



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

**ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ & ΤΡΟΠΟΙ
ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΜΕΣΩ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Της

ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑΣ

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

Ιανουάριος 2023

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Καφετζόπουλο Δημήτριο, για την καθοδήγηση που παρείχε κατά τη διάρκεια της συγγραφής της εργασίας.

Την οικογένειά μου για την υπομονή, κατανόηση και την υποστήριξη τους, τόσο κατά την διάρκεια της φοίτησής μου, όσο και κατά την διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στους συναδέλφους μου για την πολύτιμη βοήθεια τους στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, ώστε να ολοκληρωθεί η παρούσα έρευνα.

Περίληψη

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, επιχειρείται η προσέγγιση των προβλημάτων που ανακύπτουν στην λειτουργία του e-ΕΦΚΑ (ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης) και τρόποι αντιμετώπισής τους, μέσω αποτελεσματικής διοίκησης. Η λειτουργία του φορέα στα πρότυπα μιας «καλό-κουρδισμένης μηχανής», με ικανοποίηση των συναλλασσόμενων και των εργαζομένων σε αυτόν, αποτελεί το ζητούμενο. Ταυτόχρονα, η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, αποτελεί αντικειμενικό στόχο του ίδιου του φορέα.

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται σε θέματα που έχουν να κάνουν με όλες εκείνες τις λειτουργίες της Διοίκησης (προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση-ηγεσία, έλεγχος) στο εάν και κατά πόσο εφαρμόζονται στον φορέα.

Από τα ευρήματα προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι του φορέα θεωρούν ότι δεν εφαρμόζονται αποτελεσματικά οι λειτουργίες της Διοίκησης. Συνέπεια της συγκεκριμένης κατάστασης, είναι η προβληματική λειτουργία του οργανισμού, με όσα αυτή συνεπάγεται για την «κακή εικόνα» του.

Η συγχώνευση των φορέων κοινωνικής ασφάλισης, μοιάζει να έγινε δυστυχώς χωρίς τον δέοντα προγραμματισμό. Η έλλειψη προγραμματισμού στην δημιουργία του νέου φορέα, δυστυχώς αντανakλάται στην λειτουργία του, με αποτέλεσμα να προκύπτουν προβλήματα. Επίσης, σε θέματα Οργάνωσης, Διεύθυνσης και ελέγχου του οργανισμού, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι υπάρχουν ατέλειες και ελλείψεις, οι οποίες χρήζουν προσοχής από πλευράς της Διοίκησης.

Εδώ ακριβώς απαιτείται αποτελεσματική διοίκηση, δηλαδή σωστή λειτουργία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου, προκειμένου να εξαλειφθούν δυσλειτουργίες και αγκυλώσεις. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την εδραίωση αισθήματος ασφάλειας στους εργαζόμενους του φορέα και ικανοποίηση των πολιτών-πελατών σχετικά με το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Abstract

In the context of this thesis, an attempt is made to approach the problems that arise in the operation of the e-EFKA (electronic National Social Security Agency) and ways to deal with them, through effective management. The operation of the organization according to the standards of a "well-tuned machine", with the satisfaction of the traders and the employees in it, is the question. At the same time, the provision of quality services is an objective of the organization itself.

This paper focuses on issues that have to do with all those functions of the management (planning, organization, direction-leadership, control) in whether and to what extent they are applied to the organization.

The findings show that the organization's employees believe that the functions of the management are not implemented effectively. The consequence of the specific situation is the problematic functioning of the organization, with what this implies for its "bad image".

The merger of the social security agencies seems to have been done unfortunately without proper planning. The lack of planning in the creation of the new organization is unfortunately reflected in its operation, resulting in problems.

Also, in matters of Organization, Direction-Leadership and control of the organization, the employees consider that there are imperfections and deficiencies, which need attention from the Administration.

This is precisely where effective management is required, i.e. proper functioning of planning, organization, direction and control, in order to eliminate disfunctions and bottlenecks. This will result in the establishment of a sense of security among the agency's employees and satisfaction of citizen-clients regarding the level of services provided.

Περιεχόμενα

| | |
|--|------|
| Ευχαριστίες..... | ii |
| Περίληψη..... | iii |
| Abstract..... | iv |
| Περιεχόμενα | v |
| Πίνακας εικονογραφήσεων | vii |
| Κατάλογος πινάκων..... | vii |
| Κατάλογος εικόνων | viii |
| Κατάλογος γραφημάτων..... | viii |
| Εισαγωγή | 1 |
| 1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ | 3 |
| 1.1 Η έννοια της οργάνωσης – οργανισμού | 3 |
| 1.2 Διοίκηση..... | 4 |
| 1.3 Διοικητικό στέλεχος | 5 |
| 1.4 Κατηγορίες διοικητικών στελεχών..... | 5 |
| 1.5 Θεωρητικά ρεύματα διοικητικής επιστήμης..... | 7 |
| 1.5.1 Θεωρία του επιστημονικού μανάτζμεντ του F. Taylor (1856-1915)..... | 7 |
| 1.5.2 Διοικητική θεωρία του Fayol..... | 7 |
| 1.5.3 Η σχολή της γραφειοκρατικής διοίκησης (M. Weber, 1864-1920) | 8 |
| 1.5.4 Θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων..... | 9 |
| 2. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ..... | 11 |
| 2.1 Δημόσια Διοίκηση & Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση | 11 |
| 2.2 Η Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Management - NPM) | 12 |
| 3. ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ | 15 |
| 3.1 Ο προγραμματισμός | 15 |
| 3.1.1 Είδη προγραμματισμού..... | 15 |
| 3.1.2 Διαδικασία προγραμματισμού | 16 |
| 3.1.3 Εμπόδια προγραμματισμού | 18 |
| 3.2 Οργάνωση..... | 19 |
| 3.2.1 Αρχές της οργάνωσης..... | 20 |
| 3.2.1.1 Καταμερισμός εργασίας..... | 20 |
| 3.2.1.2 Τμηματοποίηση | 21 |
| 3.2.1.3 Εύρος ελέγχου (ή όριο εποπτείας)..... | 22 |
| 3.2.1.4 Κατανομή εξουσίας | 22 |
| 3.2.1.5 Συγκέντρωση και αποκέντρωση εξουσίας..... | 24 |

| | |
|---|----|
| 3.3 Διεύθυνση – Ηγεσία | 25 |
| 3.3.1 Τα βασικά ηγετικά στυλ | 26 |
| 3.3.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις ηγεσίας | 27 |
| 3.3.2.1 Η θεωρία Χ-Ψ..... | 28 |
| 3.3.2.2 Το διοικητικό πλέγμα | 28 |
| 3.3.2.3 Το υπόδειγμα Vroom Yetton..... | 29 |
| 3.3.2.4 Η θεωρία των στόχων..... | 30 |
| 3.3.2.5 Η θεωρία του Likert..... | 31 |
| 3.3.2.6 Το περιστασιακό μοντέλο ηγεσίας (Blanchard & Hersey) | 31 |
| 3.3.2.7 Η συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς..... | 32 |
| 3.3.3 Σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας..... | 33 |
| 3.3.3.1 Μετασχηματιστική και χαρισματική ηγεσία..... | 33 |
| 3.3.3.2 Συναλλακτική ηγεσία | 34 |
| 3.3.3.3 Αυθεντική ηγεσία | 35 |
| 3.3.3.4 Υπηρετική ηγεσία | 35 |
| 3.3.3.5 Θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης..... | 36 |
| 3.3.4 Ηγεσία στον Δημόσιο Τομέα..... | 36 |
| 3.4 Ο έλεγχος..... | 39 |
| 3.4.1 Η έννοια του ελέγχου | 39 |
| 3.4.2 Η διαδικασία του ελέγχου..... | 39 |
| 3.4.3 Είδη & επίπεδα ελέγχου..... | 41 |
| 3.4.4 Αρχές ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου..... | 42 |
| 4. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ: Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης..... | 43 |
| 4.1 Ν.4387/2016 | 43 |
| 4.2 Προεδρικό Διάταγμα 8/2019 | 45 |
| 4.3 Ν.4670/2020 | 46 |
| 4.4 Ν.4892/2022 | 46 |
| 5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ | 48 |
| 5.1 Αντικείμενο μελέτης – σκοπός έρευνας..... | 48 |
| 5.2 Μεθοδολογία της έρευνας..... | 48 |
| 5.3 Ερευνητικά ερωτήματα | 49 |
| 5.4 Δείγμα της έρευνας..... | 50 |
| 5.5 Ερευνητικό εργαλείο | 50 |
| 5.6 Συλλογή δεδομένων..... | 51 |

| | |
|--|----|
| 5.7 Ανάλυση δεδομένων..... | 51 |
| 6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ | 52 |
| 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ..... | 79 |
| 7.1 Συμπεράσματα..... | 79 |
| 7.2 Προτάσεις βελτίωσης..... | 81 |
| 7.3 Πρόταση για μελλοντική έρευνα..... | 84 |
| Ελληνική Βιβλιογραφία..... | 85 |
| Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία | 87 |
| Διαδίκτυο | 90 |
| Παράρτημα | 91 |
| Ερωτηματολόγιο..... | 91 |

Πίνακας εικονογραφήσεων

Κατάλογος πινάκων

| | |
|--|----|
| Πίνακας 1: Ηλικία | 52 |
| Πίνακας 2: Φύλο | 53 |
| Πίνακας 3: Επίπεδο εκπαίδευσης | 54 |
| Πίνακας 4: Οικογενειακή κατάσταση | 55 |
| Πίνακας 5: Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό | 56 |
| Πίνακας 6: Θέση εργασίας στον οργανισμό | 57 |
| Πίνακας 7: Θεωρείται ότι υπάρχει έλλειψη προσωπικού..... | 58 |
| Πίνακας 8: Υπάρχει σωστή κατανομή του υφιστάμενου προσωπικού | 59 |
| Πίνακας 9: Το υφιστάμενο προσωπικό είναι υψηλού μορφωτικού επιπέδου | 60 |
| Πίνακας 10: Το προσωπικό έχει εκπαιδευτεί πάνω στο αντικείμενο εργασίας του | 61 |
| Πίνακας 11: Ο φορέας μεριμνά για την επιμόρφωση του προσωπικού μέσω σεμιναρίων, μετά την συγχώνευση των ταμείων | 62 |
| Πίνακας 12: Υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ αμοιβής & απόδοσης | 63 |
| Πίνακας 13: Υπάρχει αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού | 64 |
| Πίνακας 14: Είναι επαρκές το μοντέλο διοίκησης και παρακίνησης που εφαρμόζεται | 65 |
| Πίνακας 15: Η υλικοτεχνική υποδομή ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού | 66 |
| Πίνακας 16: Θεωρείται ότι είναι σύγχρονο το υφιστάμενο πληροφοριακό σύστημα | 67 |
| Πίνακας 17: Υπάρχει διασύνδεση μεταξύ των συγχωνευμένων ταμείων | 68 |
| Πίνακας 18: Υπάρχει διασύνδεση του οργανισμού με άλλους φορείς του δημοσίου | 69 |

| | |
|---|----|
| Πίνακας 19: Η λειτουργία του e-ΕΦΚΑ οδήγησε σε περιορισμό της γραφειοκρατίας | 70 |
| Πίνακας 20: Υπάρχουν περιγράμματα θέσεων εργασίας στον οργανισμό | 71 |
| Πίνακας 21: Είναι σχεδιασμένες οι διαδικασίες με τέτοιο τρόπο, ώστε να προλαμβάνονται τα πιθανά προβλήματα | 72 |
| Πίνακας 22: η παροχή υπηρεσιών στους πολίτες, είναι εντός των χρονικών ορίων που προβλέπονται | 73 |
| Πίνακας 23: Θεωρείται ότι η πρόσληψη ιδιωτών managers θα βελτιώνει την λειτουργία και την αποδοτικότητα του οργανισμού | 74 |
| Πίνακας 24: Διαφοροποιήσεις ως προς την θέση εργασίας (KRUSKAL-WALLIS) | 75 |
| Πίνακας 25: Διαφοροποιήσεις ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης (ANOVA) | 77 |

Κατάλογος εικόνων

| | |
|--|----|
| Διαγραμματική απεικόνιση του διοικητικού πλέγματος | 29 |
|--|----|

Κατάλογος γραφημάτων

| | |
|--|----|
| Γράφημα 1: Ηλικία | 52 |
| Γράφημα 2: Φύλο | 53 |
| Γράφημα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης | 54 |
| Γράφημα 4: Οικογενειακή κατάσταση | 55 |
| Γράφημα 5: Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό | 56 |
| Γράφημα 6: Θέση εργασίας στον οργανισμό | 57 |
| Γράφημα 7: Θεωρείται ότι υπάρχει έλλειψη προσωπικού | 58 |
| Γράφημα 8: Υπάρχει σωστή κατανομή του υφιστάμενου προσωπικού | 59 |
| Γράφημα 9: Το υφιστάμενο προσωπικό είναι υψηλού μορφωτικού επιπέδου | 60 |
| Γράφημα 10: Το προσωπικό έχει εκπαιδευτεί πάνω στο αντικείμενο εργασίας του | 61 |
| Γράφημα 11: Ο φορέας μεριμνά για την επιμόρφωση του προσωπικού μέσω σεμιναρίων, μετά την συγχώνευση των ταμείων | 62 |
| Γράφημα 12: Υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ αμοιβής & απόδοσης | 63 |
| Γράφημα 13: Υπάρχει αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού | 64 |
| Γράφημα 14: Είναι επαρκές το μοντέλο διοίκησης και παρακίνησης που εφαρμόζεται | 65 |
| Γράφημα 15: Η υλικοτεχνική υποδομή ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού | 66 |
| Γράφημα 16: Θεωρείται ότι είναι σύγχρονο το υφιστάμενο πληροφοριακό σύστημα | 67 |

| | |
|--|----|
| Γράφημα 17: Υπάρχει διασύνδεση μεταξύ των συγχωνευμένων ταμείων | 68 |
| Γράφημα 18: Υπάρχει διασύνδεση του οργανισμού με άλλους φορείς του δημοσίου | 69 |
| Γράφημα 19: Η λειτουργία του e-ΕΦΚΑ οδήγησε σε περιορισμό της γραφειοκρατίας | 70 |
| Γράφημα 20: Υπάρχουν περιγράμματα θέσεων εργασίας στον οργανισμό | 71 |
| Γράφημα 21: Είναι σχεδιασμένες οι διαδικασίες με τέτοιο τρόπο, ώστε να προλαμβάνονται τα πιθανά προβλήματα | 72 |
| Γράφημα 22: η παροχή υπηρεσιών στους πολίτες, είναι εντός των χρονικών ορίων που προβλέπονται | 73 |
| Γράφημα 23: Θεωρείται ότι η πρόσληψη ιδιωτών managers θα βελτίωνε την λειτουργία και την αποδοτικότητα του οργανισμού | 74 |
| Γραφήματα 24-27: Διαφοροποιήσεις ως προς την θέση εργασίας (KRUSKAL-WALLIS) | 76 |
| Γραφήματα 28-30: Διαφοροποιήσεις ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης (ANOVA) | 78 |

Εισαγωγή

Η ίδρυση του ΕΦΚΑ (Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης) πραγματοποιήθηκε με το Ν.4387/16, σύμφωνα με τον οποίο συγχωνεύθηκαν όλα τα προηγούμενα ασφαλιστικά ταμεία της χώρας (ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, ΟΑΕΕ, ΟΓΑ, ΤΣΜΕΔΕ κλπ.). Ακολούθησε ο Ν.4670/20 και ο Ν.4892/22.

Η δημιουργία του ΕΦΚΑ, αποτελεί ένα κεφαλαιώδους σημασίας εγχείρημα για την κοινωνική ασφάλιση της χώρας και ένα στοίχημα για την διασφάλιση της βιώσιμης λειτουργίας του ίδιου του συστήματος. Θα επικεντρωθούμε κυρίως στα λειτουργικά προβλήματα και την αντιμετώπισή τους κατά την λειτουργία του νεοσύστατου φορέα, παρά σε θέματα χρηματοδότησης και διασφάλισης της βιώσιμης λειτουργίας του (που αποτελεί ξεχωριστό αντικείμενο).

Η συγχώνευση και λειτουργική ενοποίηση του πρώην ΙΚΑ, ΟΑΕΕ, ΟΓΑ, ΤΣΜΕΔΕ κλπ. δεν αποτελεί εύκολο εγχείρημα και οι εργαζόμενοι αισθάνονται μετέωροι σε ένα νέο και ασαφές περιβάλλον. Οι νέες ισορροπίες, οι νέες αρμοδιότητες, οι νέες οργανικές δομές που εφαρμόστηκαν το 2^ο εξάμηνο του 2021, δημιουργούν έτι περαιτέρω ένα κλίμα αβεβαιότητας στους εργαζομένους, μέσα στο οποίο εργαζόμενοι και Διοίκηση προσπαθούν να προσδιορίσουν ξανά την θέση τους και να βρουν τις ισορροπίες τους.

Μέσα στο συγκεκριμένο πλαίσιο, η ανάγκη εφαρμογής αποτελεσματικής Διοίκησης είναι επιβεβλημένη, ούτως ώστε να καταστεί εφικτή η απρόσκοπτη λειτουργία του νέου φορέα.

Η μεθοδολογία έρευνας που χρησιμοποιείται είναι του δομημένου ερωτηματολογίου με υπαλλήλους του e-ΕΦΚΑ και η εξαγωγή συμπερασμάτων από αυτά, έχει να κάνει με το εάν και κατά πόσο η λειτουργία του φορέα γίνεται μέσα σε ένα περιβάλλον που υπάρχει αποτελεσματική Διοίκηση. Η υφιστάμενη κατάσταση του μεταβατικού σταδίου, αποτελεί από μόνη της επιβαρυντικό παράγοντα στις απόψεις και θέσεις των εργαζομένων.

Κάποια από τα ερωτήματα που επιχειρούνται να απαντηθούν, μέσα από την χρήση συγκεκριμένων ερωτήσεων είναι τα εξής:

1. Που πάσχει ο οργανισμός; Υπάρχει έλλειψη προσωπικού, ανεπαρκής κατανομή κλπ.
2. Η Διοίκηση αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του εγχειρήματος της συγχώνευσης των ασφαλιστικών ταμείων και παρέχει όλα τα απαραίτητα εργαλεία (υλικοτεχνική υποδομή, εκπαίδευση κλπ.), προκειμένου να ανταπεξέλθουν οι εργαζόμενοι στο νέο περιβάλλον;

3. Το μοντέλο της Διοίκησης που εφαρμόζεται, είναι ικανό ούτως ώστε να οδηγήσει τον Οργανισμό στη νέα εποχή και να ανταποκριθεί με επιτυχία στις αυξημένες ανάγκες;
4. Υπάρχει προγραμματισμός και έλεγχος των διαδικασιών του ενοποιημένου φορέα;

Η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί ότι δεν υπάρχει η ανάλογη υποστήριξη από την Διοίκηση, σε ότι αφορά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα εκπτώσεις στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες που απευθύνονται στον e-ΕΦΚΑ, αποτελεί άλλωστε και το ζητούμενο Διοίκησης και εργαζομένων στον Φορέα.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την έννοια της Διοίκησης και τα διάφορα θεωρητικά ρεύματα της Διοικητικής επιστήμης που αναπτύχθηκαν.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται λόγος για την Δημόσια Διοίκηση και τη Νέα Δημόσια Διοίκηση.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται διεξοδικά οι τέσσερις λειτουργίες της Διοίκησης, δηλαδή ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος. Γίνεται αναφορά στην καθεμία λειτουργία ξεχωριστά και επιχειρείται να αναδειχθεί η σπουδαιότητα της κάθε λειτουργίας στα πλαίσια της Διοίκησης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το νομοθετικό πλαίσιο από ιδρύσεως του νέου φορέα (ν.4387/16), μέχρι και σήμερα (ν.4892/22), στην προσπάθεια λειτουργικού εκσυγχρονισμού του φορέα.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα, το δείγμα της έρευνας, το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή των δεδομένων και συγκεκριμένα η χρήση δομημένου ερωτηματολογίου.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας μέσα από πίνακες με τα αντίστοιχα γραφήματα.

Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας και καταδεικνύεται το πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η αποτελεσματική Διοίκηση στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επιπλέον, γίνεται αναφορά σε προτάσεις βελτίωσης και πρόταση για μελλοντική έρευνα.

1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1.1 Η έννοια της οργάνωσης – οργανισμού

«Γεννιόμαστε σε οργανώσεις, εκπαιδευόμαστε από οργανώσεις και οι περισσότεροι από εμάς περνάμε όλη μας τη ζωή δουλεύοντας για οργανώσεις». (Etzioni A., 1974).

Η δραστηριοποίηση των οργανώσεων στο πολύπλοκο εξωτερικό περιβάλλον, καθώς και τα φαινόμενα που αναπτύσσονται στο εσωτερικό τους, έχει οδηγήσει σε μεγάλη γκάμα θεωρητικών απόψεων για τον εννοιολογικό προσδιορισμό τους. Εξάλλου, με το φαινόμενο των οργανώσεων ασχολείται πλήθος επιστημονικών κλάδων (διοίκηση επιχειρήσεων, πολιτική επιστήμη, βιομηχανική κοινωνιολογία κλπ.).

Αναφέρουμε σχετικά μερικούς εννοιολογικούς προσδιορισμούς της έννοιας «οργάνωση».

- «σύστημα δομημένων διαπροσωπικών σχέσεων» (Prethuis R., 1958).
- «κοινωνικές ενότητες, προορισμένες κυρίως για την εκπλήρωση ορισμένων στόχων» (Parsons T., 1964).
- «μορφή κοινωνικής ομαδοποίησης για την επίτευξη κάποιου συγκεκριμένου αποτελέσματος» (Mouzelis N., 1981).

Κοινές έννοιες στους ανωτέρω ορισμούς είναι η επίτευξη στόχου, η κοινωνική ομάδα και το σύστημα. Με τις έννοιες αυτές διαφοροποιείται η οργάνωση από άλλες μορφές κοινωνικής οργάνωσης, όπως η οικογένεια, η κοινότητα, η γειτονιά κλπ.

«Οργανισμός είναι μια ομάδα ανθρώπων με έναν ή περισσότερους κοινούς στόχους, τους οποίους επιδιώκουν μέσω επίσημα καθορισμένων αρχών και θεσμών». ([Οργανισμός - Βικιπαίδεια \(wikipedia.org\)](#), ημερομηνία πρόσβασης 15.11.22).

Στα χαρακτηριστικά του οργανισμού, μπορούμε να αναφέρουμε το Όραμα, την Αποστολή, τις Αξίες, τους στρατηγικούς στόχους, τις στρατηγικές και τα συστήματα με τις διαδικασίες. Υπάρχει μια τυπική δομή στον Οργανισμό, μέσα από την οποία οι άνθρωποι προσπαθούν να επιτύχουν τους προκαθορισμένους στόχους τους.

Στην αγγλική βιβλιογραφία ο όρος organization αποδίδει και την έννοια της οργάνωσης αλλά και του οργανισμού. Στην ουσία πρόκειται για δύο ταυτόσημες έννοιες, στα πλαίσια της συγκεκριμένης μελέτης και οι οργανώσεις-οργανισμοί μπορούν να διακριθούν σε 2 κατηγορίες: κερδοσκοπικού ή μη χαρακτήρα. Οι κερδοσκοπικοί οργανισμοί στοχεύουν στο κέρδος και οι μη κερδοσκοπικοί στην επίτευξη κοινωνικών, πολιτιστικών και άλλων θεσμικών σκοπών.

1.2 Διοίκηση

«Διοίκηση είναι το να προβλέπεις και να προγραμματίζεις, να οργανώνεις και να καθοδηγείς, να συντονίζεις και να ελέγχεις». (Fayol, 1916)¹.

Ο ανωτέρω ορισμός, αν και διατυπώθηκε πολλά χρόνια πριν, αποτυπώνει μέχρι σήμερα ικανοποιητικά την σημασία του όρου. Η Διοίκηση (management) είναι μια σειρά από λειτουργίες που γίνονται από τους διοικούντες, προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι.

Οι λειτουργίες αυτές είναι: ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση-ηγεσία και ο έλεγχος όλων των παραγωγικών συντελεστών για την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη των στόχων μιας ομάδας (π.χ. επιχείρηση). Δεδομένου ότι το ανθρώπινο δυναμικό επιδρά καθοριστικά στην επίτευξη των στόχων, υπό την ηγεσία των διοικητικών στελεχών, η διοίκηση ορίζεται και ως επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω (άλλων) ανθρώπων. (Stewart R., 1967, Drucker P., 1974, Koontz & Donnell, 1989).

Η διοίκηση θεωρείται αποτελεσματική, όταν εκτελούνται σωστά όλες οι λειτουργίες της. Η αποτελεσματική διοίκηση ξεκινά από τον σωστό προγραμματισμό, ακολουθεί η οργάνωση με την διεύθυνση και καταλήγει στον έλεγχο, ο οποίος μπορεί να οδηγήσει σε αναθεώρηση ή μη του προγραμματισμού.

Θα πρέπει να σημειωθεί εδώ η διαφοροποίηση μεταξύ του μάνατζμεντ των μη κερδοσκοπικών οργανισμών (δημόσιοι οργανισμοί κλπ.) από αυτό των κερδοσκοπικών οργανισμών, καθώς οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί δεν αποσκοπούν στο κέρδος, αλλά στην μεγιστοποίηση της ωφέλειας του κοινωνικού συνόλου. Δημόσιο μάνατζμεντ είναι η εφαρμογή των αρχών της διοίκησης των ιδιωτικών επιχειρήσεων στην διοίκηση των δημόσιων οργανισμών.

¹ Ο ορισμός ανήκει στον Fayol, αλλά ως πηγή χρησιμοποιήθηκε η μετάφραση του βιβλίου του Fayol από τον Μπέκα Κ., 2010.

1.3 Διοικητικό στέλεχος

Το διοικητικό στέλεχος αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία στην έρευνα της διοικητικής επιστήμης και πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι η έρευνα θα πρέπει να μεταφερθεί από το αντικείμενο της διοίκησης στο διοικητικό στέλεχος, καθώς τα διοικητικά στελέχη καθίστανται υπεύθυνα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης-οργανισμού. Στόχος της διοίκησης κάθε οργανισμού, είναι η εξασφάλιση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Η αποδοτικότητα έχει να κάνει με την ποσότητα των εκροών που παράγει η επιχείρηση, με συγκεκριμένες εισροές. Η αποτελεσματικότητα αφορά τον βαθμό στον οποίο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που τέθηκαν εξ αρχής.

Η βιωσιμότητα της επιχείρησης-οργανισμού στο μακροπρόθεσμο πεδίο, εξαρτάται από το πόσο αποδοτική και αποτελεσματική είναι η επιχείρηση. Μια επιχείρηση μπορεί να είναι αποδοτική (να έχει χαμηλό κόστος παραγωγής), αλλά να μην είναι αποτελεσματική (να έχει χαμηλές πωλήσεις) και το αντίστροφο. Καθήκον του διοικητικού στελέχους, αποτελεί η επίτευξη όσο το δυνατόν μεγαλύτερης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, προκειμένου να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Στέλεχος είναι όποιος εκπληρώνει τον σκοπό και την αποστολή της επιχείρησης, καθιστά την εργασία παραγωγική και τον εργαζόμενο ικανό να υλοποιεί επιτεύγματα, να αντιμετωπίζει κοινωνικές αλλαγές και να έχει κοινωνική ευθύνη. (Drucker, 1974). Ο Mintzberg (1975) ορίζει το στέλεχος ως εκείνο το άτομο το οποίο αποφασίζει για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των πόρων και την καλή λειτουργία των θεσμών (π.χ. επιχείρηση).

1.4 Κατηγορίες διοικητικών στελεχών

Προκειμένου να διοικηθεί μια επιχείρηση ή οργανισμός, δημιουργείται μια ιεραρχική δομή διοίκησης με μορφή πυραμίδας από πάνω προς τα κάτω και φθίνοντα βαθμό εξουσίας και ευθύνης. Εντός της δομής αυτής δημιουργούνται τρία τουλάχιστον βασικά διοικητικά επίπεδα: το ανώτατο, το μεσαίο και το κατώτερο.

- Τα ανώτατα στελέχη (top managers) βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας και είναι υπεύθυνα για όλη την επιχείρηση, διαμορφώνουν και υλοποιούν τη στρατηγική, θέτουν μακροχρόνιους στόχους, διαμορφώνουν πολιτική, παρατηρούν το εξωτερικό περιβάλλον, αντιδρούν και αντιπροσωπεύουν την επιχείρηση προς τα «έξω».

Συνήθως φέρουν τίτλους όπως: Διευθύνων Σύμβουλος, Αντιπρόεδρος ή Γενικός Διευθυντής.

- Τα μεσαία στελέχη (middle managers), εκτελούν τις εντολές της ανώτατης διοίκησης και είναι υπεύθυνα για τη διεύθυνση και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων των κατώτερων στελεχών. Συνήθως φέρουν τίτλους όπως: Διευθυντής (π.χ. Οικονομικών, Πωλήσεων), Υποδιευθυντής ή Τμηματάρχης.
- Τα κατώτερα στελέχη (first line managers) είναι όσα άτομα είναι άμεσα υπεύθυνα για την παραγωγή/παροχή προϊόντων και υπηρεσιών. Επιβλέπουν και συντονίζουν τους εργαζομένους που κάνουν απλώς εκτελεστική εργασία και όχι διοικητική. Οι τίτλοι που φέρουν συνήθως είναι: Εργοδηγός, Τομεάρχης κλπ.

Τα στελέχη κατά την άσκηση των καθηκόντων τους αναλαμβάνουν κάποιους ρόλους, επιδεικνύουν δηλαδή συγκεκριμένες συμπεριφορές εντός και εκτός των επιχειρήσεων. Ο Henry Mintzberg (1973), κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι σημαντικότεροι ρόλοι ενός στελέχους είναι δέκα και μπορούν να καταταχθούν σε τρεις κατηγορίες:

- 1 **Τους διαπροσωπικούς ρόλους**, οι οποίοι αφορούν τις σχέσεις των στελεχών σε διαπροσωπικό επίπεδο, εντός και εκτός της μονάδας που διευθύνουν ή της επιχείρησης. Ένα στέλεχος μπορεί να συμπεριφέρεται ως σύμβολο όταν, για παράδειγμα, εκφωνεί κάποιο λόγο, ως ηγέτης όταν εμπνέει, εκπαιδεύει και παρακινεί τους υφισταμένους του και ως σύνδεσμος όταν αναπτύσσει σχέσεις μέσα και έξω από την επιχείρηση και εκτός της τυπικής γραμμής εξουσίας του.
- 2 **Τους πληροφοριακούς ρόλους**, οι οποίοι αναφέρονται στη συγκέντρωση πληροφοριών για την λειτουργία του οργανισμού, στην παροχή πληροφοριών στους συνεργάτες τους για την επίτευξη αποτελεσμάτων και στη δημόσια εκπροσώπηση της μονάδας τους.
- 3 **Τους ρόλους λήψης αποφάσεων**, οι οποίοι αναφέρονται στην ανάληψη πρωτοβουλιών και στην βελτίωση της επιχείρησης στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος, στην κατανομή των πόρων, στη διευθέτηση των συγκρούσεων και στις διαπραγματεύσεις. Υποστηρίζεται πως ο χρόνος τον οποίο αφιερώνει κάθε στέλεχος σε καθέναν από αυτούς τους ρόλους διαφέρει ανάλογα με το επίπεδο εξουσίας στο οποίο βρίσκεται, με το μέγεθος της επιχείρησης ή μονάδας που διευθύνει, με τις πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και με τη φύση της εργασίας. Οι ρόλοι αυτοί όμως είναι ή θα πρέπει να είναι κοινοί για όλα τα στελέχη.

1.5 Θεωρητικά ρεύματα διοικητικής επιστήμης

1.5.1 Θεωρία του επιστημονικού μανάτζμεντ του F. Taylor (1856-1915)

Σύμφωνα με τον F. Taylor η βασική επιδίωξη της επιστημονικής οργάνωσης της εργασίας βασίζεται στην επινοήση μεθόδων παραγωγής που θα περιορίζουν το «συστηματικό χασομέρι» του εργάτη (Κοριά, 1985) και να αυξηθεί η εντατικοποίηση και η παραγωγικότητα της εργασίας (Mouzelis, 1981).

Οι άξονες γύρω από τους οποίους συγκροτεί ο Taylor την θεωρία του είναι 2 (Taylor, 1957):

- Ελαχιστοποίηση της σπατάλης χρόνου στο εργοστάσιο μέσω:
 1. της αυστηρής εξειδίκευσης
 2. της χρονομέτρησης των κινήσεων των εργαζομένων
 3. της λεπτομερούς ανάλυσης και καταγραφής των κινήσεων που απαιτούνται για την εκτέλεση ενός έργου
 4. του καθορισμού της απόδοσης
 5. της αυστηρής πειθαρχίας της συνεργασίας αντί του ατομικισμού
- Καθιέρωση της καλύτερης ή ιδανικής μεθόδου, που αποτελεί το κριτήριο για η μέτρηση της απόδοσης και τη βάση για την ανταμοιβή της. Επειδή τα άτομα εργάζονται αποκλειστικά και μόνο εξαιτίας των οικονομικών κινήτρων, θα πρέπει να ενισχυθούν τα κίνητρα παρακίνησης των εργαζομένων, όπως επίσης και τα αρνητικά κίνητρα (κυρώσεις, έλεγχος).

