



**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«MBA ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»  
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: DIGITAL BUSINESS**

**ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Τίτλος:

*<<Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός στη Διαχείριση Ανθρώπινων  
Πόρων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Μελέτη περίπτωσης Δήμου  
Αθηναίων>>*

Δέσποινα Δουμάζου

MBA 19010

Ιωάννα Κοντοδήμα

MBA19018

Επιβλέπων Καθηγητής: Ιωάννης Σαλμόν

Ακαδημαϊκό Έτος 2020-2021

Η Διπλωματική Εργασία έγινε αποδεκτή και βαθμολογήθηκε από την εξής τριμελή επιτροπή:

<p>Επιβλέπων Καθηγητής <b>Ιωάννης Σαλμόν</b> Αναπληρωτής Καθηγητής του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων</p>	<p>(Υπογραφή)</p>
<p>Συνεπιβλέπων Καθηγητής <b>Χρήστος Κυτάγιας</b> Επίκουρος καθηγητής Τομέα Διοικητικής Πληροφορικής &amp; Επιστήμης των Αποφάσεων του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων</p>	
<p>Συνεπιβλέπουσα Καθηγήτρια <b>Ευαγγελία Κοτσιέρη</b> Λέκτορας Εφαρμογών του τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής</p>	

**Copyright** © Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ και ΔΟΥΜΑΖΟΥ ΔΕΣΠΟΙΝΑ,  
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, 2022**

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τους συγγραφείς.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον/την συγγραφέα του και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις θέσεις του επιβλέποντος, της επιτροπής εξέτασης ή τις επίσημες θέσεις του Τμήματος και του Ιδρύματος.

**ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Δουμάζου Δέσποινα του Γεωργίου με αριθμό μητρώου MBA19010 φοιτήτρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ του Τμήματος ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ,

**δηλώνω υπεύθυνα ότι:**

«Είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του διπλώματός μου.

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι ..... και έπειτα από αίτησή μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντος καθηγητή.»

Η Δηλούσα  
Δέσποινα Δουμάζου



(Υπογραφή φοιτήτριας)

**Copyright** © Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ και ΚΟΝΤΟΔΗΜΑ ΙΩΑΝΝΑ,  
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, 2022**

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τους συγγραφείς.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον/την συγγραφέα του και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις θέσεις του επιβλέποντος, της επιτροπής εξέτασης ή τις επίσημες θέσεις του Τμήματος και του Ιδρύματος.

#### **ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Κοντοδήμα Ιωάννα του Κωνσταντίνου, με αριθμό μητρώου MBA19018 φοιτήτρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ του Τμήματος ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ,

**δηλώνω υπεύθυνα ότι:**

«Είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του διπλώματός μου.

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι .....και έπειτα από αίτησή μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντος καθηγητή.»

Η Δηλούσα  
Ιωάννα Κοντοδήμα

(Υπογραφή φοιτήτριας)

## Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκησης Επιχειρήσεων MBA» του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής θα θέλαμε να εκφράσουμε τις θερμές μας ευχαριστίες στους επιβλέποντες καθηγητές μας, κύριο Ιωάννη Σαλμόν, κύριο Χρήστο Κυτάγια και κυριά Ευαγγελία Κοσσιέρη για την εμπιστοσύνη που μας έδειξαν και την καθοδήγησή καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας

Επίσης θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος για αυτό το ταξίδι γνώσης και εμπειρίας.

Τέλος, θα θέλαμε να εκφράσουμε την ευγνωμοσύνη μας στην οικογένειά μας για όλη τη στήριξη, και τη συμπαράσταση, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μας.

04/01/2022

Δέσποινα Δουμάζου & Ιωάννα Κοντοδήμα

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Επιτελική Σύνοψη.....	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η Θεωρητική Θεμελίωση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων [Δ.Α.Π.] .....	17
1.1 Εξελικτικά στάδια της Δ.Α.Π.....	17
1.2 Εννοιολογικοί Προσδιορισμοί.....	19
1.3 Περιεχόμενο Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .....	20
1.4 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων.....	22
1.5 Ρόλος του τμήματος Ανθρωπίνων πόρων.....	24
1.6 Η σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων .....	25
1.7 Η «νέα» Δ.Α.Π.....	26
1.8 Οι προκλήσεις της πανδημίας COVID-19 .....	28
1.9 Συμπεράσματα Κεφαλαίου 1 .....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Εννοιολογικός Προσδιορισμός του Ψηφιακού Μετασχηματισμού .....	31
2.1 Η Διείσδυση της Ψηφιακής Οικονομίας στον Δημόσιο Τομέα.....	31
2.2 Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης .....	34
2.3 Ο Ρόλος της ΑΑΔΕ.....	39
2.4 Η Σημασία της Υιοθέτησης Φιλοσοφίας Ψηφιακού Μετασχηματισμού.....	40
2.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου 2 .....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Η λειτουργία της ΔΑΔ στα πλαίσια της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.....	43
3.1 Η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης και οι λειτουργίες της .....	43
3.1.1 Ο ρόλος της ΔΑΔ στη Δημόσια Διοίκηση .....	44
3.2 Προγραμματισμός και πολιτικές ΔΑΔ στη Δημόσια Διοίκηση .....	46
3.2.1 Ο Προγραμματισμός της ΔΑΔ .....	46
3.2.2 Οι πολιτικές που ακολουθεί η ΔΑΔ στη Δημόσια Διοίκηση .....	47
3.3 Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.....	48
3.3.1 Εισαγωγή του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης .....	48
3.3.2 Η υιοθέτηση του μοντέλου απόδοσης από τη ΔΑΔ.....	49
3.4 Η ανθρωποκεντρική διαχείριση της ΔΑΔ στο δημόσιο Τομέα και η Αξιολόγηση ..	50
3.4.1. Το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Ικανοτήτων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση .....	50
3.4.2 Η ελληνική περίπτωση αξιολόγησης και η ανάγκη για δράση της ΔΑΔ.....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Ψηφιακός μετασχηματισμός ΟΤΑ και Δήμου Αθηναίων .....	55

