δυνατότητα να επικοινωνήσουμε σε πρώτο χρόνο με συναδέλφους ήταν τεράστια καινοτομία), επίσης δημιουργήθηκε blog στο εσωτερικό δίκτυο, όπου μπορούν συνάδελφοι από διαφορετικά ΚΠΑ και από τη Διοίκηση να επικοινωνούν άμεσα για θέματα που τους απασχολούν και να γίνεται έτσι ανταλλαγή ιδεών και πρόταση λύσεων.

### Δ' μέρος (Συμπεριφορές)

➤ **Τι συναισθήματα σας προκάλεσε η εφαρμογή της αλλαγής στις διαδικασίες; (π.χ. άγχος, ανασφάλεια, φόβος, ικανοποίηση, ανυπομονησία κλπ).**

Στην αρχή τεράστιο ενθουσιασμό για την αλλαγή που ερχόταν (ένιωθα ότι μου δινόταν η δυνατότητα να ξεβαλώσω και να κάνω κάτι καινοτόμο στον Οργανισμό) στη συνέχεια και μετά την εκπαίδευση με κυριεύσε άγχος και ανησυχία λόγω της ασάφειας του νέου ρόλου που είχα αναλάβει και πώς θα

μπορούσα να τον υποστηρίξω και στο τέλος απογοήτευση, γιατί είδα ότι μεγάλο μέρος του οράματος της Διοίκησης εγκαταλείπονταν σιγά σιγά, ειδικά όταν επήλθε και αλλαγή στη Διοίκηση του Οργανισμού.

- **Κατά την εφαρμογή των αλλαγών, εμπιστευόσασταν την ηγεσία του οργανισμού, ή είχατε αμφιβολίες για την αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των δυσκολιών;**

Είχα τεράστιες αμφιβολίες για την αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των αλλαγών από τα άτομα που ήταν στις θέσεις ηγεσίας. Ενώ η Διοικήτρια του Οργανισμού φαινόταν να το υποστηρίζει όλο αυτό, οι επιμέρους Προϊστάμενοι δεν ήταν της ίδιας γραμμής. Υπήρχαν τεράστιες αντιθέσεις. Ακόμη και στην περίπτωση της δικής μας Προϊσταμένης που γενικώς είχε συνταχθεί με το όραμα του οργανισμού, σε πάρα πολλές περιπτώσεις έμπαινε το εγώ μπροστά από το όραμα και το εμείς....

- **Θεωρείτε ότι υπήρχε επαρκής ενημέρωση της διοίκησης σχετικά με την εφαρμογή του προγράμματος; Τι θα μπορούσε να ενισχύσει αυτή την ενημέρωση;**

Η ενημέρωση ήταν περιορισμένη, από κάθε ΚΠΑ εκπαιδεύτηκαν και ενημερώθηκαν 2-3 άτομα για τις αλλαγές που ήθελε η Διοίκηση να κάνει και αυτά τα άτομα κλήθηκαν να τα μεταφέρουν στους υπόλοιπους. Θεωρώ ότι θα έπρεπε η ενημέρωση να είχε γίνει στο σύνολο των υπαλλήλων, ώστε να μην νιώσουν αφενός παραγκωνισμένοι και αφετέρου να μην έχουν αυτή την τεράστια αντίσταση στις αλλαγές.

- **Είχατε τη δυνατότητα να εκφράσετε τις αμφιβολίες ή αντιρρήσεις σας στους προϊσταμένους σας ή στους συναδέλφους σας;**

Ναι, η δυνατότητα υπήρχε, αλλά θα έπρεπε αυτές οι αμφιβολίες να μπορούσαν να φτάσουν και σε ανώτερα κλιμάκια.

- **Εκφράσατε με τη συμπεριφορά σας την αντίθεσή σας σε κάποιες αλλαγές; Με ποιον τρόπο; (κάποιο παράδειγμα;)**

Γενικώς, δεν ήμουν αντίθετη στις αλλαγές που ήθελε να περάσει η Διοίκηση, η πρόθεση ήταν καλή και το θεωρητικό πλαίσιο σε γενικές γραμμές ήταν σύμφωνο με τις αρχές της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης. Ο τρόπος που προσπάθησε να τις περάσει πολλές φορές είχε θέματα και κυρίως βλέπαμε σιγά-σιγά να ξεθωριάζει το όραμα... η αντίθεση μου σε όλο αυτό εκφράστηκε με την αποχώρηση μου από το ρόλο...

- Έχετε να προσθέσετε ή να σχολιάσετε κάτι άλλο σχετικά;

Καλή σας επιτυχία!

- Σας ευχαριστώ.

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 5

### Α' Μέρος (Δημογραφικά χαρακτηριστικά)

	Άνδρας	Γυναίκα
Φύλο		✓

	≤25	26-30	31-40	41-50	51-55	≥56
Ηλικία				✓		

	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	Διαζευγμένος/η	Άλλο
Οικογενειακή κατάσταση		✓		
Τέκνα		1		

	≤5	6-10	11-20	21-30	≥31
Έτη υπηρεσίας			✓		

	Μόνιμος/η	Ορισμένου χρόνου	Αορίστου χρόνου	Άλλο
Σχέση εργασίας	✓			

	Προϊστάμενος/η Υποκαταστήματος	Προϊστάμενος/η Τμήματος σε Υποκατάστημα	Διοικητικός Υπάλληλος
Θέση στην ιεραρχία			✓

	Κάτοχος Διδακτορικού	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Τριτ/μια Εκπαίδευση	Δευτερ/μια Εκπαίδευση	Άλλο
Επίπεδο εκπαίδευσης		✓			

	Τμήμα Ασφάλισης	Τμήμα Απασχόλησης	Εργασιακοί Σύμβουλοι	Τμήμα Υποστήριξης	Άλλο
Εργασιακός Τομέας	✓				

## **Β' μέρος (Προσωπικές αντιλήψεις)**

- **Κατά την άποψή σας, πως ήταν η ποιότητα παροχής υπηρεσιών του οργανισμού πριν την εφαρμογή του BPR;**  
Μέτρια προς κακή.
- **Τι εννοείτε ακριβώς;**  
Κοσμοσυρροή, καθυστέρηση στις πληρωμές και στην εξυπηρέτηση των συναλλασσόμενων.
- **Σχετικά με τον εργασιακό σας ρόλο, πως θα τον χαρακτηρίζατε πριν από την εφαρμογή του BPR; Έχετε διαπιστώσει κάποιες αλλαγές;**  
Έχει βελτιωθεί στην ποιότητα και στην ταχύτητα.
- **Άρα υπήρχαν αλλαγές;**  
Υπήρχαν αλλαγές προς το καλύτερο.
- **Πιστεύετε ότι ο όγκος των συναλλασσόμενων που επισκέπτονταν τον οργανισμό ήταν μεγαλύτερος πριν την εφαρμογή του BPR;**  
Ναι, υπήρχε ταλαιπωρία άνευ λόγου, και των υπαλλήλων και των συναλλασσόμενων.

## **Γ' μέρος (Στάσεις)**

- **Πόσο και πως έχουν επηρεαστεί τα εργασιακά σας καθήκοντα κατά την εφαρμογή του προγράμματος BPR; Αντιμετωπίσατε δυσκολίες;**  
Αντιμετωπίσαμε δυσκολίες, γιατί δεν υπήρξε καμία απολύτως ενημέρωση από τη Διοίκηση για το πώς θα χρησιμοποιούνταν το Πληροφοριακό Σύστημα.
- **Άρα υπήρχαν δυσκολίες;**  
Υπήρχαν δυσκολίες και δεν υπήρχαν απαντήσεις σε ερωτήματα που είχαν τεθεί.
- **Πιστεύετε ότι υπήρξε ικανό διάστημα για την προσαρμογή σας στο στάδιο εφαρμογής των νέων διαδικασιών; Πως το διαχειριστήκατε;**  
Δεν υπήρξε καθόλου διάστημα προσαρμογής
- **Πως το διαχειριστήκατε αυτό;**



Με αυτοσχεδιασμό

➤ **Δηλαδή;**

Δοκιμάζαμε διάφορα πράγματα στο σύστημα, αν έβγαιναν καλώς, αν δεν έβγαιναν περιμέναμε νεότερες οδηγίες.

➤ **Όλο αυτό φαντάζομαι πως είχε αντίκτυπο στην εργασία σας...**

Υπήρξε διπλάσιος χρόνος από τον απαιτούμενο για να τελειώσει μι διαδικασία.

➤ **Πόσο συνετέλεσε κατά την άποψή σας η εφαρμογή του BPR στη βελτίωση/εκφύλιση της επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων του οργανισμού;**

Υπήρξε βελτίωση στο κομμάτι της καταμέτρησης των αντικειμένων που είναι επιφορτισμένος ο καθένας.