1.5.2 Διοικητική θεωρία του Fayol

Σύμφωνα με τον Fayol (1916) οι αρχές λειτουργίας της διοίκησης είναι:

- διαίρεση (κατακερματισμός) του έργου
- πειθαρχία (εξουσία από πάνω προς τα κάτω)
- συγκεντρωτισμός (πυραμιδική ιεραρχική οργανωτική δομή)
- ενότητα εντολής
- δίκαιη συμπεριφορά απέναντι στον εργαζόμενο (ισονομία-ισοπολιτεία)
- μονιμότητα του προσωπικού
- δυνατότητα για ανάληψη πρωτοβουλιών
- ομαδικό πνεύμα.

Ο Fayol καθόρισε και τις βασικές λειτουργίες ενός οργανισμού: τεχνικές, εμπορικές, προμήθεια πρώτων υλών, προσωπικού και διοίκησης.

Ο Fayol μαζί με τον Taylor, θεωρείται ο εκφραστής της κλασικής προσέγγισης διοικητικής επιστήμης, που αντιλαμβάνεται την επιχείρηση ως «κλειστό κοινωνικό σύστημα». Η θεωρία αυτή δέχτηκε δριμεία κριτική, καθώς δεν λαμβάνει υπόψιν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και αγνοεί παντελώς τις κοινωνικές και ψυχολογικές παραμέτρους της οργανωτικής συμπεριφοράς και τις ανάγκες του ανθρώπινου παράγοντα. Η προσέγγιση αυτή θεωρείται ότι μετέτρεψε την εργασία σε μονότονη επανάληψη προκαθορισμένων κινήσεων αφαίρεσε από τον εργαζόμενο τις γνώσεις και τις δεξιότητές του (Κοριά, 1985), ενώ του στέρησε την χαρά της ικανοποίησης από την δουλειά.

1.5.3 Η σχολή της γραφειοκρατικής διοίκησης (M. Weber, 1864-1920)

Ο Γερμανός κοινωνιολόγος M. Weber θεμελίωσε το γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης αναλύοντας την οργάνωση ως σύνολο και δίνοντας έμφαση στην ανάγκη ορθολογιστικής λειτουργίας της.

Οι τύποι εξουσίας που έχουμε σύμφωνα με τον Weber, είναι η χαρισματική εξουσία, η νόμιμη και η παραδοσιακή. Προβάδισμα δίνεται στη νόμιμη (ορθολογιστική) εξουσία, που στηρίζεται σ' ένα σύστημα νόμων και κανονισμών που παίρνουν τη μορφή κανόνων δικαίου. Σύμφωνα με τον Weber, ο γραφειοκρατικός τύπος οργάνωσης, είναι απαραίτητος ως μορφή οργάνωσης για την λειτουργία των δημόσιων οργανισμών αλλά και των ιδιωτικών επιχειρήσεων, καθώς υπερτερεί τεχνολογικά από τους άλλους τύπους οργάνωσης, λόγω της ορθολογιστικής του δομής.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής οργάνωσης είναι τα εξής:

- αξιοκρατική επιλογή και προαγωγή των εργαζομένων, βάσει τυπικών προσόντων και η εκτέλεση των καθηκόντων τους γίνεται αμερόληπτα,
- η διοίκηση ασκείται βάσει των κανόνων, χωρίς να λαμβάνονται υπόψιν τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων,
- ιεραρχικά δομημένη εξουσία και η κατώτερη ιεραρχικά θέση αναφέρεται στην ανώτερη, ούτως ώστε να υπάρχει κεντρικός έλεγχος,
- τα καθήκοντα, οι διαδικασίες και η συμπεριφορά των εργαζομένων διατυπώνονται γραπτώς,
- υπάρχει μονιμότητα και σταθερός μισθός.

Έντονη κριτική έχει ασκηθεί στην συγκεκριμένη σχολή, που αφορά τα εξής σημεία:

- έλλειψη ενθάρρυνσης της πρωτοβουλίας των εργαζομένων,
- οι σχέσεις γίνονται απρόσωπες,
- τα αυστηρά δομημένα καθήκοντα και η άκαμπτη οργανωτική δομή οδηγούν σε δυσκαμψία του οργανισμού και έλλειψη προσαρμοστικότητας στις μεταβαλλόμενες συνθήκες,
- τα καθήκοντα γίνονται αυτοσκοπός και η επίτευξη των στόχων του οργανισμού περνά σε δεύτερη μοίρα.

1.5.4 Θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων

Εμπειρικές έρευνες που διεξήχθησαν στην βιομηχανία Western Electric από τον E. Mayo, κατέδειξαν ότι το άτομο στην εργασία υποκινείται όχι μόνο από οικονομικά κίνητρα, αλλά και από κοινωνικά και ψυχολογικά κίνητρα, όπως:

- Η συμμετοχή των εργαζομένων είναι απαραίτητη για την αποδοτική λειτουργία των οργανισμών.
- Η οργάνωση πρέπει να βασίζεται στις ομάδες και όχι μόνο στα άτομα.
- Ο προϊστάμενος είναι περισσότερο παράγοντας επικοινωνίας και λιγότερο καθοδηγητής.
- Οι αποφάσεις λαμβάνονται με αποκεντρωμένες μεθόδους και όχι αποκλειστικά από πάνω προς τα κάτω.

Σε αντίθεση με την θεωρία του F. Taylor, σύμφωνα με την οποία ο εργαζόμενος παρακινείται μόνο από το οικονομικό κίνητρο, η σχολή των ανθρώπινων σχέσεων προσθέτει και άλλα κίνητρα που παρακινούν τον εργαζόμενο σε βελτιωμένη απόδοση, κίνητρα που αφορούν την ικανοποίηση των αναγκών του, την αναγνώριση της προσφοράς του, την διαπροσωπική επικοινωνία που αναπτύσσεται στον χώρο της εργασίας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο οργανισμός οφείλει να δώσει έμφαση στα κοινωνικά και ψυχολογικά κίνητρα, στις διαπροσωπικές σχέσεις και θα πρέπει να δομηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να ενθαρρύνεται η ανάληψη πρωτοβουλιών από τον εργαζόμενο.

Σημαντική συμβολή στην ανάπτυξη της θεωρίας των ανθρώπινων σχέσεων είχε ο R. Likert (1959,) που υποστήριξε ότι η παραγωγικότητα των εργαζομένων εξαρτάται από την ικανοποίηση που εισπράττουν από το εργασιακό περιβάλλον.

Οι θεωρίες για την παρακίνηση που αναπτύχθηκαν από τους A. Maslow, F. Herzberg κλπ., εντάσσονται στο πλαίσιο της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων. Ως παρακίνηση ορίζουμε τα κίνητρα που οδηγούν τον άνθρωπο να κινητοποιηθεί, με στόχο την ικανοποίηση των επιδιώξεων του και των προσωπικών και κοινωνικών φιλοδοξιών.

Ο A. Maslow (1970), υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος υποκινείται από την επιθυμία να ικανοποιήσει πρώτα τις φυσιολογικές ανάγκες (τροφής, ύπνου κλπ.) και μετά πιο σύνθετες ανάγκες (ασφάλειας, κοινωνικές, γοήτρου, αυτοπραγμάτωσης). Ο F. Herzberg, et al. (1959) από την πλευρά του, υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι υποκινούνται από ειδικότερα κίνητρα, όπως η αναγνώριση των προσπαθειών τους, η ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών, οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης, η ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας τους κλπ.

2. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.1 Δημόσια Διοίκηση & Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Σύμφωνα με τον Μακρυδημήτρη (2012), η Δημόσια Διοίκηση συνίσταται στην αποτελεσματική εφαρμογή και εκτέλεση (περιλαμβανομένης της ερμηνείας και της προετοιμασίας) των αποφάσεων των νόμων και των λοιπών προγραμμάτων της δημόσιας πολιτικής που προσδιορίζονται σε τελικό επίπεδο από τα αρμόδια πολιτικά όργανα (Κυβέρνηση, Βουλή, Υπουργοί). (Καφετζόπουλος, 2022).

Η Δημόσια Διοίκηση καλείται να καινοτομήσει και να υιοθετήσει μια νέα νοοτροπία που θα εναρμονίζεται με τις αυξανόμενες απαιτήσεις για υψηλότερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Επιτακτική είναι η εφαρμογή μιας περισσότερο απαιτητικής στάσης απέναντι στη δραστηριότητα, τη δυναμική και την παραγωγικότητα των δημοσίων οργανώσεων. Ο ευφυής οργανισμός προκρίνεται ως η μετεξέλιξη του παραδοσιακού οργανισμού και η εφαρμογή των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) θα συμβάλλει προς την κατεύθυνση αυτή. Τα πληροφοριακά συστήματα πρέπει να τεθούν στην υπηρεσία των δημοσίων οργανισμών και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση να υιοθετηθεί ως αποτελεσματική πολιτική. (Καφετζόπουλος, 2022).

Η μετάβαση στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και την Κοινωνία της Πληροφορίας στην Ελλάδα, ξεκίνησε το 1994, με την υποστήριξη των Κοινοτικών Πλαισίων Στήριξης (ΚΠΣ) (Markellos, et al., 2007).

Ηλεκτρονική διακυβέρνηση ουσιαστικά σημαίνει και «Μετασχηματισμό – Ανασχεδιασμό» των δημοσίων διαδικασιών. Αρχικά οι παροχές της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης περιορίζονταν, στο να δίνουν τη δυνατότητα πρόσβασης σε πληροφορίες του δημοσίου τομέα και να παρέχουν, μέσω ηλεκτρονικής ψηφοφορίας, τη δυνατότητα έκφρασης γνώμης για θέματα που αφορούν τη Κυβέρνηση (Πομπόρτσας, 2005).

Πρωταρχικός στόχος των πρωτοβουλιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι να παρέχει στους πολίτες ένα αποτελεσματικό μέσο αλληλεπίδρασης με τις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συμβάλλει στην ενεργή συμμετοχή των πολιτών σε θέματα διακυβέρνησης μέσω της χρήσης του διαδικτύου (UN και ASPA, 2002).

Όπως επισημαίνουν οι Hammer & Champy (2001), «Η πραγματική δύναμη των ΤΠΕ δεν είναι ότι μπορούν να κάνουν τις παλαιές διαδικασίες να λειτουργήσουν καλύτερα, αλλά ότι

δίνουν στους οργανισμούς τη δυνατότητα να σπάσουν τους παλαιούς κανόνες και να δημιουργήσουν νέους τρόπους εργασίας» (σ. 94).

Γίνεται σαφές ότι όλο το εγχείρημα υλοποίησης ενός περιβάλλοντος ηλεκτρονικής διακυβέρνησης με τη χρήση των ΤΠΕ, δεν είναι απλό, απαιτεί επιστημονική κατάρτιση, χρόνο, κόστος και την αρμονική συνεργασία τόσο των δημοσίων υπαλλήλων της ίδιας υπηρεσίας, όσο και με τους δημοσίους υπαλλήλους άλλων υπηρεσιών.

Δεν υπάρχει μια παγκόσμια αποδεκτή τυποποίηση, ενός μοντέλου «Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης», αλλά εξαρτάται από τους στόχους και τις περιοχές που θεωρεί ως υψηλής προτεραιότητας κάθε κοινωνία και κάθε δημόσια διοίκηση καθώς και από τη διαθεσιμότητα των οικονομικών πόρων αυτής (Πομπόρτσας, 2005).

2.2 Η Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Management - NPM)

Η δημόσια διοίκηση αποτελεί αντικείμενο αμφισβήτησης για αρκετές χώρες, κυρίως σε ότι αφορά την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, αλλά και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. (Λαδή, 2017). Ειδικά στην Ελλάδα, εκτιμάται ότι ένα αρκετά μεγάλο μέρος των οικονομικών και δημοσιονομικών ζητημάτων που αντιμετωπίζει η χώρα, προέρχονται από την αναποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. Η Νέα Δημόσια Διοίκηση ξεκίνησε να αναπτύσσεται ως νέο θεωρητικό υπόβαθρο διοίκησης από τον Waldo (1968), ο οποίος υποβάθμισε τα μέχρι τότε βασικά θέματα της οικονομίας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και τόνισε την σημασία των ηθικών πτυχών. (Λαδή & Λαδάκου, 2008).

Εμφανίστηκε ως κίνηση τη δεκαετία του 1980, σε πολλές χώρες του ΟΟΣΑ και στην Αμερική, με κύριο σκοπό την αύξηση της λογοδοσίας και της διαφάνειας του δημοσίου τομέα προς τους πολίτες. (Καφετζόπουλος, 2022).

Πιο συγκεκριμένα, ανέλυσε τα προβλήματα αξιών, ηθικής και ανάπτυξης των μελών της κάθε οργάνωσης, την σχέση του πολίτη με την γραφειοκρατία αλλά και τα διάφορα ζητήματα που απορρέουν από την τεχνολογική εξέλιξη, την αύξηση του πληθυσμού στα αστικά κέντρα, αλλά και τις σχέσεις των δημοσίων υπαλλήλων. Σταδιακά, στο δρόμο προς την ολοκλήρωση του θεωρητικού υπόβαθρου για τη νέα δημόσια διοίκηση, προστέθηκαν ως σημαντικές διαστάσεις η κοινωνική δικαιοσύνη, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα. Ειδικότερα, σε ότι αφορά την αποδοτικότητα, το βασικό ερώτημα που

τέθηκε ήταν το πως θα μπορούσε μια δημόσια υπηρεσία -και συνολικά η κυβέρνηση- να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους και μειώνοντας το κόστος για την εκτέλεση μιας εργασίας. (Μακρυδημήτρης, 2008).

Οι βασικές αρχές της νέας δημόσιας διοίκησης διατυπώθηκαν από τους Osborne & Gaebler (1992) ήταν για κάθε διοικητική μονάδα:

- α. η ύπαρξη ενός μάνατζερ,
- β. η θέσπιση στόχων, σκοπών και δεικτών μέτρησης για την παρακολούθηση του βαθμού εκπλήρωσης των στόχων της,
- γ. η επικέντρωση στα αποτελέσματα και όχι στις διαδικασίες, ενώ ακόμα σημαντικές αρχές είναι
- δ. η δημιουργία οργανώσεων με ανεξάρτητο προϋπολογισμό από το κράτος,
- ε. η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μεταξύ κράτους και ιδιωτών έτσι ώστε να προσφέρονται τα καλύτερα δυνατά αγαθά στους πολίτες,
- στ. ο περιορισμός του κόστους και τέλος
- ζ. η προαγωγή της συμμετοχικής λογικής στην οργάνωση, με γνώμονα την απαλοιφή των αυστηρών και αυταρχικών ιεραρχιών (Osborne & Gaebler, 1992).

Σύμφωνα με τα παραπάνω χαρακτηριστικά της νέας δημόσιας διοίκησης, είναι σαφές ότι επέρχονται αρκετές αλλαγές στο εσωτερικό των δημόσιων οργανισμών με την Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) να αποτελεί ένα από τα κεντρικά πεδία που υφίστανται σημαντικές αλλαγές (Ο' Flynn, 2007). Βασικές στρατηγικές της ΔΑΔ είναι ο προγραμματισμός, οι ακολουθούμενες πολιτικές, καθώς επίσης και η ανάλυση των θέσεων εργασίας. Με βάση τις παραπάνω στρατηγικές κατευθύνσεις, είναι σαφές ότι η δημόσια διοίκηση αλλάζει ριζικά τον προγραμματισμό, τις πολιτικές και ανάλυση των θέσεων εργασίας, διότι οργανώνεται γύρω από ένα εντελώς διαφορετικό πλαίσιο στο οποίο οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων, αξιολογούνται και κρίνονται ως προς τον βαθμό της επίτευξης των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός (Ο' Flynn, 2007). Η διαδικασία αυτή αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται ο προγραμματισμός, γιατί απαιτούνται εντελώς διαφορετικές πρακτικές αξιολόγησης με βάση τους τιθέμενους στόχους. Η επιρροή αυτή είναι προς όφελος του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, γιατί μπορεί να υπηρετήσει στόχους και στρατηγικές που είναι ειδικά σχεδιασμένοι για να επιτύχουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα.

Οι βασικές αξίες του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ ("οικονομικότητα", "αποδοτικότητα" και "αποτελεσματικότητα"), πολύ σύντομα διευρύνθηκαν, καθώς κατέστη κατανοητό πως μια μεταρρύθμιση προκειμένου να στεφθεί με επιτυχία, οφείλει να περιλαμβάνει και άλλες παραμέτρους, πέρα των οικονομικών. Επιπλέον, ο όρος «διακυβέρνηση» άρχισε να χρησιμοποιείται όχι μόνο για να αποδοθεί η πολυπλοκότητα των διαδικασιών, αλλά ταυτόχρονα και να δοθεί έμφαση στο ρόλο του πολίτη. Η «νομιμότητα» και η «λογοδοσία» αποτελούν τις δύο νέες σημαντικές αξίες που προστέθηκαν (Λαδή & Νταλάκου, 2008). Η νομιμότητα αφορά το δικαίωμα του πολίτη να εκφράζει τη συμφωνία ή τη διαφωνία του στις πράξεις της Διοίκησης, με ιδιαίτερη δε βαρύτητα να δίνεται στην ύπαρξη εκείνων των μηχανισμών που παρέχουν τη δυνατότητα αμφισβήτησης της κυβέρνησης (Minogue, Polodano & Hulme, 1998). Η λογοδοσία από την άλλη, η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη νομιμότητα, αφορά τόσο τη λογοδοσία των πολιτικών και δημόσιων λειτουργών, όσο και την ευθύνη που φέρουν με τις πράξεις τους αλλά και με τη χρήση των δημοσίων πόρων. Αποτελεί σύμβολο της χρηστής διακυβέρνησης και απαραίτητη προϋπόθεση, προκειμένου να υπάρξει διαφάνεια (Bovens, 2005).

3. ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

3.1 Ο προγραμματισμός

Η λειτουργία του προγραμματισμού αναφέρεται στον καθορισμό των στόχων του οργανισμού και στη διαμόρφωση σχεδίων δράσης για την επίτευξή τους σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια. (Daft, 2006). Επομένως, ο προγραμματισμός ως λειτουργία έχει σχέση με τα τελικά αποτελέσματα (τι πρέπει να γίνει), καθώς και με τα μέσα (πώς πρέπει να γίνει).

Ο στόχος (goal) είναι μια μελλοντική κατάσταση στην οποία επιθυμεί να βρεθεί ο οργανισμός. Διαφορετικά, ο στόχος αναφέρεται σε ένα αποτέλεσμα το οποίο επιδιώκεται να επιτευχθεί στο μέλλον. Αφού τεθούν οι στόχοι, θα πρέπει να σχεδιαστεί η πορεία δράσης προκειμένου να επιτευχθούν, δηλαδή να χαραχτεί ένα σχέδιο. Στη διεθνή βιβλιογραφία χρησιμοποιούνται όροι σχετικοί με τους στόχους, οι οποίοι κρίνεται σκόπιμο στο σημείο αυτό να διευκρινιστούν. Ο σκοπός (purpose) ενός οργανισμού αναφέρεται στο απώτερο σημείο επιδιώξεων και σχετίζεται με τον λόγο ύπαρξής του (για ποιο λόγο, για παράδειγμα, υπάρχει ένα νοσοκομείο ή ένα σχολείο ή ένα ξενοδοχείο). Η αποστολή (mission) είναι οι γενικότεροι στόχοι οι οποίοι τίθενται, προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός μιας επιχείρησης. Διατυπώνεται συνήθως γραπτώς, απευθύνεται σε όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης, αφορά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει και τους πελάτες στους οποίους απευθύνεται.

Το όραμα (vision) είναι όρος ο οποίος χρησιμοποιείται για να εκφράσει τις φιλοδοξίες της επιχείρησης, μια επιδίωξη με μεγάλο χρονικό ορίζοντα αναφοράς (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005). Τέλος, ο αντικειμενικός στόχος (objective) είναι ο κύριος στόχος ο οποίος πρέπει να επιτευχθεί, προκειμένου να υλοποιηθεί η αποστολή της επιχείρησης. Μπορεί να αφορά για παράδειγμα, τη θέση της εταιρείας στην αγορά, την καινοτομία, την παραγωγικότητα/αποδοτικότητα, την ποιότητα, την αξιοποίηση των πόρων, την κερδοφορία, την παραγωγικότητα και ανάπτυξη των στελεχών (της διοίκησης), την παραγωγικότητα των (απλών) εργαζομένων και τη στάση τους, τη βελτίωση των διαδικασιών, αλλά και την ευθύνη (της) απέναντι στους πελάτες και στην κοινωνία.

3.1.1 Είδη προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός διακρίνεται σε **στρατηγικό** και **τακτικό ή λειτουργικό**.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός αφορά την διαδικασία στοχοθέτησης από πλευράς του οργανισμού της αποστολής του, του οράματος, των αντικειμενικών στόχων, την ανάλυση εσωτερικού - εξωτερικού περιβάλλοντος, τον καθορισμό στόχων και την ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων δράσης. Ο στρατηγικός προγραμματισμός αποτελεί την βάση του τακτικού προγραμματισμού.

Ο τακτικός ή λειτουργικός προγραμματισμός προσδιορίζει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν, προκειμένου να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι του οργανισμού.

Ο λειτουργικός προγραμματισμός είναι απαραίτητος για να ευοδωθεί ο στρατηγικός και καθορίζει τα σχέδια δράσης και όλες τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να γίνουν, για την πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού. Οι στόχοι του λειτουργικού προγραμματισμού είναι συγκεκριμένα μετρήσιμα αποτελέσματα που πρέπει να πραγματοποιηθούν σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα (βραχυχρόνια ή μακροχρόνια) και αναφέρονται σε επιμέρους λειτουργίες του οργανισμού (μάρκετινγκ, οικονομικά κλπ.).

3.1.2 Διαδικασία προγραμματισμού

Τα στελέχη ορίζουν τους αντικειμενικούς στόχους και αξιολογούν τους λόγους ύπαρξης του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα συμφωνούν για τις αξίες που πρέπει να αποδέχονται όλοι στον οργανισμό. Στη συνέχεια καθορίζουν την αποστολή, δηλαδή τους στόχους για την επίτευξη του σκοπού της επιχείρησης-οργανισμού. Ακολούθως, τα στελέχη αναλύουν το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, προσπαθώντας να προσδιορίσουν ευκαιρίες και απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον και δυνατά και αδύναμα σημεία στο εσωτερικό περιβάλλον. Η ανάλυση αυτή καλείται SWOT Analysis (από τις λέξεις Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Μέσω αυτής προσδιορίζονται οι ευκαιρίες της αγοράς, ποιες δυνατότητες υπάρχουν για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σε ποιες δραστηριότητες πρέπει να κατανεμηθούν οι διαθέσιμοι πόροι κ.λπ. Προκειμένου να επιλεγεί η κατάλληλη ανταγωνιστική στρατηγική έχει προταθεί από τον Michael Porter το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων της αγοράς (αφορά το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης).

Οι δυνάμεις αυτές είναι (Porter, 1980):

- Οι πελάτες/αγοραστές: Πιέζουν για χαμηλότερες τιμές και καλύτερη ποιότητα, (κάνοντας σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις).

- Οι προμηθευτές: Μπορούν να επηρεάζουν την επιχείρηση ανάλογα με τη δύναμη αύξησης των τιμών των προϊόντων/υπηρεσιών τους ή της μείωσης της ποιότητάς τους.
- Τα υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες: Η ευκολία ή δυσκολία με την οποία μπορούν να παραχθούν υποκατάστατα (τα οποία θα ανταγωνιστούν προϊόντα της επιχείρησης σε όρους τιμής ή και ποιότητας).
- Οι ανταγωνιστές: Η δύναμη και δυνατότητα των ανταγωνιστών να προβούν σε ανταγωνιστικές ενέργειες (π.χ. μείωση τιμών, διαφήμιση, βελτιώσεις στο προϊόν) καθορίζουν το περιβάλλον στο οποίο θα πρέπει να ανταγωνιστεί η επιχείρηση.
- Οι νέοι ανταγωνιστές: Ο βαθμός ευκολίας εισόδου στην αγορά νέων ανταγωνιστών (λόγω κόστους εγκαταστάσεων, απαιτούμενης τεχνολογίας, υφιστάμενου κενού στην αγορά κ.λπ.) καθορίζει τους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης.

Στο τρίτο στάδιο της διαδικασίας του προγραμματισμού τίθενται οι μακροχρόνιοι στόχοι, ό,τι δηλαδή επιδιώκει να επιτύχει μια επιχείρηση σε διάστημα άνω των πέντε ετών, και αναπτύσσονται τα αντίστοιχα σχέδια δράσης.

Στο τελευταίο στάδιο τα στελέχη των λειτουργιών της επιχείρησης καθορίζουν αντίστοιχα τους τακτικούς (σε επίπεδο διεύθυνσης) και τους λειτουργικούς (σε επίπεδο τμήματος) στόχους με τα αντίστοιχα σχέδια δράσης. Οι λειτουργικοί στόχοι καθορίζουν τι πρέπει να γίνει αμέσως και συνδέουν τα βραχυχρόνια αποτελέσματα με τις στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης.

Μετά τον καθορισμό των στρατηγικών, τακτικών και λειτουργικών στόχων, τα στελέχη επιλέγουν προσέγγιση ή τύπο προγραμματισμού (π.χ. σχέδια μιας χρήσης, σταθερά ή μόνιμα σχέδια, σχέδια εκτάκτου ανάγκης, Διοίκηση διά Αντικειμενικών Στόχων - MBO).

Η Διοίκηση διά Αντικειμενικών Στόχων (Management by Objectives - MBO) αποτελεί μια διαδικασία στοχοθέτησης στις επιχειρήσεις, στην οποία οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι (σε όλη την επιχείρηση) θέτουν στόχους από κοινού (για τον υφιστάμενο) και παρακολουθούν και αξιολογούν την πορεία επίτευξής τους. Ανάλογα με τον βαθμό επίτευξης των στόχων, καθορίζονται και οι ανταμοιβές. Πιο αναλυτικά, η διαδικασία έχει ως εξής (Dessler, 2003):

1. Καθορισμός στρατηγικών στόχων (ανώτατη διοίκηση).
2. Καθορισμός στόχων τμήματος (ανώτερα στελέχη και προϊστάμενοι τμημάτων).

3. Συζήτηση με υφισταμένους για τους στόχους του τμήματος (ο προϊστάμενος, αφού παρουσιάσει τους στόχους του τμήματος, ζητά από τους υφισταμένους του να θέσουν τους δικούς τους στόχους).
4. Καθορισμός ατομικών στόχων και χρονοδιάγραμμα επίτευξής τους (προϊστάμενοι και υφιστάμενοι).
5. Περιοδικές συναντήσεις προϊσταμένου–υφισταμένου για έλεγχο προόδου υλοποίησης του στόχου.

3.1.3 Εμπόδια προγραμματισμού

Συνήθως ο προγραμματισμός «ταλαιπωρείται» από δυσκολίες και εμπόδια, όπως τα παρακάτω (Χυτήρης, 2013):

- Η έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων προγραμματισμού σε ατομικό επίπεδο.
- Οι ταχείες, συχνές αλλαγές και τεχνολογικές καινοτομίες, στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, γιατί έτσι καθίσταται δύσκολη η ακριβής πρόβλεψη και εκτίμηση κινδύνων και ευκαιριών.
- Οι γενικότεροι περιορισμοί οι οποίοι μπορεί να υπάρχουν (π.χ. έλλειψη πόρων, νομοθεσία, αποφάσεις της κυβέρνησης).
- Η δυναμική των εμπλεκόμενων ομάδων στη λήψη απόφασης.
- Οι ακατάλληλοι (π.χ. μη επιτεύξιμοι ή μη μετρήσιμοι) στόχοι.
- Ανεπαρκείς πληροφορίες σχετικά με τους στόχους.
- Τα ακατάλληλα συστήματα ανταμοιβής για όσους εμπλέκονται στην υλοποίηση των στόχων.
- Η αντίδραση στην αλλαγή (δεδομένου ότι τις περισσότερες φορές προγραμματισμός σημαίνει αλλαγή στην υφιστάμενη κατάσταση, κάτι το οποίο φοβίζει τους ανθρώπους).
- Οι προσωπικοί λόγοι αντίδρασης ή άρνησης καθορισμού στόχων, κυρίως από τα στελέχη αλλά και τους απλούς εργαζομένους, είτε γιατί φοβούνται μην αποτύχουν, είτε γιατί δίνουν προτεραιότητα στα καθημερινά προβλήματα και δεν έχουν αυτοπεποίθηση ή γιατί δεν έχουν μάθει να αυτοδεσμεύονται.

Προκειμένου να μπορέσουν να αντιμετωπιστούν τα παραπάνω εμπόδια χρειάζεται, ιδίως τα στελέχη, να κατανοήσουν τι πραγματικά σημαίνει προγραμματισμός, την αναγκαιότητά του, καθώς και το ότι δεν είναι πανάκεια για να λυθεί κάθε πρόβλημα. Πρέπει οι εμπλεκόμενοι

να συμμετέχουν στον καθορισμό στόχων και στην ανάπτυξη σχεδίων δράσης ώστε να είναι σαφές τελικά ποιος είναι ο στρατηγικός στόχος και ποια είναι η ευθύνη τους για την επίτευξή τους. Επιπλέον, πρέπει να υπάρχει συνέπεια ανάμεσα στους στόχους καθέτως (μεταξύ επιπέδων ιεραρχίας) και οριζοντίως (μεταξύ τμημάτων), καθώς επίσης και τακτικός έλεγχος και αναθεώρηση αυτών και των σχεδίων δράσης. Ακόμα, χρειάζεται σωστό σύστημα ανταμοιβών για τους εμπλεκόμενους στον καθορισμό στόχων και σχεδίων δράσης και στην υλοποίησή τους. Επισημαίνεται δε ότι ενδέχεται ορισμένες φορές οι στόχοι να μην μπορούν να επιτευχθούν για λόγους πέρα από τον έλεγχο των στελεχών και των απλών εργαζομένων, οπότε δεν είναι σκόπιμο ή δίκαιο να επιβάλλεται κάποιου είδους τιμωρία ή ποινή (Griffin, 2005).

3.2 Οργάνωση

Η λειτουργία της οργάνωσης αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνει την δομή του ο οργανισμός. Σκοπός της λειτουργίας της οργάνωσης, είναι η ομαδοποίηση όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που είναι αναγκαίες για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.

Αρχικά αναλύεται το έργο το οποίο πρέπει να επιτευχθεί σε επιμέρους εργασίες (π.χ. εργασίες συναρμολόγησης, αποθήκης), έπειτα ορίζονται οι αντίστοιχες θέσεις εργασίας, ομαδοποιούνται όμοιες ή σχετικές εργασίες σε υποσύνολα ή τμήματα (π.χ. τμήμα παραγωγής), αυτά ανατίθενται σε ανώτερα στελέχη για τον συντονισμό τους και τέλος καθορίζονται οι σχέσεις εξουσίας, ευθύνης και αναφοράς μεταξύ ατόμων, τμημάτων και διευθύνσεων. Το αποτέλεσμα μιας τέτοιας διαδικασίας, γνωστό ως οργανωτική δομή, είναι μια λειτουργική και αποδοτική διάταξη των στοιχείων και των τμημάτων μιας επιχειρηματικής μονάδας, ένα αρμονικά συγκροτημένο σύνολο φυσικών και ανθρώπινων πόρων. Αυτή σχηματικά απεικονίζεται στο οργανόγραμμα, το οποίο δίνει μια στατική εικόνα της κατανομής της εργασίας στην επιχείρηση αλλά και των σχέσεων εξουσίας μεταξύ ατόμων, ομάδων, τμημάτων, διευθύνσεων. Παρατηρώντας το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης/οργανισμού βλέπει κανείς ποια είναι τα υποσύνολα εργασιών μιας επιχείρησης και πώς αυτά συνδέονται, ποιες εργασίες γίνονται σε αυτά, ποιος αναφέρεται σε ποιον και ποια η γραμμή εξουσίας από το ανώτατο ως το κατώτατο ιεραρχικό επίπεδο. Σημειώνεται ότι το οργανόγραμμα δείχνει την τυπική οργάνωση της επιχείρησης, το πώς δηλαδή θα πρέπει να είναι τα πράγματα. Δεν δείχνει όμως αν, για παράδειγμα υπάρχουν επικαλύψεις

αρμοδιοτήτων, αν πράγματι τα στελέχη ασκούν την προβλεπόμενη εξουσία, τις άτυπες σχέσεις μεταξύ εργαζομένων, τμημάτων, το πώς αυτοί επικοινωνούν και συνεργάζονται.

3.2.1 Αρχές της οργάνωσης

Οι αρχές της οργάνωσης είναι οι εξής:

- Καταμερισμός της εργασίας,
- Τμηματοποίηση του έργου,
- Το εύρος ελέγχου και
- Η κατανομή εξουσίας.