4.1	Οι Ψηφιακές δεξιότητες στη Δημόσια Διοίκηση .....	55
4.1.1	Από τη Δημόσια Σφαίρα στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση .....	55
4.1.2	Οι ψηφιακές δεξιότητες στην Ε.Ε.....	55
4.1.3	Η Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική που ακολουθήσε η Ελλάδα.....	57
4.2	Η μετάβαση των ΟΤΑ στην Ψηφιακή Εποχή.....	58
4.2.1	Ο Ρόλος των ΟΤΑ στη σφαίρα της Δημόσιας Διοίκησης.....	58
4.2.2	Το Πρόγραμμα Καλλικράτης .....	59
4.2.3	Παρεμβάσεις για μία Αποτελεσματική και Αποδοτικότερη λειτουργία των ΟΤΑ και ενίσχυση του ρόλου τους.....	60
4.2.4	Η Νέα Ψηφιακή Στρατηγική για τους ΟΤΑ.....	63
4.3	Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός του Δήμου Αθηναίων .....	63
4.3.1	Οι Έξυπνες πόλεις - (Smart Cities).....	63
4.3.2	Οι Δράσεις του Δήμου Αθηναίων προς τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό .....	65
4.3.3	Οι Ψηφιακές υπηρεσίες του Δήμου Αθηναίων και η Έξυπνη Εκπαίδευση .....	66
4.3.4	Η Ψηφιακή ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού και του τμήματος ΔΑΔ στο Δήμο Αθηναίων .....	67
4.4	Συμπεράσματα Κεφαλαίου 4 .....	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Ερευνητική μεθοδολογία.....		70
5.1	Το Σκεπτικό της Έρευνας .....	70
5.2	Παράγοντες επίδρασης Ψηφιακού Μετασχηματισμού των οργανισμών.....	70
5.3	Ψηφιακός μετασχηματισμός στη Δημόσια Διοίκηση .....	72
5.3.1	Οι ηλεκτρονικές δεξιότητες των υπαλλήλων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.....	73
5.4	Τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης.....	74
5.5	Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του Δήμου Αθηναίων.....	75
5.6	Μεθοδολογία της έρευνας Πεδίου - «Δήμος Αθηναίων» .....	77
5.7	Το ερωτηματολόγιο της έρευνας .....	81
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης.....		82
6.1	Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής: Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	82
6.2	Περιγραφική Στατιστική των Ερωτήσεων του ερωτηματολογίου (εκτός δημογραφικών) .....	87
6.3	Αποτελέσματα διερευνητικών συσχετίσεων μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών και του βαθμού εμπλοκής των εργαζομένων στο ψηφιακό μετασχηματισμό. .....	100
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. Συμπεράσματα.....		105

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	109
Βιβλιογραφία Επιτελικής Σύνοψης και Εισαγωγής.....	109
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1 .....	109
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2 .....	110
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3 .....	111
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4 .....	113
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5 .....	114
Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο .....	118



## Επιτελική Σύνοψη

Η πρακτική και η ακαδημαϊκή μελέτη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων / Human Resources Management (εφεξής Δ.Α.Π. ή HRM), έχει σημειώσει τεράστια πρόοδο τον τελευταίο αιώνα. Στα τέλη του εικοστού αιώνα, η έννοια της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων δεν είχε ακόμη ανακαλυφθεί, ενώ η πρακτική της στη βιομηχανία ήταν άτυπη και συχνά αναποτελεσματική και άδικη αφού δεν υπήρχε οργανωμένη έρευνα και μελέτη για το εν λόγω πεδίο. Στις αρχές του 21ου αιώνα, η κατάσταση μεταλλάσσεται, αφού όχι μόνο έχει εξαπλωθεί σε όλο τον κόσμο, η ιδέα του HRM αλλά τώρα αναγνωρίζεται και ασκείται ως θεμελιώδες μέρος της επιχείρησης, είναι το αντικείμενο πλήθους ακαδημαϊκών και ερευνητών και έχει προωθήσει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματική και πιο δίκαιη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα, διασφαλίζοντας έτσι και πιο αρμονικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.

Ωστόσο, η εξέλιξη της Δ.Α.Π. δε διαμορφώνεται χωρίς προβληματικούς τομείς και ελλείψεις. Μάλιστα, σε σύγκριση με ορισμένους άλλους τομείς διαχείρισης επιχειρήσεων, όπως η χρηματοδότηση, το μάρκετινγκ και η λογιστική, η Δ.Α.Π. συχνά κατατάσσεται ως χαμηλότερης στρατηγικής σημασίας, ενώ υπάρχουν επιχειρηματίες, που βλέπουν τους υπαλλήλους ως οργανωτικές μονάδες, περιουσιακά στοιχεία και μέσα για την εξασφάλιση ενός στρατηγικού μοχλού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Όσον αφορά την ακαδημαϊκή έρευνα, την τελευταία δεκαετία φαίνεται να καταλήγει στο γεγονός ότι η κατανομή των επιχειρήσεων γίνεται ανάλογα με το εύρος και το βάθος των πρακτικών Δ.Α.Π.. Αυτή η κατανομή ποικίλλει επίσης με συστηματικούς τρόπους μεταξύ των χωρών, ανάλογα με τις αντίστοιχες ιστορίες τους, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, το νομικό περιβάλλον και την εθνική κουλτούρα, κ.ά. Ένα σημαντικό μέρος της πρόσφατης ακαδημαϊκής έρευνας για τη Δ.Α.Π. έχει επικεντρωθεί στην κορυφαία κατηγορία των εταιρειών σε ένα μικρό αριθμό χωρών, οδηγώντας σε μια μη ισορροπημένη και υπερβολικά εθνοκεντρική και κανονιστική εικόνα της πραγματικότητας στον χώρο της Δ.Α.Π. Ωστόσο, τα στοιχεία που παρέχονται δείχνουν επίσης ότι η πρόοδος της έρευνας είναι σίγουρα προς τη σωστή κατεύθυνση (Boxall, Purcell &, Wright. 2007).

Παράλληλα, οι τεχνολογικές εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών και ιδιαίτερα τον 21ο αιώνα, έχουν μεταβάλει προς το καλύτερο την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών

που προσφέρουν οι επιχειρήσεις, καθώς και τους τρόπους αλλά και τους χρόνους παράδοσης αυτών. Με τη σειρά της, η ψηφιακή οικονομία έχει καταστήσει τις προσδοκίες των πελατών ακόμα πιο υψηλές. Αυτό το πλαίσιο δεν ισχύει μόνο για τις επιχειρήσεις, αλλά και για τον δημόσιο τομέα. Πελάτες εδώ είναι οι πολίτες, οι οποίοι γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί, ζητώντας από το κράτος αποδοτικές, ευέλικτες και περισσότερο διαθέσιμες χρονικά δημόσιες υπηρεσίες (Mergel, Gong, & Bertot, 2018). Πρόκειται για μια κοινωνική τάση, η οποία δεν έχει αφήσει άπραγες τις κυβερνήσεις των ανεπτυγμένων κρατών. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, γενικά αλλά και ειδικότερα στη Δ.Α.Π., θεωρείται ως μια πρωτοβουλία στρατηγικής σημασίας, η οποία μπορεί να βοηθήσει τα κράτη να προσφέρουν αποδοτικότερες υπηρεσίες, προσφέροντας στον πολίτη μια αναβαθμισμένη και πιο ευχάριστη εμπειρία, καθώς και να μειώσουν τα λειτουργικά κόστη με την παράλληλη αύξηση της παραγωγικότητάς τους (Curtis, 2019).