➤ **Εννοείτε ότι διαχωρίστηκαν οι εργασίες;**

Ακριβώς, έγινε καταμερισμός εργασιών.

➤ **Στην επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων υπήρξε κάποια αλλαγή;**

Όχι, δεν υπήρξε διαφορά.

**Δ' μέρος (Συμπεριφορές)**

➤ **Τι συναισθήματα σας προκάλεσε η εφαρμογή της αλλαγής στις διαδικασίες; (π.χ. άγχος, ανασφάλεια, φόβος, ικανοποίηση, ανυπομονησία κλπ).**

Ελπίδα.

➤ **Κατά την εφαρμογή των αλλαγών, εμπιστευόσασταν την ηγεσία του οργανισμού ή είχατε αμφιβολίες για την αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των δυσκολιών;**

Ήμουν σίγουρη ότι δε θα μπορέσει να ανταπεξέλθει στα προβλήματα που θα προέκυπταν από την εφαρμογή των αλλαγών.

➤ **Άρα υπήρξε αμφιβολία δηλαδή;**

Ποτέ δεν έχω εμπιστοσύνη στη Διοίκηση.

- **Θεωρείτε ότι υπήρχε επαρκής ενημέρωση της διοίκησης σχετικά με την εφαρμογή του προγράμματος; Τι θα μπορούσε να ενισχύσει αυτή την ενημέρωση;**

Όχι.

- **Τι θα μπορούσε να ενισχύσει αυτήν την ενημέρωση;**  
Το να ακούν τους υπαλλήλους που χειρίζονται το Σύστημα.
- **Θεωρείτε ότι η Διοίκηση –αν κατάλαβα καλά- θα έπρεπε να μιλήσει πρώτα με τους υπαλλήλους και έπειτα να εφαρμόσει τον ανασχεδιασμό;**

Να υπάρχει ανατροφοδότηση. Εφόσον δεν ερωτήθηκαν οι υπάλληλοι για να εκθέσουν τις απόψεις τους για το πώς θα έπρεπε να διαμορφωθεί ίσως ένα ιδανικό σύστημα, θα έπρεπε μετά, αφού προέκυψαν τα προβλήματα, να υπάρχει ανατροφοδότηση. Αυτό δεν υπήρξε ποτέ.

- **Είχατε τη δυνατότητα να εκφράσετε τις αμφιβολίες ή αντιρρήσεις σας στους προϊσταμένους σας ή στους συναδέλφους σας;**

Είχαμε αυτή τη δυνατότητα.

- **Εκφράσατε με τη συμπεριφορά σας την αντίθεσή σας σε κάποιες αλλαγές; Με ποιον τρόπο; (κάποιο παράδειγμα;)**

Όχι, δεν εξέφρασα την αντίθεση, μου γιατί ήξερα ότι δε θα γινόταν κάτι.

- **Έχετε να προσθέσετε ή να σχολιάσετε κάτι άλλο σχετικά;**

Αγαπώ τον οργανισμό με τα ελαττώματά του και ελπίζω σε καλύτερες μέρες.

- **Σας ευχαριστώ**

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 6

### Α' Μέρος (Δημογραφικά χαρακτηριστικά)

	Άνδρας	Γυναίκα
Φύλο	✓	

	≤25	26-30	31-40	41-50	51-55	≥56
Ηλικία						✓

	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	Διαζευγμένος/η	Άλλο
Οικογενειακή κατάσταση		✓		
Τέκνα		3		

	≤5	6-10	11-20	21-30	≥31
Έτη υπηρεσίας				✓	

	Μόνιμος/η	Ορισμένου χρόνου	Αορίστου χρόνου	Άλλο
Σχέση εργασίας	✓			

	Προϊστάμενος/η Υποκαταστήματος	Προϊστάμενος/η Τμήματος σε Υποκατάστημα	Διοικητικός Υπάλληλος
Θέση στην ιεραρχία			✓

	Κάτοχος Διδακτορικού	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Τριτ/μια Εκπαίδευση	Δευτερ/μια Εκπαίδευση	Άλλο
Επίπεδο εκπαίδευσης			✓		

	Τμήμα Ασφάλισης	Τμήμα Απασχόλησης	Εργασιακοί Σύμβουλοι	Τμήμα Υποστήριξης	Άλλο
Εργασιακός Τομέας					✓

## **Β' μέρος (Προσωπικές αντιλήψεις)**

- **Κατά την άποψή σας, πως ήταν η ποιότητα παροχής υπηρεσιών του οργανισμού πριν την εφαρμογή του BPR;**

Ο όγκος της δουλειάς και η συναλλαγή ήταν πολύ μεγαλύτερες. Η μηχανογράφηση διευκόλυνε πολύ κάποια πράγματα. Στα θετικά θα βάλω την αμεσότητα της απάντησης που είχε η υπηρεσία, δηλαδή υπήρχαν συναλλαγές που τελείωναν άμεσα, όπως π.χ. ένα εποχικό επίδομα, έκανε κάποιος την αίτηση και πληρωνόταν αμέσως. Αρχιζε κάτι και τελείωνε άμεσα. Δεν είχε αναμονές. Άρα, πριν το BPR η ποιότητα παροχής υπηρεσιών δεν ήταν καλή.

- **Σχετικά με τον εργασιακό σας ρόλο, πως θα τον χαρακτηρίζατε πριν από την εφαρμογή του BPR; Έχετε διαπιστώσει κάποιες αλλαγές;**

Πριν τον ανασχεδιασμό υπήρχε μεγάλη κόπωση το μεσημέρι από τις ουρές και από την εξυπηρέτηση του κοινού. Με τη μηχανογράφηση των διαδικασιών διευκολυνθήκαμε, διότι υπήρχε μεγαλύτερη συγκέντρωση όταν δουλεύαμε, με αποτέλεσμα να γίνονται λιγότερα λάθη και να αποφεύγονται φασαρίες και καβγάδες με τους συναλλασσόμενους.

- **Άρα διαπιστώσατε αλλαγές;**

Ναι.

- **Πιστεύετε ότι ο όγκος των συναλλασσόμενων που επισκέπτονταν τον οργανισμό ήταν μεγαλύτερος πριν την εφαρμογή του BPR; Από τα λεγόμενα σας στην παραπάνω ερώτηση, ήταν πολύ μεγάλος ο όγκος των συναλλασσόμενων πριν τον ανασχεδιασμό.**

Να προσθέσω επίσης ότι δεν ήταν μόνο ο όγκος των συναλλασσόμενων, ήταν και η αρχειοθέτηση των εγγράφων που έμενε πίσω και ήταν ογκωδέστερη.

## **Γ' μέρος (Στάσεις)**

- **Πόσο και πως έχουν επηρεαστεί τα εργασιακά σας καθήκοντα κατά την εφαρμογή του προγράμματος BPR; Αντιμετωπίσατε δυσκολίες;**

Δεν είχα καμία δυσκολία, προσαρμόστηκα πολύ εύκολα.

➤ **Πιστεύετε ότι υπήρξε ικανό διάστημα για την προσαρμογή σας στο στάδιο εφαρμογής των νέων διαδικασιών; Πως το διαχειριστήκατε;**

Αυτό αφορά κυρίως ανθρώπους που δεν είχαν δεξιότητες και τεχνογνωσία με τους υπολογιστές. Ότι πρόβλημα δηλαδή αντιμετωπίσαμε είχε να κάνει με το πώς το πρόγραμμα αντιλαμβάνεται αυτό που κάνουμε. Πάντα πατούσαμε πάνω σε διαταγές και τα καταφέραμε καλά, τις ξέραμε, αλλά δίναμε στην αρχή μια εντολή στο σύστημα να κάνει κάτι συγκεκριμένο και μας έδινε λάθος αποτέλεσμα, διότι είχε κρατήσει καταχωρημένο κάτι άλλο σε προηγούμενο χρόνο. Τέτοιου είδους προβλήματα είχαμε. Σε λίγους μήνες βρήκαμε πως λειτουργεί το νέο σύστημα και μετά έγινε πιο εύκολη η όλη διαδικασία.

➤ **Αρα θεωρείτε ότι ήταν ικανοποιητικό το διάστημα για εσάς;**

Δεν δόθηκε κάποιο διάστημα, απλά παθαίναμε και μαθαίναμε, στην συνέχεια ο ένας συναδέλφος με τον άλλο βρήκαμε την άκρη.

➤ **Πόσο συνετέλεσε κατά την άποψή σας η εφαρμογή του BPR στη βελτίωση/εκφύλιση της επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων του οργανισμού;**

Δε νομίζω ότι υπήρχε κάποια αλλαγή σε αυτό το κομμάτι με τον ανασχεδιασμό. Σε αυτόν τον τομέα παίζουν ρόλο άλλα πράγματα, όπως η προσωπικότητα του καθενός και το πώς διαχειρίζεται καταστάσεις. Έμενα προσωπικά, όχι, δε με επηρέασε.