3.2.1.1 Καταμερισμός εργασίας

Ο καταμερισμός της εργασίας αναφέρεται στη διαίρεση του προς εκτέλεση έργου σε μικρότερα κομμάτια, προκειμένου να μπορούν να εκτελεστούν αποτελεσματικά από άτομα ή ομάδες. Με τον καταμερισμό της εργασίας είναι συνυφασμένα ορισμένα οφέλη. Οι εργαζόμενοι μπορούν εύκολα να μαθαίνουν τη δουλειά, γίνονται πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί, ενώ δεν υπάρχει απώλεια χρόνου λόγω μετακινήσεων των εργαζομένων από τη μια δουλειά στην άλλη. Επιπλέον, είναι σχετικά εύκολο, αν προκύψει σχετική ανάγκη, κάποιος εργαζόμενος να αντικατασταθεί. Αντίθετα, ο καταμερισμός της εργασίας είναι δυνατό να συνδέεται με μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, αδιαφορία, απουσίες και προβλήματα ποιότητας στην εργασία λόγω αισθημάτων μονοτονίας, αίσθησης μη ελέγχου των σημαντικών πραγμάτων που γίνονται στην επιχείρηση, μη ύπαρξης ευκαιριών εξέλιξης. Για να αντιμετωπιστούν αυτά τα αρνητικά αποτελέσματα έχουν προταθεί εναλλακτικοί τρόποι σχεδιασμού εργασιών, όπως:

- Η εναλλαγή στις θέσεις εργασίας: Πρόκειται για τη συστηματική μετακίνηση του εργαζομένου από τη μια θέση εργασίας στην άλλη.
- Η διεύρυνση εργασίας: Δίνονται στον εργαζόμενο περισσότερες δουλειές να κάνει και άρα αναμένεται, τουλάχιστον αρχικά, ότι θα μειωθεί το αίσθημα ανίας.
- Ο εμπλουτισμός εργασίας: Ανατίθενται στον εργαζόμενο περισσότερα καθήκοντα και ταυτόχρονα αυξάνεται ο έλεγχος και η ευθύνη στη δουλειά του.
- Οι ομάδες εργασίας: Η οργάνωση της εργασίας ανατίθεται στο σύνολο των εργαζομένων σε ένα τμήμα ή τομέα. Αυτοί αποφασίζουν πώς θα κατανεμηθούν οι εργασίες και σε τι βαθμό θα είναι υπεύθυνος ο καθένας από αυτούς.

3.2.1.2 Τμηματοποίηση

Η τμηματοποίηση αποτελεί τη διοικητική ενέργεια ομαδοποίησης σχετικών μεταξύ τους εργασιών ή δραστηριοτήτων, προκειμένου να είναι δυνατός ο έλεγχος και η επίβλεψη ατόμων που τις εκτελούν. Γίνεται με βάση τους στόχους της επιχείρησης, το τι δηλαδή θέλει η επιχείρηση να επιτύχει αποτελεσματικά. Τμηματοποίηση λοιπόν μπορεί να γίνεται:

Κατά λειτουργία ή επιτελούμενο έργο: Οι εργασίες ομαδοποιούνται σε σχετικές μεταξύ τους δραστηριότητες, και οι δραστηριότητες αυτές, που ονομάζονται λειτουργίες, ομαδοποιούνται σε τμήματα. Είναι η πιο απλή και συνήθης μορφή τμηματοποίησης/οργάνωσης. Έτσι, στελέχη και υφιστάμενοι οι οποίοι χρησιμοποιούν συγκεκριμένους πόρους και εφαρμόζουν τις εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητές τους για να εκτελέσουν όμοιες ή παρόμοιες μεταξύ τους εργασίες, αποτελούν μια ξεχωριστή οργανική μονάδα (π.χ. διεύθυνση, τμήμα), στην οποία επιτελείται συγκεκριμένη λειτουργία.

Κατά προϊόν/υπηρεσία: Όλες οι απαιτούμενες δραστηριότητες για την παραγωγή και διάθεση των προϊόντων ή παροχή των υπηρεσιών ομαδοποιούνται και αποτελούν συγκεκριμένο τμήμα, υπό τον έλεγχο ενός μόνο στελέχους.

Υβριδική οργάνωση: Η οργάνωση αυτή είναι συνδυασμός δύο διαφορετικών τύπων οργάνωσης (συνήθως της κατά λειτουργία και της κατά προϊόν). Ο συνδυασμός αυτός γίνεται για να αποφεύγονται οι αδυναμίες και να αξιοποιούνται τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του καθενός από τους δύο τύπους οργάνωσης. Τέτοια υβριδική ή μεικτή οργάνωση μπορεί να σχεδιαστεί στα σούπερ μάρκετ, στις τράπεζες, στις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις κ.α.

Δικτυωτή οργάνωση: Ορισμένες επιχειρήσεις, προκειμένου να μπορούν άμεσα και ταχέως να ανταποκρίνονται στον πελάτη και να αντιδρούν στις ενέργειες των ανταγωνιστών αλλά και για μεγαλύτερη απόδοση, αναθέτουν κάποιες δραστηριότητες σε άλλες επιχειρήσεις (υπεργολάβους) που μπορούν να τις κάνουν καλύτερα και γρηγορότερα, ενώ διατηρούν κάποιες άλλες. Έτσι, η επιχείρηση οργανώνεται κατά ανάλογο τρόπο ώστε να συντονίζει αφενός τις ενέργειες των εταιρειών στις οποίες έχει εκχωρήσει αρμοδιότητες και αφετέρου τις ενέργειες που η ίδια εκτελεί. Τα στελέχη σε μια τέτοια οργάνωση κυρίως συνδέουν και συντονίζουν ανθρώπους από διάφορες εταιρείες για να εκτελέσουν συγκεκριμένες δραστηριότητες σε διάφορες περιοχές.

Κατά μήτρα: Στηρίζεται στον συνδυασμό δύο μορφών τμηματοποίησης: της τμηματοποίησης κατά λειτουργία και αυτής κατά προϊόν, ή υπηρεσία, ή έργο. Όσοι

εργαζόμενοι απαιτούνται για την παραγωγή ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας ή την εκτέλεση ενός έργου και ήδη απασχολούνται σε συγκεκριμένα τμήματα ή λειτουργίες, ομαδοποιούνται υπό τις εντολές ενός στελέχους, υπεύθυνου γι' αυτόν τον σκοπό. Αυτοί αναφέρονται τόσο στο νέο στέλεχος, όσο και στο στέλεχος του τμήματος στο οποίο ανήκουν, για όσο διάστημα οι εργαζόμενοι αποτελούν μέλη της νέας αυτής ομάδας. Οι εργαζόμενοι στα διάφορα λειτουργικά τμήματα, μπορούν να είναι ταυτόχρονα σε διάφορα έργα. Η τμηματοποίηση κατά μήτρα στοχεύει στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των ειδικών γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων στα διάφορα τμήματα που υπηρετούν, αλλά και στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση της υφιστάμενης τεχνολογίας και των εγκαταστάσεων για ένα νέο προϊόν. Ο τύπος αυτός οργάνωσης, όπως προκύπτει από τη μέχρι σήμερα εμπειρία, είναι κατάλληλος για τις διεθνείς επιχειρήσεις.

3.2.1.3 Εύρος ελέγχου (ή όριο εποπτείας)

Το εύρος ελέγχου είναι ο αριθμός υφισταμένων που αναλογούν σε κάθε προϊστάμενο. Κατά τον καθορισμό των σχέσεων εξουσίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, και με δεδομένη την αρχή πως κάθε υφιστάμενος έχει έναν και μόνο προϊστάμενο (αρχή της ενότητας εντολών - unity of command) πρέπει να καθοριστεί το πόσους υφισταμένους θα διοικεί/έχει υπό την εποπτεία του κάθε στέλεχος. Το εύρος ελέγχου καθορίζει τον αριθμό των διοικητικών επιπέδων κάθε επιχείρησης. Αν το εύρος ελέγχου είναι μικρό, η ιεραρχική δομή της θα είναι μακριά και κάθετη, ενώ, αν είναι μεγάλο, η δομή θα είναι επίπεδη.

Χρειάζεται να σημειωθεί πως ένα υπερβολικά μεγάλο εύρος, αν και συμβάλλει στη δημιουργία θετικότερου εργασιακού κλίματος, εντούτοις καθιστά εξαιρετικά δύσκολο το έργο του στελέχους να παρακολουθεί όλες τις εργασιακές σχέσεις μέσα στο τμήμα του, να καθοδηγεί τους υφισταμένους του, να τους ελέγχει και να επεμβαίνει αμέσως όταν χρειάζεται. Αντίθετα, όταν το εύρος ελέγχου είναι μικρό, δυσκολεύει την ταχεία λήψη αποφάσεων, αυξάνει αρκετά το μισθολογικό κόστος (λόγω μεγαλύτερου αριθμού στελεχών), ενώ αντιθέτως εξασφαλίζει μεγαλύτερο έλεγχο πάνω στους υφισταμένους (Galbraith, 2002).

3.2.1.4 Κατανομή εξουσίας

Η εξουσία αναφέρεται στο τυπικό και νόμιμο δικαίωμα των στελεχών να προβαίνουν σε ενέργειες, να λαμβάνουν αποφάσεις, να δίνουν εντολές και να κατανέμουν πόρους

προκειμένου να επιτύχουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα από την επιχείρηση. Η εξουσία - του κάθε στελέχους- χαρακτηρίζεται από τα εξής (Χυτήρης, 2013):

1. Ανήκει στη θέση και όχι στους ανθρώπους, δηλαδή ανεξαρτήτως του ποιος κατέχει αυτήν τη θέση έχει την εξουσία που προβλέπεται.
2. Έχει έννοια (δηλαδή πραγματική ισχύ) όταν την αποδέχονται οι υφιστάμενοι ως νόμιμη και τυπική και υπακούν στις εντολές του προϊσταμένου.
3. Ρέει από την κορυφή της πυραμίδας (ανώτατη εξουσία) προς τα κάτω.

Η άσκηση εξουσίας συνεπάγεται ευθύνη και υποχρέωση λογοδοσίας γι' αυτόν που την ασκεί. Ευθύνη είναι η υποχρέωση που αναλαμβάνει (κάποιος) να εκτελέσει συγκεκριμένο έργο, ασκώντας την εξουσία που του παρέχεται γι' αυτόν τον σκοπό. Η υποχρέωση αυτή δεν εκχωρείται και δεν μεταβιβάζεται. Η λογοδοσία είναι η υποχρέωση αυτού που ασκεί εξουσία να δώσει αναφορά στον προϊστάμενό του για το τι έκανε (σε σχέση με την εξουσία και την ευθύνη που είχε) για την πραγματοποίηση των στόχων που του είχαν ανατεθεί.

Η εκχώρηση μέρους της εργασίας των στελεχών, στους υφιστάμενους με ανάλογη εκχώρηση εξουσίας, είναι επίσης συνηθισμένη. Αυτή η διαδικασία λέγεται εξουσιοδότηση και συνδέεται με ορισμένα οφέλη τόσο για τα στελέχη όσο και τους υφισταμένους τους (Leana, 1986). Τα στελέχη δηλαδή μπορούν να ασχοληθούν με τα σημαντικότερα θέματα της δουλειάς τους και να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες από τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια. Οι υφιστάμενοι, μέσω της εξουσιοδότησης, έχουν την ευκαιρία να μάθουν και να αναπτυχθούν και να εμπλακούν περισσότερο στο οργανωσιακό γίγνεσθαι (Griffin, 2005, Daft, 2006, Χυτήρης, 2013). Πολλές φορές όμως συμβαίνει τα στελέχη να μην έχουν διάθεση ή την ικανότητα να εξουσιοδοτήσουν, ούτε και οι υφιστάμενοι να αναλάβουν. Ενδέχεται τα στελέχη να μην εμπιστεύονται τους υφισταμένους τους, να πιστεύουν ότι μπορούν να εκτελέσουν τη δουλειά καλύτερα από αυτούς, και ότι μπορεί τα λάθη των υφισταμένων να κοστίσουν περισσότερο ή ότι, αν αυτοί εκτελέσουν τη δουλειά καλύτερα, το γεγονός αυτό μπορεί να απειλήσει την εξέλιξή τους (των στελεχών). Οι εργαζόμενοι από την πλευρά τους, μπορεί να μην θέλουν να αναλάβουν πρόσθετες ευθύνες και να θεωρούν ότι δεν θα ανταμειφθούν επαρκώς.

3.2.1.5 Συγκέντρωση και αποκέντρωση εξουσίας

Όταν η λήψη αποφάσεων (για κρίσιμα και μη θέματα) γίνεται από τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης, χωρίς την παραμικρή συμμετοχή των κατώτερων διοικητικών στελεχών, τότε αυτή (η λήψη αποφάσεων) χαρακτηρίζεται ως συγκεντρωτική όπως και η επιχείρηση. Σε αυτήν την περίπτωση, τα κατώτερα στελέχη και οι εργαζόμενοι απλώς εκτελούν τις εντολές της ανώτατης διοίκησης. Αντίθετα, οι αποφάσεις λαμβάνονται από τα κατώτερα στελέχη ή αυτά συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, τότε η εξουσία αποκεντρώνεται και η επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως αποκεντρωμένη διοικητικά. Το διοικητικό επίπεδο στο οποίο λαμβάνονται οι περισσότερες και κύριες αποφάσεις σε μια επιχείρηση χαρακτηρίζει τον βαθμό συγκέντρωσης και αποκέντρωσης της εξουσίας σε αυτήν.

Ένα σχετικό με την αποκέντρωση ή συγκέντρωση εξουσίας θέμα είναι η τυποποίηση (ο βαθμός δηλαδή στον οποίο οι εργασίες έχουν προτυποποιηθεί για το πώς ακριβώς θα γίνονται και οι συμπεριφορές των εργαζομένων έχουν προκαθοριστεί, ώστε να έχουν ελάχιστα περιθώρια να αποκλίνουν ή να πάρουν πρωτοβουλίες και αποφάσεις). Η τυποποίηση αυτή γίνεται γραπτώς, με βιβλίο οδηγιών, κανόνων, διαδικασιών εκτέλεσης της εργασίας, περιγραφής εργασιών και κανονισμών. Μεγάλος βαθμός τυποποίησης καταλήγει σε μεγάλη γραφειοκρατία, που μπορεί να εξασφαλίζει μια σταθερότητα στις ενέργειες και στη συμπεριφορά και να επιτρέπει στην επιχείρηση να λειτουργεί ορθολογικά, από την άλλη πλευρά όμως, ενδέχεται να περιορίζει την ευελιξία, την πρωτοβουλία και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων.

3.3 Διεύθυνση – Ηγεσία

Η ηγεσία, ως όρος, προέρχεται από το ρήμα ηγούμαι, το οποίο ετυμολογικά σημαίνει να είμαι οδηγός, να δείχνω τον δρόμο. Η ηγεσία διαφέρει από τη διοίκηση, καθώς η διοίκηση αναφέρεται στο **ΤΙ** πρέπει να κάνει ένα στέλεχος, ενώ η ηγεσία αναφέρεται στο **ΠΩΣ** το στέλεχος εκτελεί τις λειτουργίες της διοίκησης (προγραμματισμό, οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχο) σε σχέση με τους συνεργάτες και υφισταμένους του. Επομένως, η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα άσκησης επιρροής στους άλλους (είτε είναι, για παράδειγμα, συνεργάτες είτε υφιστάμενοι), έτσι ώστε όλοι μαζί να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους.

Η ηγεσία είναι μια δυναμική διαδικασία, καθώς μια ενέργεια του ηγέτη προκαλεί την αντίδραση των υφισταμένων του, η οποία με την σειρά της προκαλεί εκ νέου την αντίδραση του ηγέτη. Επίσης, είναι παρούσα σε κάθε διοικητικό επίπεδο. Ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης μπορεί να επηρεάζει, εξαρτάται από τον ίδιο, τους άλλους και τη συγκεκριμένη κατάσταση εντός της οποίας αλληλοεπιδρούν οι δύο πλευρές. Η ηγεσία είναι μια ικανότητα η οποία εκδηλώνεται με κατάλληλη συμπεριφορά, η οποία εντέλει μαθαίνεται. Ως σχέση επιρροής όμως βασίζεται στη δύναμη την οποία κατέχει ο ηγέτης και στο πώς, πότε και πόσο τη χρησιμοποιεί.

Η δύναμη αποτελεί την πιθανότητα κάποιος σε μια κοινωνική σχέση να είναι σε θέση να κάνει αυτό που επιθυμεί, παρά τις πιθανές αντιδράσεις (Weber, 1968). Με άλλα λόγια, η δύναμη αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου ή μιας ομάδας να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των άλλων. Τα άτομα κατέχουν πράγματι τη δύναμη στον βαθμό που οι άλλοι το αναγνωρίζουν, μπορεί δε να αποκτάται μέσα στους οργανισμούς και να αυξάνεται ή να μειώνεται. Γίνεται λόγος για πέντε βασικά είδη δύναμης:

- **Την επιβραβευτική δύναμη:** Το άτομο Α ελέγχει τις επιβραβεύσεις (π.χ. αύξηση μισθού) που επιθυμεί το άτομο Β.
- **Την καταναγκαστική δύναμη:** Το άτομο Α επιβάλλει κάποιο είδος τιμωρίας στο άτομο Β, σε περίπτωση που δεν εκτελέσει το άτομο Β τα καθήκοντά του.
- **Τη νόμιμη δύναμη:** Το άτομο Α διαθέτει νόμιμη δύναμη πάνω στο άτομο Β, η οποία βασίζεται στην ιεραρχία, ενώ μπορεί να υπάρχει και εκτός αυτής, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση που το δικαίωμα επιρροής ορίζεται από τις αξίες και την κουλτούρα (π.χ. ο πρόεδρος μιας οργάνωσης έχει νόμιμο δικαίωμα καθοδήγησης των υφισταμένων του). Επίσης, μπορεί να αποκτηθεί μέσω διορισμού, εκλογής ή άλλου τύπου αναγνώρισης.

- **Τη χαρισματική δύναμη ή δύναμη αναφοράς:** Το άτομο Α έχει χαρισματική δύναμη στο άτομο Β, ανάλογη με τον θαυμασμό του ατόμου Β για τα χαρακτηριστικά και τη φήμη του ατόμου Α.
- **Τη δύναμη ειδίκευσης:** Το άτομο Α έχει δύναμη ειδίκευσης στο άτομο Β στον βαθμό που το άτομο Α έχει τη γνώση και την εξειδίκευση για ένα θέμα ή πρόβλημα.

Στο ανώτατο διοικητικό επίπεδο κυριαρχεί η χαρισματική και η νόμιμη δύναμη, στο μεσαίο διοικητικό επίπεδο η νόμιμη, η δύναμη επιβράβευσης και η δύναμη του ειδικού, ενώ στο κατώτερο διοικητικό επίπεδο είναι πιο συνήθης η δύναμη ειδίκευσης, επιβράβευσης αλλά και η καταναγκαστική και η νόμιμη δύναμη (Daft, 2006).

3.3.1 Τα βασικά ηγετικά στυλ

Η επιτυχία του ηγέτη ως προς την παρακίνηση των υφισταμένων του για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων εξαρτάται από τον ίδιο αλλά και τους υφισταμένους του (έχουν φιλοδοξίες, ανάγκες, αξίες) (Adair, 1990). Το πώς θα καταφέρει ο ηγέτης να πείσει τους υφισταμένους του είναι κάτι που διαφέρει από ηγέτη σε ηγέτη και από τη μια κατάσταση στην άλλη. Οι διαφορές αυτές είναι που προσδιορίζουν το προσωπικό ηγετικό του στυλ. Υπάρχουν τέσσερα βασικά ηγετικά στυλ (Dascher & Ninemeier, 1984):

- **Το αυτοκρατορικό ή εξουσιαστικό (autocratic):** Το στέλεχος διατηρεί όσο το δυνατόν περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης. Δεν υπάρχει συμμετοχή των υφισταμένων στην λήψη αποφάσεων, οι οποίοι πρέπει να υπακούν στις εντολές του. Το στυλ αυτό ενδείκνυται για νέους εργαζομένους που πρέπει να μάθουν γρήγορα και για προσωρινούς υπαλλήλους, που είναι δύσκολο να διοικηθούν και δεν ανταποκρίνονται σε άλλα ηγετικά στυλ.
- **Το γραφειοκρατικό (bureaucratic):** Το στέλεχος διοικεί τυπικά με βάση το βιβλίο (by the book), δίνει έμφαση στην εκτέλεση έργου και συμπεριφέρεται βάσει κανόνων και συγκεκριμένων διαδικασιών. Για να λύσει προβλήματα που δεν αντιμετωπίζονται από υφιστάμενους κανόνες βασίζεται στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια. Το στυλ αυτό είναι κατάλληλο για ανθρώπους που πρέπει να ακολουθούν συγκεκριμένες διαδικασίες, που απασχολούνται σε επικίνδυνα έργα, σε ειδικές συνθήκες ή χειρίζονται επικίνδυνο εξοπλισμό.
- **Το δημοκρατικό ή συμμετοχικό (democratic):** Το στέλεχος επιδιώκει την συμμετοχή των υφισταμένων του σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους

επιηρεάζουν. Το δημοκρατικό στυλ είναι κατάλληλο για εργαζομένους με εμπειρία & δεξιότητες, που επιδιώκουν αλλαγές στον χώρο εργασίας και που έχουν κοινά προβλήματα.

- **Το χαλαρό (laissez faire):** Το στέλεχος μεταβιβάζει εξουσία και το δικαίωμα λήψης απόφασης στους εργαζομένους, τους δίνει λίγες οδηγίες και τους επιτρέπει να έχουν ελευθερία. Το χαλαρό στυλ ενδείκνυται για άτομα με μεγάλο βαθμό παρακίνησης, π.χ. συμβούλους ή εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό.

3.3.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις ηγεσίας

Οι προσεγγίσεις για την ηγεσία μπορούν να ομαδοποιηθούν ως εξής:

- Η προσέγγιση σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη (leaders` trait approach): Ο ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, φυσικά, κοινωνικά, πνευματικά ή προσωπικότητας (π.χ. ψηλός, όμορφος, κοινωνικός, μορφωμένος).
- Η προσέγγιση σύμφωνα με τη συμπεριφορά του ηγέτη (leaders` behavioral approach): Η προσέγγιση αυτή προσπαθεί να καθορίσει ποιος τύπος συμπεριφοράς του ηγέτη οδηγεί στην υψηλή απόδοση και στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι σχετικές έρευνες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: αυτήν που εξετάζει τις δραστηριότητες και τις ευθύνες που απορρέουν από τις διοικητικές λειτουργίες (π.χ. πώς επιλύονται συγκρούσεις) και αυτήν που προσπαθεί να αναγνωρίσει την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά. Άλλες μελέτες αναζητούν επίσης τη σχέση ανάμεσα στην ηγετική συμπεριφορά και στην αποτελεσματικότητα ή και στον προσανατολισμό στο έργο ή στους ανθρώπους από όπου προκύπτουν διαφορετικά αποτελέσματα απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης. Στην προσέγγιση αυτήν εντάσσονται η θεωρία X-Ψ του McGregor, το διοικητικό πλέγμα των Blake & Mutton και το υπόδειγμα ενδυνάμωσης των υφισταμένων.
- Η προσέγγιση σύμφωνα με τις ενδεχόμενες (καταστάσεις) (contingency approach): Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη καθορίζεται από τρεις παράγοντες: α) τον ίδιο, β) τους υφισταμένους του αλλά και γ) την επικρατούσα κάθε φορά κατάσταση. Επειδή οι παράγοντες αυτοί αλλάζουν διαχρονικά όπως και οι σχέσεις μεταξύ τους, χρειάζεται διαφορετική ηγεσία κάθε φορά.

- Τις νεότερες προσεγγίσεις ηγεσίας, όπως είναι η μετασχηματιστική (transformational) και χαρισματική (charismatic) ηγεσία, η συναλλακτική (transactional), η αυθεντική (authentic), η εξυπηρετική (servanthood) και η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης (emotional intelligence).

3.3.2.1 Η θεωρία X–Ψ

Το 1960, ο McGregor παρουσίασε τη θεωρία X–Ψ (McGregor, 1960). Η θεωρία X αντιπροσωπεύει μια ξεπερασμένη και αυταρχική άποψη της ανθρώπινης φύσης, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι είναι από τη φύση τους οκνηροί, δεν επιθυμούν να εργάζονται και άρα η διοίκηση πρέπει να τους πιέζει ή να τους εξαναγκάζει να εργάζονται. Αντίθετα, η θεωρία Ψ υποστηρίζει πως οι άνθρωποι δεν αντιπαθούν εκ φύσεως την εργασία, μπορούν να έχουν φιλοδοξίες και να παρακινούνται για την επίτευξη του έργου που τους έχει ανατεθεί. Έχουν πνευματικές ικανότητες αλλά τα ταλέντα τους μπορεί να μην αξιοποιούνται πλήρως στις επιχειρήσεις. Επίσης, υποστηρίζεται πως κανείς μπορεί να μάθει να είναι υπεύθυνος και να αυτοελέγχεται ανάλογα με τις επικρατούσες οργανωσιακές συνθήκες.

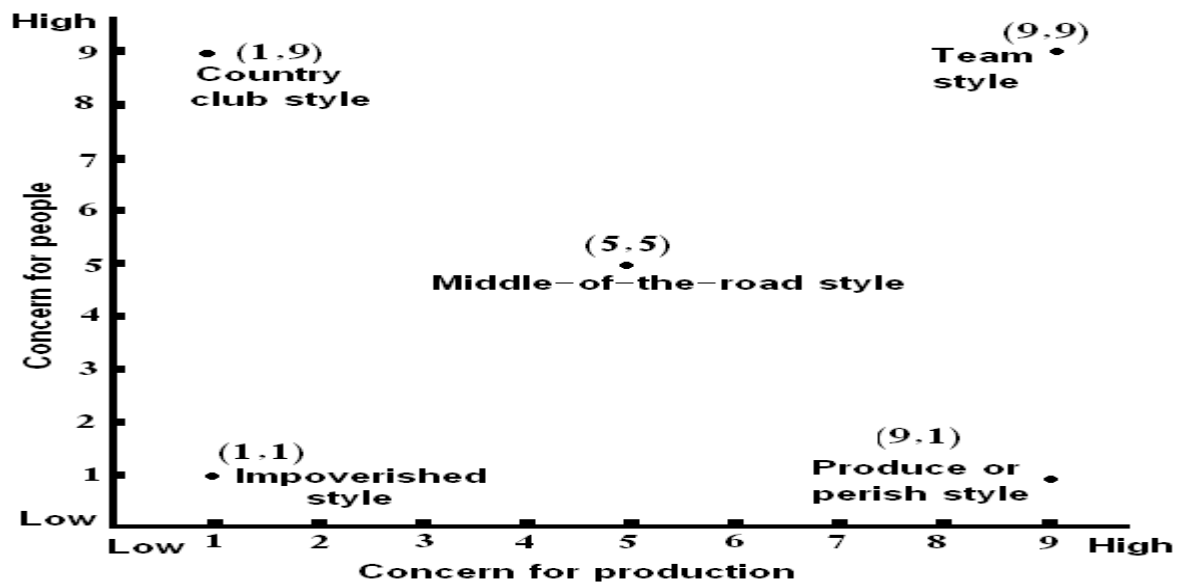
Με βάση την θεωρία X, οι εργαζόμενοι αντιπαθούν την εργασία τους, έχουν μια έμφυτη νωθρότητα, δεν είναι φιλόδοξοι και για να αποδώσουν ικανοποιητικά θα πρέπει να εποπτεύονται και να κατευθύνονται. Η θεωρία Ψ, υποθέτει ότι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν την εργασία τους σαν κάτι απόλυτα φυσικό και αναγκαίο, είναι δημιουργικοί και επιδιώκουν ευθύνες.

Οι διευθυντές που υιοθετούν τις στάσεις τύπου Ψ έχουν θετική άποψη για την ανθρώπινη φύση, ενεργούν σύμφωνα με αυτή την πεποίθηση παρέχοντας υψηλότερα επίπεδα ενθάρρυνσης, ανάθεσης, αυτονομίας και όχι τόσο στενή εποπτεία. Κατά συνέπεια, τα κίνητρα των εργαζομένων θα αυξηθούν, αυξάνοντας έτσι την απόδοση της εργασίας τους. (Lawter, Kopelman, Prottas, 2015).

3.3.2.2 Το διοικητικό πλέγμα

Η θεωρία του διοικητικού πλέγματος (managerial grid) αναπτύχθηκε από τους Blake & Mouton το 1964. Η θεωρία αυτή αξιολογεί και ορίζει διαφορετικούς τύπους ηγέτη ανάλογα με το ενδιαφέρον που δείχνει ο κάθε ηγέτης για την παραγωγή και τον εργαζόμενο. Δημιούργησαν λοιπόν ένα πλέγμα στο οποίο στον άξονα X μετριέται το ενδιαφέρον για την παραγωγή και στον άξονα Ψ το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, σε μια κλίμακα από το 1

ως το 9. Μέσα από κατάλληλο τεστ (π.χ. ερωτήσεις) το στέλεχος μπορεί να προσδιορίσει το προσωπικό του στυλ ηγεσίας καταγράφοντας τη συμπεριφορά του κατά την καθημερινή άσκηση ηγεσίας. Ενώ κάθε στέλεχος έχει ένα βασικό, κυρίαρχο στυλ, εντούτοις υπάρχουν έκτακτες περιπτώσεις κατά τις οποίες μπορεί να υιοθετεί ένα άλλο στυλ για να επιτύχει έναν συγκεκριμένο στόχο.



Γραφική απεικόνιση του διοικητικού πλέγματος(πηγή: https://en.wikipedia.org/wiki/Managerial_grid_model.)

3.3.2.3 Το υπόδειγμα Vroom Yetton

Το υπόδειγμα των Vroom Yetton αναπτύχθηκε το 1973 από τον Victor Vroom και τον Phillip Yetton, ενώ σημαντική ήταν και η συνεισφορά του Arthur Jago το 1988. Το συγκεκριμένο υπόδειγμα προτείνει στυλ ηγεσίας τα οποία καθορίζονται ανάλογα με την περίσταση και συγχρόνως εξηγεί πώς οι ηγέτες θα πρέπει να παίρνουν τις αποφάσεις τους στηριζόμενοι σε 3 κριτήρια: α) στην ποιότητα της απόφασης (τι αποτέλεσμα θα έχει στην απόδοση της ομάδας), β) στην αποδοχή της απόφασης από τους υφισταμένους και στη διάθεσή τους να την υλοποιήσουν και γ) στον απαιτούμενο χρόνο για τη λήψη της απόφασης.

Το υπόδειγμα αυτό εξισώνει την ηγεσία με τη λήψη αποφάσεων και τονίζεται ιδιαίτερα ότι η λήψη αποφάσεων είναι από τα πιο σημαντικά πράγματα που κάνει ένας ηγέτης. Το να γνωρίζει κανείς πότε να ζητήσει από τους άλλους να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης

απόφασης ή πότε να λάβει την απόφαση μόνος του, είναι ένα πολύ σοβαρό θέμα ηγεσίας. Ο ηγέτης πρέπει να ξέρει πότε οι συμβουλές των άλλων χρειάζονται και πότε το να τους συμβουλευτεί είναι χάσιμο χρόνου. Προσδιορίζονται λοιπόν πέντε ηγετικά στυλ (δύο αυταρχικά, δύο συμβουλευτικά και ένα ομαδικό). Για το πότε πρέπει να εφαρμοστεί το κάθε στυλ ηγεσίας, χρειάζεται να γίνει από τον ηγέτη μια σειρά διαγνωστικών ερωτήσεων, για παράδειγμα: «Υπάρχουν αρκετές πληροφορίες για να ληφθεί μια ορθή απόφαση;», «Είναι πιθανή μια σύγκρουση μεταξύ των υφισταμένων μου όσον αφορά το ποια απόφαση θα ληφθεί;». Το υπόδειγμα Vroom Yetton γενικά εφαρμόζεται στην πράξη. Ωστόσο, τα στελέχη φαίνεται να υιοθετούν περισσότερο τα συμβουλευτικά στυλ, όταν το υπόδειγμα προτείνει το αυταρχικό στυλ λήψης απόφασης. Επίσης, έχει διαπιστωθεί σε έρευνες ότι τα ανώτατα στελέχη είναι περισσότερο συμμετοχικά από ό,τι τα κατώτερα (Μπουραντάς, 2005).

3.3.2.4 Η θεωρία των στόχων

Η θεωρία των στόχων (path goal theory) εξετάζει το πώς οι ηγέτες παρακινούν τους υφισταμένους τους να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους, επιτυγχάνοντας παράλληλα βελτίωση της απόδοσής τους και εργασιακή ικανοποίηση (Northouse, 2004). Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη καθορίζεται από τρεις παραμέτρους: το στυλ ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων και τα χαρακτηριστικά της εργασίας.

Η βασική υπόθεση της συγκεκριμένης θεωρίας είναι ότι οι υφιστάμενοι θα παρακινηθούν αν θεωρήσουν ότι οι ίδιοι είναι ικανοί για την εκτέλεση έργου, αν πιστεύουν πως οι προσπάθειές τους θα έχουν κάποιο αποτέλεσμα και ότι θα λάβουν κάποια ικανοποιητική ανταμοιβή. Ο ηγέτης λοιπόν θα πρέπει να επιλέξει μέσα από τέσσερα διαφορετικά ηγετικά στυλ (κατευθυντικό, υποστηρικτικό, συμμετοχικό και προσανατολισμού στην επίτευξη). Κάθε ηγετικό στυλ έχει και διαφορετική επίδραση στην παρακίνηση των υφισταμένων (ανάλογα και με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους και τα χαρακτηριστικά της εργασίας). Τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων καθορίζουν το πώς θα ερμηνευτεί η συμπεριφορά του ηγέτη σε ένα δεδομένο εργασιακό περιβάλλον. Αν λοιπόν, για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι είναι δογματικοί και αυταρχικοί και επιπλέον εργάζονται σε συνθήκες αβεβαιότητας και έλλειψης σαφήνειας ως προς τις διαδικασίες, η θεωρία πορείας – στόχου προτείνει το κατευθυντικό στυλ γιατί αυτό εξασφαλίζει καθοδήγηση και σαφήνεια στο προς εκτέλεση έργο.

Επομένως, η θεωρία των στόχων βοηθά στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η ηγετική συμπεριφορά επηρεάζει την ικανοποίηση και την απόδοση των υφισταμένων, συνδέει την παρακίνηση με την ηγεσία και δίνει έμφαση στη σημασία της καθοδήγησης των εργαζομένων από τον ηγέτη.