Η παρούσα εργασία μελετάει τον ψηφιακό μετασχηματισμό στη Δ.Α.Π. στην τοπική αυτοδιοίκηση, με εφαρμογή στην περίπτωση του Δήμου Αθηναίων. Συγκεκριμένα, μετά από εκτενή βιβλιογραφική επισκόπηση πάνω στη Δ.Α.Π. και στην σύνδεσή της με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, πραγματοποιήθηκε έρευνα σε 130 υπάλληλους του Δήμου Αθηναίων, την περίοδο μεταξύ του Ιουλίου και του Σεπτεμβρίου του 2021. Οι εργαζόμενοι του Δήμου, διαφόρων Διευθύνσεων, κλήθηκαν να απαντήσουν σε ειδικά διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο, όπου μέσα από τις απαντήσεις τους στόχος ήταν να διερευνηθούν τα εμπόδια συμμετοχής τους στον ψηφιακό μετασχηματισμό, η εμπλοκή τους σε αυτόν, ο βαθμός ψηφιοποίησης της διαχείρισης και λειτουργίας του Δήμου και τα οφέλη του από αυτό, και τέλος ενδεχόμενη συσχέτιση του βαθμού εμπλοκής των υπαλλήλων στον ψηφιακό μετασχηματισμό με συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν, αρχικά αποκαλύπτουν την ανασφάλεια των εργαζομένων του Δήμου Αθηναίων προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Καθώς το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος δεν θεωρεί πως έχει τις απαραίτητες γνώσεις ούτε νιώθει ικανός να ανταπεξέλθει στη νέα εργασιακή ψηφιοποιημένη πραγματικότητα. Σε αυτό έρχεται να προστεθεί και η αρνητική διάθεση για αλλαγή στην ρουτίνας της καθημερινής εργασίας.

Επιπλέον, μέσα από τις απαντήσεις των ερωτώμενων αποκαλύπτεται και η ελλιπής στήριξη από τη πλευρά της υπηρεσίας στην οποία εργάζονται, ο ανεπαρκής τεχνολογικός

εξοπλισμός και η απουσία επιδοτούμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων-σεμιναρίων για την εξοικείωση των εργαζομένων με τις νέες ψηφιακές εφαρμογές και διαδικασίες. Σε όλα αυτά έρχονται να προστεθούν και τα συχνά τεχνικά προβλήματα, τα οποία συμπληρώνουν ένα σύνολο παραγόντων αποστροφής των εργαζομένων προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Από την άλλη πλευρά, οι υπάλληλοι δείχνουν να αναγνωρίζουν τα θετικά του ψηφιακού μετασχηματισμού κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες, όπως η δυνατότητα απομακρυσμένης εξυπηρέτησης των πολιτών και η άμεση ανταπόκριση του Δήμου στα προβλήματα τους, ο περιορισμός της γραφειοκρατίας και η αύξηση της διαφάνειας. Στο ίδιο πλαίσιο, οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν πως οι ηλεκτρονικές διαδικασίες έχουν την απαιτούμενη δυναμική για να υπερκεράσουν τις φυσικές διαδικασίες ως προς τη διαχείριση των πόρων και την αποτελεσματική αξιοποίησή τους.

Ως προς τον βαθμό εμπλοκής των εργαζομένων στον ψηφιακό μετασχηματισμό, αυτός κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα προς χαμηλά ενώ αρκετοί ερωτηθέντες εργάζονται σε υπηρεσίες του δήμου που ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι είτε σε στάδιο υλοποίησης, είτε σε αρχικό στάδιο.

Ως προς την αναζήτηση συσχετίσεων του βαθμού εμπλοκής των υπαλλήλων στον ψηφιακό μετασχηματισμό με συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τέσσερα από αυτά βρέθηκε πως παίζουν στατιστικά σημαντικό ρόλο: η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, το επίπεδο γνώσης της αγγλικής γλώσσας και η εξοικείωση με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και το διαδίκτυο. Πιο συγκεκριμένα, οι νεότεροι υπάλληλοι του Δήμου Αθηναίων, και συγκεκριμένα η ηλικιακή ομάδα 26-35 ετών, έχουν μεγαλύτερη εμπλοκή στον ψηφιακό μετασχηματισμό σε σύγκριση με τις μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες. Παρομοίως, μεγαλύτερη εμπλοκή έχουν και τα άτομα με μεγαλύτερο μορφωτικό επίπεδο, δηλαδή τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ) ή μεταπτυχιακού. Το επίπεδο αγγλικής γλώσσας επίσης συσχετίζεται θετικά με το βαθμό εμπλοκής των υπαλλήλων στον ψηφιακό μετασχηματισμό, ενώ το ίδιο συμβαίνει και με το επίπεδο εξοικείωσης με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και το διαδίκτυο.

**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:** Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Τοπική Αυτοδιοίκηση, Δήμος Αθηναίων

## **Abstract**

The present thesis studies the digital transformation in human resources management in Local Self-Government and in this case, the Municipality of Athens. Specifically, after an extensive bibliographic review on HRM and in connection with the digital transformation, a survey was conducted on 130 employees of the Municipality of Athens, between July and September 2021. The employees of the Municipality, from different departments, were asked to answer a specially designed questionnaire, where through their answers the aim was to investigate the obstacles to their participation in the digital transformation, their involvement in it, the degree of digitization of the management and operation of the Municipality and its benefits, and finally a possible correlation of the degree of involvement of employees in the digital transformation with specific demographics characteristics

The results that emerged, initially reveal the insecurity of the employees of the Municipality of Athens towards the digital transformation. As most of the employees does not consider themselves to have the necessary knowledge nor does it feel able to cope with the new digitized work reality. Furthermore, there is a negative mood towards a change in the routine of their daily work.

In addition, the answers of the employees reveal the lack of support from the department they work, the insufficient technological equipment, the absence of subsidized training programs-seminars for the familiarization of the employees with the new digital applications and processes and the frequent technical problems. All the above complement a set of factors that deter employees from digital transformation.

On the other hand, the employees seem to recognize the advantages of the digital transformation, under the right circumstances, such as the possibility of remote service to the citizens and the immediate response of the Municipality to their problems, the reduction of bureaucracy and the increase of transparency. In the same context, most employees believe that electronic processes have the potential to transcend physical processes in terms of resource management and utilization.

In terms of the degree of involvement of employees in the digital transformation, it ranges from moderate to low, while several employees work in departments where the digital transformation is either in the implementation stage or in the initial stage.

As far as the correlations between the degree of involvement of employees in the digital transformation with specific demographic characteristics, four of them were found to have a statistically significant role: age, educational level, English language proficiency level and digital literacy. More specifically, the younger employees of the Municipality of Athens, and specifically the 26-35 age group, have a greater involvement in the digital transformation compared to the older age groups. Similarly, people with a higher level of education, i.e., higher education or postgraduate, have a greater involvement. The level of English is also positively correlated with the degree of employee involvement in the digital transformation, while the same applies with the level of familiarity with computers and the internet.