**Δ' μέρος (Συμπεριφορές)**

➤ **Τι συναισθήματα σας προκάλεσε η εφαρμογή της αλλαγής στις διαδικασίες; (π.χ. άγχος, ανασφάλεια, φόβος, ικανοποίηση, ανυπομονησία κλπ).**

Βήμα-βήμα και όσο προσωπικά πατούσα καλύτερα στα πόδια μου, το συναίσθημα ήταν ανακούφιση. Δεν ένιωσα φόβο, ένιωσα μια ανασφάλεια από την αδυναμία να καταλάβω τη λογική στις νέες διαδικασίες και την αλλαγή στη διεκπεραίωση κάποιων αιτημάτων. Αυτό ήταν που με άγχωνε.

- **Κατά την εφαρμογή των αλλαγών, εμπιστευόσασταν την ηγεσία του οργανισμού, ή είχατε αμφιβολίες για την αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των δυσκολιών;**

Δεν περίμενα ουσιαστικά οδηγίες για το πώς θα κινηθώ. Είχα ένα δικό μου τρόπο να χειριστώ τη δουλειά μου, ο οποίος τις περισσότερες φορές αποδεικνύονταν σωστός. Υπήρξαν φορές που δόθηκαν λάθος οδηγίες και κατευθύνσεις. Είχα τις ενστάσεις μου και τις αμφιβολίες μου και, αν όχι συνολικά, στην πλειονότητα των περιπτώσεων θα πω ότι δικαιώθηκα.

- **Άρα υπήρχαν αμφιβολίες και μη εμπιστοσύνη απέναντι στην ηγεσία και τις περισσότερες φορές λύνατε μόνος σας τα προβλήματα, δεν είχατε άμεση συνεργασία με την ηγεσία του οργανισμού.**

Ναι, διότι πολλές φορές μας έδινε λάθος οδηγίες. Έχουμε μια εικόνα και μια απόσταση διαφορετική. Εμείς έχουμε και το σχόλιο του πολίτη και τη συναλλαγή, οπότε βγάζουμε ένα συμπέρασμα. Αν πάρεις την ηγεσία από επίπεδο κορυφής πως μεταφέρεται μια οδηγία από τον προϊστάμενο σου από εκεί μπορεί να υπάρχει απόσταση. Και συνήθως, όταν αμφίδρομα οι συναλλασσόμενοι έπαιρναν και την οδηγία από εμάς ότι πρέπει να γίνει αλλιώς μια ενέργεια, αυτό δημιουργούσε προβλήματα, κόντρες και δυσκολίες.

- **Θεωρείτε ότι υπήρχε επαρκής ενημέρωση της διοίκησης σχετικά με την εφαρμογή του προγράμματος; Τι θα μπορούσε να ενισχύσει αυτή την ενημέρωση;**

Όχι, θα ήθελα παραπάνω. Θα ήθελα όχι ενημέρωση, αλλά συμμετοχή. Να ακούσει η Διοίκηση πιο επισταμένα τα άτομα της πρώτης γραμμής, πριν οριστικοποιήσει κάποια μέτρα. Επίσης, θα ήθελα να προσθέσω ότι τις περισσότερες φορές μια εξαγγελία, μια αλλαγή διέρρευε και ενημερωνόμασταν επίσημα σε μεταγενέστερο χρόνο, με αποτέλεσμα ο κόσμος να ενοχλεί την υπηρεσία για 1 με 2 μήνες. Εμείς περιμέναμε τη διαταγή επίσημα, ο κόσμος επέμενε και όλο αυτό δημιουργούσε πολλά προβλήματα. Αυτό δε θα έπρεπε να συμβαίνει. Θα έπρεπε πρώτα εμείς να συμμετέχουμε στη διαδικασία και στη διαμόρφωση του όλου προγράμματος, στη συνέχεια να ήμασταν ενήμεροι και όταν θα ήμασταν έτοιμοι να το προωθήσουμε και να το υλοποιήσουμε εμείς. Και όχι αντίστροφα, όπως και έγινε.

- **Είχατε τη δυνατότητα να εκφράσετε τις αμφιβολίες ή αντιρρήσεις σας στους προϊστάμενους σας ή στους συναδέλφους σας;**

Έγιναν κάποιες συναντήσεις, ειπώθηκαν κάποια πράγματα. Εκείνη τη χρονική περίοδο έτυχε να εκτελώ και χρέη προϊστάμενου, οπότε συνομιλούσα και ενημερωνόμουν με την τότε Διοικήτρια του οργανισμού. Πολλές αντιρρήσεις που τέθηκαν, υλοποιήθηκαν πολλά χρόνια μετά και όχι στο χρονικό διάστημα που έπρεπε. Για παράδειγμα, τέθηκε το θέμα διασύνδεσης με την Εφορία. Αυτό το είχαμε πει εξ' αρχής και πιάσαμε το 2020 για να το δούμε, το οποίο λόγο κορονοϊού έγινε ανάγκη και έτσι επιβλήθηκε.

- **Εκφράσατε με τη συμπεριφορά σας την αντίθεσή σας σε κάποιες αλλαγές; Με ποιον τρόπο; (κάποιο παράδειγμα;)**

Για κάποιες αλλαγές που δυσκόλευαν τους συναλλασσόμενους, γιατί ας μην ξεχνάμε ότι υπήρξαν και αντιδράσεις και από το κοινό για όλες αυτές τις αλλαγές που επήλθαν.

- **Φαντάζομαι ότι το κοινό δεν ήταν πλήρως ενημερωμένο για τις αλλαγές που γίνονταν...**

Φυσικά και δεν ήταν ενημερωμένο και ούτε πρόθυμο να ακολουθήσει τις αλλαγές. Τώρα, όσον αφορά τις αντιθέσεις μου, δεν έγινε κάποιο επίσημο έγγραφο προς την Διοίκηση, όμως μέσα στην υπηρεσία όλες οι διαφωνίες που υπήρξαν εκφράστηκαν δημόσια και στον εκάστοτε προϊστάμενο και στην Περιφερειακή Διεύθυνση.

- **Έχετε να προσθέσετε ή να σχολιάσετε κάτι άλλο σχετικά;**

Όχι, τίποτα.

- **Σας ευχαριστώ**

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 7

### Α' Μέρος (Δημογραφικά χαρακτηριστικά)

	Άνδρας	Γυναίκα
Φύλο		✓

	≤25	26-30	31-40	41-50	51-55	≥56
Ηλικία			✓			

	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	Διαζευγμένος/η	Άλλο
Οικογενειακή κατάσταση		✓		
Τέκνα		2		

	≤5	6-10	11-20	21-30	≥31
Έτη υπηρεσίας			✓		

	Μόνιμος/η	Ορισμένου χρόνου	Αορίστου χρόνου	Άλλο
Σχέση εργασίας	✓			

	Προϊστάμενος/η Υποκαταστήματος	Προϊστάμενος/η Τμήματος σε Υποκατάστημα	Διοικητικός Υπάλληλος
Θέση στην ιεραρχία			✓

	Κάτοχος Διδακτορικού	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Τριτ/μια Εκπαίδευση	Δευτερ/μια Εκπαίδευση	Άλλο
Επίπεδο εκπαίδευσης		✓			

	Τμήμα Ασφάλισης	Τμήμα Απασχόλησης	Εργασιακοί Σύμβουλοι	Τμήμα Υποστήριξης	Άλλο
Εργασιακός Τομέας		✓			



## **Β' μέρος (Προσωπικές αντιλήψεις)**

- **Κατά την άποψή σας, πως ήταν η ποιότητα παροχής υπηρεσιών του οργανισμού πριν την εφαρμογή του BPR;**

Θεωρώ ότι ήταν μη λειτουργική, παρωχημένη και πάρα πολύ γραφειοκρατική.

- **Σχετικά με τον εργασιακό σας ρόλο, πως θα τον χαρακτηρίζατε πριν από την εφαρμογή του BPR; Έχετε διαπιστώσει κάποιες αλλαγές;**

Υπάρχει αλλαγή στην ταχύτητα, ειδικά στις εύκολες περιπτώσεις, με τα εργαλεία που μας δόθηκαν, ολοκληρωνόντουσαν πιο γρήγορα όλες οι διαδικασίες και με ασφάλεια. Δηλαδή υπήρχε μείωση των πιθανών λαθών που θα κάναμε με το χέρι ή από το άγχος, λόγω όγκου δουλειάς και γραφειοκρατίας.

- **Άρα διαπιστώσατε αλλαγές;**

Ναι, διαπίστωσα αλλαγές και επίσης αυξήθηκε έτσι και η ποιότητα των παροχών και η εξυπηρέτηση του κοινού.