3.3.2.5 Η θεωρία του Likert

Σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία υπάρχουν 4 στυλ ηγεσίας ([Likert's management systems](https://en.wikipedia.org/wiki/Likert%27s_management_systems) - [Wikipedia](https://en.wikipedia.org/wiki/Likert%27s_management_systems), [Online] Available from: https://en.wikipedia.org/wiki/Likert%27s_management_systems, [Accessed: 9th January 2023].):

1. Το εκμεταλλευτικό αυταρχικό, που βασίζεται στον καταναγκασμό και τον φόβο. Οι αποφάσεις λαμβάνονται από τα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης χωρίς την συμμετοχή των εργαζομένων.
2. Το καλοπροαίρετα αυταρχικό είναι βελτιωμένο σε σχέση με το προηγούμενο, καθώς υπάρχει μια σχετική επικοινωνία με τους εργαζόμενους, αλλά ο ηγέτης πάλι παίρνει τις περισσότερες αποφάσεις.
3. Το συμβουλευτικό, όπου ο ηγέτης λαμβάνει τις βασικές αποφάσεις μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας με τους υφιστάμενους και αξιοποίηση και των δικών τους απόψεων.
4. Το συμμετοχικό, κατά το οποίο η λήψη των αποφάσεων και ο καθορισμός των στόχων γίνεται με συμμετοχικές διαδικασίες, υπάρχει πλήρης εμπιστοσύνη στους υφιστάμενους και αμφίδρομη επικοινωνία.

3.3.2.6 Το περιστασιακό μοντέλο ηγεσίας (Blanchard & Hersey)

Το συγκεκριμένο μοντέλο, θεωρεί ότι ο σωστός ηγέτης πρέπει να επιλέγει κατά περίπτωση το στυλ ηγεσίας που ταιριάζει στην εργασιακή ωριμότητα των υφισταμένων του, δηλαδή πόσο ικανοί, πρόθυμοι ή πεπεισμένοι είναι οι υφιστάμενοι να εκτελέσουν εργασίες. Τα διαθέσιμα στυλ ηγεσίας μεταξύ των οποίων μπορεί να επιλέξει ο ηγέτης, είναι τα εξής ([Situational leadership theory](https://en.wikipedia.org/wiki/Situational_leadership_theory) - [Wikipedia](https://en.wikipedia.org/wiki/Situational_leadership_theory), [Online] Available from: https://en.wikipedia.org/wiki/Situational_leadership_theory, [Accessed: 8th January 2023].):

1. **Καθοδηγητικό-Διευθυντικό** (μικρή υποστήριξη & μικρή εκχώρηση). Προτείνεται για υφιστάμενους με χαμηλή εργασιακή ωριμότητα, που δεν έχουν πολλές

ικανότητες να εκτελέσουν και δεν είναι πρόθυμοι να αναλάβουν την ευθύνη ολοκλήρωσης ενός έργου, χρειάζονται σαφείς οδηγίες και περισσότερη επίβλεψη.

2. **Συμβουλευτικό** (μεγάλη υποστήριξη & μικρή εκχώρηση). Ενδείκνυται για εργαζόμενους με χαμηλό προς μέτριο επίπεδο εργασιακής ωριμότητας, δηλαδή άτομα που δεν είναι ικανά για την εκτέλεση ενός έργου, αλλά σχετικά πρόθυμα να αναλάβουν ευθύνη και χρειάζονται καθοδηγητική συμπεριφορά επειδή στερούνται ικανοτήτων.
3. **Συμμετοχικό** (μεγάλη υποστήριξη & μεγάλη εκχώρηση). Εφαρμόζεται σε εργαζόμενους που διαθέτουν μέτριο προς υψηλό επίπεδο εργασιακής ωριμότητας, δηλαδή μπορούν να εκτελέσουν το έργο που τους ανατίθεται αλλά στερούνται αυτοπεποίθησης.
4. **Εκχωρητικό-εξουσιοδοτικό** στυλ (μικρή υποστήριξη & μεγάλη εκχώρηση). Το συγκεκριμένο στυλ μπορεί να εφαρμοστεί σε υφιστάμενους υψηλής εργασιακής ωριμότητας, δηλαδή ικανούς υφιστάμενους που αυτοπαρακινούνται.

Το κλειδί στην επιλογή του πιο αποτελεσματικού ηγετικού στυλ, είναι να εκτιμηθεί το επίπεδο ωριμότητας των υφισταμένων και να συμπεριφερθεί ο ηγέτης σύμφωνα με την πιο πάνω θεωρία. Είναι ευνόητο, βέβαια, ότι με βάση αυτήν τη θεωρία ο ηγέτης θα πρέπει να βοηθήσει τους υφιστάμενους του να «ωριμάσουν», ώστε να γίνουν ικανοί και να θέλουν να αναλάβουν ευθύνη-πρωτοβουλία για εκτέλεση έργου (Bryman, 1992).

3.3.2.7 Η συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς

Σύμφωνα με τη θεωρία της συνεχούς κλίμακας ηγετικής συμπεριφοράς (leadership continuum theory) υπάρχουν τρία βασικά ηγετικά στυλ το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το χαλαρό. (Tannenbaum & Schmidt, 1973).

- **Το αυταρχικό στυλ** έχει διαφορετικούς βαθμούς εξουσιαστικότητας, οι οποίοι κλιμακώνονται. Ο «καθαρός» εξουσιαστικός ή αυταρχικός ηγέτης συμπεριφέρεται κατά το πρότυπο των υποθέσεων της θεωρίας X. Αποφασίζει μόνος του, χωρίς τη συμβολή των υφισταμένων του. Είναι σαφώς προσανατολισμένος προς την παραγωγή/έργο και τείνει να θεωρεί τους υφιστάμενους του ως «πράγματα», χωρίς δυνατότητες ή επιθυμία να εκτελέσουν κάτι μόνοι τους. Αντιλαμβάνεται τον ρόλο του ως αυτού που πρέπει να πιέζει και να εξαναγκάζει τους υφιστάμενους του να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του οργανισμού. Επομένως οφείλει να τους επιβλέπει

στενά για να μην εκμεταλλευτούν την ελευθερία και επιδείξουν μη παραγωγικές συμπεριφορές. Ο αυταρχικός ηγέτης θεωρεί τον εαυτό του πηγή κάθε εξουσίας σε ό,τι αφορά την ομάδα του και διαφυλάσσει με πάθος το δικαίωμά του να επηρεάζει. Αν αμφισβητηθεί η εξουσία του, το θεωρεί ως επίθεση στο δικαίωμά του να διοικεί και πιθανώς θα αντιδράσει με έναν τρόπο εξαναγκαστικό και κατευθυντικό.

- **Στο δημοκρατικό στυλ** ο ηγέτης μοιράζεται μέρος της εξουσίας του με τους υφιστάμενους, οι οποίοι θεωρούνται ικανοί και λαμβάνεται υπόψη η άποψή τους. Το στέλεχος και οι υφιστάμενοι θεωρούνται σχετικά εξίσου ικανοί να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ή του τμήματος. Το δημοκρατικό στέλεχος είναι περισσότερο ηγέτης με την πραγματική έννοια της λέξης.
- **Στο χαλαρό στυλ**, ο ηγέτης μοιράζεται εντελώς την εξουσία με τους υφισταμένους του. Σε αυτήν την περίπτωση καθορίζει πλατιά όρια πολιτικής (δηλαδή γενικά σημεία πολιτικής) και γενικούς στόχους εργασίας και επιτρέπει στους υφισταμένους του να πάρουν τις σχετικές αποφάσεις και να επιτύχουν τους στόχους όπως αυτοί κρίνουν καλύτερα. Το χαλαρό στυλ προτείνεται για υφισταμένους οι οποίοι χάρη στην τεχνολογία (έχουν την εξειδικευμένη τεχνογνωσία) ή στην προσωπικότητά τους εμπλέκονται προσωπικά, είναι προσανατολισμένοι προς τους οργανωσιακούς και προσωπικούς τους στόχους, είναι πολύ υπεύθυνοι και παίρνουν πρωτοβουλίες (υποθέσεις θεωρίας Ψ). Κατά συνέπεια θα ήταν αντιπαραγωγική μια πλήρης συγκέντρωση εξουσιών στο πρόσωπο του στελέχους.

Συμπερασματικά, όπως γίνεται κατανοητό από τις θεωρίες για ηγεσία που αναπτύχθηκαν παραπάνω, ο ηγέτης επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες και κυρίως από αυτούς που αφορούν την προσωπικότητά του, τους ανωτέρους, τους ομοιόβαθμους και τους υφισταμένους του αλλά και τους παράγοντες που επηρεάζουν το κλίμα και τις πολιτικές της επιχείρησης.

3.3.3 Σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας

3.3.3.1 Μετασχηματιστική και χαρισματική ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership), αναφέρεται στην περίπτωση που οι ηγέτες παρακινούν με εξαιρετικό τρόπο τους υφισταμένους τους, δίνοντας έμφαση στις αξίες και στα ιδανικά και εμπνέοντάς τους να σκεφτούν τα προβλήματα με νέους τρόπους. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να εμπνέουν τους άλλους μέσω των

πράξεων και του οράματός τους και έτσι οι υφιστάμενοί τους νιώθουν θαυμασμό και κάνουν πιο πολλά από όσα μπορούσαν να κάνουν ή είχαν σκεφτεί να κάνουν (Hellriegel Jackson & Slocum, 2005).

Η θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας (charismatic leadership), που θεωρείται παρόμοια με αυτήν της μετασχηματιστικής ηγεσίας, δημοσιεύτηκε από τον House (1976). Σύμφωνα με τον Weber (1947), το χάρισμα είναι ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που προσδίδει σε ένα άτομο ξεχωριστές δυνάμεις, που συντελούν στο να θεωρηθεί το άτομο αυτό ηγέτης. Έχει σημασία όμως το χάρισμα, αυτές οι ιδιαίτερες δυνάμεις του ηγέτη να γίνονται παραδεκτές από τους ακολούθους του ηγέτη (Bryman, 1992).

Ηγέτες οι οποίοι επιδεικνύουν δέσμευση στο όραμα και στην πορεία δράσης καλούνται χαρισματικοί. Αυτοί έχουν ακλόνητη πίστη στην αποστολή τους και πιστεύουν ότι μαζί με τους υφισταμένους τους (οι οποίοι επιδεικνύουν αφοσίωση και υπακοή στον ηγέτη) μπορούν να την επιτύχουν.

3.3.3.2 Συναλλακτική ηγεσία

Η θεωρία της συναλλακτικής ηγεσίας (transactional leadership) επικεντρώνεται στην αλληλεπίδραση του ηγέτη με όλους τους υφισταμένους του αλλά σε δυαδικό επίπεδο (ο ηγέτης με καθέναν υφιστάμενό του χωριστά). Από τα ευρήματα σχετικών μελετών προκύπτει πως η καλή σχέση ηγέτη και υφισταμένων συμβάλει στη μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, μειώνει την πιθανότητα αποχώρησης, ενισχύει τη δέσμευση στον οργανισμό και γενικά δημιουργεί ευνοϊκές προϋποθέσεις για προαγωγή. Πράγματι, αυτή η καλή ποιοτική σχέση ηγέτη-υφισταμένων ευνοεί τον ίδιο, τους εργαζομένους και την επιχείρηση. Αυτή αναπτύσσεται μέσα από τρεις φάσεις (Northouse, 2004): α) την αρχική επαφή, η οποία δίνει τη δυνατότητα στον ηγέτη και στον υφιστάμενο για μια πρώτη τυπική γνωριμία, β) τη γνωριμία, κατά την οποία αναπτύσσεται η συνεργασία, η εμπιστοσύνη, ο σεβασμός και γ) την ουσιαστική συνεργασία, φάση κατά την οποία υπάρχει αμοιβαία αφοσίωση και αλληλεξάρτηση για την επίτευξη αποτελεσμάτων. Περνώντας από τις διάφορες φάσεις, οι εργαζόμενοι ωριμάζουν και βοηθούν στην καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης.

3.3.3.3 Αυθεντική ηγεσία

Η θεωρία της αυθεντικής ηγεσίας (authentic leadership) βασίζεται πάνω στην έννοια της αυθεντικότητας και σχετίζεται με την αυτογνωσία και την ικανότητα ενός ατόμου να έχει τον έλεγχο της ζωής του, παραμένοντας πιστό στις αξίες του, διατηρώντας τον χαρακτήρα και την προσωπικότητά του παρά τις οποιεσδήποτε εξωτερικές πιέσεις.

Η αυθεντική ηγεσία ορίστηκε ως η διαδικασία που προωθεί και στηρίζεται σε θετικά ψυχολογικά χαρακτηριστικά, ικανότητες και ένα ηθικό περιβάλλον. Στοχεύει στη μεγαλύτερη αυτογνωσία, στην αντικειμενική επεξεργασία πληροφοριών και απόψεων (χωρίς μεροληψία) από την πλευρά του ηγέτη, αλλά και στην ειλικρίνεια και ικανότητά του να μοιράζεται με τους άλλους πεποιθήσεις και απόψεις. Όλα αυτά συντελούν στη θετική αυτό-ανάπτυξη (Walumbwa κ.α., 2008).

Σύμφωνα με τον George (2003), η αυθεντική ηγεσία χαρακτηρίζεται από πέντε χαρακτηριστικά που πρέπει να αναπτύξει κανείς για να γίνει «αυθεντικός ηγέτης». Χρειάζεται πάθος (ως προς την κατανόηση του σκοπού), κατάλληλη συμπεριφορά (θεμελιωμένη σε ισχυρές αξίες), ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με τους άλλους, συνέπεια συμπεριφοράς (αυτοπειθαρχία) και συμπόνοια.

3.3.3.4 Υπηρετική ηγεσία

Ο όρος «υπηρετική ηγεσία» προήλθε από τον Robert Greenleaf, μετά την έκδοση σχετικού βιβλίου του. Κεντρικός πυρήνας της θεωρίας αυτής είναι ο ηγέτης, ο οποίος ασκεί διοίκηση και υπηρετεί τους υφισταμένους του (Greenleaf, 1982).

Σύμφωνα με τον Spears (2004), η υπηρετική ηγεσία έχει δέκα βασικά χαρακτηριστικά: 1) η ικανότητα ακρόασης του ηγέτη, 2) η ενσυναίσθηση, 3) η ικανότητα να «θεραπεύει» τους άλλους και να τους κάνει να εξελίσσονται, 4) η αυτογνωσία/επίγνωση περιβάλλοντος, 5) η πειθώ, 6) η ικανότητα αντίληψης κι επικοινωνίας οραμάτων και στόχων στους άλλους, 7) η διορατικότητα, 8) η επιμέλεια, 9) η αφοσίωση στην ανάπτυξη των εργαζομένων και 10) η ευρύτερη ανάπτυξη της κοινότητας στην οποία ζει και εργάζεται.

3.3.3.5 Θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η «συναισθηματική νοημοσύνη» (emotional intelligence) χρησιμοποιήθηκε ως όρος την δεκαετία του 1990 από τους Mayer & Salovey και Daniel Goleman.

Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως ένας τύπος κοινωνικής νοημοσύνης, η οποία επιτρέπει στα άτομα να αντιλαμβάνονται και να διαχωρίζουν τα συναισθήματά τους και τα συναισθήματα των άλλων, αλλά και να χρησιμοποιούν τις πληροφορίες αυτές για να καθοδηγούν τις σκέψεις και τις πράξεις τους. (Mayer & Salovey, 1993).

Η συναισθηματική νοημοσύνη προσεγγίζεται μέσα από τρία βασικά υποδείγματα:

1. το υπόδειγμα των Mayer-Salovey (1997), σύμφωνα με το οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα αντίληψης συναισθημάτων, αξιοποίησης συναισθημάτων για τη διευκόλυνση της σκέψης (το πώς νιώθει κανείς επηρεάζει τον τρόπο σκέψης για τον εαυτό του), κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων για προσωπική εξέλιξη.
2. το υπόδειγμα του Goleman (1995), το οποίο θεωρεί πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα σύνολο από προσωπικές ικανότητες (πόσο καλά χειριζόμαστε τον εαυτό μας, αυτοεπίγνωση και αυτοδιαχείριση) και κοινωνικές (πόσο καλά χειριζόμαστε τις σχέσεις μας με τους άλλους, κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων), οι οποίες καθορίζουν την απόδοση στον χώρο εργασίας και
3. το υπόδειγμα Bar-On (1997), σύμφωνα με το οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας συνδυασμός ενδο-προσωπικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, ικανοτήτων προσαρμογής, διαχείρισης άγχους (και σχετικών δεξιοτήτων) και παραγόντων όπως η γενική διάθεση του ατόμου. Όλοι αυτοί καθορίζουν την «έξυπνη» συμπεριφορά. Για κάθε υπόδειγμα έχουν διατυπωθεί και προταθεί στη βιβλιογραφία και αντίστοιχα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης.

3.3.4 Ηγεσία στον Δημόσιο Τομέα

Η ηγεσία του δημόσιου τομέα ορίζεται ως η διαδικασία (Van Wart, 2003):

1. επίτευξης των αποτελεσμάτων που απαιτούνται από εξουσιοδοτημένες διαδικασίες με αποδοτικό, αποτελεσματικό και νόμιμο τρόπο,
2. ανάπτυξης και υποστήριξης των οπαδών που παρέχουν αυτά τα αποτελέσματα (μια και μέσω των οπαδών επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα) και

3. ευθυγράμμισης του οργανισμού με το περιβάλλον του, σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Στα πλαίσια αυτά πρέπει να εφαρμοστεί μια νέα κουλτούρα στην Δημόσια Διοίκηση, όπου: (Καφετζόπουλος, 2022).

- ο πολίτης τίθεται στο επίκεντρο, και στόχος είναι η ικανοποίηση των αναγκών του αποτελεσματικά, οικονομικά και στο σωστό χρόνο,
- επιδιώκεται επίτευξη της σωστής ισορροπίας μεταξύ αποτελεσματικής και αποδοτικής λειτουργίας στο εσωτερικό και εξασφάλισης δημιουργικής ανάπτυξης στο εξωτερικό περιβάλλον και την κοινωνία,
- επιδίωξη βιώσιμων αποτελεσμάτων, μέσω στρατηγικής ανάπτυξης της «περιουσίας» της κοινωνίας των πολιτών, με ορθή διαχείριση των πόρων που απαιτούνται για την μακροπρόθεσμη ευημερία,
- επιδιώκεται η καινοτομία, μέσω αξιοποίησης νέων ιδεών και μοντέλων λειτουργίας, επιταχύνοντας την αποτελεσματικότητά τους,
- ευελιξία χαρακτηρίζει την Διοίκηση, που είναι σε ετοιμότητα να αντιμετωπίσει νέες συνθήκες, να προσαρμοστεί και να ανταποκριθεί σε απρόβλεπτα γεγονότα με γρήγορο, αποτελεσματικό και οικονομικό τρόπο,
- καλλιεργείται πνεύμα συνεργασίας, μέσω συνεργασιών με άλλους τομείς και κλάδους της οικονομίας, με άλλες χώρες, με άλλους οργανισμούς. Ανάληψη κοινών έργων, εκπόνηση και υλοποίησή τους,
- υπάρχει διαφάνεια και υπευθυνότητα για ενέργειες και αποτελέσματα, ειδικά στη σημερινή εποχή που απαιτείται ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης και νομιμότητα.

Οι κυβερνήσεις και τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης οφείλουν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο σε αυτήν την αλλαγή, προσαρμόζοντας τους δημόσιους οργανισμούς στις νέες συνθήκες και συνθέτοντας ταυτόχρονα μια σαφή και ζωντανή εικόνα για το μέλλον τους. (Καφετζόπουλος, 2022).

Οι προϋποθέσεις των αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση (Καφετζόπουλος, 2022):

1. Διαθεσιμότητα εργαλείων διοίκησης,
2. Η κατάλληλη κουλτούρα του πολιτικού συστήματος που διοικεί τη δημόσια διοίκηση &
3. Ευέλικτη και εμπνευσμένη ηγεσία που να εστιάζει στην ανάπτυξη και διατήρηση στελεχών που επιδεικνύουν τις απαραίτητες συμπεριφορές.

Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση πρέπει να πετύχει τα παρακάτω συνδυαστικά με τα στελέχη (ηγέτες) που υπηρετούν σε αυτήν: (Καφετζόπουλος, 2022)

- Προσανατολισμός στις επιδόσεις και τα αποτελέσματα (π.χ. μέσω συστημάτων δεικτών επιδόσεων, τον έλεγχο των λειτουργιών, κλπ.),
- Προσανατολισμός προς τον πολίτη και ταυτόχρονα ελάφρυνση της γραφειοκρατίας (π.χ., μέσω της εκπαίδευσης στην καλύτερη γνώση των αναγκών του πολίτη, της απλούστευσης των τύπων και των διαδικασιών),
- Παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών, ούτως ώστε οι πολίτες να μην χρειάζεται να πηγαίνουν σε πολλές διαφορετικές υπηρεσίες για την επίλυση ενός προβλήματος (π.χ., υπηρεσίες μίας στάσης, συνεργασία ιδιωτικού και δημοσίου τομέα).

3.4 Ο έλεγχος

3.4.1 Η έννοια του ελέγχου

Ο έλεγχος ορίζεται ως διαδικασία με την οποία τα στελέχη παρακολουθούν, μετρούν, συγκρίνουν όλα όσα γίνονται μέσα στην επιχείρηση και προβαίνουν σε ενέργειες προσαρμογής, αναθεώρησης ή και διόρθωσης των σχεδίων που έχουν εκπονηθεί και των στόχων που έχουν τεθεί (Χυτήρης, 2013).

Η ανάγκη για έλεγχο είναι απαραίτητη σε κάθε επιχείρηση και οργανισμό, καθώς η πολυπλοκότητα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και η μεταξύ τους αλληλεπίδραση, μπορεί να επηρεάσουν την λειτουργία της επιχείρησης και να μην λειτουργεί βάσει προγραμματισμού.

Ο έλεγχος είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τον προγραμματισμό, καθώς μέσω του ελέγχου διαπιστώνεται η επίτευξη ή όχι των αντικειμενικών στόχων που έχουν τεθεί από τον προγραμματισμό και επαναπροσδιορίζονται οι αντικειμενικοί στόχοι, βάσει των πληροφοριών που διαπιστώνει ο έλεγχος.

Ο σκοπός του ελέγχου είναι να εντοπιστούν και να διορθωθούν έγκαιρα οι αποκλίσεις από την αναμενόμενη απόδοση σε κάθε διεργασία, τα ενδεχόμενα λάθη και να μειωθεί το κόστος για κάθε δραστηριότητα αλλά και συνολικά.

3.4.2 Η διαδικασία του ελέγχου.

Η διαδικασία του ελέγχου περιλαμβάνει πέντε βήματα (Govindarajan & Newton, 2001):

1. Καθορισμός των περιοχών ελέγχου.

Αρχικά προσδιορίζονται οι περιοχές δράσης που είναι κρίσιμες για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (δηλαδή οι λειτουργίες, οι διευθύνσεις, τα τμήματα, οι διαδικασίες) στις οποίες είναι αναγκαίο να γίνει έλεγχος. Δεδομένου όμως ότι ο έλεγχος των δραστηριοτήτων σε μια επιχείρηση έχει κόστος, θα πρέπει να επιλεγούν για έλεγχο εκείνες τουλάχιστον οι βασικές δραστηριότητες στις οποίες, αν παρουσιαστεί απόκλιση από τα προγραμματισμένα, αυτή θα είναι καθοριστική ή μεγάλης σημασίας για την επίτευξη των στόχων.

2. Καθορισμός προτύπων απόδοσης.

Το πρότυπο αποτελεί ένα υπόδειγμα που περιγράφει τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την εξέλιξη ενός έργου. Τα πρότυπα είναι κριτήρια για την ποιοτική και ποσοτική αξιολόγηση.

Επίσης, πρέπει να είναι μετρήσιμα και συνεπή ή αντίστοιχα με τους επιδιωκόμενους στόχους (π.χ. αύξηση εσόδων και μείωση κόστους) (Hill, 1997).

3. Μέτρηση της απόδοσης

Η μέτρηση της απόδοσης πραγματοποιείται με γραπτές εκθέσεις των προϊσταμένων, προσωπικές παρατηρήσεις, συγκέντρωση - επεξεργασία στατιστικών δεδομένων και χρήση σύγχρονης τεχνολογίας (πχ ηλεκτρονικοί υπολογιστές). Μετριέται λοιπόν η πραγματική απόδοση σε ποσοτικούς ή ποιοτικούς όρους, ανάλογα με τα καθορισθέντα πρότυπα. Το πώς θα μετρηθεί αυτή η απόδοση, δηλαδή με ποιο τρόπο θα αντληθούν οι πληροφορίες και από πού, είναι εξίσου σημαντικό με το τι θα μετρηθεί. Λόγω του κόστους των μετρήσεων, θα πρέπει να γίνεται με τέτοια συχνότητα ώστε να περιορίζεται αυτό το κόστος.

4. Σύγκριση της απόδοσης με πρότυπα.

Η σύγκριση των στόχων (ποσοτικά και ποιοτικά) με τα αποτελέσματα των μετρήσεων δείχνει τον βαθμό επίτευξης των στόχων αλλά και το αν όλα γίνονται σύμφωνα με το πρόγραμμα. Μπορεί να υπάρχει αρνητική απόκλιση, θετική απόκλιση ή τήρηση των προτύπων. Οι πληροφορίες αυτές αξιολογούνται από τα κέντρα λήψης αποφάσεων του οργανισμού, ούτως ώστε να προσδιοριστούν οι διορθωτικές ενέργειες.

5. Η ανάληψη διορθωτικής δράσης.

Όταν διαπιστώνονται αποκλίσεις από τα πρότυπα, τα στελέχη αναλαμβάνουν διορθωτικές πρωτοβουλίες. Οι αποκλίσεις μπορεί να οφείλονται τόσο σε εσωτερικά αίτια (αδυναμία ή απροθυμία των εργαζόμενων, ανεπάρκεια υλικοτεχνικού εξοπλισμού κλπ.), όσο και σε εξωτερικά αίτια (μεταβολή εξωτερικού περιβάλλοντος).

Για τη διόρθωση της απόκλισης, το στέλεχος μπορεί να προβεί: α) σε άμεσες ενέργειες, διορθώνοντας τα λάθη που έχουν γίνει και επαναφέροντας την απόδοση στα επιθυμητά επίπεδα, ή σε βασική διορθωτική, εξετάζοντας σε βάθος τις αιτίες που προκάλεσαν την απόκλιση και στη συνέχεια προβαίνοντας στη διόρθωση, β) στην αναθεώρηση των προτύπων απόδοσης όταν αυτά πραγματικά αποδεικνύεται ότι ήταν μη επιτεύξιμα (π.χ. ύψος πωλήσεων) ή πολύ χαμηλά (π.χ. πρότυπα ασφάλειας).

3.4.3 Είδη & επίπεδα ελέγχου

Ο έλεγχος που αφορά το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, διενεργείται είτε από εσωτερικούς ελεγκτές, που είναι εργαζόμενοι της επιχείρησης, είτε από εξωτερικά όργανα ελέγχου, πχ ορκωτούς λογιστές.

Οι έλεγχοι μπορεί να διενεργούνται προληπτικά, πριν από την έναρξη των δραστηριοτήτων, σε διαρκή βάση (πχ έλεγχος πωλήσεων), περιοδικά (πχ σε τακτά χρονικά διαστήματα για τον έλεγχο της πορείας ενός προγράμματος), ή να είναι έκτακτοι.

Οι οικονομικοί έλεγχοι διακρίνονται σε προϋπολογιστικούς και διαχειριστικούς, με τους πρώτους να είναι ποσοτικοποιημένες αναφορές των στόχων του οργανισμού και τους δεύτερους να είναι τυπικές αξιολογήσεις της πορείας του οργανισμού. Αυτά τα 2 είδη ελέγχων, χρησιμεύουν ως πληροφορίες για την λήψη αποφάσεων.

Ανάλογα με το τι ελέγχεται και σε ποιο επίπεδο διοίκησης, το περιεχόμενο του ελέγχου διαφέρει, όπως άλλωστε είναι διαφορετικό το επίκεντρο ενδιαφέροντος αλλά και ευθύνης για τα αποτελέσματα των αντίστοιχων στελεχών. Ο έλεγχος διακρίνεται σε τρία επίπεδα:

- στρατηγικό έλεγχο, για τα ανώτατα στελέχη, τα οποία ελέγχουν κυρίως την υλοποίηση της στρατηγικής και την πρόοδο επίτευξης των στρατηγικών στόχων. Πιο συγκεκριμένα, ο στρατηγικός έλεγχος επικεντρώνεται σε πέντε τομείς: δομή, τεχνολογία, ανθρώπινους πόρους, ηγεσία και συστήματα πληροφοριών και ελέγχου (Picken & Dess, 1997). Έτσι, η υπεύθυνη ομάδα στρατηγικού ελέγχου, μέσα στην επιχείρηση, παρακολουθεί καθέναν από τους παραπάνω τομείς (σε συγκεκριμένα χρονικά σημεία και για συγκεκριμένα μεγέθη ή διαστάσεις) για να διαπιστώσει εάν συμβάλλουν ή δημιουργούν προβλήματα στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων.
- τακτικό ή διαχειριστικό έλεγχο, για τα μεσαία στελέχη, τα οποία είναι υπεύθυνα για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής στην περιοχή ευθύνης τους, στον σχεδιασμό εργασιών και στον έλεγχο της προόδου και
- λειτουργικό έλεγχο, για τα κατώτερα στελέχη, τα οποία είναι υπεύθυνα για την ακριβή εκτέλεση των εργασιών, την ατομική και ομαδική απόδοση και την πιστή τήρηση των σχετικών κανόνων και διαδικασιών (Χυτήρης, 2013).

3.4.4 Αρχές ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου

Οι αρχές που πρέπει να διακρίνουν το όποιο σύστημα ελέγχου, σε οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό δημόσιου ή ιδιωτικού χαρακτήρα, κερδοσκοπικό ή όχι, παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών και ανεξαρτήτως μεγέθους, είναι οι παρακάτω (Χυτήρης, 2013):

- **Εστίαση σε στρατηγικά σημεία.** Το σύστημα ελέγχου πρέπει να εστιάζει σε εκείνες τις δραστηριότητες (π.χ. πωλήσεων, οικονομικών, εξυπηρέτησης του πελάτη) οι οποίες κρίνονται ως καθοριστικές για τη βιωσιμότητα, την κερδοφορία και την εικόνα της επιχείρησης.
- **Ευελιξία.** Κάθε σύστημα ελέγχου πρέπει να μπορεί να ενσωματώνει τις όποιες αλλαγές σημειώνονται (π.χ. στους πελάτες, στη νομοθεσία, στη γραμμή παραγωγής, στην τεχνολογία, στους εργαζομένους) ώστε να ελέγχονται τα νέα κρίσιμα σημεία και να αξιοποιούνται νέες ευκαιρίες που προκύπτουν.
- **Επικαιρότητα.** Οι πληροφορίες είναι χρήσιμες όταν παρέχονται στον κατάλληλο χρόνο, ώστε να προληφθούν δυσμενείς καταστάσεις και να περιοριστούν οι αρνητικές συνέπειες των αποκλίσεων.
- **Ακρίβεια πληροφοριών.** Το σύστημα ελέγχου θα πρέπει να εξασφαλίζει ακριβείς πληροφορίες μέσω συγκεκριμένων –στον τύπο, στη μορφή και στο περιεχόμενο – πληροφοριών και μέσω κατάλληλου συστήματος επαλήθευσης.
- **Αντικειμενικότητα:** Οι παρεχόμενες πληροφορίες από κάθε σύστημα ελέγχου θα πρέπει να βασίζονται, σε αντικειμενικά δεδομένα-γεγονότα, αριθμούς και να γίνονται δεκτές από Διοίκηση και εργαζόμενους.
- **Αποδοχή:** Καθοριστική για τη λειτουργία ενός συστήματος ελέγχου είναι η συμμετοχή των εργαζομένων (προϊσταμένων και υφισταμένων) στον σχεδιασμό του συστήματος ελέγχου και η αποδοχή του εκ μέρους τους. Η πλήρης εφαρμογή αυτής της αρχής προϋποθέτει θετικό εργασιακό κλίμα, κατάλληλο ηγετικό στυλ και ανάλογη εταιρική κουλτούρα.
- **Σύνδεση με τον προγραμματισμό:** Κάθε έλεγχος πρέπει να συνδέεται με τους στόχους που έχουν καθοριστεί. Αυτό σημαίνει, ότι κατά το στάδιο του προγραμματισμού θα πρέπει να ορίζονται και τα ανάλογα ή αντίστοιχα πρότυπα, τα οποία θα δείχνουν πόσο καλά εκτελούνται τα εκπονηθέντα σχέδια δράσης.

4. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ: Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης

4.1 Ν.4387/2016

Με το ν.4387/2016 ιδρύθηκε ο ΕΦΚΑ (Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης), στα πλαίσια εξορθολογισμού του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης της Ελλάδας και μέσω μνημονιακών δεσμεύσεων της χώρας έναντι των θεσμών Ευρωπαϊκής Ένωσης και Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου. Σαφέστατα, η συγχώνευση των ασφαλιστικών ταμείων θεωρείται ότι είναι προς την σωστή κατεύθυνση και είναι κάτι που έπρεπε να γίνει χρόνια πριν και να μην αποτελεί υποχρέωση της χώρας λόγω μνημονίων δανεισμού. Δυστυχώς όμως, η εξυπηρέτηση συντεχνιακών συμφερόντων, πελατειακών σχέσεων μεταξύ συνδικάτων και πολιτικών κομμάτων, δυσχέραινε οποιαδήποτε προσπάθεια συγχώνευσης επιχειρήθηκε στο παρελθόν.