**KEYWORDS:** Digital Transformation, Human Resources Management, Local Self-Government, Municipality of Athens

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διοίκηση ανθρωπίνων Πόρων αναφέρεται σε ένα εξειδικευμένο ειδικό κλάδο της επιστήμης του μάνατζμεντ, ο οποίος καλύπτει ένα ευρύ σύνολο θεωρίας και μέτρων, που προσδιορίζουν τις ανάγκες, την πρόσληψη, την απασχόληση και την εξέλιξη του προσωπικού ενός οργανισμού, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί είναι συστήματα τα οποία αποτελούνται από αλληλεξαρτώμενα άτομα, των οποίων η συμπεριφορά επηρεάζει άμεσα την οργανωτική διάρθρωση, καθώς επίσης και την εν γένει λειτουργία.

Η αποδοτικότητα των επιχειρήσεων και οργανισμών, εξαρτάται σημαντικά από τον τρόπο με τον οποίο διοικείται και αξιοποιείται το προσωπικό. Για αυτό το λόγο, η αποδοτική Διοίκηση του προσωπικού δημιουργεί με την σειρά της την ανάγκη σχεδιασμού και προγραμματισμού για την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού, αλλά και την διαρκή ανάπτυξη των ικανοτήτων του καθώς επίσης και την υποκίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού για την ανάπτυξη του οργανισμού ως σύνολο. Αυτή η διαδικασία συνθέτει το αντικείμενο μελέτης της Διοίκησης ανθρωπίνων Πόρων.

Παράλληλα, παγκοσμίως αναπτύσσεται με ταχείς ρυθμούς μια ψηφιακή οικονομία που χαρακτηρίζεται από τεχνολογικές εξελίξεις σε πολλές πτυχές της επιστήμης, όπως η τεχνολογία, η κινητή επικοινωνία, η ανάλυση δεδομένων κ.λπ., δημιουργώντας ένα παράθυρο για με νέες δυνατότητες για τον ιδιωτικό αλλά και τον δημόσιο τομέα (Τσακανίκας κ.ά., 2014).

Στο πλαίσιο αυτής της νέας προσέγγισης διακυβέρνησης, αναδεικνύεται ως εξέχουσα βαρύτητας και η ανάγκη προσαρμογής της στρατηγικής λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον τομέα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Με τη σωστή αξιοποίηση των νέων δυνατοτήτων που προσφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός, θεωρείται δεδομένη η διασύνδεση των δύο πεδίων, καθώς έτσι παρέχεται στους ΟΤΑ η δυνατότητα να βελτιστοποιήσουν τη σχέση κόστους - αποτελεσματικότητας, να βελτιώσουν τους υπάρχοντες ή/και να αναπτύξουν νέους τρόπους συμμετοχής των πολιτών, καθώς και να αυξήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών και της διαφάνειας (Kim, 2009). Στο ανωτέρω πλαίσιο και ειδικά για την περίπτωση του Δήμου Αθηναίων, σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση των αντιλήψεων των υπαλλήλων και στελεχών σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό καθώς και του βαθμού στον οποίο χρησιμοποιούν τον

ψηφιακό μετασχηματισμό στις καθημερινές τους συναλλαγές, ως απόρροια της σχετικής επιμόρφωσης κι εκπαίδευσης που λαμβάνουν για την απόκτηση και απορρόφηση τέτοιας γνώσης.

Συνολικά, η συγκεκριμένη μελέτη συνιστά μια προσπάθεια προσέγγισης των θεμάτων που άπτονται της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση υπό το πρίσμα του ψηφιακού μετασχηματισμού. Αυτή η προσπάθεια θα υλοποιηθεί τόσο με συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση, όσο και με εμπειρική ποσοτική έρευνα, η οποία θα γίνει σε υπαλλήλους του Δήμου Αθηναίων. Θα διερευνηθούν οι στάσεις και αντιλήψεις των συμμετεχόντων για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των ΟΤΑ αλλά και θα καταγραφεί ο βαθμός χρήσης των ψηφιακών εφαρμογών.

Μέσω αυτής θα αναλυθεί εις βάθος η υφιστάμενη επιστημονική και πρακτική βιβλιογραφία αναφορικά με την έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στο περιβάλλον του δημοσίου τομέα, ενώ εκτενής αναφορά θα γίνει και στον ψηφιακό μετασχηματισμό και τις διαρκώς εξελισσόμενες ψηφιακές υπηρεσίες του Δήμου Αθηναίων που αποτελεί και το επίκεντρο της παρούσας μελέτης. Συγκεκριμένα, παρακάτω παρουσιάζεται περιληπτικά η δομή που θα ακολουθήσει στη συνέχεια της τρέχουσας εργασίας.

Στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, αρχικά στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται θεωρητική θεμελίωση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, όπου μεταξύ άλλων παρουσιάζονται τα εξελικτικά στάδιά της, εννοιολογικοί προσδιορισμοί, το περιεχόμενο, οι στόχοι και η σημασία της, ενώ γίνεται αναφορά και στη σύγχρονη Δ.Α.Π. και στις πρόσφατες προκλήσεις εξαιτίας της πανδημίας COVID-19. Το δεύτερο κεφάλαιο αφορά τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Συγκεκριμένα, πραγματοποιείται αποσαφήνιση του εννοιολογικού προσδιορισμού του, αναφέρεται ο ρόλος του στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, όπως και αυτός της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων - ΑΑΔΕ, ενώ συζητιέται το γιατί είναι σημαντική η υιοθέτηση της φιλοσοφίας του ψηφιακού μετασχηματισμού. Στο τρίτο κεφάλαιο, πραγματοποιείται εκτενής αναφορά στη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στα πλαίσια της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης - ΔΑΔ, εξετάζοντας την έννοια της Δημόσιας Διοίκησης, τις λειτουργίες της και τον ρόλο της ΔΑΔ σε αυτή. Στη συνέχεια ακολουθεί ενότητα για το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με αναφορά στην ανθρωποκεντρική

διαχείριση της ΔΑΔ στον δημόσιο Τομέα, στην αξιολόγηση και την ανάγκη για δράση της ΔΑΔ. Το τέταρτο κεφάλαιο, με το οποίο ολοκληρώνεται το θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας, επικεντρώνεται στον ψηφιακό μετασχηματισμό των ΟΤΑ και ακόμα περισσότερο στον Δήμο Αθηναίων. Γίνεται αρχικά αναφορά στις ψηφιακές δεξιότητες στη Δημόσια Διοίκηση, ακολουθεί η μετάβαση των ΟΤΑ στην ψηφιακή εποχή και το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με εκτενή αναφορά στην περίπτωση ψηφιακού μετασχηματισμού του Δήμο Αθηναίων (smart cities, οι δράσεις του, η ψηφιακή ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού του, κ.ά.).