- **Πιστεύετε ότι ο όγκος των συναλλασσόμενων που επισκέπτονταν τον οργανισμό ήταν μεγαλύτερος πριν την εφαρμογή του BPR;**

Εννοείται. Τώρα μπορούν και μόνοι τους, από το να έρθουν στην Υπηρεσία, να υποβάλλουν τις αιτήσεις τους, να βρουν πράγματα μόνοι τους, όπως το ΕΦΚΑ τους, το ΑΜΚΑ τους, τα πάντα μπορούν να τα κάνουν ηλεκτρονικά.

- **Άρα η φυσική παρουσία έχει μειωθεί;**

Ναι, πάρα πολύ.

## **Γ' μέρος (Στάσεις)**

- **Πόσο και πως έχουν επηρεαστεί τα εργασιακά σας καθήκοντα κατά την εφαρμογή του προγράμματος BPR; Αντιμετωπίσατε δυσκολίες;**

Ο οργανισμός διαθέτει ένα πολύ εξειδικευμένο προσωπικό, ειδικά στη μηχανογράφηση ήταν αρκετά καλό και έτσι από το 2009 και μετά έχουν γίνει μεγάλα άλματα βελτίωσης, ειδικά των ηλεκτρονικών συστημάτων. Η σταδιακή αυτή εισχώρηση των πληροφοριακών συστημάτων λόγω του ανασχηματισμού, όπως είναι το ΙΚΑ, το ΙΕΚΑ, το ΣΥΣΕΥΞΙΣ κλπ, ήταν αναγκαία και με βοήθησε

πάρα πολύ στην εργασιακή μου καθημερινότητα. Οι συγκεκριμένες αλλαγές ήταν πολύ εύκολες και πολύ προσβάσιμες για τη λειτουργία τους και δε μου δημιούργησαν κάποια δυσκολία. Υπήρχαν κάποιες ελάχιστες στιγμές που μπλόκαραν τα συστήματα, εξάλλου αυτά γίνονται παντού. Επίσης, διευκόλυναν και στην εξυπηρέτηση του κοινού και στον διοικητικό έλεγχο.

- **Πιστεύετε ότι υπήρξε ικανό διάστημα για την προσαρμογή σας στο στάδιο εφαρμογής των νέων διαδικασιών; Πως το διαχειριστήκατε;**

Αυτό έγινε ευτυχώς σταδιακά και για αυτό το λόγο δεν προέκυψαν προβλήματα. Βέβαια, δεν υπήρξε κανενός είδους σεμινάριο. Αυτές τις αλλαγές τις περίμενα πάρα πολύ σαν εργαλεία και το απολαμβάνω αυτή τη στιγμή που είμαι σε έναν οργανισμό που είναι τόσο καλά οργανωμένος σε κάποια θέματα.

- **Πόσο συνετέλεσε κατά την άποψή σας η εφαρμογή του BPR στη βελτίωση/εκφύλιση της επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων του οργανισμού;**

Δεν επηρεάστηκαν ιδιαίτερα οι σχέσεις μου, καθόλου θα έλεγα.

#### **Δ' μέρος (Συμπεριφορές)**

- **Τι συναισθήματα σας προκάλεσε η εφαρμογή της αλλαγής στις διαδικασίες; (π.χ. άγχος, ανασφάλεια, φόβος, ικανοποίηση, ανυπομονησία κλπ).**

Θα έλεγα ικανοποίηση και ανυπομονησία.

- **Κατά την εφαρμογή των αλλαγών, εμπιστευόσασταν την ηγεσία του οργανισμού, ή είχατε αμφιβολίες για την αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των δυσκολιών;**

Εμπιστευόμουν τον οργανισμό, γιατί πέρα από μια αρχή δύσκολη κατά την εφαρμογή του ΟΠΣ που είναι και το βασικό σύστημα μας, που υπήρχαν εκείνη την περίοδο για κάποιους μήνες ορισμένες δυσκολίες, από κει και πέρα βλέπω μια συνεχή και διαρκή εξέλιξη.

- **Όσον αφορά την ηγεσία; Μπορούσε να διαχειριστεί τις δυσκολίες;**

Το διαχειριζόταν σωστά, αλλά σκέφτομαι ότι επειδή υπήρχε το κατάλληλο προσωπικό που να μπορεί να ανταπεξέλθει.

- **Θεωρείτε δηλαδή ότι χωρίς το κατάλληλο προσωπικό δε θα μπορούσε να ανταπεξέλθει στις δυσκολίες που προέκυπταν;**

Ακριβώς, δε θα μπορούσε.

- **Θεωρείτε ότι υπήρχε επαρκής ενημέρωση της διοίκησης σχετικά με την εφαρμογή του προγράμματος; Τι θα μπορούσε να ενισχύσει αυτή την ενημέρωση;**

Υπήρχε επαρκής ενημέρωση, όχι όμως σε βάση γραπτών πολλές φορές ή σεμιναρίων. Αυτό που υπήρχε πάντα ήταν να παίρνουμε ένα τηλέφωνο και κάποιος να είναι εύκαιρος, διαθέσιμος να μας λύσει τις απορίες μας. Αυτό που θα μπορούσε, όμως, να ενισχύσει αυτήν την ενημέρωση, θα ήταν να υπήρχε πιο πολύ μια αμφίδρομη συνεργασία και επικοινωνία με τη Διοίκηση, ώστε να γνωρίζουν τα καθημερινά προβλήματα που δημιουργούνται. Δηλαδή, θα μπορούσε σε κάποιες αιτήσεις να υπήρχε ένα αυτόματο ΣΤΟΠ, να μην μπορούν π.χ. να κάνουν οι άνεργοι αιτήσεις, όταν δε δικαιούνται κάποιο επίδομα. Να μπορούν να αφογκράζονται τη δική μας καθημερινότητα, την οποία φυσικά η Διοίκηση δεν μπορεί να τη βιώσει.

- **Αρα από τα λεγόμενα σας καταλαβαίνω ότι θα έπρεπε να γίνει συνάντηση με τους υπαλλήλους πρώτα και έπειτα να ξεκινήσει ο ανασχεδιασμός, έτσι ώστε να υπάρχει λύση για τα και ποια προβλήματα που πιθανόν θα προέκυπταν**

Αυτό θα ήταν το ιδανικό.

- **Είχατε τη δυνατότητα να εκφράσετε τις αμφιβολίες ή αντιρρήσεις σας στους προϊσταμένους σας ή στους συναδέλφους σας;**

Ναι, απλά επειδή οι συνάδελφοι δεν μπορούσαν εύκολα να κάνουν κάτι, έχει φτιάξει ένα σύστημα ο ΟΑΕΔ μέσα σε ένα προσωπικό μας ιστότοπο, στον οποίο μπορούμε να γράψουμε τα παράπονα μας.

- **Λειτουργεί;**

Ναι λειτουργεί, μου έχουν απαντήσει 2-3 φορές.

- **Εκφράσατε με τη συμπεριφορά σας την αντίθεσή σας σε κάποιες αλλαγές; Με ποιον τρόπο; (κάποιο παράδειγμα;)**

Ναι, έχω στείλει συγκεκριμένα για ένα παλιό επίδομα που χειριζόμουνα, για το οποίο υπήρχε μεγάλο σφάλμα, για το οποίο έπρεπε εμείς οι υπάλληλοι να έχουμε το νου μας να το εντοπίζουμε, το έστειλα ηλεκτρονικά και μου απαντήσανε ότι αυτή τη στιγμή δεν μπορεί να διορθωθεί.

- Έχετε να προσθέσετε ή να σχολιάσετε κάτι άλλο σχετικά;  
Όχι, τίποτα.
- Σας ευχαριστώ

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 8

### Α' Μέρος (Δημογραφικά χαρακτηριστικά)

	Άνδρας	Γυναίκα
Φύλο	√	

	≤25	26-30	31-40	41-50	51-55	≥56
Ηλικία				√		

	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	Διαζευγμένος/η	Άλλο
Οικογενειακή κατάσταση		√		
Τέκνα		2		

	≤5	6-10	11-20	21-30	≥31
Έτη υπηρεσίας	√				

	Μόνιμος/η	Ορισμένου χρόνου	Αορίστου χρόνου	Άλλο
Σχέση εργασίας	√			

	Προϊστάμενος/η Υποκαταστήματος	Προϊστάμενος/η Τμήματος σε Υποκατάστημα	Διοικητικός Υπάλληλος
Θέση στην ιεραρχία			√

	Κάτοχος Διδακτορικού	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Τριτ/μια Εκπαίδευση	Δευτερ/μια Εκπαίδευση	Άλλο
Επίπεδο εκπαίδευσης	√				

	Τμήμα Ασφάλισης	Τμήμα Απασχόλησης	Εργασιακοί Σύμβουλοι	Τμήμα Υποστήριξης	Άλλο
Εργασιακός Τομέας			√		

## **Β' μέρος (Προσωπικές αντιλήψεις)**

- **Κατά την άποψή σας, πως ήταν η ποιότητα παροχής υπηρεσιών του οργανισμού πριν την εφαρμογή του BPR;**

Υπήρχαν προβλήματα, όπως μεγάλη και έντονη γραφειοκρατία, συσσώρευση χρόνου και αντιπαραγωγική δραστηριότητα των υπαλλήλων.