Ο ΕΦΚΑ έρχεται να αντιπροσωπεύσει το σύνολο της κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα, με ημερομηνία έναρξης την 01.01.2017, οπότε αρχίζει και η λειτουργία του και εντάσσονται σ' αυτόν αυτοδίκαια όλοι οι υφιστάμενοι φορείς κύριας κοινωνική ασφάλισης (ν.4387/2016, άρθρο 51).

Δυστυχώς όμως, για 2 χρόνια δεν θεσπίζεται ο νέος Οργανισμός για τον ΕΦΚΑ και κατά την διάρκεια του 2017-2018, καμιά σοβαρή προσπάθεια λειτουργικής ενοποίησης δεν επιχειρήθηκε πρακτικά και οι οργανικές δομές λειτουργούσαν, όπως λειτουργούσαν και προ ΕΦΚΑ, δηλαδή ως πρώην ΙΚΑ, πρώην ΟΑΕΕ, πρώην ΤΣΜΕΔΕ κλπ.

Ο ΕΦΚΑ πλέον αποτελεί τον καθολικό διάδοχο των υφιστάμενων φορέων κύριας κοινωνικής ασφάλισης. Συγκεκριμένα οι φορείς που εντάχθηκαν στον ΕΦΚΑ είναι οι εξής:

- Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων - Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (ΙΚΑ – ΕΤΑΜ)
- Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (ΕΤΑΠ – ΜΜΕ)
- Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολούμενων (ΕΤΑΑ)
- Οργανισμός Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών (ΟΑΕΕ)
- Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων (ΟΓΑ), εκτός του Λογαριασμού Αγροτικής Εστίας
- Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (ΝΑΤ), συμπεριλαμβανομένου του Κεφαλαίου Δυτών και του Κεφαλαίου Ανεργίας – Ασθενείας Ναυτικών (ΚΑΑΝ)

- Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας (ΤΑΥΤΕΚΩ)
- Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων (ΕΤΑΤ)

Το ΝΑΤ και ο ΟΓΑ διατηρούν την αυτοτελή νομική τους οντότητα για την άσκηση των μη ασφαλιστικών τους αρμοδιοτήτων. Επίσης, μεταφέρεται και υπάγεται στον ΕΦΚΑ το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (ΚΕΑΟ) με λογιστική και οικονομική αυτοτέλεια.

Ο Σκοπός του ΕΦΚΑ όπως διατυπώνεται στον ιδρυτικό νόμο είναι η χορήγηση:

- α) μηνιαίας κύριας σύνταξης, λόγω γήρατος, αναπηρίας και θανάτου στους ασφαλισμένους ή/και στα μέλη της οικογενείας τους,
- β) προ-συνταξιοδοτικών και άλλων παροχών στους συνταξιούχους και στους μέχρι τις 31.12.1992 ασφαλισμένους του Ενιαίου Ταμείου Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων (ΕΤΑΤ), καθώς και στους συνταξιούχους προ συνταξιοδοτικού καθεστώτος του ΕΤΕΑ.
- γ) παροχών ασθένειας σε χρήμα
- δ) ειδικών προνοιακών επιδομάτων και
- ε) κάθε άλλης παροχής σε χρήμα ή υπηρεσιών, για τις οποίες καθίσταται αρμόδιος ο ΕΦΚΑ.

Το όραμα του φορέα είναι: «Η εξασφάλιση των κάθε είδους παροχών προς τους πολίτες, με μια απλοποιημένη και ταυτόχρονα φιλική παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε αυτούς, η οποία υποστηρίζεται, μέσω της καλύτερης αξιοποίησης νέων τεχνολογιών. Με την νέα, ορθολογική διαχείριση και εξοικονόμηση πόρων του νέου Φορέα ΕΦΚΑ, εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος. Οικοδομείται το σύστημα της κοινωνικής ασφάλισης του ελληνικού κράτους πάνω σε νέες βάσεις. Βασικοί πυλώνες του είναι η αρχή της δικαιοσύνης, της ίσης μεταχείρισης των ασφαλισμένων και της διεύρυνσης ευκαιριών προς όλους τους πολίτες». (Στρατηγικό Σχέδιο ΕΦΚΑ 2018-2020, [Online] Available from: https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf, [Accessed: 15th January 2023].

Η αποστολή του ΕΦΚΑ είναι: (Στρατηγικό Σχέδιο ΕΦΚΑ 2018-2020, [Online] Available from: https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf, [Accessed: 15th January 2023] «να εξασφαλίσει από την πρώτη ημέρα λειτουργίας του, την βιωσιμότητα της κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα και να παρέχει:

- Βέλτιστες παρεχόμενες υπηρεσίες

Αξιοποίηση και ανάπτυξη ενιαίων μηχανογραφικών εφαρμογών, χρησιμοποιώντας τεχνολογίες φιλικές προς τον χρήστη και με σκοπό την παροχή υπηρεσιών ολικής ποιότητας προς τους πολίτες.

- Οικονομική επάρκεια
Ενίσχυση εσόδων, μέσω της αξιοποίησης της ενιαίας περιουσίας του Φορέα και της ενίσχυσης του ελεγκτικού μηχανισμού.
- Διοικητική Οργάνωση
Διάρθρωση των υπηρεσιών του ΕΦΚΑ, με τη ψυχή του Φορέα, το υπάρχον προσωπικό, το οποίο θα αξιοποιηθεί και θα κατανεμηθεί κατάλληλα σε όλες τις οργανικές του μονάδες
- Συντάξεις
Μείωση του χρόνου απονομής σύνταξης μέσω της ψηφιοποίησης του ασφαλιστικού βίου των ασφαλισμένων ΕΦΚΑ
- Θέματα ασφάλισης και Παροχών
Κατάρτιση ενιαίου κανονισμού ασφάλισης και παροχών με ίσα δικαιώματα για όλους».

4.2 Προεδρικό Διάταγμα 8/2019

Το ΠΔ 8/2019 έρχεται στις 23.01.2019, 2 χρόνια μετά από την ίδρυση του ΕΦΚΑ για να φέρει επιτέλους το οργανόγραμμα του νέου φορέα. Σύμφωνα με το άρθρο 1, «αποστολή του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.) είναι η δημιουργία ενός πρότυπου, αποτελεσματικού και βιώσιμου μοντέλου κοινωνικής ασφάλισης, με γνώμονα τη βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος και την ενίσχυση της κοινωνικής ευημερίας θέτοντας ίσους κανόνες για όλους».

Για την επίτευξη των παραπάνω ο ΕΦΚΑ προωθεί:

1. Την προστασία των δικαιωμάτων των ασφαλισμένων, την εξάλειψη της αδήλωτης και ανασφάλιστης εργασίας, την ασφάλεια και υγεία στην εργασία.
2. Τη χορήγηση κύριας σύνταξης, λόγω γήρατος, αναπηρίας και θανάτου καθώς και των λοιπών παροχών που προβλέπονται από την οικεία νομοθεσία.
3. Την προσφορά ποιοτικών και αποτελεσματικών υπηρεσιών.»

Από το Π.Δ. 8/2019 προκύπτει ότι οι οργανικές θέσεις προσωπικού του Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-Ε.Φ.Κ.Α.) ανέρχονται συνολικά σε 7.315.

4.3 N.4670/2020

Με το Ν. 4670/2020 ο ΕΦΚΑ μετονομάζεται από 01.03.2020 σε Ηλεκτρονικό Εθνικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ) και εντάσσεται σε αυτόν το Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών (Ε.Τ.Ε.Α.Ε.Π).

Η δημιουργία του e-ΕΦΚΑ αποτελεί το μεγαλύτερο εγχείρημα στην Κοινωνική Ασφάλιση της Ελλάδας και αποσκοπεί στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες, με γνώμονα την αρχή της δικαιοσύνης και της ίσης μεταχείρισης των ασφαλισμένων, με διαφάνεια, λογοδοσία και αντικειμενικότητα και της διεύρυνσης ευκαιριών προς όλους τους πολίτες, προκειμένου να ενισχυθεί η κοινωνική ευημερία.

Στον Φορέα υπηρετούν περίπου 7.500 υπάλληλοι σε πανελλαδικό επίπεδο και μέχρι το τέλος του 2021 εφαρμόστηκε το Οργανόγραμμα. Η λειτουργία του Φορέα αποσκοπεί στην καλύτερη αξιοποίηση της περιουσίας του, την ενίσχυση του ελεγκτικού μηχανισμού τον έλεγχο και την εξάλειψη της εισφοροδιαφυγής και εισφοροαποφυγής, προκειμένου να μπορεί να χρηματοδοτήσει επαρκώς τις πάσης φύσεως παροχές και συντάξεις.

4.4 N.4892/2022

Σύμφωνα με το άρθρο 1 παρ.1, ο Ν.4892/22 «επιδιώκει τον λειτουργικό εκσυγχρονισμό του e-ΕΦΚΑ με την εισαγωγή στοιχείων επιβράβευσης και λογοδοσίας, μέσω της μέτρησης της απόδοσης και μηχανισμών ελέγχου, καθώς και ο οργανωτικός εκσυγχρονισμός, μέσω της αναβάθμισης του στελεχιακού δυναμικού, με στόχο την ταχύτερη και αποτελεσματικότερη υλοποίηση της αποστολής του e-ΕΦΚΑ και την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη».

Στις ρυθμίσεις που προβλέπονται για την βελτίωση της απόδοσης της Διοίκησης του φορέα, το άρθρο 3 επιφέρει μια σημαντική αλλαγή στην Διοίκηση του e-ΕΦΚΑ και σε σχέση με επιλογή προϊσταμένων γενικών διευθύνσεων του φορέα. Για πρώτη φορά στην ιστορία της Δημόσιας Διοίκησης, επιχειρείται η πρόσληψη ιδιωτών σε θέσεις προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων είτε της Κεντρικής Διοίκησης, είτε των Περιφερειακών Υπηρεσιών Συντονισμού & Υποστήριξης (Π.Υ.Σ.Υ.) του φορέα. Οι προϊστάμενοι τοποθετούνται για τριετή θητεία με δυνατότητα ανανέωσης άπαξ. Μάλιστα, κατ' εφαρμογή του συγκεκριμένου άρθρου, προκηρύχθηκαν οι αντίστοιχες θέσεις μέσα στον Ιανουάριο του 2023.

Στο άρθρο 4, καθιερώνεται επιβράβευση της παραγωγικότητας με την χορήγηση χρηματικού ποσού στους υπαλλήλους που έχουν αυξημένη απόδοση. Κριτήριο χορήγησης του ποσού, είναι η ποιοτική και ποσοτική απόδοση του υπαλλήλου σε σχέση με μετρήσιμους στόχους που έχουν τεθεί από τον Διοικητή για ορισμένη Γενική Διεύθυνση.

Στο άρθρο 7, συστήνεται Μονάδα Εσωτερικών Ερευνών απευθείας υπαγόμενη στον Διοικητή του φορέα, με αποστολή την άμεση και αποτελεσματική διερεύνηση υποθέσεων διαφθοράς που αφορούν τον φορέα ή θυγατρικές του και την διενέργεια τακτικών και έκτακτων ελέγχων, μετά από καταγγελίες πολιτών, που αφορούν μεταξύ άλλων ποινικά αδικήματα ή πειθαρχικά παραπτώματα των υπαλλήλων του φορέα ή θυγατρικών του.

Σύμφωνα με το άρθρο 10, συστήνεται εταιρεία αξιοποίησης ακίνητης περιουσίας του φορέα, προκειμένου να αξιοποιηθεί η ακίνητη περιουσία του φορέα. Κατ' εφαρμογή του συγκεκριμένου άρθρου, στις 10.01.2023 τοποθετήθηκαν ο Πρόεδρος και ο Διευθύνων Σύμβουλος στην εταιρεία ειδικού σκοπού, που ξεκινά την λειτουργία της. ([Πώς θα λειτουργεί η νέα εταιρεία ακινήτων του e-ΕΦΚΑ | Capital](https://www.capital.gr/oikonomia/3691828/pos-tha-leitourgei-i-nea-etaireia-akiniton-tou-e-efka), [Online] Available from: <https://www.capital.gr/oikonomia/3691828/pos-tha-leitourgei-i-nea-etaireia-akiniton-tou-e-efka>, [Accessed: 12th January 2023].

5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Αντικείμενο μελέτης – σκοπός έρευνας

Η παρούσα εργασία χρησιμοποιεί ως αντικείμενο για μελέτη περίπτωσης τον e-ΕΦΚΑ και ενδεχόμενα προβλήματα τα οποία προκύπτουν κατά την λειτουργία του. Το γεγονός και μόνο του εγχειρήματος της συγχώνευσης των διάσπαρτων φορέων κοινωνικής ασφάλισης σε μια οντότητα, αποτελεί από μόνο του ένα φιλόδοξο σχέδιο, πόσο δε μάλλον, όταν πρόκειται και για έναν οργανισμό που έχει να κάνει με το σύνολο των εργαζομένων και συνταξιούχων της χώρας.

Διάφορες δυσλειτουργίες του νέου φορέα, επηρεάζουν πολύ μεγάλο κομμάτι του πληθυσμού της χώρας και καθίσταται επιτακτική η ανάγκη λήψης διορθωτικών κινήσεων, προς την κατεύθυνση επίλυσης των προβλημάτων.

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας έχει να κάνει με τον εντοπισμό προβλημάτων στην λειτουργία του e-ΕΦΚΑ και οι τρόποι αντιμετώπισής τους από την Διοίκηση. Ελέγχεται η υπόθεση, ότι αποτέλεσμα ή απόρροια μη σωστής ή πλημμελούς εφαρμογής μέρους ή συνόλου των λειτουργιών της Διοίκησης, που αναφέρθηκαν παραπάνω, συνεπάγεται δυσλειτουργία του οργανισμού.

5.2 Μεθοδολογία της έρευνας

Η έρευνα διαχωρίζεται σε ποιοτική ή ποσοτική.

- Η ποιοτική έρευνα βασίζεται κυρίως σε συνεντεύξεις που αποσκοπούν στην άμεση λήψη πληροφοριών από τους ερωτώμενους και χρησιμοποιείται συνήθως σε κοινωνικές επιστήμες για την περιγραφή, κατανόηση και ανάλυση κοινωνικών φαινομένων και σχέσεων μεταξύ διαφορετικών ομάδων.
- Η ποσοτική έρευνα βασίζεται στην στατιστική, υιοθετεί μεθόδους των φυσικών επιστημών και οδηγεί σε γενικότερα συμπεράσματα για τον πληθυσμό. Επιπλέον, επιτρέπει τη σύνδεση των εξεταζόμενων χαρακτηριστικών για μεγάλο αριθμό περιπτώσεων, εντοπίζει γενικές τάσεις, επαληθεύει ή καταρρίπτει τις υποθέσεις που προέκυψαν κατά τον σχεδιασμό της έρευνας και αξιοποιεί διάφορα εργαλεία μέτρησης. Ο πληθυσμός αφορά όλες τις πιθανές περιπτώσεις. Το δείγμα είναι το μέρος του πληθυσμού που έχει επιλεγεί για την διεξαγωγή της έρευνας. Το δείγμα

θα πρέπει να είναι αντιπροσωπευτικό, δηλαδή τα προς εξέταση χαρακτηριστικά να είναι ίδια και σε αυτό και στον πληθυσμό. Η περιγραφική έρευνα χρησιμοποιείται όταν είναι γνωστό το πρόβλημα καθώς και τα χαρακτηριστικά του και απαιτούνται μόνο οι μετρήσεις ώστε να περιγραφεί πληρέστερα. ([Ποιοτική έρευνα VS ποσοτική έρευνα | Cears](https://cears.edu.gr/posotiki-vs-poiotiki/), [Online] Available from: <https://cears.edu.gr/posotiki-vs-poiotiki/> [Accessed: 15th January 2023]).

Η έρευνα που ακολουθεί συγκαταλέγεται στις ποσοτικές περιγραφικές έρευνες, διότι επιχειρεί να διερευνήσει την επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων της έρευνας, όπως η θέση εργασίας στον οργανισμό και το μορφωτικό επίπεδο, στην διαμόρφωση των απόψεών τους σχετικά με τα προβλήματα στον e-ΕΦΚΑ.

5.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας αναζητείται να διερευνηθεί:

1. Που πάσχει ο οργανισμός και συγκεκριμένα αν υπάρχει έλλειψη προσωπικού και ανεπαρκής κατανομή του.
2. Εάν η Διοίκηση αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του εγχειρήματος της συγχώνευσης των ασφαλιστικών ταμείων και παρέχει όλα τα απαραίτητα εργαλεία (εκπαίδευση, υλικοτεχνική υποδομή), προκειμένου να ανταπεξέλθουν οι εργαζόμενοι στο νέο περιβάλλον;
3. Εάν το μοντέλο της Διοίκησης που εφαρμόζεται, είναι ικανό ούτως ώστε να οδηγήσει τον Οργανισμό στη νέα εποχή και να ανταποκριθεί με επιτυχία στις αυξημένες ανάγκες;
4. Εάν υπάρχει προγραμματισμός και έλεγχος των διαδικασιών του ενοποιημένου φορέα;

Στην ουσία, οι απαντήσεις στα ανωτέρω ερωτήματα μας υποδεικνύουν εάν εκτελούνται ή δεν εκτελούνται σωστά οι λειτουργίες της Διοίκησης. Η πλημμελής εκτέλεση των λειτουργιών της Διοίκησης είναι η πηγή των προβλημάτων, ενώ στην αντίθετη περίπτωση η πηγή των προβλημάτων θα πρέπει να αναζητηθεί αλλού.

Διεξοδικότερα, διερευνώνται τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Η θέση εργασίας των ερωτώμενων στον οργανισμό επηρεάζει τις απόψεις τους αναφορικά με τα προβλήματα στην λειτουργία του e-ΕΦΚΑ και τους τρόπους αντιμετώπισης τους;
- Το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτώμενων επηρεάζει τις απόψεις τους αναφορικά με τα προβλήματα στην λειτουργία του e-ΕΦΚΑ και τους τρόπους αντιμετώπισης τους;

5.4 Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται συνολικά από 167 εργαζομένους οργανικών δομών του e-ΕΦΚΑ. Παράλληλα, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος απαρτίζεται από γυναίκες, άτομα ηλικίας 40 με 49 ετών και κατόχους μεταπτυχιακού ή διδακτορικού ή απόφοιτους ΤΕ ή ΠΕ. Ακόμη, οι περισσότεροι συμμετέχοντες είναι έγγαμοι με παιδιά, δηλώνουν 11 με 20 έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό. Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων εργάζονται ως υπάλληλοι (81,4%), ακολουθούν οι προϊστάμενοι (16,8%) και οι διευθυντές (1,8%).

5.5 Ερευνητικό εργαλείο

Για την επίτευξη των σκοπών της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο 2 ενοτήτων. Η πρώτη ενότητα επικεντρώνεται στο δημογραφικό και εργασιακό προφίλ των ερωτηθέντων με τη χρήση 6 ερωτήσεων κλειστού τύπου.

Η δεύτερη ενότητα περιέχει 17 ερωτήσεις σχετικά με την εκτίμηση των εργαζομένων για την λειτουργία του οργανισμού. Η κλίμακα που επιλέχθηκε είναι 5βάθμια τυπική LIKERT, η οποία είναι και η πιο διαδεδομένη, με δυνατές απαντήσεις 1 = Διαφωνώ απολύτως, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ και 5=Συμφωνώ απολύτως.

Πιο συγκεκριμένα, μελετά τις ελλείψεις του οργανισμού ως προς το προσωπικό και την κατανομή του, την επιμόρφωση του προσωπικού και τις αμοιβές, την παρακίνηση και την αξιολόγηση των εργαζομένων. Επιπλέον, αναλύεται η καταλληλότητα της υλικοτεχνικής υποδομής του οργανισμού, των πληροφοριακών συστημάτων, καθώς και της διασύνδεσης μεταξύ των συγχωνευμένων ταμείων. Τέλος, αναλύεται η αποτελεσματικότητα του e-ΕΦΚΑ ως προς την μείωση της γραφειοκρατίας, η αποτελεσματικότητα των διαφόρων διαδικασιών του οργανισμού, καθώς και η πιθανή συμβολή ιδιωτών managers.

Μέσα από αυτές τις ερωτήσεις επιχειρείται η διερεύνηση της σωστής εφαρμογής των λειτουργιών της Διοίκησης (προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχος).

5.6 Συλλογή δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τον ηλεκτρονικό διαμοιρασμό ενός αρχείου Google form, από τις 10.10.2022 έως τις 07.11.2022. Πιο συγκεκριμένα, το αρχείο περιέχει όλες τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου, καθώς και τις πιθανές απαντήσεις του. Ακόμη, συνοδεύεται από εισαγωγική επιστολή, η οποία επεξηγεί τον σκοπό και τον λόγο διεξαγωγής της έρευνας, αλλά και πως η συμμετοχή είναι εθελοντική και οι εργαζόμενοι μπορούν να σταματήσουν οποτεδήποτε θέλουν την συμπλήρωση του. Επιπλέον, αναφέρει πως η συμμετοχή είναι ανώνυμη και πως οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους στόχους της παρούσας έρευνας, ενώ πληροφορίες δίνονται και για τον εκτιμώμενο χρόνο συμπλήρωσης του ερευνητικού εργαλείου. Το αρχείο Google form διαμοιράσθηκε μέσα από ομάδες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, σχετικές με το θέμα της έρευνας, εργαζόμενους δηλαδή στον e-ΕΦΚΑ.

5.7 Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσα από το στατιστικό πακέτο SPSS v.25. Πιο συγκεκριμένα, στο περιγραφικό μέρος της έρευνας υπολογίσθηκαν ποσοστά, συχνότητες, μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις. Επιπλέον, για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων επιλέχθηκαν το μη παραμετρικό Kruskal-Wallis και το παραμετρικό Anova. Τα παραπάνω, παρουσιάζονται μέσα από κατάλληλους πίνακες και γραφήματα.

6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην ενότητα που ακολουθεί, αναλύονται οι μεταβλητές του ερωτηματολογίου, καθώς διερευνώνται και τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν προηγουμένως.

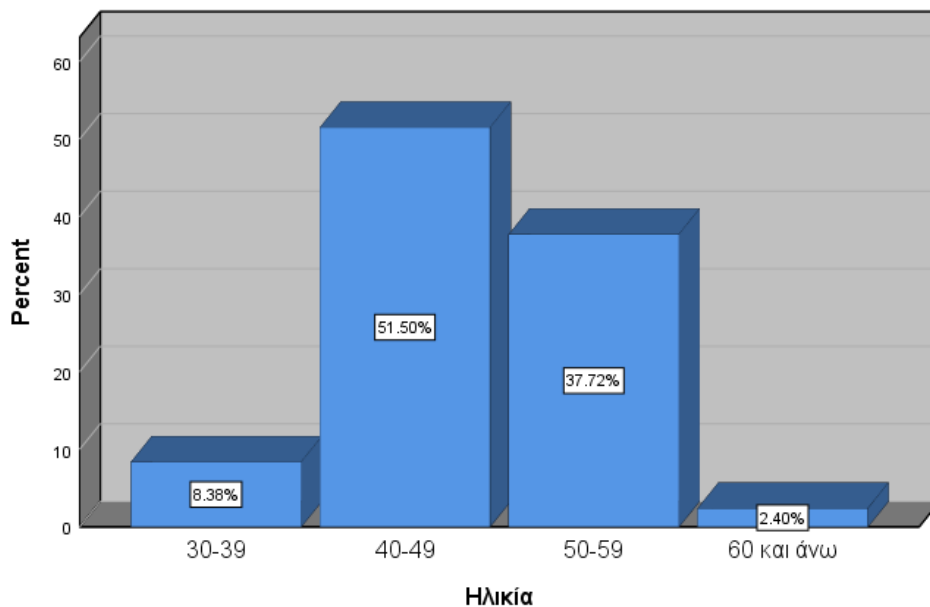
Στον Πίνακα 1 και το Γράφημα 1, παρατηρείται πως το 51.5% των ερωτώμενων είναι 40 με 49 ετών, το 37.7% είναι 50 με 59 ετών και το 8.4% αγγίζουν όσοι είναι 30 με 39 ετών.

Παράλληλα, οι ηλικίες 60 ετών και άνω καταλαμβάνουν το 2.4% του δείγματος.

Πίνακας 1. Ηλικία

| | | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------------|--------------------|
| Valid | 30-39 | 14 | 8.4 | 8.4 |
| | 40-49 | 86 | 51.5 | 59.9 |
| | 50-59 | 63 | 37.7 | 97.6 |
| | 60 και άνω | 4 | 2.4 | 100.0 |
| Total | | 167 | 100.0 | |

Γράφημα 1. Ηλικία

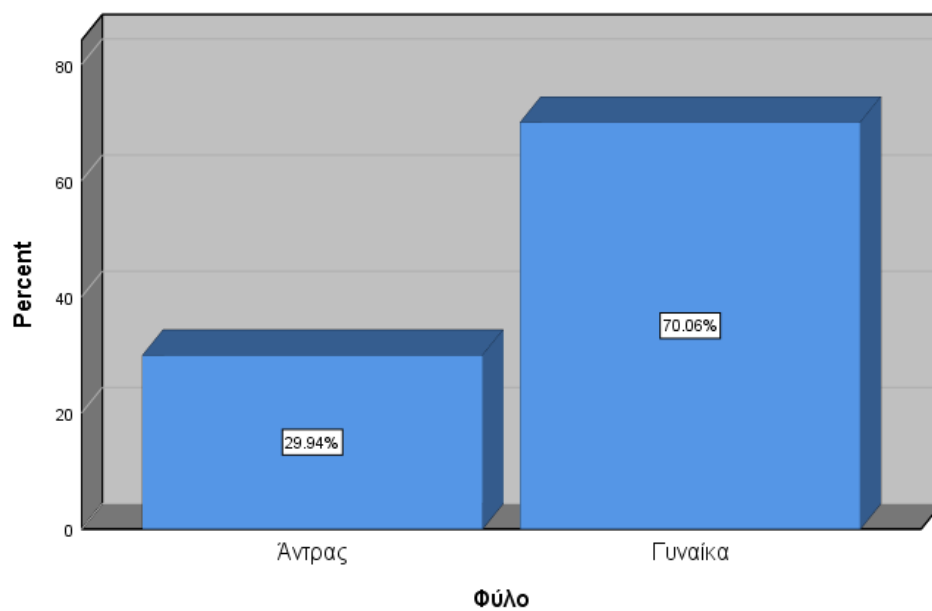


Στον Πίνακα 2 και το Γράφημα 2, επικεντρώνεται στο φύλο των εργαζομένων. Το 70.1% καταλαμβάνουν οι γυναίκες, ενώ το υπόλοιπο 29.9% του δείγματος απαρτίζεται από άνδρες συμμετέχοντες.

Πίνακας 2. Φύλο

| | | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------------|--------------------|
| Valid | Αντρας | 50 | 29.9 | 29.9 |
| | Γυναίκα | 117 | 70.1 | 100.0 |
| | Total | 167 | 100.0 | |

Γράφημα 2. Φύλο

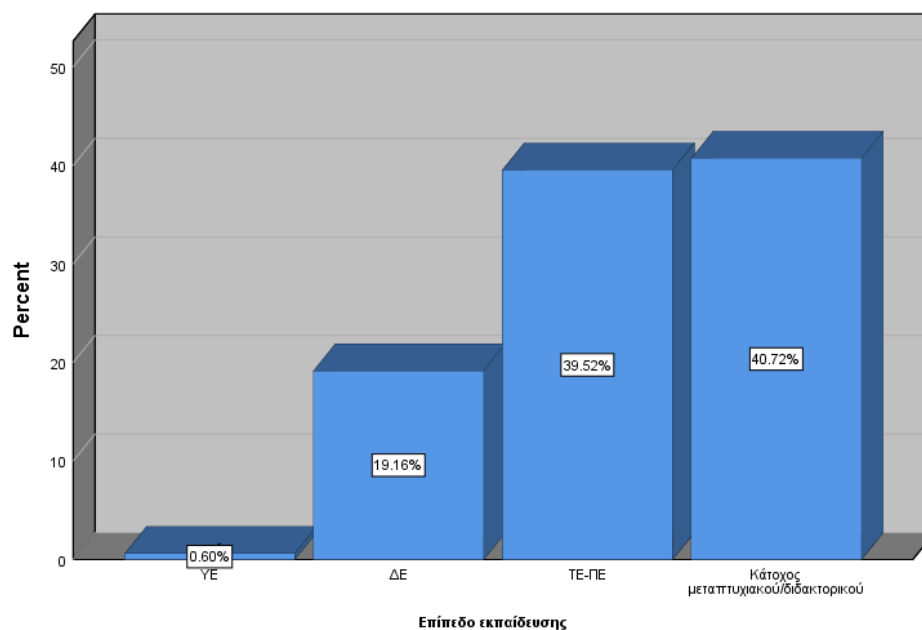


Ακολούθως, οι εργαζόμενοι αναφέρθηκαν στο εκπαιδευτικό τους επίπεδο. Το 40.7% καταλαμβάνουν όσοι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου, με το 39.5% να αγγίζουν οι απόφοιτοι ΤΕ-ΠΕ. Επιπλέον, το 19.2% φτάνουν όσοι είναι απόφοιτοι ΔΕ και το 0.6% είναι απόφοιτοι ΥΕ, σύμφωνα με τον Πίνακα 3 και το Γράφημα 3.

Πίνακας 3. Επίπεδο εκπαίδευσης

| | | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------------------------|-----------|---------------|--------------------|
| Valid | ΥΕ | 1 | .6 | .6 |
| | ΔΕ | 32 | 19.2 | 19.8 |
| | ΤΕ-ΠΕ | 66 | 39.5 | 59.3 |
| | Κάτοχος μεταπτυχιακού/διδακτορικού | 68 | 40.7 | 100.0 |
| | Total | 167 | 100.0 | |

Γράφημα 3. Επίπεδο εκπαίδευσης

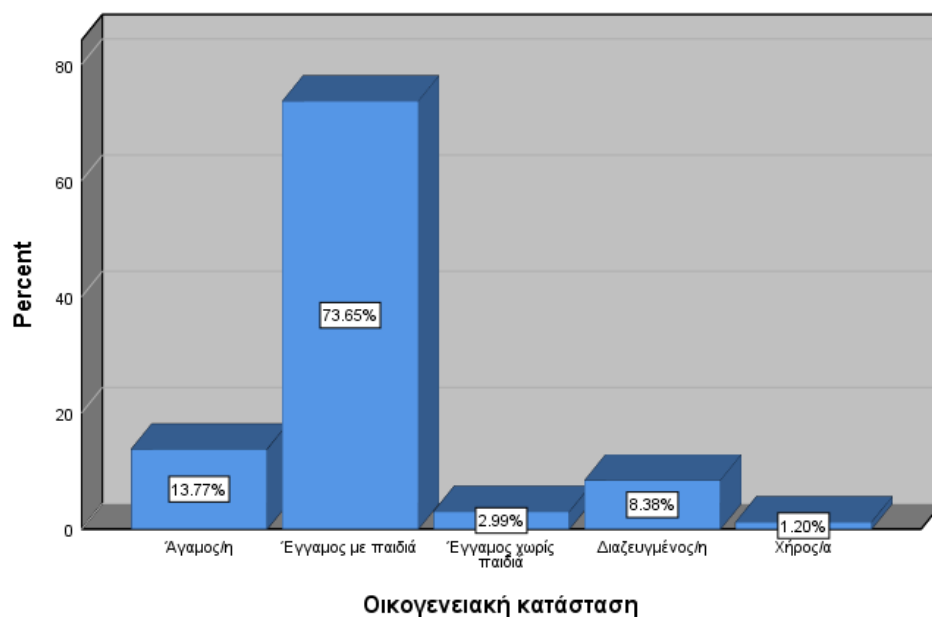


Στον Πίνακα 4 και το Γράφημα 4, αναλύεται η οικογενειακή κατάσταση των ερωτώμενων. Το 73.7% αγγίζουν οι έγγαμοι με παιδιά, το 13.8% φτάνουν οι άγαμοι και το 8.4% καταλαμβάνουν οι διαζευγμένοι. Επιπλέον, το 3% αντιπροσωπεύουν οι έγγαμοι χωρίς παιδιά και το 1.2% οι χήροι συμμετέχοντες.

Πίνακας 4. Οικογενειακή κατάσταση

| | | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------|-----------|---------------|--------------------|
| Valid | Άγαμος/η | 23 | 13.8 | 13.8 |
| | Έγγαμος με παιδιά | 123 | 73.7 | 87.4 |
| | Έγγαμος χωρίς παιδιά | 5 | 3.0 | 90.4 |
| | Διαζευγμένος/η | 14 | 8.4 | 98.8 |
| | Χήρος/α | 2 | 1.2 | 100.0 |
| | Total | 167 | 100.0 | |

Γράφημα 4. Οικογενειακή κατάσταση

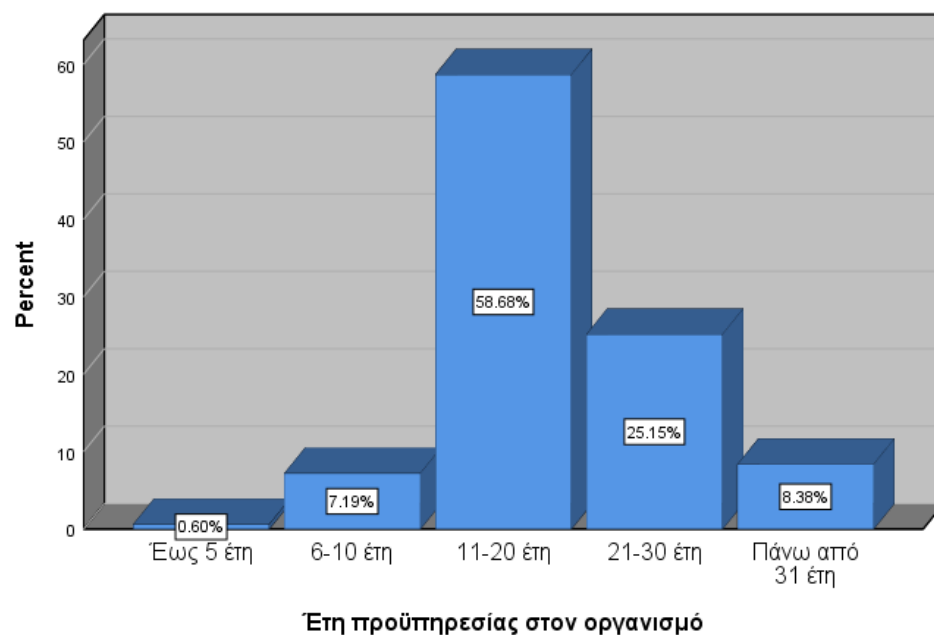


Στον Πίνακα 5 και το Γράφημα 5, παρατίθενται τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων στους οργανισμούς. Το 58.7% δηλώνουν 11 με 20 έτη προϋπηρεσίας, το 25.1% κάνουν λόγο για 21 με 30 έτη και το 8.4% για πάνω από 31 έτη. Ταυτόχρονα, το 7.2% ανήκει σε όσους δηλώνουν προϋπηρεσία 6 με 10 έτη και το 0.6% έως 5 έτη.