Στη συνέχεια ακολουθεί το εμπειρικό μέρος. Αρχικά, στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά η ερευνητική μεθοδολογία, όπου μεταξύ άλλων παρουσιάζεται το σκεπτικό της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα, η μεθοδολογία και εργαλείο αυτής. Το έκτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την ποσοτική έρευνα. Αρχικά παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής, τα οποία αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των 130 υπαλλήλων του δείγματος καθώς και τις απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Έπειτα, ακολουθούν τα αποτελέσματα της διερεύνησης για συσχετίσεις μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών και του βαθμού εμπλοκής των εργαζομένων στο ψηφιακό μετασχηματισμό. Τέλος, στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο η εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα, όπου γίνεται μια σύνοψη των αποτελεσμάτων και κριτική συζήτηση πάνω σε αυτά.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η Θεωρητική Θεμελίωση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων [Δ.Α.Π.]

## 1.1 Εξελικτικά στάδια της Δ.Α.Π

### 1<sup>ο</sup> Μέλημα: Η Κοινωνική Δικαιοσύνη

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π.) ως έννοια εντοπίζεται τον 19<sup>ο</sup> αιώνα στα έργα των κοινωνικών μεταρρυθμιστών όπως του Robert Owen και του Λόρδου Shaftesbury. Μέσω των κριτικών τους για την προάσπιση ενός επιχειρηματικού ελεύθερου συστήματος καθώς και τις αναφορές τους για την εκμετάλλευση των εργαζομένων, προκάλεσαν την αθρόα πρόσληψη διευθυντών προσωπικού, με στόχο τη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών. Στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα εργοδότες με θεωρητική πατερναλιστική προσέγγιση των πραγμάτων έγιναν πρωτοπόροι στην πρόσληψη στελεχών προνοίας με στόχο την αύξηση της ευημερίας των εργαζομένων. Η εγκαθίδρυση προοδευτικών σχεδίων επιδομάτων ανεργίας, επιδομάτων ασθένειας και χρηματοδοτούμενων κατοικιών ήταν εξέχουσες πρωτοβουλίες οικογενειακών εταιρειών, όπως των Κουακέρων και της σαπωνοποιίας Lever Brothers. Το αποτέλεσμα ήταν η αύξηση της παραγωγικότητας, ένα ανθρώπινο δυναμικό το οποίο παραμένει στη θέση του αρκετό καιρό, καθώς και η αύξηση προσφοράς των εργαζομένων στις συγκεκριμένες εταιρείες (Torrington et al., 2017).

### 2<sup>ο</sup> Μέλημα: Η Ανθρώπινη Γραφειοκρατία

Στην επόμενη φάση παρατηρείται έναρξη της μετακίνησης από την εστίαση στην ευημερία του κάθε εργαζόμενου, προς την ικανοποίηση οργανωσιακών στόχων. Ο διευθυντής προσωπικού πλέον αναλαμβάνει ευθύνες σχετικές με την εκπαίδευση και ανεύρεση προσωπικού, καθώς και με τους οργανωσιακούς σχεδιασμούς. Τα στελέχη του προσωπικού, όντας επηρεασμένοι από τους κοινωνικούς επιστήμονες Henri Fayol και F.W. Taylor, ασχολούνται πλέον με διαδικασίες διοικητικές προσπαθώντας να σχεδιάσουν τις οργανωτικές δομές, ώστε να επιτευχθεί μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Το μέλημα της ανθρώπινης γραφειοκρατίας αναφορικά με την ανάπτυξη της σκέψης στο τμήμα της διοίκησης του προσωπικού επηρεάστηκε άμεσα από τη Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων, προσπαθώντας να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας που επέβαλαν οι μάνατζερς. Οι διευθυντές προσωπικού

πλέον ενθαρρύνουν τις κοινωνικές σχέσεις στους εργασιακούς χώρους και το ηθικό των εργαζομένων με σκοπό την αύξηση των επιπέδων της παραγωγικότητας (Torrington et al., 2017).

### 3° Μέλημα: Η συναίνεση έπειτα από τη διαπραγμάτευση

Έπειτα τα στελέχη της Διοίκησης του Προσωπικού προσέθεσαν στις δεξιότητές τους την εξειδίκευση της διαπραγμάτευσης. Στη Μεγάλη Βρετανία κατά τη διάρκεια της περιόδου της πλήρους απασχόλησης, που ακολούθησε τον Β Παγκόσμιο πόλεμο, το εργατικό δυναμικό θεωρήθηκε ένας από τους σπάνιους πόρους για τις εταιρείες. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση της συμμετοχής στα εργατικά συνδικάτα και «την πρόκληση από τη βάση», όπως χαρακτηρίστηκε από τον Allan Flanders, κύριο αναλυτή των σχέσεων στον εργασιακό χώρο κατά τη δεκαετία του 1960. Το 1940 οι κλάδοι που κρατικοποιήθηκαν, υποχρέωσαν τους εργοδότες μέσω θέσπισης νόμου να διαπραγματεύονται με τα συνδικάτα, τα οποία εκπροσωπούσαν τους εργαζομένους. Για τη διευκόλυνση της εν λόγω διαδικασίας η κυβέρνηση ενθαρρύνει τις προσλήψεις στελεχών του προσωπικού και καθιερώνει εξειδικευμένα μαθήματα στα Πανεπιστήμια (Torrington et al., 2017).

### 4° Μέλημα: Η Οργάνωση

Στο τέλος της δεκαετίας του '60, τα στελέχη του προσωπικού επικεντρώνονται πλέον στην ενοποίηση της διοικητικής διαδικασίας και όχι στον εργαζόμενο για λογαριασμό της ανώτερης διοίκησης. Η συγκεκριμένη φάση χαρακτηρίζεται από ευκαιρίες καριέρας και ανάπτυξης δυνατοτήτων εντός των οργανισμών, με στόχο την προσωπική ανάπτυξη. Τα στελέχη του προσωπικού ανέπτυξαν τόσο τεχνικές σχεδιασμού εργασίας όσο και τεχνικές ανθρώπινου δυναμικού. Η προσπάθεια αυτή ενισχύθηκε χάρη στην έλευση της πληροφορικής (Torrington et al., 2017).