- **Σχετικά με τον εργασιακό σας ρόλο, πως θα τον χαρακτηρίζατε πριν από την εφαρμογή του BPR; Έχετε διαπιστώσει κάποιες αλλαγές;**

Μεγάλη χρονική διάρκεια διεκπεραίωσης και εξυπηρέτησης των πολιτών, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται τριβές και να υπάρχει μεγάλη καθυστέρηση στην εξυπηρέτησή τους. Μετά τον ανασχεδιασμό, μειώθηκε ο χρόνος εξυπηρέτησης και βελτιώθηκαν οι παρεχόμενες υπηρεσίες

- **Άρα διαπιστώσατε αλλαγές;**

Ναι, πολλές αλλαγές.

- **Πιστεύετε ότι ο όγκος των συναλλασσόμενων που επισκέπτονταν τον οργανισμό ήταν μεγαλύτερος πριν την εφαρμογή του BPR;**

Σε πολύ μεγάλο βαθμό, ναι.

- **Θέλετε λίγο να μου το αναλύσετε;**

Μειώθηκε περίπου στο 60%.

- **Υπήρχαν δηλαδή ουρές αναμονής;**

Υπήρχαν ουρές αναμονής, δυσκολίες, δυσχέρειες, οι συναλλασσόμενοι εκνευρίζονταν, με το δίκιο τους και δεν μπορούσε να γίνει σωστή και άρτια δουλειά.

## **Γ' μέρος (Στάσεις)**

- **Πόσο και πως έχουν επηρεαστεί τα εργασιακά σας καθήκοντα κατά την εφαρμογή του προγράμματος BPR; Αντιμετωπίσατε δυσκολίες;**

Όχι, δεν αντιμετώπισα δυσκολίες, διότι ήμουν ήδη καταρτισμένος σε θέματα Η/Υ, οπότε ήταν πολύ εύκολη η μετάβαση.

- **Πιστεύετε ότι υπήρξε ικανό διάστημα για την προσαρμογή σας στο στάδιο εφαρμογής των νέων διαδικασιών; Πως το διαχειριστήκατε;**

Επειδή είναι απλά τα προγράμματα και υπάρχει εξοικείωση με τη γνώση και το χειρισμό Η/Υ, δεν υπήρχε λόγος να διαχειριστώ κάτι. Ήταν όλα μια χαρά.

- **Πόσο συνετέλεσε κατά την άποψή σας η εφαρμογή του BPR στη βελτίωση/εκφύλιση της επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων του οργανισμού;**

Βελτιώθηκε πάρα πολύ η σχέση με τους συναδέλφους π.χ. με την επικοινωνία μέσω e-mail ή με τα πληροφοριακά συστήματα που δίνουν άμεσα την πληροφορία σε ένα συνάδελφο που μπορεί να είναι μακριά. Όλο αυτό συνετέλεσε στη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ μας.

#### **Δ' μέρος (Συμπεριφορές)**

- **Τι συναισθήματα σας προκάλεσε η εφαρμογή της αλλαγής στις διαδικασίες; (π.χ. άγχος, ανασφάλεια, φόβος, ικανοποίηση, ανυπομονησία κλπ).**

Ανακούφιση.

- **Αναλύστε το μου γιατί. Αισθανόσασταν ότι είχατε ένα βάρος και με την αλλαγή που έγινε ανακουφιστήκατε;**

Ναι, γιατί η ασυμμετρία στην πληροφόρηση δε φέρνει σωστή συναλλαγή. Με το που έγινε σημαντική η πληροφόρηση μεταξύ εμού και των πολιτών, είχε σαν αποτέλεσμα την αρτιότερη εξυπηρέτησή τους.

- **Κατά την εφαρμογή των αλλαγών, εμπιστευόσασταν την ηγεσία του οργανισμού, ή είχατε αμφιβολίες για την αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των δυσκολιών;**

Όχι, δεν είχα αμφιβολίες, γιατί όπως έχει δείξει, κάθε απόφαση που πήρε η οποιαδήποτε ηγεσία βελτίωσε πάρα πολύ τις εργασιακές συνθήκες στο χώρο μας.

- **Θεωρείτε ότι υπήρχε επαρκής ενημέρωση της διοίκησης σχετικά με την εφαρμογή του προγράμματος; Τι θα μπορούσε να ενισχύσει αυτή την ενημέρωση;**

Ναι, φυσικά. Βέβαια, βελτιωτικά προγράμματα, επιμόρφωση κρίνονται πάντα απαραίτητα.

- **Είχατε τη δυνατότητα να εκφράσετε τις αμφιβολίες ή αντιρρήσεις σας στους προϊσταμένους σας ή στους συναδέλφους σας;**

Όχι, δε χρειάστηκε, διότι είχα απόλυτη εμπιστοσύνη στα πληροφοριακά συστήματα.

- **Εκφράσατε με τη συμπεριφορά σας την αντίθεσή σας σε κάποιες αλλαγές; Με ποιον τρόπο; (κάποιο παράδειγμα;)**

Όχι.

- **Δεν εκφράσατε καμία αντίθεση;**

Όχι, είμαι πολύ φιλικά προσκείμενος στον ανασχεδιασμό και στη βελτίωση των πληροφοριακών συστημάτων.

- **Το θέλατε πολύ να γίνει ο ανασχεδιασμός από ότι καταλαβαίνω...**

Αρκετά.

- **Έχετε να προσθέσετε ή να σχολιάσετε κάτι άλλο σχετικά;**

Οποιαδήποτε βελτίωση έχει να κάνει με τον εργασιακό χώρο μας δίνει τη δυνατότητα να εξυπηρετούμε πολύ καλύτερα τον πολίτη γιατί αυτή είναι η αποστολή μας.

- **Σας ευχαριστώ**



## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 9

### Α' Μέρος (Δημογραφικά χαρακτηριστικά)

	Άνδρας	Γυναίκα
Φύλο	√	

	≤25	26-30	31-40	41-50	51-55	≥56
Ηλικία		√				

	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	Διαζευγμένος/η	Άλλο
Οικογενειακή κατάσταση	√			
Τέκνα				

	≤5	6-10	11-20	21-30	≥31
Έτη υπηρεσίας		√			

	Μόνιμος/η	Ορισμένου χρόνου	Αορίστου χρόνου	Άλλο
Σχέση εργασίας			√	

	Προϊστάμενος/η Υποκαταστήματος	Προϊστάμενος/η Τμήματος σε Υποκατάστημα	Διοικητικός Υπάλληλος
Θέση στην ιεραρχία			√

	Κάτοχος Διδακτορικού	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Τριτ/μια Εκπαίδευση	Δευτερ/μια Εκπαίδευση	Άλλο
Επίπεδο εκπαίδευσης			√		

	Τμήμα Ασφάλισης	Τμήμα Απασχόλησης	Εργασιακοί Σύμβουλοι	Τμήμα Υποστήριξης	Άλλο
Εργασιακός Τομέας		√			

## **Β' μέρος (Προσωπικές αντιλήψεις)**

- **Κατά την άποψή σας, πως ήταν η ποιότητα παροχής υπηρεσιών του οργανισμού πριν την εφαρμογή του BPR;**

Η παροχή υπηρεσιών ήταν σχετικά καλή, αλλά υπήρχαν πολλά περιθώρια βελτίωσης.

- **Σχετικά με τον εργασιακό σας ρόλο, πως θα τον χαρακτηρίζατε πριν από την εφαρμογή του BPR; Έχετε διαπιστώσει κάποιες αλλαγές;**

Πιστεύω ότι ήταν λίγο αόριστος και μετά την εφαρμογή του BPR έχω πιο συγκεκριμένα καθήκοντα.

- **Θέλετε να μου το εξηγήσετε λίγο παραπάνω; Δηλαδή έγινε μια μεγάλη αλλαγή στο τομέα σας;**

Νομίζω ότι έγιναν μικρά βήματα βελτίωσης σε διάφορους τομείς. Δεν υπήρξαν θεαματικές αλλαγές, αλλά στα καθήκοντα μου υπήρξαν μικροβελτιώσεις.

- **Πιστεύετε ότι ο όγκος των συναλλασσόμενων που επισκέπτονταν τον οργανισμό ήταν μεγαλύτερος πριν την εφαρμογή του BPR;**

Πιστεύω πως ναι.