Πίνακας 5. Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό

| | | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------------|--------------------|
| Valid | Έως 5 έτη | 1 | .6 | .6 |
| | 6-10 έτη | 12 | 7.2 | 7.8 |
| | 11-20 έτη | 98 | 58.7 | 66.5 |
| | 21-30 έτη | 42 | 25.1 | 91.6 |
| | Πάνω από 31 έτη | 14 | 8.4 | 100.0 |
| | Total | 167 | 100.0 | |

Γράφημα 5. Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό

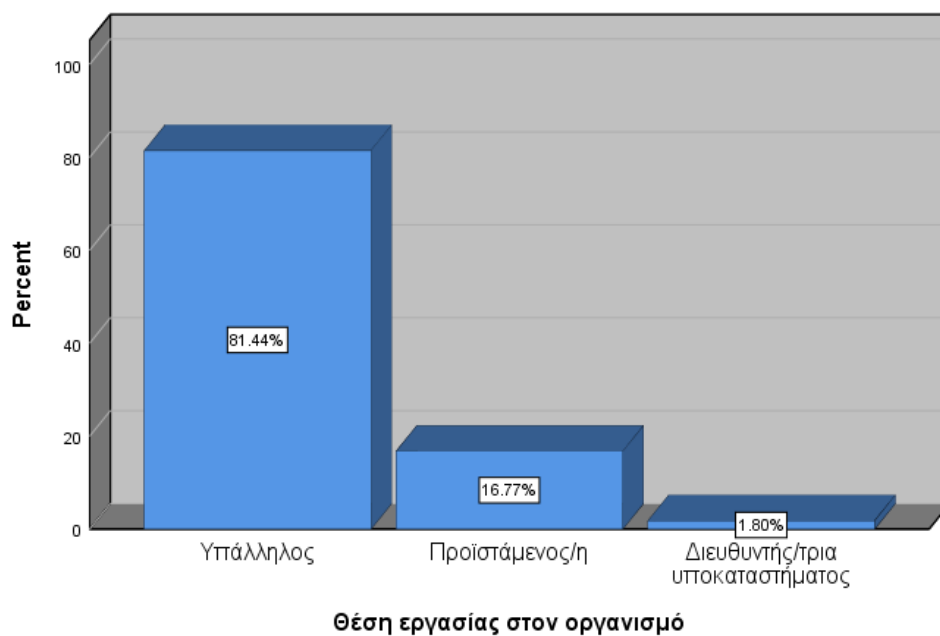


Ο Πίνακας 6 και το Γράφημα 6, μελετούν την θέση εργασίας των ερωτώμενων στον οργανισμό. Το 81.4% αγγίζουν οι υπάλληλοι, με το 16.8% να καταλαμβάνουν οι προϊστάμενοι και το 1.8% να αντιπροσωπεύουν οι διευθυντές υποκαταστημάτων.

Πίνακας 6. Θέση εργασίας στον οργανισμό

| | | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------------------------|-----------|---------------|--------------------|
| Valid | Υπάλληλος | 136 | 81.4 | 81.4 |
| | Προϊστάμενος/η | 28 | 16.8 | 98.2 |
| | Διευθυντής/τρια υποκαταστήματος | 3 | 1.8 | 100.0 |
| | Total | 167 | 100.0 | |

Γράφημα 6. Θέση εργασίας στον οργανισμό

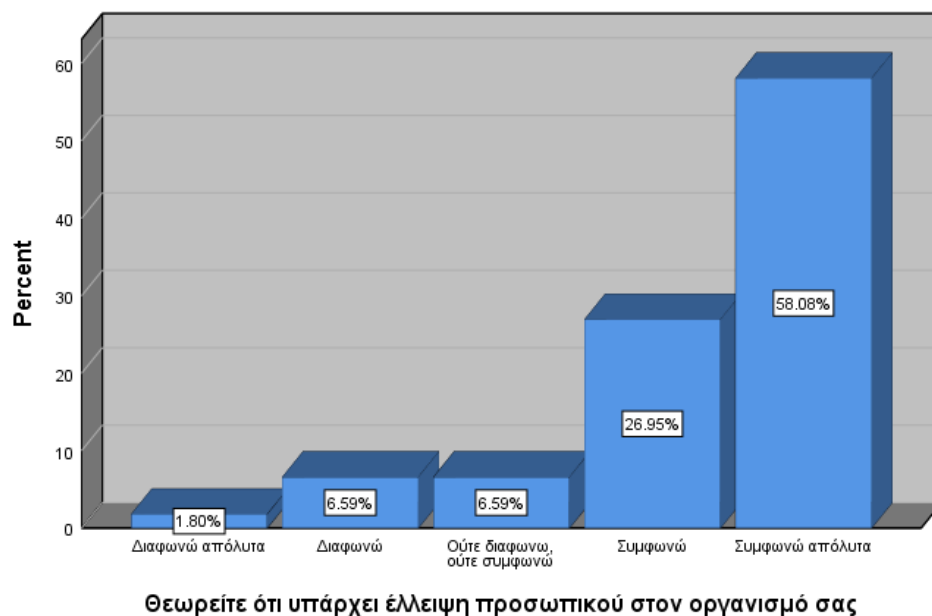


Στον Πίνακα 7 και το Γράφημα 7, αναλύεται το εάν οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι υπάρχει έλλειψη προσωπικού στον οργανισμό τους. Το 58.1% αγγίζουν όσοι συμφωνούν απόλυτα, το 26.9% συμφωνούν, ενώ όσοι διαφωνούν ή ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν καταλαμβάνουν από 6.6% έκαστος. Το υπόλοιπο 1.8% αγγίζουν όσοι διαφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 7. Θεωρείτε ότι υπάρχει έλλειψη προσωπικού στον οργανισμό σας

| | | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------------|-----------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 3 | 1.8 | 1.8 |
| | Διαφωνώ | 11 | 6.6 | 8.4 |
| | Ούτε διαφωνω, ούτε συμφωνώ | 11 | 6.6 | 15.0 |
| | Συμφωνώ | 45 | 26.9 | 41.9 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 97 | 58.1 | 100.0 |
| | Total | 167 | 100.0 | |

Γράφημα 7. Θεωρείτε ότι υπάρχει έλλειψη προσωπικού στον οργανισμό σας

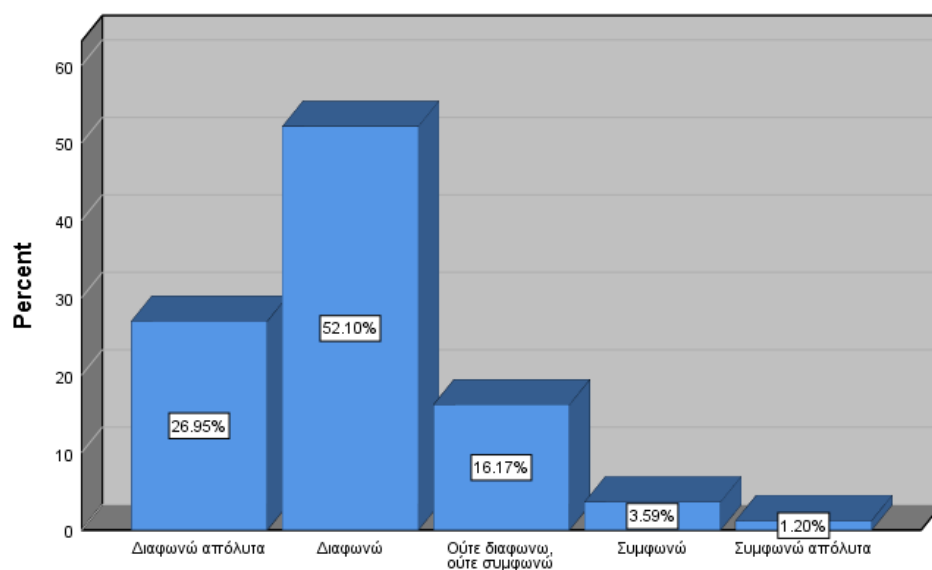


Στον Πίνακα 8 και το Γράφημα 8, αναλύεται ο βαθμός συμφωνίας των ερωτώμενων ως προς το εάν υπάρχει σωστή κατανομή του υφιστάμενου προσωπικού. Το 52.1% καταλαμβάνουν οι εργαζόμενοι που διαφωνούν, το 26.9% διαφωνούν απόλυτα και το 16.2% φτάνουν όσοι κρατούν ουδέτερη στάση. Επιπλέον, το 3.6% ανήκει σε όσους συμφωνούν και το 1.2% συμφωνούν σε απόλυτο βαθμό.

Πίνακας 8. Υπάρχει σωστή κατανομή του υφιστάμενου προσωπικού

| | | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------------|-----------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 45 | 26.9 | 26.9 |
| | Διαφωνώ | 87 | 52.1 | 79.0 |
| | Ούτε διαφωνω, ούτε συμφωνώ | 27 | 16.2 | 95.2 |
| | Συμφωνώ | 6 | 3.6 | 98.8 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 2 | 1.2 | 100.0 |
| | Total | 167 | 100.0 | |

Γράφημα 8. Υπάρχει σωστή κατανομή του υφιστάμενου προσωπικού



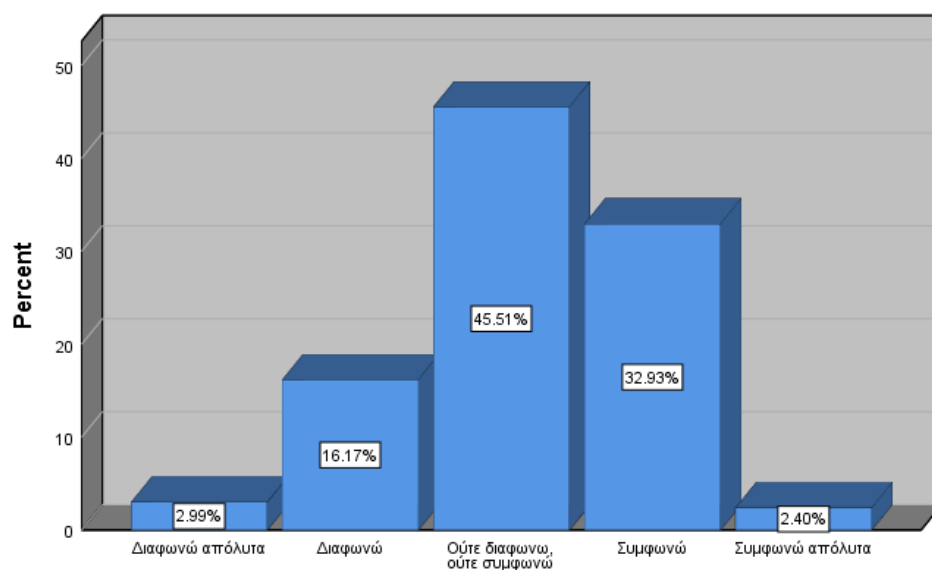
Υπάρχει σωστή κατανομή του υφιστάμενου προσωπικού

Μέσα από τον Πίνακα 9 και το Γράφημα 9, αναδεικνύεται η άποψη των εργαζομένων ως προς το ότι το υφιστάμενο προσωπικό είναι υψηλού μορφωτικού επιπέδου. Το 45.5% αγγίζουν όσοι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, το 32.9% καταλαμβάνουν όσοι συμφωνούν και το 16.2% όσοι διαφωνούν. Επιπλέον, το 3% διαφωνούν σε απόλυτο βαθμό και το 2.4% συμφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 9. Το υφιστάμενο προσωπικό είναι υψηλού μορφωτικού επιπέδου

| | | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------------|-----------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 5 | 3.0 | 3.0 |
| | Διαφωνώ | 27 | 16.2 | 19.2 |
| | Όύτε διαφωνω, ούτε συμφωνώ | 76 | 45.5 | 64.7 |
| | Συμφωνώ | 55 | 32.9 | 97.6 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 4 | 2.4 | 100.0 |
| | Total | 167 | 100.0 | |

Γράφημα 9. Το υφιστάμενο προσωπικό είναι υψηλού μορφωτικού επιπέδου



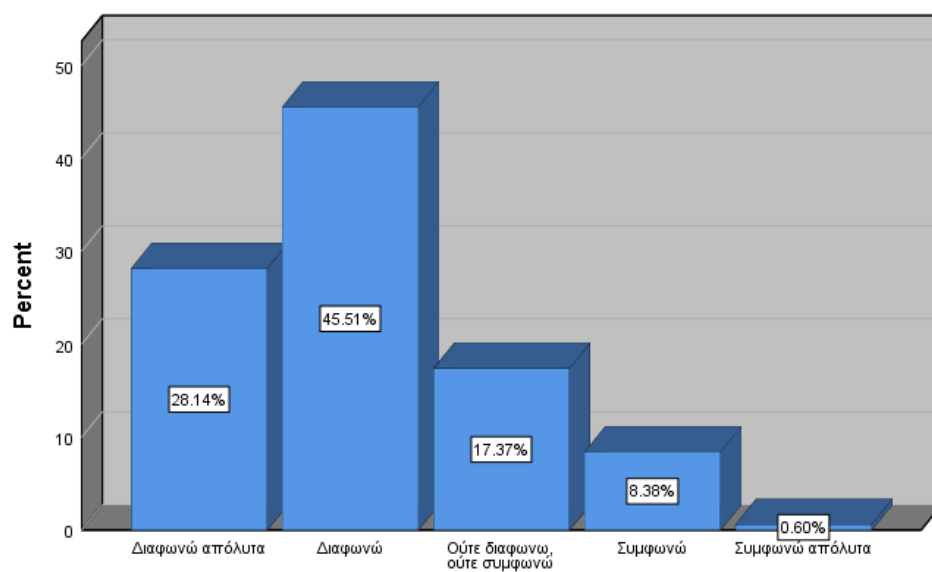
Το υφιστάμενο προσωπικό είναι υψηλού μορφωτικού επιπέδου

Επιπλέον, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αναφέρουν τον βαθμό στον οποίο συμφωνούν με το ότι το προσωπικό έχει εκπαιδευτεί πάνω στο αντικείμενο εργασίας του. Το 45.5% αγγίζουν όσοι διαφωνούν, το 28.1% διαφωνούν απόλυτα και το 17.4% είναι ουδέτεροι. Επιπλέον, το 8.4% του δείγματος συμφωνεί και το 0.6% συμφωνεί απόλυτα, όπως φαίνεται στον Πίνακα 10 και το Γράφημα 10.

Πίνακας 10. Το προσωπικό έχει εκπαιδευτεί πάνω στο αντικείμενο της εργασίας του

| | | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------------|-----------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 47 | 28.1 | 28.1 |
| | Διαφωνώ | 76 | 45.5 | 73.7 |
| | Ούτε διαφωνω, ούτε συμφωνώ | 29 | 17.4 | 91.0 |
| | Συμφωνώ | 14 | 8.4 | 99.4 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 1 | .6 | 100.0 |
| | Total | 167 | 100.0 | |

Γράφημα 10. Το προσωπικό έχει εκπαιδευτεί πάνω στο αντικείμενο της εργασίας του



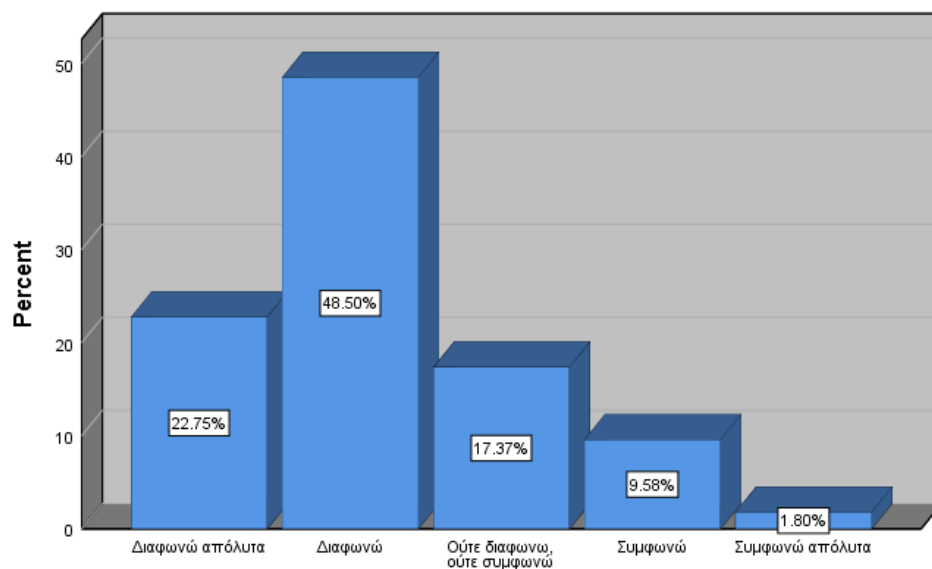
Το προσωπικό έχει εκπαιδευτεί πάνω στο αντικείμενο της εργασίας του

Στον Πίνακα 11 και το Γράφημα 11, διερευνάται η άποψη των συμμετεχόντων αναφορικά με το ότι ο φορέας απασχόλησης τους μεριμνά για την επιμόρφωση του προσωπικού μέσω σεμιναρίων, μετά την συγχώνευση των ταμείων. Το 48.5% αγγίζουν όσοι διαφωνούν με την παραπάνω δήλωση, το 22.8% διαφωνούν απόλυτα και το 17.4% ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν.

Πίνακας 11. Ο φορέας μεριμνά για την επιμόρφωσή του προσωπικού μέσω σεμιναρίων, μετά την συγχώνευση των ταμείων

| | | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------------|-----------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 38 | 22.8 | 22.8 |
| | Διαφωνώ | 81 | 48.5 | 71.3 |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 29 | 17.4 | 88.6 |
| | Συμφωνώ | 16 | 9.6 | 98.2 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 3 | 1.8 | 100.0 |
| | Total | 167 | 100.0 | |

Γράφημα 11. Ο φορέας μεριμνά για την επιμόρφωσή του προσωπικού μέσω σεμιναρίων, μετά την συγχώνευση των ταμείων



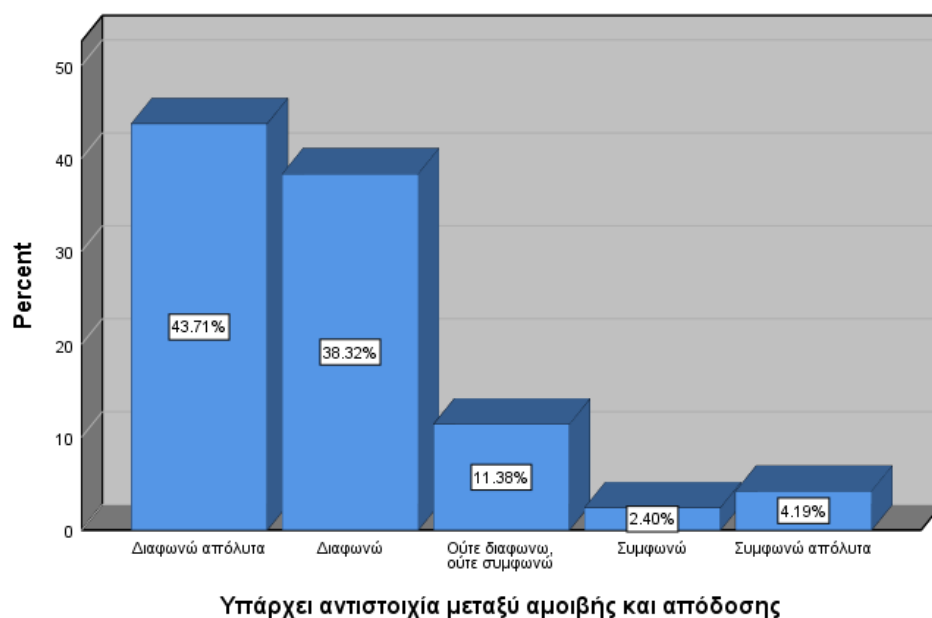
Ο φορέας μεριμνά για την επιμόρφωσή του προσωπικού μέσω σεμιναρίων, μετά την συγχώνευση των ταμείων

Στον Πίνακα 12 και το Γράφημα 12, παρουσιάζει την άποψη των εργαζομένων αναφορικά με το εάν υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ αμοιβής και απόδοσης. Το 43.7% αγγίζουν όσοι διαφωνούν απόλυτα, το 38.3% διαφωνούν, ενώ ουδέτερη στάση έχει το 11.4%. Παράλληλα, το 4.2% καταλαμβάνουν όσοι συμφωνούν απόλυτα και το 2.4% συμφωνούν με την παραπάνω δήλωση.

Πίνακας 12. Υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ αμοιβής και απόδοσης

| | | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------------|-----------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 73 | 43.7 | 43.7 |
| | Διαφωνώ | 64 | 38.3 | 82.0 |
| | Ούτε διαφωνω, ούτε συμφωνώ | 19 | 11.4 | 93.4 |
| | Συμφωνώ | 4 | 2.4 | 95.8 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 7 | 4.2 | 100.0 |
| Total | | 167 | 100.0 | |

Γράφημα 12. Υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ αμοιβής και απόδοσης

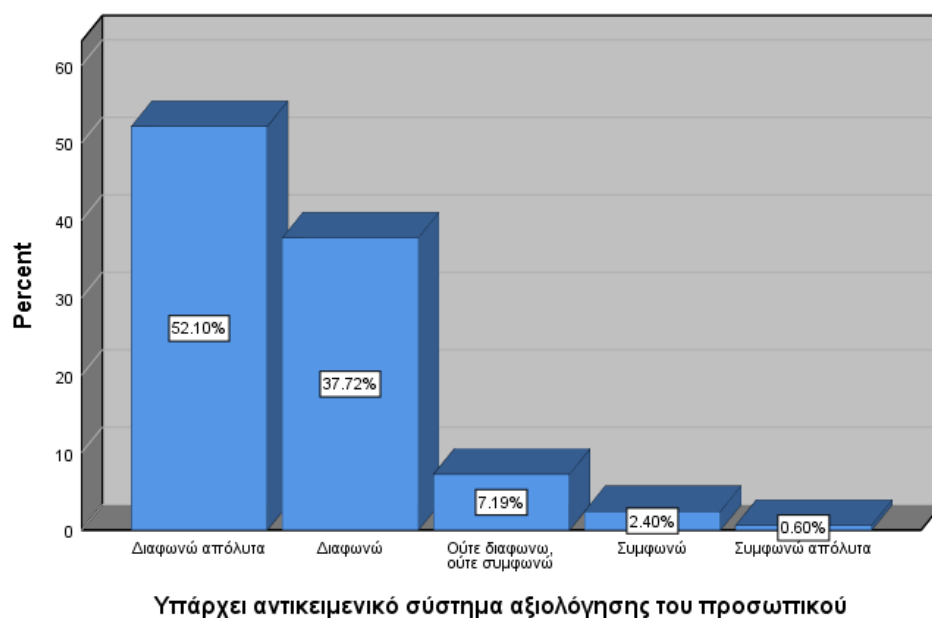


Επιπλέον, μέσα από τον Πίνακα 13 και το Γράφημα 13, διερευνάται η συμφωνία των συμμετεχόντων αναφορικά με την ύπαρξη αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού. Το 52.1% των ερωτώμενων διαφωνούν σε απόλυτο βαθμό, το 37.7% διαφωνούν και το 7.2% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Επιπλέον, το 2.4% αγγίζουν όσοι συμφωνούν και το 0.6% συμφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 13. Υπάρχει αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού

| | | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------------|-----------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 87 | 52.1 | 52.1 |
| | Διαφωνώ | 63 | 37.7 | 89.8 |
| | Ούτε διαφωνω, ούτε συμφωνώ | 12 | 7.2 | 97.0 |
| | Συμφωνώ | 4 | 2.4 | 99.4 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 1 | .6 | 100.0 |
| | Total | 167 | 100.0 | |

Γράφημα 13. Υπάρχει αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού

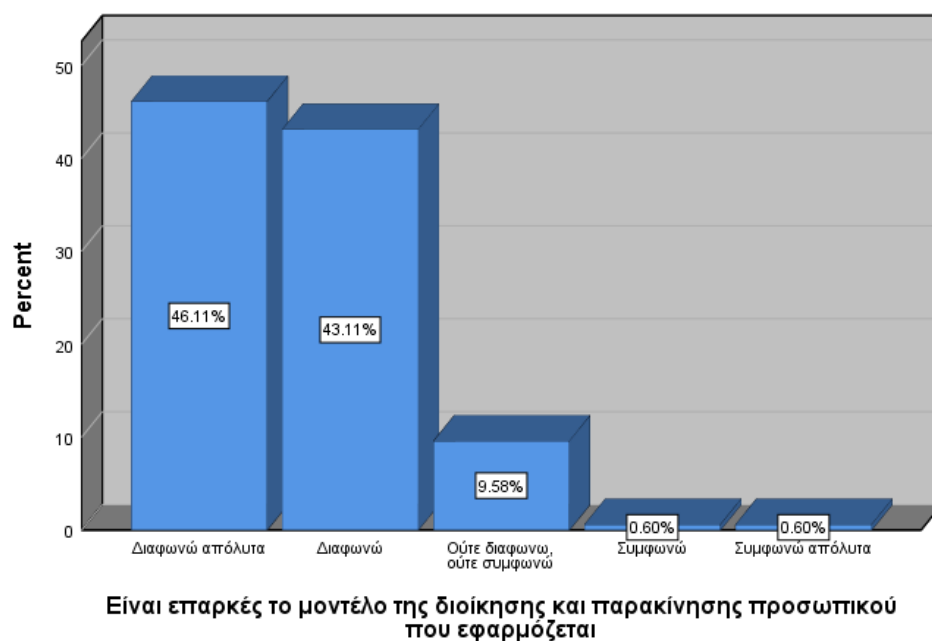


Στον Πίνακα 14 και το Γράφημα 14, αναλύεται το εάν είναι επαρκές το μοντέλο της διοίκησης και παρακίνησης προσωπικού που εφαρμόζεται, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες της έρευνας. Το 46.1% φτάνουν όσοι διαφωνούν απόλυτα με την παραπάνω δήλωση, το 43.1% διαφωνούν, το 9.6% είναι ουδέτεροι, ενώ όσοι συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα καταλαμβάνουν το 0.6% αντίστοιχα.

Πίνακας 14. Είναι επαρκές το μοντέλο της διοίκησης και παρακίνησης προσωπικού που εφαρμόζεται

| | | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------------|-----------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 77 | 46.1 | 46.1 |
| | Διαφωνώ | 72 | 43.1 | 89.2 |
| | Ούτε διαφωνω, ούτε συμφωνώ | 16 | 9.6 | 98.8 |
| | Συμφωνώ | 1 | .6 | 99.4 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 1 | .6 | 100.0 |
| | Total | 167 | 100.0 | |

Γράφημα 14. Είναι επαρκές το μοντέλο της διοίκησης και παρακίνησης προσωπικού που εφαρμόζεται

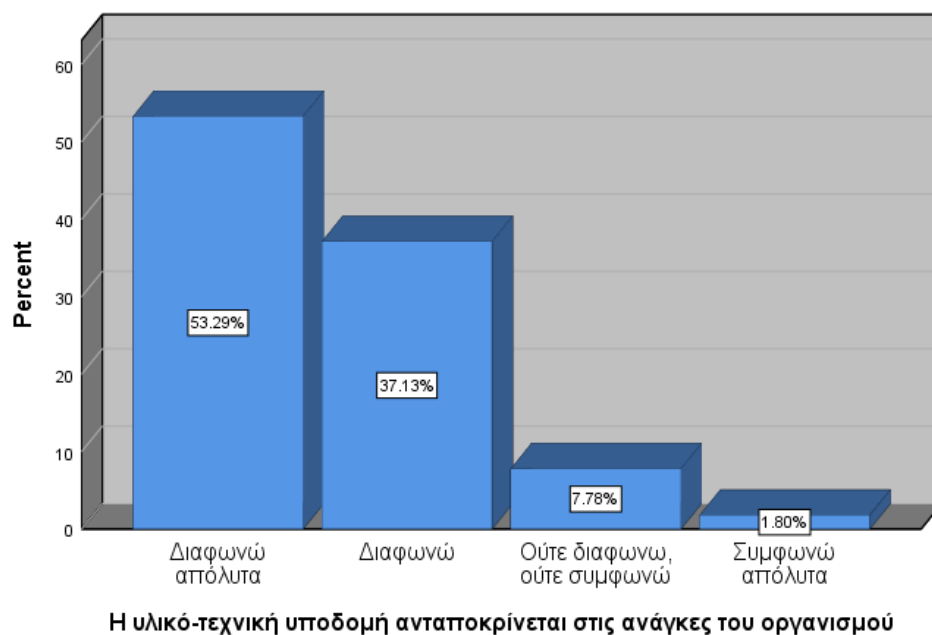


Στον Πίνακα 15 και το Γράφημα 15, παρουσιάζεται η άποψη των συμμετεχόντων αναφορικά με την ανταπόκριση της υλικοτεχνικής υποδομής στις ανάγκες του οργανισμού. Το 53.3% καταλαμβάνουν όσοι διαφωνούν απόλυτα, το 37.1% ανήκει σε όσους διαφωνούν και το 7.8% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Παράλληλα, όσοι συμφωνούν απόλυτα καταλαμβάνουν το 1.8% του δείγματος.