### 5° Μέλημα: Η Δ.Α.Π.

Οι κοινωνικοί επιστήμονες χρησιμοποιούσαν αρκετά συχνά τον όρο «ανθρώπινοι πόροι» σαν αντιπαραβολή του όρου «φυσικοί πόροι» κατά τη διάρκεια του 20<sup>ου</sup> αιώνα, ενώ συγχρόνως το Πανεπιστήμιο του Μίσιγκαν από το 1961 έχει ξεκινήσει να εκδίδει το περιοδικό Human Resource Management. Ο όρος όμως Δ.Α.Π. άρχισε να χρησιμοποιείται πολλάκις στους οργανισμούς τη δεκαετία του '80, όταν εμφανίστηκαν

μαθήματα που κατείχαν αυτόν τον τίτλο στα προγράμματα MBA ηγετικών επιχειρηματικών σχολών στην Αμερική. Η Δ.Α.Π. αντικαθιστά πλέον τη διοίκηση προσωπικού και χρησιμοποιείται από όλους σχεδόν τους οργανισμούς στον κόσμο. Η αλλαγή αναφορικά με την ονομασία συνέπεσε το ίδιο χρονικό διάστημα με τη μείωση της δύναμης των συνδικάτων. Συνέπεια των ανωτέρω ήταν οι συλλογικές διαπραγματεύσεις σε επίπεδο κλαδικό, σε επίπεδο χώρας να αντικατασταθούν από συμφωνίες με στελέχη του ιδιωτικού τομέα σε επίπεδο πλέον τοπικό. Οι εργαζόμενοι πλέον ήταν ελεύθεροι να διαπραγματευτούν και να αναπτύξουν πολιτικές και πρακτικές που τους αφορούσαν. Με το πέρας του χρόνου οι προσεγγίσεις αυτές εφαρμόστηκαν και στον δημόσιο τομέα, οδηγώντας τους οργανισμούς κατά την έναρξη της νέας χιλιετίας στην απασχόληση στελεχών Δ.Α.Π., τόσο προϊσταμένων όσο και βοηθών αυτών. Ο στόχος τους ήταν να προστεθεί αξία μέσω των τεσσάρων πεδίων δραστηριοτήτων που έχουν προαναφερθεί, με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο, με επιδίωξη την επίτευξη και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων (Torrington et al., 2017).

## 1.2 Εννοιολογικοί Προσδιορισμοί

Έχουν προταθεί αρκετοί ορισμοί για τη Δ.Α.Π., οι ορισμοί που παρουσιάζονται κάτωθι προσπαθούν να παρουσιάσουν τις πιο επικρατέστερες τάσεις.

*«Ως Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θεωρείται το σύνολο των ενεργειών, των στρατηγικών και των λειτουργιών που πρέπει να γίνουν προκειμένου να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους, οι οποίοι θα εκτελούν με επιτυχία και παραγωγικό τρόπο το έργο τους» (Χυτήρης, 2001).*

Ένας επόμενος ορισμός που έχει δοθεί για τον ορισμό της Δ.Α.Π. είναι αυτός που χαρακτηρίζει περισσότερο τη σύγχρονη τάση του όρου, ο οποίος τονίζει τη σημασία που έχουν οι εργαζόμενοι για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αναφορικά με την επιχείρηση καθώς επίσης και το διττό ρόλο που κρίνεται απαραίτητο να κατέχουν τα στελέχη της Δ.Α.Π., προασπίζοντας ταυτόχρονα τόσο την ευημερία των εργαζομένων όσο και τα συμφέροντα του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα δίδεται έμφαση στον καθοριστικό ρόλο των εργαζομένων αναφορικά με την επίτευξη ενός αέναου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι πρακτικές της Δ.Α.Π. θα πρέπει να έχουν αρμονική

σχέση με τη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση, ενώ συγχρόνως τα στελέχη της Δ.Α.Π. θα πρέπει να παρέχουν βοήθεια στην ανώτατη Διεύθυνση σχετικά με την κάλυψη στόχων κοινωνικής δικαιοσύνης και αποτελεσματικότητας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Επιπρόσθετα, η Δ.Α.Π. δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη διαμόρφωση και κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας από τα ανώτατα στελέχη με εναρμονισμένο τρόπο, προβάλλοντας τα οράματα και τις αξίες του οργανισμού, και συγχρόνως παρέχοντας βοήθεια αναφορικά με την ενσωμάτωση του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτή, κάτι το οποίο δεν συναντάται στη Διοίκηση Προσωπικού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

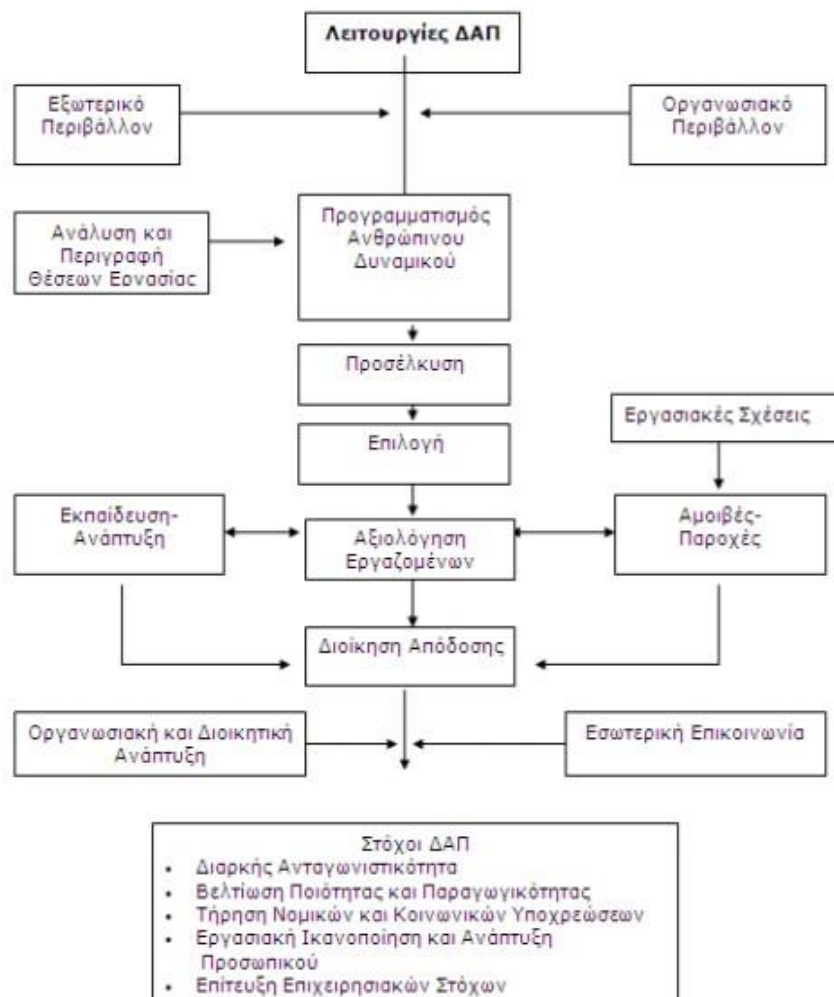
Με βάση τα παραπάνω γίνεται ευκόλως κατανοητό ότι η Δ.Α.Π. είναι μία εκ των διοικητικών λειτουργιών μιας επιχείρησης, η οποία εφαρμόζει και σχεδιάζει εξολοκλήρου όλες εκείνες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό και τη διαχείρισή του, παρουσιάζοντας ως βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετικά με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, τον ανθρώπινο παράγοντα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

### **1.3 Περιεχόμενο Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Για την κατανόηση του περιεχομένου της Δ.Α.Π. κρίνεται απαραίτητη η παρουσίαση των βασικών λειτουργιών της (βλ. Σχήμα 1), καθώς και ο τρόπος που οι λειτουργίες αυτές είναι αλληλεξαρτώμενες και προβαίνουν σε συνδυασμό για την εφαρμογή μιας ενιαίας πολιτικής.