- **Θέλετε λίγο να μου το εξηγήσετε;**

Νομίζω ότι ο κόσμος πλέον έχει εξοικειωθεί με το internet και τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες και βλέποντας ότι μπορεί να κάνει πράγματα εξ αποστάσεως, δεν έρχεται στα καταστήματα και εξυπηρετείται μέσω των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και αυτό έχει βοηθήσει πάρα πολύ στο να μειωθούν οι ουρές και να εξυπηρετούμε καλύτερα τον κόσμο.

## **Γ' μέρος (Στάσεις)**

- **Πόσο και πως έχουν επηρεαστεί τα εργασιακά σας καθήκοντα κατά την εφαρμογή του προγράμματος BPR; Αντιμετωπίσατε δυσκολίες;**

Βελτιώθηκαν κάποιοι τομείς.

- **Αντιμετωπίσατε δυσκολίες;**

Κάθε αρχή και δύσκολη. Κατάλαβα όμως ότι αυτά γίνονται για να βελτιωθούν οι υπηρεσίες προς το κοινό, οπότε προσπάθησα να προσαρμοστώ με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

- **Πιστεύετε ότι υπήρξε ικανό διάστημα για την προσαρμογή σας στο στάδιο εφαρμογής των νέων διαδικασιών; Πως το διαχειριστήκατε;**

Έχω την εντύπωση ότι έγιναν σχετικά απότομα κάποιες αλλαγές, ήμασταν σχετικά προετοιμασμένοι, δεν μπορώ να πω ότι ήμασταν απόλυτα προετοιμασμένοι, ίσως αν ήμασταν πιο προετοιμασμένοι να προσαρμοζόμασταν καλύτερα στις αλλαγές.

- **Πως το διαχειριστήκατε όλο αυτό;**

Ήθελα να είμαι σωστός με τη δουλειά μου, προσπαθούσα να ακολουθήσω όλες τις οδηγίες και να δώσω τον καλύτερο μου εαυτό, έχοντας πάντα σαν στόχο την εξυπηρέτηση του πολίτη.

- **Πόσο συνετέλεσε κατά την άποψή σας η εφαρμογή του BPR στη βελτίωση/εκφύλιση της επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων του οργανισμού;**

Δεν έχω προσέξει κάποια σημαντική αλλαγή, ούτε βελτίωση ούτε εκφύλιση στην επικοινωνία.

#### Δ' μέρος (Συμπεριφορές)

- **Τι συναισθήματα σας προκάλεσε η εφαρμογή της αλλαγής στις διαδικασίες; (π.χ. άγχος, ανασφάλεια, φόβος, ικανοποίηση, ανυπομονησία κλπ).**

Ένιωσα.. δε θα το έλεγα άγχος, μια αβεβαιότητα για το που μπορούν να οδηγήσουν όλες αυτές οι αλλαγές. Όπως είπα προηγουμένως, δεν είχε γίνει πάρα πολύ προετοιμασία, οπότε δεν ήξερα που θα οδηγήσουν και δεν μπορούσα να καταλάβω πως θα είναι οι συνθήκες εργασίας μου μετά τον ανασχεδιασμό.

- **Κατά την εφαρμογή των αλλαγών, εμπιστευόσασταν την ηγεσία του οργανισμού, ή είχατε αμφιβολίες για την αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των δυσκολιών;**

Δεν υπήρχε απόλυτη εμπιστοσύνη, γιατί όπως σας είπα πριν δεν υπήρχε προετοιμασία. Άρα, δεν υπήρχε προετοιμασία ούτε του προσωπικού, αλλά ούτε και της Διοίκησης γενικότερα, οπότε όπως νιώσαμε εμείς απροετοίμαστοι, φαντάζομαι πως ένιωσαν απροετοίμαστοι και εκείνοι. Άρα, μου δημιούργησαν μια αβεβαιότητα.

➤ **Άρα νιώσατε μια αμφιβολία;**

Ναι, είχα ένα ερωτηματικό για το πώς θα είναι το καθεστώς εργασίας γιατί υπήρχαν καινοτομίες, αλλά δεν ήξερα πως θα ανταποκριθούν και οι υπάλληλοι αλλά και το κοινό.

➤ **Θεωρείτε ότι υπήρχε επαρκής ενημέρωση της διοίκησης σχετικά με την εφαρμογή του προγράμματος; Τι θα μπορούσε να ενισχύσει αυτή την ενημέρωση;**

Νομίζω ότι δεν υπήρχε. Αν και δεν είμαι υψηλόβαθμος

➤ **Τι θα μπορούσε να ενισχύσει αυτή την ενημέρωση; Πως θα θέλατε να ενισχυθεί αυτή η ενημέρωση;**

Δε γνωρίζω τι θα μπορούσε να γίνει, πάντως εγώ δεν ένιωσα ποτέ ενημερωμένος. Ίσως θα μπορούσε να διαρκέσει η περίοδος της εκπαίδευσης μας περισσότερο καιρό.

➤ **Είχατε τη δυνατότητα να εκφράσετε τις αμφιβολίες ή αντιρρήσεις σας στους προϊσταμένους σας ή στους συναδέλφους σας;**

Ναι, είχα τη δυνατότητα και τις εξέφρασα και στις δυο πλευρές.

➤ **Εκφράσατε με τη συμπεριφορά σας την αντίθεσή σας σε κάποιες αλλαγές; Με ποιον τρόπο; (κάποιο παράδειγμα);**

Εξέφρασα τις αντιρρήσεις μου σχετικά με τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες.

➤ **Μπορείτε να μου δώσετε ένα παράδειγμα;**

Πιστεύω ότι οι πολίτες δεν έχουν την εξοικείωση με το internet όπως έχουν οι πολίτες άλλων χωρών, είμαστε λίγο πίσω τεχνολογικά, γενικώς δεν είμαστε εξοικειωμένοι σαν λαός. Οπότε είχα την εντύπωση ότι δίνοντας στον πολίτη περισσότερες δυνατότητες να διεκπεραιώσει κάποιες αιτήσεις του ηλεκτρονικά δε θα τα κατάφερνε και θα διπλασιαζόταν ο όγκος της δουλειάς μας, Δηλαδή και θα

προσπαθούσαμε να τον εξυπηρετήσουμε ηλεκτρονικά και τελικά θα κατέληγε πάλι στα γκισέ. Αυξάνοντας τον όγκο της δουλειάς μας.

- **Αρα θεωρείτε ότι έπρεπε να εκπαιδευτεί και ο πολίτης με κάποιο τρόπο πέρα από τον υπάλληλο; Διότι υπάρχουν και μεγάλης ηλικίας πολίτες.**

Η εκπαίδευση αυτή από όσο μπορώ να ξέρω θα ήταν αδύνατη. Αυτό το πρόβλημα το ξεπερνάς κάνοντας πολύ φιλικές εφαρμογές, ώστε να μη χρειάζεται κανενός είδους εκπαίδευση.

- **Οι διαδικασίες να είναι δηλαδή πιο φιλικές και πιο εύκολες, προσβάσιμες και εύχρηστες**

Έχω την εντύπωση ότι εκ του αποτελέσματος είναι φιλικές

- **Έχετε να προσθέσετε ή να σχολιάσετε κάτι άλλο σχετικά;**

Νομίζω ότι παρόλες τις αντιρρήσεις που είχε γενικά το προσωπικό, έχω να πω ότι το καλό είναι εχθρός του καλύτερου. Η βελτίωση δε σταματάει ποτέ, οπότε καλές οι βελτιώσεις που έγιναν, αλλά πρέπει να εξακολουθήσουμε να είμαστε ανήσυχοι, με την καλή έννοια, προσφέροντας ιδέες για νέα καινοτομίες. Η τεχνολογία προχωράει πολύ, οπότε πρέπει να το εκμεταλλευτούμε αυτό. Ο ΟΑΕΔ είναι πρωτοπόρος οργανισμός στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα στις καινοτομίες. Είναι από του λίγους δημόσιους οργανισμούς όπου εφάρμοσε το BPR και τελικά πιστεύω ότι υπήρχε βελτίωση, όσον αφορά την παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες. Δε νομίζω ότι έγινε κάτι που μας πήγε προς τα πίσω. Δε γίναμε χειρότεροι.

- **Αρα η φιλοσοφία του οργανισμού είναι να πηγαίνει μπροστά**

Φυσικά και νομίζω ότι το απέδειξε με την εφαρμογή του ανασχεδιασμού, ο οποίος δεν πρέπει να σταματήσει αλλά πρέπει να συνεχιστεί.