Πίνακας 15. Η υλικό-τεχνική υποδομή ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού

| | | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------------|-----------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 89 | 53.3 | 53.3 |
| | Διαφωνώ | 62 | 37.1 | 90.4 |
| | Ούτε διαφωνω, ούτε συμφωνώ | 13 | 7.8 | 98.2 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 3 | 1.8 | 100.0 |
| | Total | 167 | 100.0 | |

Γράφημα 15. Η υλικό-τεχνική υποδομή ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού

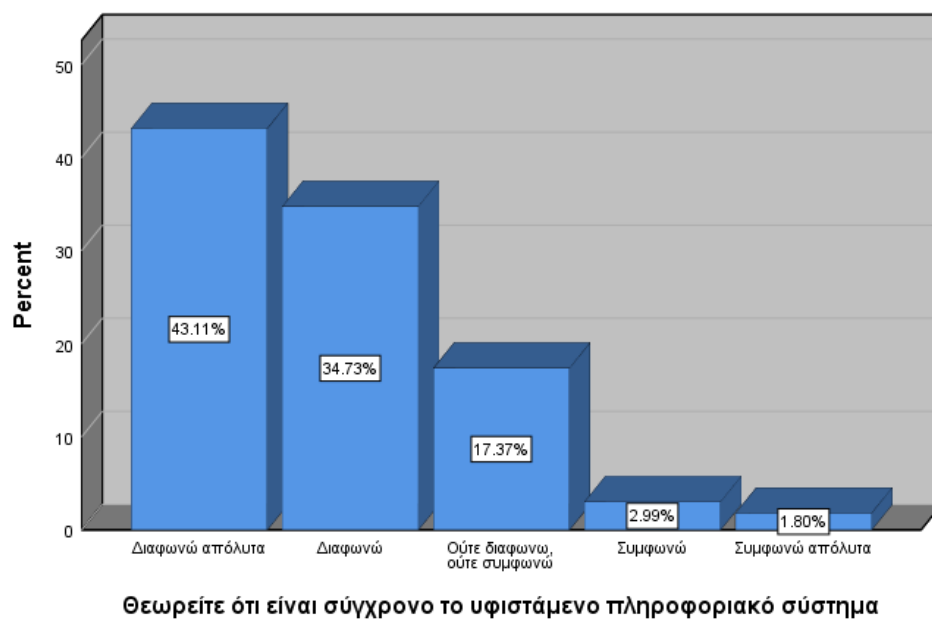


Στον Πίνακα 16 και το Γράφημα 16, παρατηρείται πως το 43.1% των συμμετεχόντων διαφωνούν απόλυτα πως είναι σύγχρονο το υφιστάμενο πληροφοριακό σύστημα. Το 34.7% διαφωνούν με την παραπάνω άποψη, το 17.4% έχουν ουδέτερη στάση, το 3% συμφωνούν και το 1.8% συμφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 16. Θεωρείτε ότι είναι σύγχρονο το υφιστάμενο πληροφοριακό σύστημα

| | | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------------|-----------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 72 | 43.1 | 43.1 |
| | Διαφωνώ | 58 | 34.7 | 77.8 |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 29 | 17.4 | 95.2 |
| | Συμφωνώ | 5 | 3.0 | 98.2 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 3 | 1.8 | 100.0 |
| | Total | 167 | 100.0 | |

Γράφημα 16. Θεωρείτε ότι είναι σύγχρονο το υφιστάμενο πληροφοριακό σύστημα

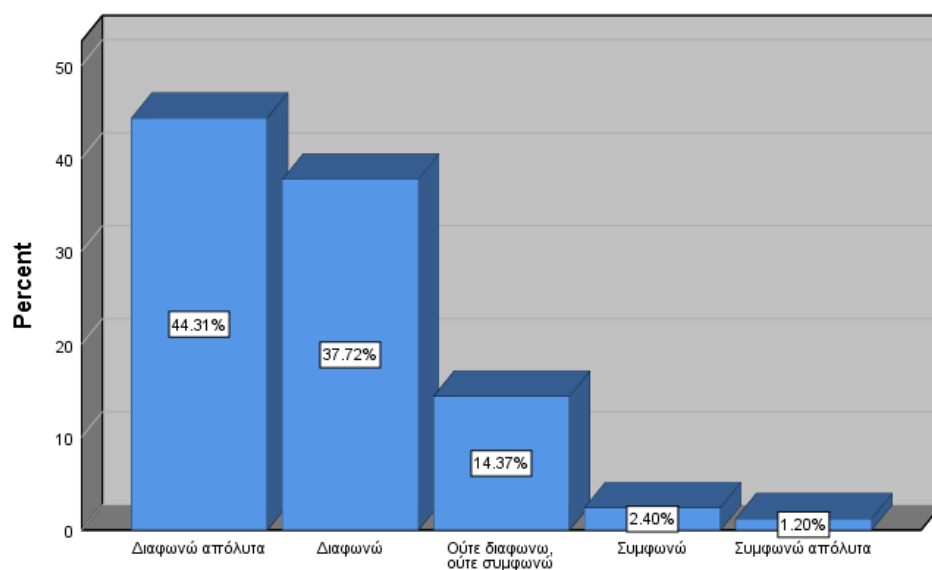


Στον Πίνακα 17 και το Γράφημα 17, παρουσιάζεται το κατά πόσο οι συμμετέχοντες θεωρούν πως υπάρχει διασύνδεση μεταξύ των συγγωνευθέντων ταμείων. Το 44.3% φτάνουν όσοι διαφωνούν απόλυτα, το 37.7% διαφωνούν και το 14.4% καταλαμβάνουν όσοι ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν. Επιπλέον, το 2.4% φτάνουν όσοι συμφωνούν και το 1.2% συμφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 17. Υπάρχει διασύνδεση μεταξύ των συγγωνευθέντων ταμείων

| | | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------------|-----------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 74 | 44.3 | 44.3 |
| | Διαφωνώ | 63 | 37.7 | 82.0 |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 24 | 14.4 | 96.4 |
| | Συμφωνώ | 4 | 2.4 | 98.8 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 2 | 1.2 | 100.0 |
| | Total | 167 | 100.0 | |

Γράφημα 17. Υπάρχει διασύνδεση μεταξύ των συγγωνευθέντων ταμείων



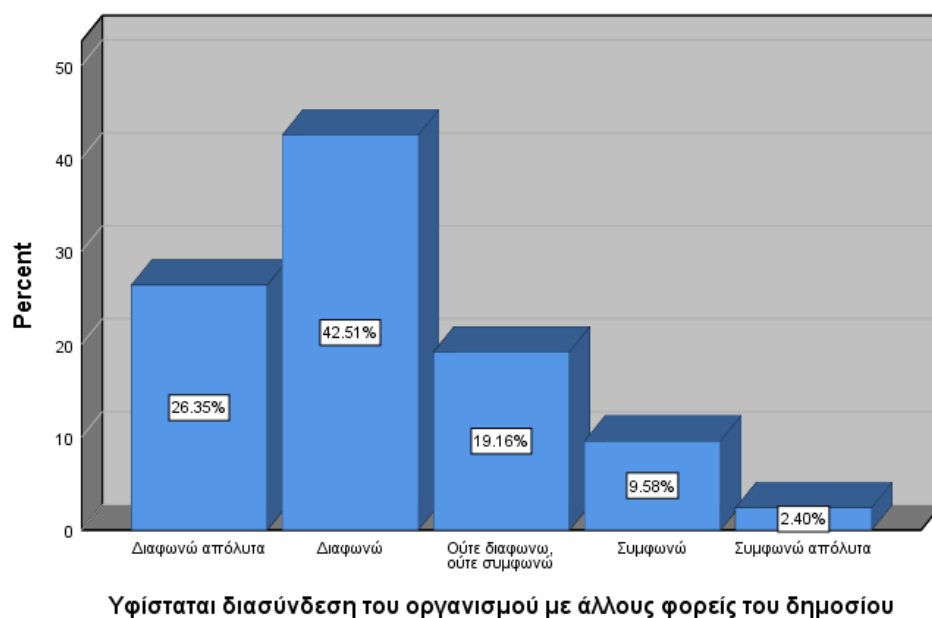
Υπάρχει διασύνδεση μεταξύ των συγγωνευθέντων ταμείων

Στον Πίνακα 18 και το Γράφημα 18, διερευνάται ο βαθμός στον οποίο υφίσταται διασύνδεση του οργανισμού με άλλους φορείς του οργανισμού. Το 42.5% καταλαμβάνουν όσοι διαφωνούν με την παραπάνω δήλωση, το 26.3% διαφωνούν απόλυτα και το 19.2% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Επιπλέον, το 9.6% καταλαμβάνουν όσοι συμφωνούν και το 2.4% συμφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 18. Υφίσταται διασύνδεση του οργανισμού με άλλους φορείς του δημοσίου

| | | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------------|-----------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 44 | 26.3 | 26.3 |
| | Διαφωνώ | 71 | 42.5 | 68.9 |
| | Ούτε διαφωνω, ούτε συμφωνώ | 32 | 19.2 | 88.0 |
| | Συμφωνώ | 16 | 9.6 | 97.6 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 4 | 2.4 | 100.0 |
| | Total | 167 | 100.0 | |

Γράφημα 18. Υφίσταται διασύνδεση του οργανισμού με άλλους φορείς του δημοσίου

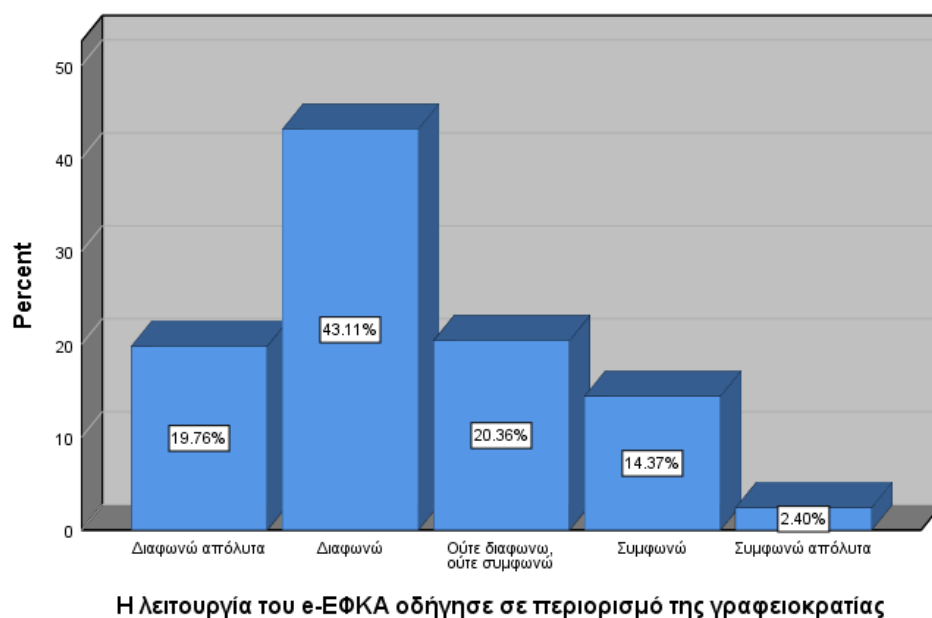


Συνεχίζοντας, παρατίθεται το εάν η λειτουργία του e-ΕΦΚΑ οδήγησε σε περιορισμό της γραφειοκρατίας. Το 43.1% διαφωνούν με την παραπάνω δήλωση, το 19.8% διαφωνούν απόλυτα και το 20.4% έχουν ουδέτερη στάση. Το 14.4% αντιπροσωπεύουν όσοι συμφωνούν και το 2.4% συμφωνούν απόλυτα. Τα παραπάνω, παρουσιάζονται στον Πίνακα 19 και το Γράφημα 19.

Πίνακας 19. Η λειτουργία του e-ΕΦΚΑ οδήγησε σε περιορισμό της γραφειοκρατίας

| | | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------------|-----------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 33 | 19.8 | 19.8 |
| | Διαφωνώ | 72 | 43.1 | 62.9 |
| | Ούτε διαφωνω, ούτε συμφωνώ | 34 | 20.4 | 83.2 |
| | Συμφωνώ | 24 | 14.4 | 97.6 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 4 | 2.4 | 100.0 |
| | Total | 167 | 100.0 | |

Γράφημα 19. Η λειτουργία του e-ΕΦΚΑ οδήγησε σε περιορισμό της γραφειοκρατίας

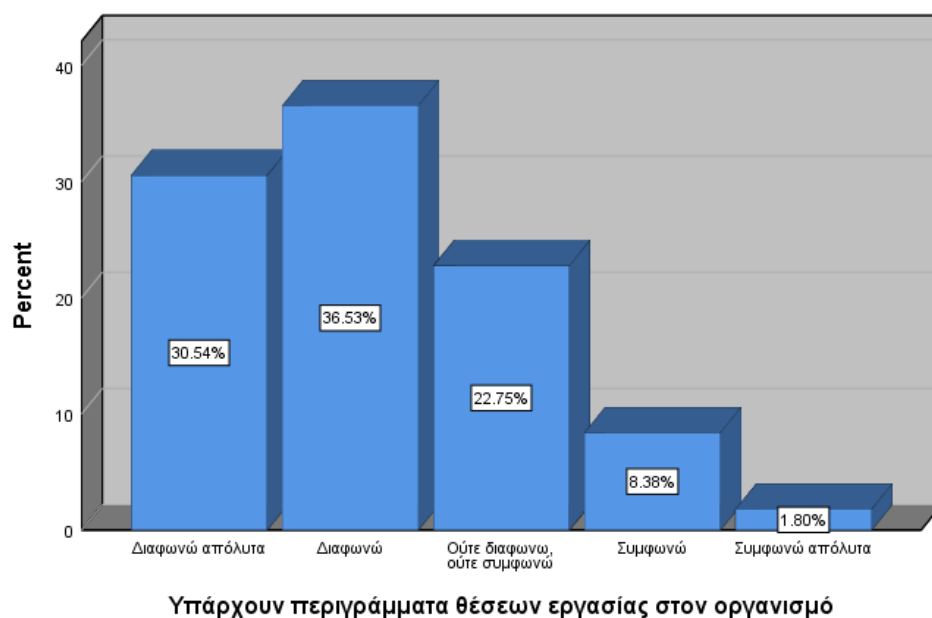


Μέσα από τον Πίνακα 20 και το Γράφημα 20, αναδεικνύεται το κατά πόσο υπάρχουν περιγράμματα θέσεων εργασίας στον οργανισμό. Το 36.5% φτάνουν όσοι διαφωνούν με την παραπάνω δήλωση, το 30.5% διαφωνούν απόλυτα και το 22.8% ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν. Επιπλέον, το 8.4% καταλαμβάνουν όσοι συμφωνούν και το 1.8% όσοι συμφωνούν σε απόλυτο βαθμό.

Πίνακας 20. Υπάρχουν περιγράμματα θέσεων εργασίας στον οργανισμό

| | | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------------|-----------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 51 | 30.5 | 30.5 |
| | Διαφωνώ | 61 | 36.5 | 67.1 |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 38 | 22.8 | 89.8 |
| | Συμφωνώ | 14 | 8.4 | 98.2 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 3 | 1.8 | 100.0 |
| | Total | 167 | 100.0 | |

Γράφημα 20. Υπάρχουν περιγράμματα θέσεων εργασίας στον οργανισμό

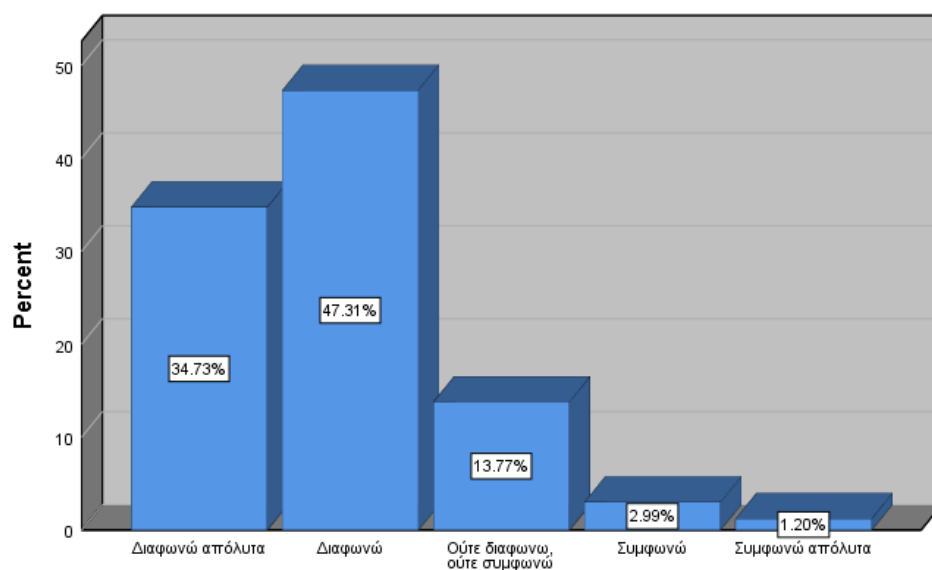


Στον Πίνακα 21 και το Γράφημα 21 που ακολουθούν, αναλύεται το εάν είναι σχεδιασμένες οι διαδικασίες με τέτοιο τρόπο, ώστε να προλαμβάνονται τα πιθανά προβλήματα. Το 47.3% φτάνουν όσοι διαφωνούν, το 34.7% διαφωνούν απόλυτα και το 13.8% καταλαμβάνουν όσοι είναι ουδέτεροι. Επιπλέον, το 3% ανήκει σε όσους συμφωνούν και το 1.2% συμφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 21. Είναι σχεδιασμένες οι διαδικασίες με τέτοιο τρόπο, ώστε να προλαμβάνονται τα πιθανά προβλήματα

| | | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------------|-----------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 58 | 34.7 | 34.7 |
| | Διαφωνώ | 79 | 47.3 | 82.0 |
| | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | 23 | 13.8 | 95.8 |
| | Συμφωνώ | 5 | 3.0 | 98.8 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 2 | 1.2 | 100.0 |
| | Total | 167 | 100.0 | |

Γράφημα 21. Είναι σχεδιασμένες οι διαδικασίες με τέτοιο τρόπο, ώστε να προλαμβάνονται τα πιθανά προβλήματα



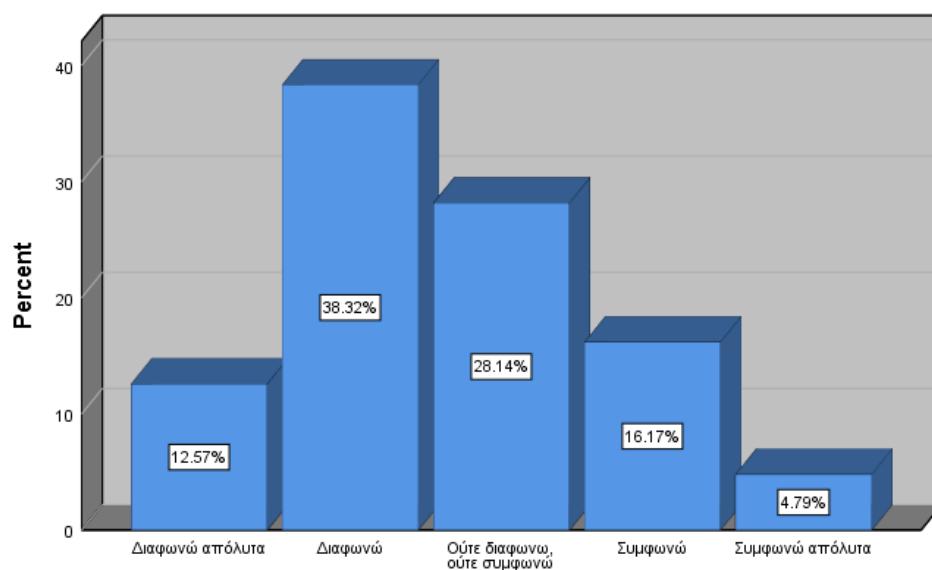
Είναι σχεδιασμένες οι διαδικασίες με τέτοιο τρόπο, ώστε να προλαμβάνονται τα πιθανά προβλήματα

Στον Πίνακα 22 και το Γράφημα 22, παρατίθεται ο βαθμός στον οποίον οι συμμετέχοντες συμφωνούν πως η παροχή υπηρεσιών στους πολίτες, είναι εντός των χρονικών ορίων που προβλέπονται. Το 38.3% φτάνουν όσοι διαφωνούν, το 28.1% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και το 16.2% συμφωνούν. Ακόμη, όσοι διαφωνούν σε απόλυτο βαθμό ή συμφωνούν απόλυτα καταλαμβάνουν το 12.6% και το 4.8% αντίστοιχα.

Πίνακας 22. Η παροχή υπηρεσιών στους πολίτες, είναι εντός των χρονικών ορίων που προβλέπονται

| | | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------------|-----------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 21 | 12.6 | 12.6 |
| | Διαφωνώ | 64 | 38.3 | 50.9 |
| | Ούτε διαφωνω, ούτε συμφωνώ | 47 | 28.1 | 79.0 |
| | Συμφωνώ | 27 | 16.2 | 95.2 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 8 | 4.8 | 100.0 |
| | Total | 167 | 100.0 | |

Γράφημα 22. Η παροχή υπηρεσιών στους πολίτες, είναι εντός των χρονικών ορίων που προβλέπονται



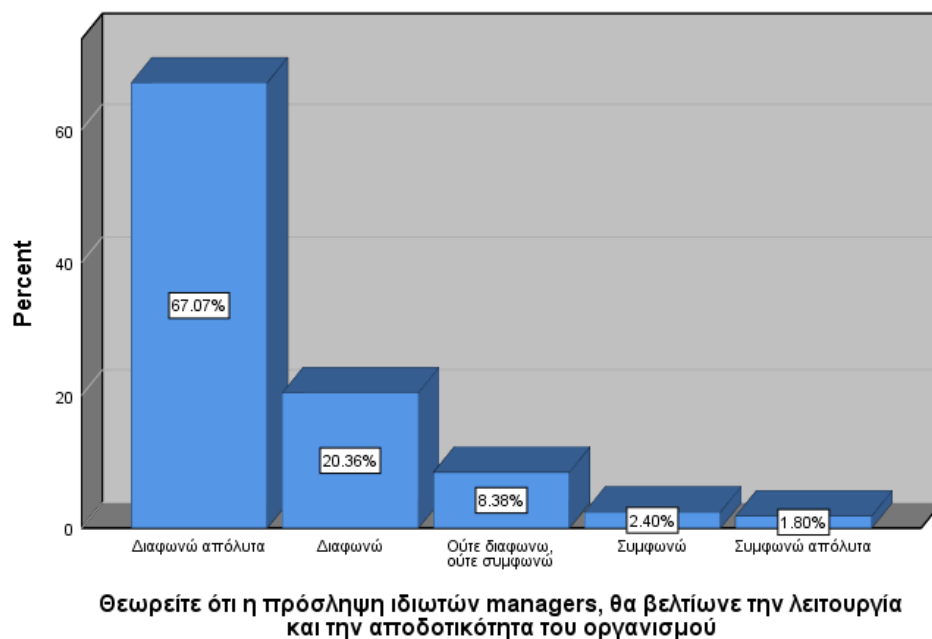
Η παροχή υπηρεσιών στους πολίτες, είναι εντός των χρονικών ορίων που προβλέπονται

Μέσα από τον Πίνακα 23 και το Γράφημα 23, παρουσιάζεται η άποψη των ερωτηθέντων αναφορικά με το κατά πόσο θεωρούν ότι η πρόσληψη ιδιωτών managers, θα βελτιώνει την λειτουργία και την αποδοτικότητα του οργανισμού. Το 67.1% των ερωτώμενων διαφωνούν απόλυτα, το 20.4% διαφωνούν και το 8.4% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Ακόμη, όσοι συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα αγγίζουν το 2.4% και το 1.8% αντίστοιχα.

Πίνακας 23. Θεωρείτε ότι η πρόσληψη ιδιωτών managers, θα βελτιώνει την λειτουργία και την αποδοτικότητα του οργανισμού

| | | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------------|-----------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 112 | 67.1 | 67.1 |
| | Διαφωνώ | 34 | 20.4 | 87.4 |
| | Ούτε διαφωνω, ούτε συμφωνώ | 14 | 8.4 | 95.8 |
| | Συμφωνώ | 4 | 2.4 | 98.2 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 3 | 1.8 | 100.0 |
| Total | | 167 | 100.0 | |

Γράφημα 23. Θεωρείτε ότι η πρόσληψη ιδιωτών managers, θα βελτιώνει την λειτουργία και την αποδοτικότητα του οργανισμού



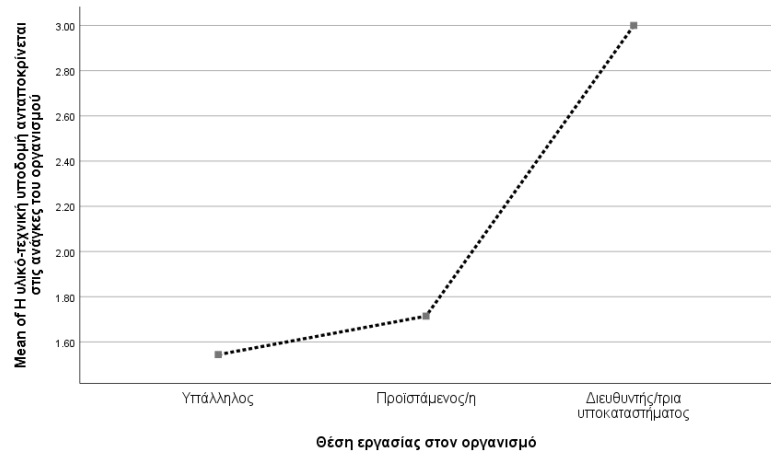
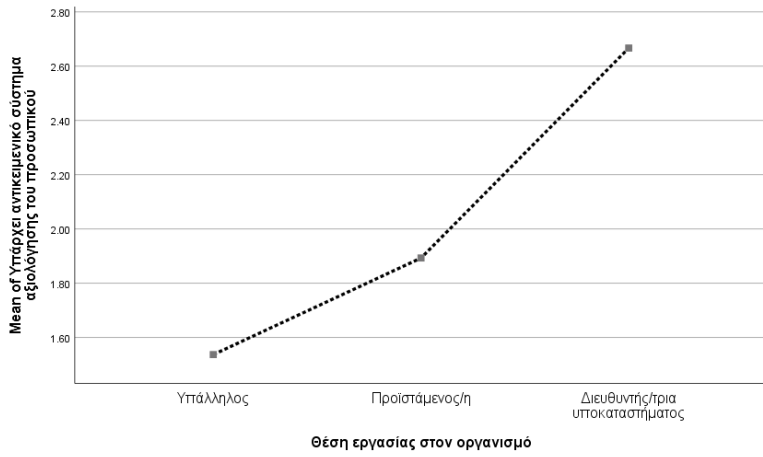
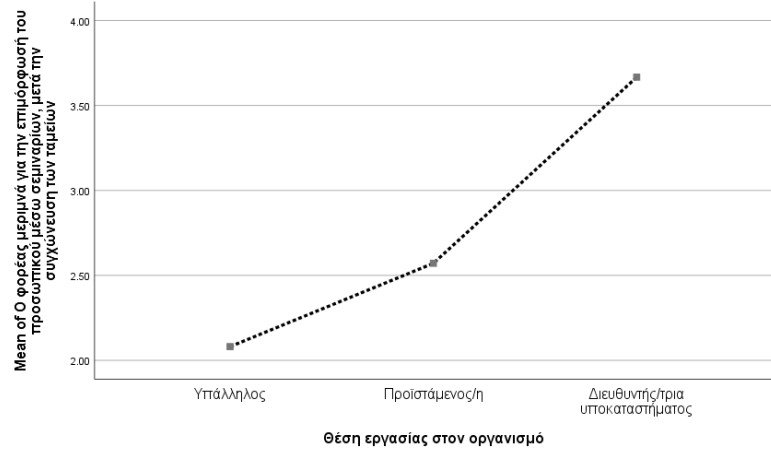
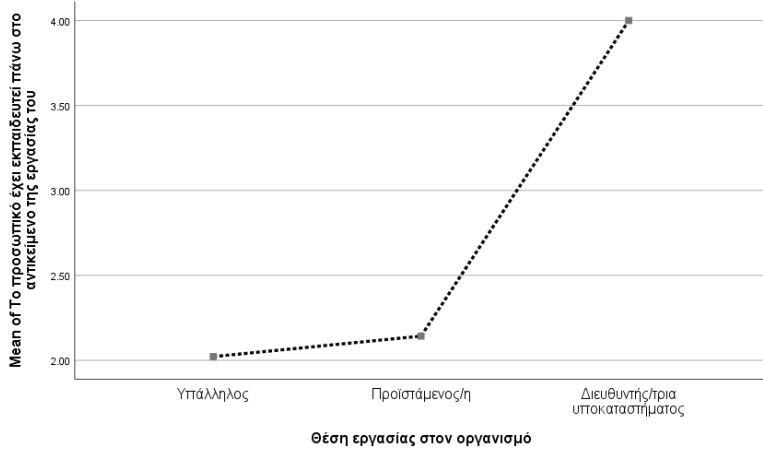
Για την απάντηση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος, χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis. Στον Πίνακα 24 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου και προκύπτουν 4 στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς την θέση εργασίας των συμμετεχόντων στον οργανισμό τους.

Πίνακας 24. Διαφοροποιήσεις ως προς την θέση εργασίας

| | Θέση εργασίας στον οργανισμό |
|---|------------------------------|
| Θεωρείτε ότι υπάρχει έλλειψη προσωπικού στον οργανισμό σας | 0.264 |
| Υπάρχει σωστή κατανομή του υφιστάμενου προσωπικού | 0.460 |
| Το υφιστάμενο προσωπικό είναι υψηλού μορφωτικού επιπέδου | 0.119 |
| Το προσωπικό έχει εκπαιδευτεί πάνω στο αντικείμενο της εργασίας του | 0.009 |
| Ο φορέας μεριμνά για την επιμόρφωσή του προσωπικού μέσω σεμιναρίων, μετά την συγχώνευση των ταμείων | 0.004 |
| Υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ αμοιβής και απόδοσης | 0.319 |
| Υπάρχει αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού | 0.024 |
| Είναι επαρκές το μοντέλο της διοίκησης και παρακίνησης προσωπικού που εφαρμόζεται | 0.787 |
| Η υλικό-τεχνική υποδομή ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού | 0.042 |
| Θεωρείτε ότι είναι σύγχρονο το υφιστάμενο πληροφοριακό σύστημα | 0.127 |
| Υπάρχει διασύνδεση μεταξύ των συγχωνευθέντων ταμείων | 0.344 |
| Υφίσταται διασύνδεση του οργανισμού με άλλους φορείς του δημοσίου | 0.713 |
| Η λειτουργία του e-ΕΦΚΑ οδήγησε σε περιορισμό της γραφειοκρατίας | 0.228 |
| Υπάρχουν περιγράμματα θέσεων εργασίας στον οργανισμό | 0.982 |
| Είναι σχεδιασμένες οι διαδικασίες με τέτοιο τρόπο, ώστε να προλαμβάνονται τα πιθανά προβλήματα | 0.518 |
| Η παροχή υπηρεσιών στους πολίτες, είναι εντός των χρονικών ορίων που προβλέπονται | 0.526 |
| Θεωρείτε ότι η πρόσληψη ιδιωτών managers, θα βελτίωνε την λειτουργία και την αποδοτικότητα του οργανισμού | 0.238 |

Μέσα από τα Γραφήματα 24-27, παρατηρείται πως οι διευθυντές του δείγματος συμφωνούν σε υψηλότερο επίπεδο πως το προσωπικό έχει εκπαιδευτεί πάνω στο αντικείμενο εργασίας του, πως ο φορέας μεριμνά για την επιμόρφωση του, πως υπάρχει αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων και πως η υλικοτεχνική δομή ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού. Παράλληλα, λιγότερο συμφωνούν με τις παραπάνω απόψεις οι προϊστάμενοι, ενώ τελευταίοι τοποθετούνται όσοι εργάζονται ως υπάλληλοι.

Γραφήματα 24-27. Διαφοροποιήσεις ως προς την θέση εργασίας



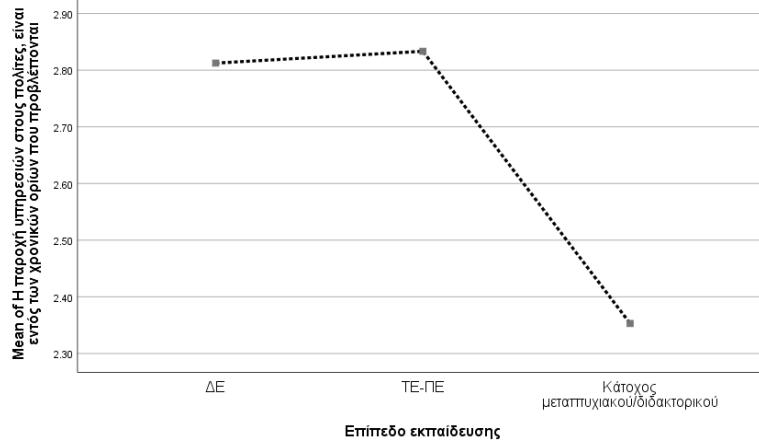
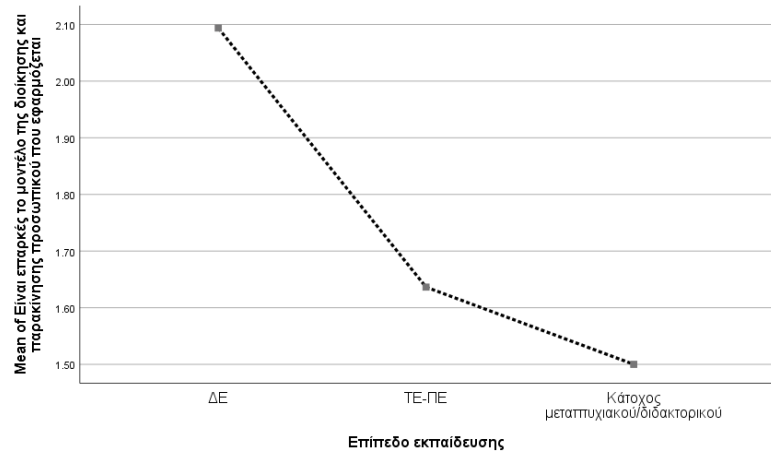
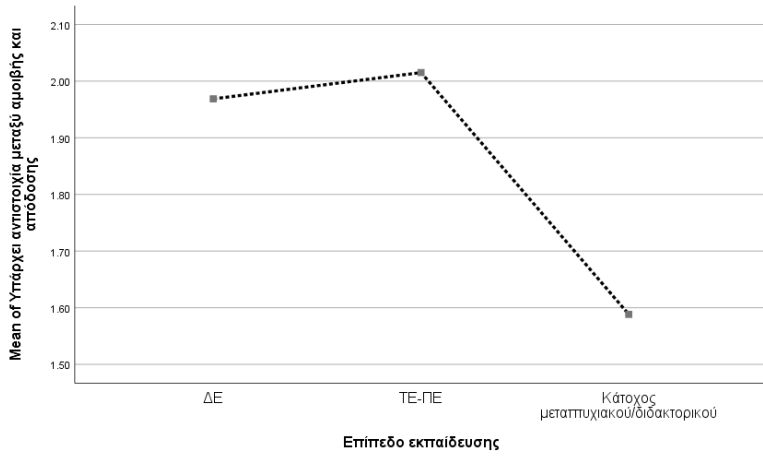
Αναφορικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, επιλέχθηκε η χρήση του παραμετρικού ελέγχου Ανοva. Στον Πίνακα 25, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου, αναδεικνύοντας 3 στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις.