Το εξωτερικό και οργανωσιακό περιβάλλον σχετίζεται, τόσο με το εξωτερικό ως προς την επιχείρηση, όσο και με το ενδοεπιχειρησιακό, το οποίο διαμορφώνει και επηρεάζει την πολιτική που υιοθετεί η Δ.Α.Π. ως προς την επιχείρηση. Εν συνεχεία η ανάλυση και η περιγραφή των θέσεων της εργασίας κάνει αναφορά στη Δ.Α.Π. και στη λειτουργία της, η οποία σχετίζεται με την λεπτομερή περιγραφή των θέσεων της εργασίας. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι η λειτουργία της Δ.Α.Π. η οποία διαπιστώνει τις ανάγκες της επιχείρησης στο μέλλον, σχετικά με ανθρώπινο δυναμικό και εφευρίσκει τρόπους έτσι ώστε να τις καλύψει. Η προσέλκυση των εργαζομένων

αναφέρεται στην απασχόληση αυτών σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας είτε σε επίπεδο εσωτερικό ή σε εξωτερικό, καθώς και σε όλες τις διαδικασίες που υιοθετούνται για την εύρεση κατάλληλων υποψηφίων. Η επιλογή σχετίζεται με την πρόσληψη του κατάλληλου υποψηφίου μέσω των επιμέρους δοκιμασιών ή ακόμη και τεχνικών που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη περιλαμβάνει τα μέσα που χρησιμοποιούνται για να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι αυξημένες ικανότητες με σκοπό να αναλάβουν πιο υψηλές θέσεις στην ιεραρχία. Η αξιολόγηση του εργαζομένου αναφέρεται στην απόδοση του συγκρινόμενη με τους στόχους που έχει αναλάβει και τον επαναπροσδιορισμό αυτών αν κριθεί απαραίτητο από τη διοίκηση. Οι αμοιβές και οι παροχές περιλαμβάνουν όχι μόνο τους συμφωνημένους μισθούς αλλά και τις ανταμοιβές λόγω αυξημένης απόδοσης όπως bonus, προαγωγή και αναγνώριση.



**Σχήμα 1: Οι βασικές λειτουργίες της Δ.Α.Π. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)**

Επιπλέον το σημαντικότερο σημείο του κύκλου της Δ.Α.Π. συνδέεται με τη διοίκηση της απόδοσης, με σκοπό μέσω της προσέλκυσης και επιλογής του κατάλληλου

προσωπικού, να επιτευχθεί η βέλτιστη απόδοση της επιχείρησης. Οι εργασιακές σχέσεις κάνουν αναφορά στο διαπραγματευτικό χαρακτήρα της Δ.Α.Π. και στη διαχείριση από πλευράς της, των ισορροπημένων σχέσεων των συνδικάτων με την επιχείρηση για ασφάλεια, υγιεινή, αμοιβές κ.ά. Επιπρόσθετα η εσωτερική επικοινωνία σαν λειτουργία της Δ.Α.Π. σχετίζεται με την υλοποίηση και το σχεδιασμό ενεργειών αναφορικά με την επικοινωνία του οργανισμού με τους εργαζομένους, καθώς και ανάμεσα των ομάδων των εργαζομένων σε διάφορα τμήματα αυτού, με στόχο την καλύτερη ενημέρωση τόσο των εργαζομένων όσο και της διοικούσας αρχής, τις κοινές αντιλήψεις, της ανάπτυξη του πνεύματος «ανήκειν στον οργανισμό» και γενικότερα της αμοιβαίας προσαρμογής ανάμεσα στις ομάδες και στα άτομα. Εκτός των προαναφερθέντων παραδοσιακών λειτουργιών, η Δ.Α.Π. έχει ευθύνη για τη συνεχόμενη προσαρμογή της εταιρείας σε αλλαγές μέσω της διοικητικής και οργανωσιακής ανάπτυξης. Τέτοιου είδους δραστηριότητες είναι η ανάπτυξη της ηγεσίας και του μάνατζμεντ, η διαχείριση της γνώσης και της μάθησης καθώς και η στρατηγική που ακολουθείται για την ευθυγράμμιση των συστημάτων, των διεργασιών και των δομών (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

#### **1.4 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων**

Το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού κατέχει ξεχωριστή θέση στην χάραξη της στρατηγική του, καθώς αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας και επίτευξης της υιοθέτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να καθίσταται σημαντική και η διοίκηση του.

Οι αρμοδιότητες της Δ.Α.Π. περιλαμβάνουν την οργάνωση, τη στελέχωση, τη διαχείριση που σχετίζεται με την απόδοση, την παρακίνηση των εργαζομένων, τον καθορισμό της αμοιβής αυτών, τη διαχείριση της υπηρεσιακής κατάστασης του ανθρώπινου δυναμικού, την εκπαίδευση και την επιμόρφωση του υφιστάμενου προσωπικού, τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα, τις εργασιακές σχέσεις καθώς και την εργασιακή ικανοποίηση και ευημερία σε επίπεδο ατομικό (Χατζηπαντελή, 1999).

Πρωταρχικός στόχος κάθε οργανισμού είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας, οι οποίες εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη Δ.Α.Π. Πιο συγκεκριμένα η Δ.Α.Π. συμμετέχει στις αποφάσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της στρατηγικής που

θα επιλέξει η επιχείρηση, επισημαίνει και επιλύει προβλήματα που προκύπτουν μεταξύ των εργαζομένων μέσω της ανάπτυξης διαύλων επικοινωνίας και συνεργασιών, παροτρύνει την εκπαίδευση του προσωπικού ενώ ταυτόχρονα ενισχύει το ηθικό αυτού (Ξηροτύρη, 2001).

Ένας επόμενος στόχος είναι η βελτίωση της ποιότητας ζωής του ανθρωπίνου δυναμικού μέσω της εργασιακής ικανοποίησης, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσω της υιοθέτησης πρακτικών οι οποίες ενθαρρύνουν την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης και έχουν ως στόχο τη συμμετοχή η οποία προκύπτει από την συνεργασία των εργαζόμενων, σχετικά με την προώθηση και αξιοποίηση καινοτόμων ιδεών για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού (Ξηροτύρη, 2001).