- **Πιστεύετε δηλαδή ότι μπορεί να εξελιχθεί ακόμη περισσότερο;**

Υπάρχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης

- **Σας ευχαριστώ**

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 10

### Α' Μέρος (Δημογραφικά χαρακτηριστικά)

	Άνδρας	Γυναίκα
Φύλο	√	

	≤25	26-30	31-40	41-50	51-55	≥56
Ηλικία				√		

	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	Διαζευγμένος/η	Άλλο
Οικογενειακή κατάσταση			√	
Τέκνα			1	

	≤5	6-10	11-20	21-30	≥31
Έτη υπηρεσίας		√			

	Μόνιμος/η	Ορισμένου χρόνου	Αορίστου χρόνου	Άλλο
Σχέση εργασίας		√		

	Προϊστάμενος/η Υποκαταστήματος	Προϊστάμενος/η Τμήματος σε Υποκατάστημα	Διοικητικός Υπάλληλος
Θέση στην ιεραρχία			√

	Κάτοχος Διδακτορικού	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Τριτ/μια Εκπαίδευση	Δευτερ/μια Εκπαίδευση	Άλλο
Επίπεδο εκπαίδευσης			√		

	Τμήμα Ασφάλισης	Τμήμα Απασχόλησης	Εργασιακοί Σύμβουλοι	Τμήμα Υποστήριξης	Άλλο
Εργασιακός Τομέας					√

## Β' μέρος (Προσωπικές αντιλήψεις)

- **Κατά την άποψή σας, πως ήταν η ποιότητα παροχής υπηρεσιών του οργανισμού πριν την εφαρμογή του BPR;**  
Δε βλέπω καμία διαφορά δυστυχώς. Καμία διαφορά προς το καλύτερο.
- **Σχετικά με τον εργασιακό σας ρόλο, πως θα τον χαρακτηρίζατε πριν από την εφαρμογή του BPR; Έχετε διαπιστώσει κάποιες αλλαγές;**  
Αλλαγές υπήρξαν, αλλά θεωρώ ότι δεν έγινε πρόοδος προς το καλύτερο. Οι διαδικασίες είναι ίδιες.
- **Στον τομέα που ασχολείστε δηλαδή δεν υπήρχε κάποια πρόοδος;**  
Στον τομέα που ασχολούμαι μπορώ να πω ότι προστέθηκε και περισσότερος όγκος δουλειάς. Και μας δυσκολεύει στο να επιταχύνουμε την εργασία μας.
- **Πιστεύετε ότι ο όγκος των συναλλασσόμενων που επισκέπτονταν τον οργανισμό ήταν μεγαλύτερος πριν την εφαρμογή του BPR;**  
Ήταν μεγαλύτερος ο όγκος των συναλλασσόμενων πριν την εφαρμογή του ανασχεδιασμού. Μετά τον ανασχεδιασμό μειώθηκε, διότι πολλές υπηρεσίες έγιναν ηλεκτρονικά και μπορούν να εξυπηρετηθούν, χωρίς να χρειάζεται να δώσουν τη φυσική τους παρουσία.
- **Οπότε μειώθηκε θεωρείτε ο όγκος των συναλλασσόμενων...**  
Μειώθηκε ο αριθμός των συναλλασσόμενων συνολικά στον ΟΑΕΔ.

## Γ' μέρος (στάσεις)

- **Πόσο και πως έχουν επηρεαστεί τα εργασιακά σας καθήκοντα κατά την εφαρμογή του προγράμματος BPR; Αντιμετωπίσατε δυσκολίες;**  
Επηρεάστηκαν τα εργασιακά μου καθήκοντα. Δυσκολίες δε θα έλεγα πολύ σοβαρές.
- **Στο τεχνικό κομμάτι;**  
Ότι προβλήματα υπήρξαν, τα αντιμετώπισαμε. Εξάλλου είναι σύνηθες κάθε φορά που βγαίνει κάτι καινούργιο ή γίνεται κάποια αλλαγή, στην εφαρμογή και στην πράξη υπάρχει μια δυσκολία.

- **Πιστεύετε ότι υπήρξε ικανό διάστημα για την προσαρμογή σας στο στάδιο εφαρμογής των νέων διαδικασιών; Πως το διαχειριστήκατε;**  
Όχι, ποτέ δεν υπήρξε περίοδος προσαρμογής, όλα γίνανε ξαφνικά και γρήγορα και τα διαχειριζόμαστε όπως πάντα. Έχουμε συνηθίσει σε τέτοιες αλλαγές.
- **Δηλαδή υπάρχουν πολλές αλλαγές οι οποίες έρχονται και σε μια μέρα θα πρέπει να διεκπεραιωθούν ; Αυτό εννοείτε;**  
Ναι, και επίσης π.χ. παλιότεροι συνάδελφοι που δεν είχαν καλή σχέση με τους υπολογιστές, δυσκολεύτηκαν πολύ περισσότερο με αποτέλεσμα να μη γίνεται σωστά η δουλειά και το βάρος να το επωμίζονται οι νεότεροι.
- **Πόσο συνετέλεσε κατά την άποψή σας η εφαρμογή του BPR στη βελτίωση/εκφύλιση της επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων του οργανισμού;**  
Όχι, δεν υπήρξε κάποια αλλαγή.
- **Υπήρχε δηλαδή μια στασιμότητα;**  
Η βελτίωση στην επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων δεν ήταν αποτέλεσμα του ανασχεδιασμού.

#### **Δ' μέρος (συμπεριφορές)**

- **Τι συναισθήματα σας προκάλεσε η εφαρμογή της αλλαγής στις διαδικασίες; (π.χ. άγχος, ανασφάλεια, φόβος, ικανοποίηση, ανυπομονησία κλπ).**  
Πολύ θετικά συναισθήματα. Ότι αλλαγή γίνεται και προσπάθεια προς το καλύτερο, είναι καλοδεχούμενη.
- **Κατά την εφαρμογή των αλλαγών, εμπιστευόσασταν την ηγεσία του οργανισμού, ή είχατε αμφιβολίες για την αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των δυσκολιών;**  
Κάθε αλλαγή και κάθε αρχή είναι δύσκολη. Σίγουρα, αν δεν υπάρχει εμπιστοσύνη, δεν μπορείς να φέρεις και το σωστό αποτέλεσμα. Δεν μπορεί ο καθένας να κάνει του κεφαλιού του, όπως λέμε. Πρέπει να έχουμε εμπιστοσύνη και να ακολουθούμε τις οδηγίες.
- **Άρα υπήρχε τελικά εμπιστοσύνη απέναντι στην τότε ηγεσία;**



Όσον ήταν δυνατόν, υπήρχε εμπιστοσύνη

- **Θεωρείτε ότι υπήρχε επαρκής ενημέρωση της διοίκησης σχετικά με την εφαρμογή του προγράμματος; Τι θα μπορούσε να ενισχύσει αυτή την ενημέρωση;**

Κατά το μέτρο του δυνατού και όσο πιστεύουν ότι ενημερώνουν σωστά και πλήρως, ενημέρωσαν. Αλλά από την άλλη θα πρέπει να υπάρχει ένα feedback. Δηλαδή οι συνάδελφοι να μπορούν να ενημερώνουν τη Διοίκηση και όχι τον προϊστάμενο τους. Να ενημερώνουν δηλαδή κατευθείαν τα κέντρα των αποφάσεων για οποιοδήποτε αίτημα ή παρατήρηση έχουν οι συνάδελφοι. Θεωρώ ότι μόνο έτσι μπορεί να γίνει κάτι προς το καλύτερο και όχι να πρέπει να ακολουθείται μια συγκεκριμένη διαδικασία μέχρι να φτάσει ένα αίτημα στους ανώτερους.

- **Θεωρείτε δηλαδή, αν καταλαβαίνω σωστά, ότι θα ήταν καλύτερο να μπορείτε να παρακάμπετε κάποια τμήματα προκειμένου να φτάσουν τα αιτήματα των υπαλλήλων στους ανώτερους άμεσα. Να μειωθεί δηλαδή η τυπική ιεραρχία.**

Ναι, όσον αφορά τις προτάσεις

- **Είχατε τη δυνατότητα να εκφράσετε τις αμφιβολίες ή αντιρρήσεις σας στους προϊσταμένους σας ή στους συναδέλφους σας;**

Ναι, βεβαίως, πολλές φορές. Είχα και αμφιβολίες και αντιρρήσεις και τα συζητούσαμε.

- **Ποια ήταν η αντιμετώπιση και των δυο πλευρών;**

Θετική μεν, αλλά σε κάποια θέματα δεν μπορούσα να κάνω κάτι παραπάνω για να το αλλάξω. Γιατί ήταν θέμα της Διοίκησης. Οτιδήποτε μπορούσε ο προϊστάμενος από την υπηρεσία να κάνει προς το καλύτερο, το έκανε.

- **Εκφράσατε με τη συμπεριφορά σας την αντίθεσή σας σε κάποιες αλλαγές; Με ποιον τρόπο; (κάποιο παράδειγμα;)**

Ναι, εξέφρασα την αντίθεση μου σε κάποιες αλλαγές, όσον αφορά το πόστο μου. Π.χ. το αν έπρεπε να επωμιστώ εγώ ένα επιπλέον αντικείμενο ή να το διεκπεραιώσει ένα άλλο πόστο. Από τη στιγμή όμως που πήρε την απόφαση η Διοίκηση, την ακολούθησα.