Πίνακας 25. Διαφοροποιήσεις ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης

| | Επίπεδο εκπαίδευσης |
|--|---------------------|
| Θεωρείτε ότι υπάρχει έλλειψη προσωπικού στον οργανισμό σας | 0.707 |
| Υπάρχει σωστή κατανομή του υφιστάμενου προσωπικού | 0.393 |
| Το υφιστάμενο προσωπικό είναι υψηλού μορφωτικού επιπέδου | 0.279 |
| Το προσωπικό έχει εκπαιδευτεί πάνω στο αντικείμενο της εργασίας του | 0.120 |
| Ο φορέας μεριμνά για την επιμόρφωσή του προσωπικού μέσω σεμιναρίων, μετά την συγχώνευση των ταμείων | 0.085 |
| Υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ αμοιβής και απόδοσης | 0.026 |
| Υπάρχει αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού | 0.382 |
| Είναι επαρκές το μοντέλο της διοίκησης και παρακίνησης προσωπικού που εφαρμόζεται | 0.000 |
| Η υλικό-τεχνική υποδομή ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού | 0.168 |
| Θεωρείτε ότι είναι σύγχρονο το υφιστάμενο πληροφοριακό σύστημα | 0.644 |
| Υπάρχει διασύνδεση μεταξύ των συγχωνευθέντων ταμείων | 0.602 |
| Υφίσταται διασύνδεση του οργανισμού με άλλους φορείς του δημοσίου | 0.434 |
| Η λειτουργία του e-ΕΦΚΑ οδήγησε σε περιορισμό της γραφειοκρατίας | 0.131 |
| Υπάρχουν περιγράμματα θέσεων εργασίας στον οργανισμό | 0.258 |
| Είναι σχεδιασμένες οι διαδικασίες με τέτοιο τρόπο, ώστε να προλαμβάνονται τα πιθανά προβλήματα | 0.136 |
| Η παροχή υπηρεσιών στους πολίτες, είναι εντός των χρονικών ορίων που προβλέπονται | 0.015 |
| Θεωρείτε ότι η πρόσληψη ιδιωτών managers, θα βελτιώνει την λειτουργία και την αποδοτικότητα του οργανισμού | 0.353 |

Μέσα από τα Γραφήματα 28-30, παρατηρείται πως οι απόφοιτοι ΤΕ-ΠΕ συμφωνούν σε υψηλότερο βαθμό πως υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ αμοιβής και απόδοσης και πως η παροχή υπηρεσιών στους πολίτες είναι εντός των χρονικών ορίων που προβλέπονται. Παράλληλα, οι απόφοιτοι ΔΕ φαίνεται να είναι πιο θετικοί αναφορικά με το ότι είναι επαρκές το μοντέλο διοίκησης και παρακίνησης προσωπικού που εφαρμόζεται.

Γραφήματα 28-30. Διαφοροποιήσεις ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης



7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1 Συμπεράσματα

Στην παραπάνω έρευνα διερευνήθηκαν τα προβλήματα στην λειτουργία του e-ΕΦΚΑ και οι τρόποι αντιμετώπισης τους από την διοίκηση. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 167 εργαζόμενοι στον e-ΕΦΚΑ. Πιο αναλυτικά, οι περισσότεροι είναι γυναίκες, 40 με 49 ετών, κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος και έγγαμοι με παιδιά. Παράλληλα, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος αποτελείται από άτομα με 11 έως 20 έτη προϋπηρεσίας στον φορέα, οι οποίοι εργάζονται ως υπάλληλοι.

Μέσα από την έρευνα έγινε σαφές πως οι περισσότεροι συμμετέχοντες διαφωνούν πως υπάρχει σωστή κατανομή του υφισταμένου προσωπικού, ενώ ουδέτερη είναι η στάση τους ως προς το ότι το υφιστάμενο προσωπικό είναι υψηλού μορφωτικού επιπέδου. Ωστόσο, οι συμμετέχοντες διαφωνούν πως το προσωπικό έχει εκπαιδευτεί πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους και πως ο φορέας απασχόλησης μεριμνά για την αντίστοιχη επιμόρφωση του. Ταυτόχρονα, το μεγαλύτερο μέρος των ερωτώμενων διαφωνούν απόλυτα πως υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ αμοιβής και απόδοσης και ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού, αλλά και πως η υλικοτεχνική υποδομή ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού. Ακόμη, απόλυτα διαφωνεί το δείγμα ως προς το ότι είναι σύγχρονο το υφιστάμενο πληροφοριακό σύστημα.

Συνεχίζοντας, οι ερωτώμενοι διαφωνούν σε απόλυτο βαθμό πως υπάρχει διασύνδεση μεταξύ των συγχωνευθέντων ταμείων, αλλά και πως υφίσταται διασύνδεση του οργανισμού με άλλους φορείς του οργανισμού. Επιπλέον, διαφωνία επικρατεί στο δείγμα ως προς το ότι η λειτουργία του e-ΕΦΚΑ οδήγησε σε περιορισμό της γραφειοκρατίας και πως υπάρχουν περιγράμματα θέσεων εργασίας στον οργανισμό. Ακόμη, οι εργαζόμενοι διαφωνούν πως είναι σχεδιασμένες οι διαδικασίες με τέτοιο τρόπο ώστε να προλαμβάνονται τα πιθανά προβλήματα, πως η παροχή υπηρεσιών στους πολίτες, είναι εντός των χρονικών ορίων που προβλέπονται και πως η πρόσληψη ιδιωτών managers, θα βελτίωνε την λειτουργία και την αποδοτικότητα του οργανισμού.

Μέσα από το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, αναδείχθηκε πως οι διευθυντές που έλαβαν μέρος στην έρευνα είναι πιο θετικοί αναφορικά με το ότι το προσωπικό έχει εκπαιδευτεί πάνω στο αντικείμενο εργασίας του, ο φορέας μεριμνά για την επιμόρφωση του, πως υπάρχει αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων και πως η υλικοτεχνική δομή

ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού. Στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα παρατηρείται πως οι απόφοιτοι ΤΕ-ΠΕ συμφωνούν περισσότερο αναφορικά με το ότι υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ αμοιβής και απόδοσης και πως η παροχή υπηρεσιών στους πολίτες είναι εντός των χρονικών ορίων που προβλέπονται. Τέλος, οι απόφοιτοι ΔΕ συμφωνούν σε υψηλότερο επίπεδο πως είναι επαρκές το μοντέλο διοίκησης και παρακίνησης προσωπικού που εφαρμόζεται.

Η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί ότι δεν επιτελείται επαρκώς καμία από τις 4 λειτουργίες της Διοίκησης. Ομαδοποιώντας τις ερωτήσεις στις 4 λειτουργίες της Διοίκησης έχουμε τα εξής:

Προγραμματισμός

Η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί ότι η υφιστάμενη υλικοτεχνική υποδομή, το πληροφοριακό σύστημα, η διασύνδεση μεταξύ των συγχωνευμένων φορέων κοινωνικής ασφάλισης, καθώς και η διασύνδεση με άλλους φορείς του δημοσίου, δεν είναι επαρκής. Εξάιρεση αποτελεί εδώ η θέση των Διευθυντών.

Οργάνωση

Επίσης, η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί ότι υπάρχει έλλειψη προσωπικού, μη σωστή κατανομή του, ελλιπής εκπαίδευση του προσωπικού, και ανυπαρξία περιγραφής θέσεων εργασίας.

Διεύθυνση-ηγεσία

Ακόμα, η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί ότι η αμοιβή δεν είναι αντίστοιχη με την απόδοση, δεν υφίσταται αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης, το μοντέλο διοίκησης και παρακίνησης εργαζομένων δεν είναι επαρκές και οι ιδιώτες managers δεν θα συμβάλουν στην βελτίωση της κατάστασης.

Έλεγχος

Τέλος, η πλειοψηφία των εργαζομένων, θεωρεί ότι ο νέος φορέας δεν έχει συμβάλει στην μείωση γραφειοκρατίας, ο σχεδιασμός διαδικασιών δεν είναι ο ενδεδειγμένος και η παροχή υπηρεσιών στον πολίτη δεν γίνεται μέσα στους προβλεπόμενους χρόνους.

Το γεγονός ότι δεν επιτελείται επαρκώς καμία από τις λειτουργίες της Διοίκησης, έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία προβλημάτων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων. Αυτό αντανάκλαται και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, καθώς οι εργαζόμενοι δεν είναι επαρκώς καταρτισμένοι στα νέα καθήκοντα, δεν υπάρχει η κατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή, το μοντέλο διοίκησης και παρακίνησης υστερεί, η γραφειοκρατία αυξάνεται και οι διαδικασίες δεν βελτιστοποιούνται.

7.2 Προτάσεις βελτίωσης.

Η εφαρμογή αποτελεσματικής Διοίκησης, δηλαδή σωστή εκτέλεση των λειτουργιών της Διοίκησης, θεωρείται ότι θα συμβάλλει στην επίλυση πολλών από τα προβλήματα του οργανισμού. Το ζητούμενο είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στον ασφαλισμένο και συνταξιούχο του φορέα.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί σε επίπεδο προγραμματισμού, μόνο όταν υπάρχουν καθορισμένες διαδικασίες, οδηγοί εργασιών, υλικοτεχνική υποδομή στην υπηρεσία του εργαζόμενου και κατ' επέκταση του πολίτη, πληροφοριακό σύστημα που να ενσωματώνει όλα τα συγχωνευμένα ταμεία, στοχοθέτηση συμφωνημένη από κοινού μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων, ψηφιακό μετασχηματισμό του φορέα.

Σε επίπεδο οργάνωσης, η περιγραφή θέσεων εργασίας, οι προσλήψεις προσωπικού, εκπαίδευση, κατανομή του προσωπικού σύμφωνα με τις ανάγκες των οργανικών δομών, αλλά και γενικότερη επιμόρφωση του προσωπικού (σε θέματα πχ. αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, Διοικητικού Δικαίου κλπ. θα προσθέσουν αξία στο υφιστάμενο προσωπικό), θα συνεισφέρουν σε μια άρτια οργάνωση του φορέα, για να αντιμετωπίσει με μεγαλύτερη σιγουριά το σημαντικό έργο που έχει μπροστά του και πρέπει να πετύχει.

Σε ότι αφορά την Διεύθυνση/ηγεσία, σημαντικό ρόλο παίζει η παρακίνηση των εργαζομένων (θετικό είναι το άρθρο 4 του Ν4892/22 με την καθιέρωση κινήτρων απόδοσης), ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, η συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη ή έστω στην συν-διαμόρφωση αποφάσεων. Η υιοθέτηση από πλευράς του ηγέτη του κατάλληλου στυλ ηγεσίας (αυταρχικό, δημοκρατικό, χαλαρό) ανάλογα με την κατάσταση που έχει να αντιμετωπίσει είναι αυτή που μάλλον εφαρμόζεται. Ιδανικό βέβαια, θα ήταν το στυλ της μετασχηματιστικής ηγεσίας, που οι ηγέτες παρακινούν με εξαιρετικό τρόπο τους υφισταμένους τους, δίνοντας έμφαση στις αξίες και στα ιδανικά και εμπνέοντάς τους να σκεφτούν τα προβλήματα με νέους τρόπους.

Αναφορικά με την πρόσληψη ιδιωτών managers σε θέσεις ευθύνης στον φορέα, αυτό ελέγχεται και ενέχει μεγάλο ρίσκο, καθώς πρόκειται για ένα Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου και το αντικείμενο της κοινωνικής ασφάλισης αποτελεί ένα ευαίσθητο πεδίο. Η Πανελλήνια Ομοσπονδία Συλλόγων Εργαζομένων e-ΕΦΚΑ προσέφυγε με αίτηση ακύρωσης στο Ανώτατο Ακυρωτικό Δικαστήριο, ζητώντας ακύρωση της Απόφασης του ΔΣ του e-ΕΦΚΑ για την προκήρυξη των 24 θέσεων Γενικών Διευθυντών, θέτοντας μεταξύ άλλων θέματα συνταγματικότητας, αδιαφάνειας, αναξιοκρατίας κλπ.

Τέλος, σε επίπεδο ελέγχου θα πρέπει να εντοπίζονται προβλήματα που προκύπτουν κατά την εκτέλεση κάποιων διαδικασιών, προκειμένου να αναληφθεί δράση και να επανασχεδιαστούν, έλεγχος επίτευξης στόχων και επαναπληροφόρηση, έλεγχος και μείωση της γραφειοκρατίας με παράλληλη ανάληψη πρωτοβουλίας για περαιτέρω ψηφιοποίηση του οργανισμού, μέσω της διαδικασίας του προγραμματισμού.

Ενώ στο στρατηγικό σχέδιο του ΕΦΚΑ 2018-2020, [Online] Available from: https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf, [Accessed: 15th January 2023], υπάρχει ανάλυση εσωτερικού-εξωτερικού περιβάλλοντος, ανάλυση δυνατών - αδύναμων στοιχείων του φορέα, καθορίζεται ο σκοπός το όραμα και η αποστολή του οργανισμού, τονίζεται η σπουδαιότητα του στρατηγικού – επιχειρησιακού σχεδιασμού και οριοθετούνται οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού, διαπιστώνουμε ότι στην ανατολή του 2023, το ποσοστό επίτευξης των στόχων εκείνου το σχεδίου, δεν είναι και πολύ μεγάλο. Ο 1^{ος} Στρατηγικός Στόχος εκείνου του σχεδίου ήταν, [Online] Available from: https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf, [Accessed: 15th January 2023]: «Βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών ώστε να αναπτυχθεί η ενδυνάμωση των σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ ασφαλισμένων - Φορέα και μία ενιαία διαδικασία εξυπηρέτησης των πολιτών.

Απαραίτητη προϋπόθεση στα αρχικά βήματα του Φορέα για την ερχόμενη τριετία είναι να καταρτιστεί η Στρατηγική Εξυπηρέτησης του κοινού (ενεργοί ασφαλισμένοι, έμμεσα μέλη, συνταξιούχοι, εργοδότες, οργανισμοί), η οποία περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση τεσσάρων βασικών δράσεων:

- Την δημιουργία του Χάρτη - πλαισίου παροχής υπηρεσιών
- Την κατάρτιση των Προτύπων Εξυπηρέτησης Κοινού
- Τη συνεχή παρακολούθηση/αξιολόγηση των Προτύπων Εξυπηρέτησης Κοινού
- Την δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων».

Δυστυχώς, στα πλαίσια του 1^{ου} στρατηγικού στόχου έχουν γίνει από πολύ λίγα έως τίποτα. Ο 2^{ος} Στρατηγικός Στόχος αφορούσε την «καθιέρωση συστήματος διοικητικού εκσυγχρονισμού και μεθόδων στρατηγικού σχεδιασμού για την καλύτερη αξιοποίηση των πόρων του Φορέα προς όφελος των πολιτών». Στο πλαίσιο αυτό, προβλεπόταν μία «σύγχρονη δομή διοίκησης και οργάνωσης για τα επόμενα χρόνια, μέσα από την δημιουργία 13 Π.Υ.Σ.Υ (Περιφερειακών Υπηρεσιών Συντονισμού & Υποστήριξης), σε όλη την Ελλάδα, οι οποίες θα είναι υπεύθυνες για την διασφάλιση της ορθολογικής διοίκησης και των

ποιοτικών υπηρεσιών κάθε αποκεντρωμένης μονάδας. Ο ρόλος των Π.Υ.Σ.Υ, είναι κρίσιμος για την εξασφάλιση της υλοποίησης των στρατηγικών στόχων του ΕΦΚΑ και της τήρησης των προτύπων χρηστής διοίκησης. Αποτελούν τον κύριο σύνδεσμο μεταξύ της Κεντρικής Υπηρεσίας και του δικτύου Τοπικών Υποκαταστημάτων και με την έναρξη της λειτουργίας τους, συμβάλλουν καθοριστικά, ώστε οι υπηρεσίες σε όλη την Ελλάδα να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του ΕΦΚΑ, ως σύγχρονος υπερ-Φορέας. Το σημερινό δίκτυο των 355 Τοπικών Υποκαταστημάτων θα αναδιαταχθεί, ώστε να παρέχει το κατάλληλο επίπεδο εξυπηρέτησης για την κάλυψη των απαιτήσεων των ασφαλισμένων σε τοπικό επίπεδο.

Εκτός από τα παραπάνω ο ΕΦΚΑ θα εισαγάγει μια νέα περιφερειακή δομή που θα αποτελείται από 11 Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης (Π.Ε.Κ.Α.), σε όλη την Ελλάδα. Το έργο αυτής της νέας δομής, αποσκοπεί στη διασφάλιση πόρων από ασφαλιστικές εισφορές καθώς και στη πάταξη της εισφοροδιαφυγής, της εισφοροαποφυγής και της αδήλωτης εργασίας. Η δημιουργία για πρώτη φορά, μιας αποτελεσματικής υπηρεσίας ελέγχου, θα βοηθήσει στην διασφάλιση της βιωσιμότητας του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης για το μέλλον». [Online] Available from: https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf, [Accessed: 15th January 2023].

Ο 3^{ος} Στρατηγικός Στόχος ήταν: «Αξιολόγηση των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων του ΕΦΚΑ και εφαρμογή προηγμένων τεχνολογικών εφαρμογών σε όλες τις υπηρεσίες του φορέα.

Ειδικότερα, προτεραιότητα θα πρέπει να δοθεί στις ακόλουθες εργασίες:

- Χρηματοδότηση για την ανάπτυξη έργων μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος Μεταρρύθμισης Δημοσίου Τομέα 2014-2020: Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα-ΕΦΚΑ, έργο για την (α) καταπολέμηση εισφοροδιαφυγής και εισφοροαποφυγής, (β) τη μείωση του χρόνου Απονομής Σύνταξης με τη χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών και (γ) τη ψηφιοποίηση ασφαλιστικού/ιστορικού χρόνου.
- Ανάπτυξη του διαδικτυακού τόπου του ΕΦΚΑ www.efka.gov.gr και υποστήριξη του εσωτερικού δικτύου Intranet του ΕΦΚΑ (intranet.efka.gov.gr)
- Αναβάθμιση του εξοπλισμού και επαύξηση χωρητικότητας του Call Center ΕΦΚΑ (1555)». [Online] Available from: https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf, [Accessed: 15th January 2023].

Στα πλαίσια του 1^{ου} & 3^{ου} στόχου λίγα πράγματα έχουν μέχρι σήμερα υλοποιηθεί και μόνο ο 2^{ος} στόχος υλοποιήθηκε το 2^ο εξάμηνο του 2021, με την λειτουργία όλων των Τοπικών Διευθύνσεων, προς εφαρμογή του οργανογράμματος.

Σε ότι αφορά τώρα, τον προσανατολισμό του φορέα που είναι ο ψηφιακός μετασχηματισμός του, παρατηρούμε ότι έχουν γίνει αρκετά βήματα προς αυτή την κατεύθυνση, αλλά χρειάζεται περαιτέρω ενίσχυση και εμπλουτισμός των υπηρεσιών που μπορούν να παρέχονται ηλεκτρονικά. Η φυσική παρουσία των πολιτών στις οργανικές δομές του φορέα θα πρέπει να γίνεται μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις και η πλειονότητα των υπηρεσιών του φορέα να παρέχονται ηλεκτρονικά. Αυτό και μόνο το γεγονός θα αποδεσμεύσει υπαλλήλους του φορέα από την καθημερινή συναλλαγή και θα τους θέσει στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες αποτελεσματικά και αποδοτικά.

7.3 Πρόταση για μελλοντική έρευνα.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ο e-ΕΦΚΑ έχει πολύ δρόμο να διανύσει μέχρι να βρει την ισορροπία του και να καταστεί στην συνείδηση των εργαζομένων του και του κόσμου, ως ένας οργανισμός που λειτουργεί σωστά, έχει Όραμα, Αποστολή και Σκοπό και ξέρει πως θα φτάσει στον στόχο του. Μέχρι πρότινος, η αίσθηση που επικρατούσε είναι πως ήταν στον «αυτόματο πιλότο» και δεν υπήρχε σαφής προσανατολισμός και σοβαρός σχεδιασμός.

Αποτελεί στοίχημα για τον φορέα η επιτυχία της συγχώνευσης των φορέων κοινωνικής ασφάλισης της χώρας, για να μην πούμε μονόδρομο! Βέβαια, αυτό που μένει να εξεταστεί ενδελεχώς, είναι η χρηματοδότηση και η διασφάλιση της βιώσιμης λειτουργίας του φορέα, καθώς οι κρατικές επιχορηγήσεις δεν πρόκειται να συνεχιστούν και το σύστημα κοινωνικής ασφάλισης θα πρέπει να είναι αυτόνομο και αυτόρκες. Υποχρέωση του φορέα αποτελεί η οικονομική του αυτοτέλεια και αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας που διαθέτει, ούτως ώστε να προέλθουν έσοδα που θα τονώσουν την ρευστότητα του και δεν θα τίθεται εν αμφιβόλω η κάλυψη των υποχρεώσεων του. Ταυτόχρονα, διασφάλιση των εσόδων του, μέσω της καταπολέμησης της εισφοροδιαφυγής και εισφοροαποφυγής, θα συντελέσουν στην ευρωστία του οργανισμού και την κάλυψη των χρηματοδοτικών του αναγκών.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Καφετζόπουλος, Δ., πανεπιστημιακές παραδόσεις στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Δημόσια Διοίκηση, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, ακαδημαϊκό έτος 2022-2023, «Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση», Διάλεξη 1^η, Εισαγωγή στις έννοιες της Διοίκησης και Διακυβέρνησης στον Δημόσιο Τομέα, σελ.15.
- Καφετζόπουλος, Δ., πανεπιστημιακές παραδόσεις στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Δημόσια Διοίκηση, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, ακαδημαϊκό έτος 2022-2023, «Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση», Διάλεξη 7^η, Η ηγεσία στην Δημόσια Διοίκηση, σελ. 5, 10-13.
- Κοριά Μ., (1985), *Ο εργάτης και το χρονόμετρο*, Εναλλακτικές Εκδόσεις, Αθήνα.
- Λαδή, Σ. (2017, Φεβρουάριος 13), *Αξιολόγηση και Δημόσια Διοίκηση*. Prorata
- Λαδή, Σ., & Λαδάκου, Β. (2008), *Δημόσια διοίκηση και πολιτική. Εισαγωγή στη δημόσια διοίκηση και τη δημόσια πολιτική*. Πάτρα : Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Μακρυδημήτρης, Α. (2008), *Δημόσια Διοίκηση. Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης*. Αθήνα Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Μακρυδημήτρης, Α. & Πραβίτα, Μ. (2012), *Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*. Εκδόσεις, Σάκκουλα.
- Μπέκας, Κ. Μετάφραση του «Γενικές Αρχές Διοικήσεως στις Επιχειρήσεις» του Fayol Henri, Β Έκδοση, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2010.
- Μπουραντάς, Δ. (2005), *Ηγεσία*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Ν.4387/2016, «Ενιαίο Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλειας – Μεταρρύθμιση ασφαλιστικού – συνταξιοδοτικού συστήματος – Ρυθμίσεις φορολογίας εισοδήματος και τυχερών παιγνίων και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 85/Α/12-5-2016.
- Ν.4670/2020, «Ασφαλιστική μεταρρύθμιση και ψηφιακός μετασχηματισμός Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-Ε.Φ.Κ.Α.) και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 43/Α/28-2-2020.
- Ν.4892/2022, «Εκσυγχρονισμός του Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης και άλλες επείγουσες διατάξεις», ΦΕΚ 28/Α/22-2-2022.
- Πομπόρτσης, Α. (2005), *Εισαγωγή στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (E-government) : (Ο μετασχηματισμός των Λειτουργιών και Υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης στην Ψηφιακή Εποχή)*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.

- Προεδρικό Διάταγμα 8, Τεύχος Α' 8/23-01-2019.
- Χυτήρης, Λ. (2001), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης, Λ. (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*, Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης, Λ. (2013), *Μάνατζμεντ: Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*. Αθήνα: Φαίδιμος.
- Χυτήρης, Λ. (2013), *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Φαίδιμος.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Adair, J. (1990), *Understanding motivation*. Guilford: Talbot Adair Press.
- Bar-On, R. (1997), *The Emotional Quotient Inventory: Technical manual*. Toronto: Multi Health Systems Inc.
- Bovens, M. (2005), “Public Accountability.” In: E. Ferlie, L., Lynn & C. Pollitt, *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford University Press :182-208
- Bryman, A. (1992), *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage
- Daft, R. (2006), *The new era of management*. Mason: Thomson-Southwestern.
- Dascher, J.P. & Ninemeier, J.D. (1984), *Supervision in the hospitality industry*. East Lansing, Michigan: Education Institute of the American Hotel and Motel Association.
- Dessler, G. (2003), *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Drucker, P. (1974), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Heinemann.
- Etzioni A. (1974), *Modern Organization Englewood Cliffs, N.J.*, Prentice Hall.
- Galbraith, J.R. (2002). *Designing organizations*. San Fransisco: Jossey Bass.
- George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman, D. (1995), *Η συναισθηματική νοημοσύνη*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Govindarajan, V. & Newton, R. (2001), *Management Control Systems*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Greenleaf, R.K (1982), *The servant as leader*. Indianapolis: Robert K. Greenleaf Center.
- Griffin, R.W. (2005), *Management*. New York: Houghton Mifflin Co.
- Hammer, M., Champy, J. (2001), *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, Barbara B. (1959), *The Motivation to Work (2nd ed.)*. New York: John Wiley.
- Hellriegel, D., Jackson, S.E. & Slocum, J.W. (2005), *Management*. New York: Thomson, South Western.

- Hill, W.L.Ch. (1997), *Establishing a standard: competitive strategy and technology standards in winner take all industries*. Academy of Management Executive, 11(2), 7-16.
- House, R.J. (1976), A 1976 theory of charismatic leadership. Στο J.G Hunt and L.L Larson (Επιμ.), *Leadership: The cutting edge*. (σ. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Koontz, H., & Donnell, C.O. (1989), *Principles of management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Lawter, L., Kopelman, R., & Prottas, D. (2015), *McGregor's Theory X/Y and Job Performance: A Multilevel, Multi-source Analysis*, Journal of managerial issues, vol. XXVII Number 1 – 4, pp. 84-101.
- Leana, C.R. (1986), *Predictors and consequences of delegation*. Academy of Management Journal, 29(4), 754- 774.
- Likert, R., 1959, *Motivational Approach to Management Development*. Harvard Business Review 37 (4): 75-82.
- Markellos, K., Markellou, P., Panayiotaki, A. & Stergiani, E. (2007), *Current State of Greek EGovernment Initiatives*. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 2(3), pp. 67 - 88. Ανακτήθηκε από https://www.researchgate.net/publication/252222563_Current_State_of_Greek_EGovernment_Initiatives , ημερομηνία πρόσβασης 15.01.2023.
- Maslow, A.H. (1970), *Motivation and Personality*, N.Y.: Harper & Row.
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1993), *The intelligence of emotional intelligence*. *Intelligence*, 17 (4), 433-442.
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1997), *What is emotional intelligence?* Στο P. Salovey & D. Sluyter (Επιμ.) *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (σ. 3-31). New York: Basic Books.
- McGregor, D. (1960), *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Minogue, M., Polodano, Ch. & Hulme, D. (1998), *Beyond the New Public Management*, Cheltenham and Northampton, MA: Edward Elgar.
- Mintzberg, H. (1973), *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H. (1975), *The manager's job: Folklore and fact*. Harvard Business Review, July-August, 49-61.

- Mouzelis N. (1981), *Organization and Bureaucracy: An analysis of Modern Theories*, Routledge & Kegan Paul, revised edition, London.
- Northouse, P.G. (2004), *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- O' Flynn, J. (2007), *From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications*. Australian Journal of Public Administration, 66 (3), 356-366.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992), *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Parsons T., *The social system*, The Free Press, New York, 1964.
- Presthus R., *Towards a Theory of Organizational Behavior*, Administrative Science Quarterly, (June 1958), p.50.
- Picken, J.C. & Dess, G.G. (1997), *Out of (strategic) control*. Organizational Dynamics, 26 (1), 35-45
- Spears, L.C. (2004), *The understanding and practice of servant leadership*. Στο L.C Spears & M. Lawrence, *Practicing Servant-Leadership: Succeeding through trust, bravery, and forgiveness*, (σ. 167-200). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stewart, R. (1967), *Managers and their jobs*. London: MacMillan.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1973), *How to choose a leadership pattern*. Harvard Business Review, 51 (3), 162-180.
- Taylor F. (1957), *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris.
- Van Wart M., *Public-Sector Leadership Theory: An assessment*, Public Administration Review, March/April 2003, Vol. 63, No.2, p214-228.
- Walumbwa F.O., Avolio B.J., Gardner W.L., Wernsing T.S. & Peterson S.J. (2008). *Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure*. Journal of Management, 34 (1), 89–126.
- Weber, M. (1947), *The theory of social and economic organizations*. New York: Free Press.
- Weber, M. (1968), *Economy and society*. New York: G. Roth and C. Wittich.

Διαδίκτυο

- [Οργανισμός - Βικιπαίδεια \(wikipedia.org\)](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82) [Online] Available from: <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82>, [Accessed: 15th November 2022].
- [Managerial grid model - Wikipedia](https://en.wikipedia.org/wiki/Managerial_grid_model), [Online] Available from: https://en.wikipedia.org/wiki/Managerial_grid_model [Accessed: 15th November 2022].
- [Vroom–Yetton decision model - Wikipedia](https://en.wikipedia.org/wiki/Vroom%20Yetton_decision_model), [Online] Available from: https://en.wikipedia.org/wiki/Vroom%20Yetton_decision_model, [Accessed: 15th November 2022].
- [Situational leadership theory - Wikipedia](https://en.wikipedia.org/wiki/Situational_leadership_theory), [Online] Available from: https://en.wikipedia.org/wiki/Situational_leadership_theory, [Accessed: 8th January 2023].
- [Likert's management systems - Wikipedia](https://en.wikipedia.org/wiki/Likert%27s_management_systems), [Online] Available from: https://en.wikipedia.org/wiki/Likert%27s_management_systems, [Accessed: 9th January 2023].
- [Πώς θα λειτουργεί η νέα εταιρεία ακινήτων του e-ΕΦΚΑ | Capital](https://www.capital.gr/oikonomia/3691828/pos-tha-leitourgei-i-nea-etaireia-akiniton-tou-e-efka), [Online] Available from: <https://www.capital.gr/oikonomia/3691828/pos-tha-leitourgei-i-nea-etaireia-akiniton-tou-e-efka>, [Accessed: 12th January 2023].
- United Nations (UN), American Society for Public Administration (ASPA). (2002). Benchmarking E-government: A Global Perspective. New York, NY: U.N. Publications. [Online] Available from: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021547.pdf>, [Accessed: 15th January 2023].
- Στρατηγικό Σχέδιο ΕΦΚΑ 2018-2020, [Online] Available from: https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf, [Accessed: 15th January 2023].
- [Ποιοτική έρευνα VS ποσοτική έρευνα | Cears](https://cears.edu.gr/posotiki-vs-poiotiki/), [Online] Available from: <https://cears.edu.gr/posotiki-vs-poiotiki/> [Accessed: 15th January 2023].

Παράρτημα

Ονομάζομαι Αναγνώστου Γεωργία και στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας με τίτλο «Προβλήματα στη λειτουργία του e-ΕΦΚΑ και Τρόποι Αντιμετώπισης μέσω αποτελεσματικής Διοίκησης» παρατίθεται το παρόν ερωτηματολόγιο το οποίο είναι απαραίτητο για την ολοκλήρωση της.

Απαιτείται ελάχιστος χρόνος για τη συμπλήρωσή του ενώ παράλληλα η υποβολή του θα γίνει ανώνυμα και τα στοιχεία που θα συλλεχθούν, θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τις ανάγκες τις έρευνας.

Ερωτηματολόγιο

1. Ηλικία
 - 18-29
 - 30-39
 - 40-49
 - 50-59
 - 60+

2. Φύλο
 - Άντρας
 - Γυναίκα

3. Επίπεδο εκπαίδευσης
 - ΥΕ
 - ΔΕ
 - ΤΕ-ΠΕ
 - Κάτοχος μεταπτυχιακού/διδακτορικού

4. Οικογενειακή κατάσταση
 - Άγαμος/η

- Έγγαμος με παιδιά
 - Έγγαμος χωρίς παιδιά
 - Διαζευγμένος/η
 - Χήρος/α
5. Έτη προϋπηρεσίας στον Οργανισμό
- Έως 5 έτη
 - 6-10 έτη
 - 11-20 έτη
 - 21-30 έτη
 - Πάνω από 31 έτη
6. Θέση εργασίας στον Οργανισμό
- Υπάλληλος
 - Προϊστάμενος/η
 - Διευθυντής/τρια Υποκαταστήματος

| | Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|--|--------------------|---------|-------------------------------------|---------|--------------------|
| 7. Θεωρείται ότι υπάρχει έλλειψη προσωπικού στον Οργανισμό σας; | | | | | |
| 8. Υπάρχει σωστή κατανομή του υφιστάμενου προσωπικού; | | | | | |
| 9. Το υφιστάμενο προσωπικό είναι υψηλού μορφωτικού επιπέδου; | | | | | |
| 10. Το προσωπικό έχει εκπαιδευτεί πάνω στο αντικείμενο της εργασίας του; | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 11. Ο φορέας μεριμνά για την επιμόρφωσή του προσωπικού μέσω σεμιναρίων, μετά την συγχώνευση των ταμείων; | | | | | |
| 12. Υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ αμοιβής & απόδοσης; | | | | | |
| 13. Υπάρχει αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού; | | | | | |
| 14. Είναι επαρκές το μοντέλο της Διοίκησης και παρακίνησης προσωπικού που εφαρμόζεται; | | | | | |
| 15. Η υλικό-τεχνική υποδομή ανταποκρίνεται στις ανάγκες του Οργανισμού; | | | | | |
| 16. Θεωρείται ότι είναι σύγχρονο το υφιστάμενο πληροφοριακό σύστημα; | | | | | |
| 17. Υπάρχει διασύνδεση μεταξύ των συγχωνευθέντων ταμείων; | | | | | |
| 18. Υφίσταται διασύνδεση του Οργανισμού με άλλους φορείς του δημοσίου; | | | | | |
| 19. Η λειτουργία του e-ΕΦΚΑ οδήγησε σε περιορισμό της γραφειοκρατίας; | | | | | |
| 20. Υπάρχουν περιγράμματα θέσεων εργασίας στον Οργανισμό; | | | | | |
| 21. Είναι σχεδιασμένες οι διαδικασίες με τέτοιο τρόπο, ώστε να προλαμβάνονται τα πιθανά προβλήματα; | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| <p>22. Η παροχή υπηρεσιών στους πολίτες, είναι εντός των χρονικών ορίων που προβλέπονται;</p> | | | | | |
| <p>23. Θεωρείται ότι η πρόσληψη ιδιωτών managers, θα βελτιώνει την λειτουργία και την αποδοτικότητα του Οργανισμού;</p> | | | | | |