- **Έχετε να προσθέσετε ή να σχολιάσετε κάτι άλλο σχετικά;**

Δεν έχω να προσθέσω κάτι.

➤ Σας ευχαριστώ

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 11

Α' Μέρος (Δημογραφικά χαρακτηριστικά)

	Άνδρας	Γυναίκα
Φύλο	√	

	≤25	26-30	31-40	41-50	51-55	≥56
Ηλικία					√	

	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	Διαζευγμένος/η	Άλλο
Οικογενειακή κατάσταση	√			
Τέκνα				

	≤5	6-10	11-20	21-30	≥31
Έτη υπηρεσίας				√	

	Μόνιμος/η	Ορισμένου χρόνου	Αορίστου χρόνου	Άλλο
Σχέση εργασίας	√			

	Προϊστάμενος/η Υποκαταστήματος	Προϊστάμενος/η Τμήματος σε Υποκατάστημα	Διοικητικός Υπάλληλος
Θέση στην ιεραρχία			√

	Κάτοχος Διδακτορικού	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Τριτ/μια Εκπαίδευση	Δευτερ/μια Εκπαίδευση	Άλλο
Επίπεδο εκπαίδευσης				√	

	Τμήμα Ασφάλισης	Τμήμα Απασχόλησης	Εργασιακοί Σύμβουλοι	Τμήμα Υποστήριξης	Άλλο

Εργασιακός Τομέας			v		
----------------------	--	--	---	--	--

### Β' μέρος (Προσωπικές αντιλήψεις)

- **Κατά την άποψή σας, πως ήταν η ποιότητα παροχής υπηρεσιών του οργανισμού πριν την εφαρμογή του BPR;**

Υπήρχε πολύ γραφειοκρατία και έλλειψη ευελιξίας.

- **Σχετικά με τον εργασιακό σας ρόλο, πως θα τον χαρακτηρίζατε πριν από την εφαρμογή του BPR; Έχετε διαπιστώσει κάποιες αλλαγές;**

Ήταν τελείως διαφορετικός, πολύπλοκος και με ασάφεια. Οι αλλαγές που επήλθαν με τον ανασχεδιασμό ήταν ότι αυξήθηκε η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα του αντικειμένου μου. Αυτό έγινε αντιληπτό ακόμη και από τους συναλλασσόμενους, οι οποίοι άρχισαν να προσαρμόζονται στις νέες διαδικασίες σιγά-σιγά.

- **Πιστεύετε ότι ο όγκος των συναλλασσόμενων που επισκέπτονταν τον οργανισμό ήταν μεγαλύτερος πριν την εφαρμογή του BPR;**

Ο όγκος των συναλλασσόμενων ήταν τεράστιος. Σκεφτείτε ότι υπήρχαν λιποθυμίες από τον συνωστισμό. Στις 13.30 που κλείνει η πόρτα για την προσέλευση του κοινού είχαμε αναμονή 100 νούμερα τουλάχιστον. Τραγικό!

### Γ' μέρος (στάσεις)

- **Πόσο και πως έχουν επηρεαστεί τα εργασιακά σας καθήκοντα κατά την εφαρμογή του προγράμματος BPR; Αντιμετωπίσατε δυσκολίες;**

Επηρεάστηκαν πάρα πολύ, γιατί καταρχάς άλλαξα αντικείμενο. Αυτό αποφασίστηκε ύστερα από συζήτηση με τον προϊστάμενο, ο οποίος μου πρότεινε να πάω σε ένα αντικείμενο που ήθελε εξοικείωση με τους Η/Υ και τα μηχανογραφημένα συστήματα. Ο ανασχεδιασμός στην αρχική του φάση είχε αρκετές δυσκολίες. Έπεφτε το σύστημα, δε λειτουργούσε τίποτα. Οι υπάλληλοι τρέχανε πανικόβλητοι, ο κόσμος φώναζε, δεν μπορούσαμε να τους πληρώσουμε, γενικώς να τους εξυπηρετήσουμε και επικρατούσε ένα χάος.

- **Πιστεύετε ότι υπήρξε ικανό διάστημα για την προσαρμογή σας στο στάδιο εφαρμογής των νέων διαδικασιών; Πως το διαχειριστήκατε;**

Κανένα διάστημα προσαρμογής και ούτε ένας υπεύθυνος για να λύσουμε τα προβλήματα. Κανένα σεμινάριο, καμία απολύτως εκπαίδευση. Το διαχειρίστηκα με την ομάδα μου πολύ δύσκολα, διότι από το δικό μου τμήμα εξαρτώνται οι υπόλοιποι 37 υπάλληλοι. Ώρες ατελείωτες μετά το ωράριο μου, Σαββατοκύριακα και διάβασμα ξανά και ξανά των εγκυκλίων που μας είχαν στείλει εκ των υστέρων.

- **Πόσο συνετέλεσε κατά την άποψή σας η εφαρμογή του BPR στη βελτίωση/εκφύλιση της επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων του οργανισμού;**

Πιστεύω ότι βελτίωσε πολύ την επικοινωνία των υπαλλήλων, γιατί μπορούσαμε να επικοινωνούμε μέσω e-mail, να κάνουμε περισσότερες συναντήσεις για να βρούμε μόνοι μας λύσεις σε προβλήματα που προέκυπταν. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να επικοινωνούμε καλύτερα με κάποιους συναδέλφους.

#### **Δ' μέρος (συμπεριφορές)**

- **Τι συναισθήματα σας προκάλεσε η εφαρμογή της αλλαγής στις διαδικασίες; (π.χ. άγχος, ανασφάλεια, φόβος, ικανοποίηση, ανυπομονησία κλπ).**

Αρχικά ένιωσα άγχος και ανασφάλεια. Δεν ήξερα αν θα τα καταφέρω. Τα συναισθήματα ήταν πολύ περίεργα και ανάμεικτα. Επίσης, να προσθέσω ότι έβλεπα την αγωνία και τον φόβο κάποιων υπαλλήλων. Στην πορεία όμως ήρθε η ικανοποίηση και η ελπίδα για κάτι καλύτερο.

- **Κατά την εφαρμογή των αλλαγών, εμπιστευόσασταν την ηγεσία του οργανισμού, ή είχατε αμφιβολίες για την αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των δυσκολιών;**

Δυστυχώς, η ηγεσία τα κατάφερνε στο ρόλο της διότι από κάτω της είχε πολύ φιλότιμους και εργατικούς στην πλειοψηφία υπαλλήλους. Θα έλεγα είχα αμφιβολίες -όπως και αποδείχτηκε- στη διαχείριση των προβλημάτων. Έκανε τα εύκολα δύσκολα και τα απλά σύνθετα. Ατελείωτες ώρες, ίσως και μέρες για να τελειώσει ένα θέμα. Κούραση και εκνευρισμός το αποτέλεσμα.

- **Θεωρείτε ότι υπήρχε επαρκής ενημέρωση της Διοίκησης σχετικά με την εφαρμογή του προγράμματος; Τι θα μπορούσε να ενισχύσει αυτή την ενημέρωση;**

Απούσα η Διοίκηση, μια μέτρια κατάσταση. Αρχίσα να αναρωτιέμαι ποιο είναι τελικά το όραμα και η φιλοσοφία του οργανισμού. Θα μπορούσαν όλα τα χρηματικά ποσά που ξοδεύονται για άσχετους και ανούσιους λόγους να τα επένδυναν στην ενημέρωση των υπαλλήλων με σεμινάρια και πρακτική εφαρμογή στο νέο πρόγραμμα.

- **Είχατε τη δυνατότητα να εκφράσετε τις αμφιβολίες ή αντιρρήσεις σας στους προϊστάμενους σας ή στους συναδέλφους σας;**

Ναι, την είχα αυτή τη δυνατότητα και τις εξέφρασα, γιατί το αντικείμενο μου είχε και έχει άμεση επαφή με τον προϊστάμενο και με τους συναδέλφους μου.

- **Εκφράσατε με τη συμπεριφορά σας την αντίθεσή σας σε κάποιες αλλαγές; Με ποιον τρόπο; (κάποιο παράδειγμα;)**

Δε θα έλεγα ότι εξέφρασα την αντίθεση μου, διότι πιστεύω ότι κάθε αλλαγή έχει κάτι θετικό να δώσει και όχι κάτι αρνητικό.

- **Έχετε να προσθέσετε ή να σχολιάσετε κάτι άλλο σχετικά;**

Ο ΟΑΕΔ είναι πρωτοπόρος στις αλλαγές. Εύχομαι να συνεχιστούν οι αλλαγές με στόχο τη βελτίωση στην ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει.

**Σας ευχαριστώ**