Επιπρόσθετα, το τμήμα της Δ.Α.Π. είναι απαραίτητο να τηρεί τις νομικές και κοινωνικές υποχρεώσεις και να συμμορφώνεται βάσει αυτών. Οι νομικές υποχρεώσεις σχετίζονται με τον εργοδοτικό χαρακτήρα των επιχειρήσεων όπως είναι η τήρηση των συμβάσεων εργασίας, του ωραρίου και του επιπέδου των αμοιβών. Οι κοινωνικές υποχρεώσεις αναφέρονται στη διατήρηση ή ακόμη και στην αύξηση της εργασιακής απασχόλησης, στη μέριμνα κοινωνικών προβλημάτων που εμφανίζουν οι εργαζόμενοι και την ανταπόκριση του οργανισμού στις ανάγκες της τοπικής κοινότητας που δραστηριοποιείται (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Συνεπώς ο σημαντικότερος στόχος της Δ.Α.Π. είναι ο συνδυασμός των προαναφερθέντων με σκοπό την αύξηση της ανταγωνιστικότητας έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου όπου ανήκουν. Μία επιχείρηση για να παραμείνει ανταγωνιστική έχει ανάγκη από ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο είναι το πιο ικανό για την επίτευξη των στόχων της. Επομένως η λειτουργία της Δ.Α.Π. έχει ως βασικό σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο δεν αντιγράφεται εύκολα και της παρέχει βοήθεια για την αξιοποίηση ευκαιριών για την αντιμετώπιση των απειλών στο εξωτερικό περιβάλλον. Το συγκεκριμένο αυτό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει μέσω της αποτελεσματικής προσέλκυσης, διαχείρισης και ανάπτυξης αξιόλογων ανθρώπινων πόρων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

## 1.5 Ρόλος του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων

Μία αποτελεσματική Δ.Α.Π. συνδυασμένη με την άριστη διοίκηση των υπολοίπων τμημάτων του οργανισμού, επιτρέπει σε αυτόν να διατηρήσει και να αναπτύξει μια θετική και ισχυρή φήμη. Του παρέχει τη δυνατότητα της συγκέντρωσης χρημάτων με μεγάλη ευκολία, όταν κρίνεται απαραίτητο, ενώ συγχρόνως του εξασφαλίζει μία καλή εικόνα\_\_ τόσο απέναντι στους επικείμενους επενδυτές όσο και στους χρηματοοικονομικούς συμβούλους, προσδίδοντας τους ώθηση για την τοποθέτηση των κεφαλαίων τους στον οργανισμό. Επιπλέον ένας σημαντικός στόχος είναι η δημιουργία θετικής εικόνας και φήμης στα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας, καθώς παρέχει βοήθεια στην ανάπτυξη και διατήρηση μίας ισχυρής πελατειακής βάσης. Σε αυτό το πλαίσιο θεωρείται ακόμη πιο σημαντική η φήμη της ηθικής διοίκησης (Torrington et al., 2017).

Ο Purcell το 2003 σε δημοσίευση του, τονίζει ότι δεν ευσταθεί η θεώρηση ότι η εφαρμογή του συνόλου «καλών» πολιτικών και πρακτικών της Δ.Α.Π. οδηγεί οπωσδήποτε σε επίτευξη ανώτερης διατηρήσιμης εταιρικής απόδοσης, υποστηρίζει ότι αυτό που προσδίδει τη διαφορά σε έναν οργανισμό είναι η ύπαρξη επαρκή αριθμού πρώτης γραμμής στελεχών, που είναι ικανά και πρόθυμα να προσδώσουν νόημα και ζωή στις πρακτικές και πολιτικές αυτές που ακολουθούνται. Τα στελέχη αυτά αλληλοεπιδρούν σε καθημερινή βάση με τους εργαζομένους και αν εκείνοι δεν έχουν πεισθεί για κάθε μία από τις ιδέες που υποστηρίζουν μία προοδευτική Δ.Α.Π. και αν δεν διοικούν τις ομάδες κατάλληλα, οι πιθανότητες να επιδράσουν θετικά στην απόδοση του οργανισμού είναι περιορισμένες (Torrington et al., 2017).

Συγχρόνως η βασική ανάγκη των οργανισμών είναι η επίτευξη των κεντρικών σκοπών της Δ.Α.Π., με τρόπο πιο αποτελεσματικό έναντι των ανταγωνιστών, αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία υψηλών επιπέδων εμπιστοσύνης, έντονο αίσθημα του κοινού σκοπού, και αύξηση στην ικανότητα διατήρησης, συμμετοχής, παρακίνησης και προσέλκυσης ενός εξαιρετικού ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο είναι τόσο ικανό όσο και πρόθυμο να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες ανταγωνιστικές συνθήκες. Ο Purcell το 2003, όπως και οι υπόλοιποι ερευνητές δίνουν έμφαση στο ρόλο που μπορεί να λάβει το σύνολο των προοδευτικών πρακτικών της Δ.Α.Π. έτσι ώστε να επιτευχθούν αυτά τα αποτελέσματα:

- ❖ Προσδίδοντας ευκαιρίες καριέρας στο ανθρώπινο δυναμικό



- ❖ Προσδίδοντας στους ανθρώπους δυνατότητες να επηρεάζουν την εργασιακή συνεισφορά τους
- ❖ Σχεδιάζοντας εργασιακές θέσεις οι οποίες θα έχουν ενδιαφέρον και πρόκληση
- ❖ Παρέχοντας άρτια εκπαίδευση
- ❖ Αξιολογώντας συχνά το ανθρώπινο δυναμικό με βάση την ατομική απόδοσή τους
- ❖ Προωθώντας την ομαδική συνεργατικότητα
- ❖ Εμπλέκοντας στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων τους εργαζομένους
- ❖ Παρέχοντας ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής
- ❖ Απασχολώντας στελέχη στην πρώτη γραμμή τα οποία χαρακτηρίζονται από σεβασμό και ηγετικές ικανότητες

Επομένως, οι ρόλοι της Δ.Α.Π. εντός της επιχείρησης μπορεί να διακρίνονται σε διαχειριστικό, λειτουργικό και στρατηγικό. Η Δ.Α.Π. αναλαμβάνει διαχειριστικό ρόλο, καθώς το συγκεκριμένο τμήμα αναλαμβάνει τη διαδικαστική διεκπεραίωση και την τήρηση των αρχείων του προσωπικού. Επιπρόσθετα, αναλαμβάνει λειτουργικό ρόλο, καθώς, εντοπίζει και εφαρμόζει πολιτικές και προγράμματα ενώ παράλληλα συνεργάζεται με άλλα τμήματα της διοικούσας αρχής. Εντέλει κατέχει στρατηγικό ρόλο, αφού ενσωματώνει τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, εστιάζει στις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης ενώ παράλληλα συμβάλλει στο σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής (Torrington et al., 2017).

## **1.6 Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την ανάγκη του τμήματος της Δ.Α.Π. καθώς προσδίδει πραγματική αξία σε αυτές ενώ παράλληλα συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας του, μέσω της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο ανταποκρίνεται στις προκλήσεις των ανταγωνιστών, είναι ενθουσιώδες και αφοσιωμένο στις αξίες και στην ηθική που ακολουθεί ο οργανισμός. Η πρόοδος του οργανισμού υπεισέρχεται όταν κάθε εργαζόμενος συμβάλλει από την πλευρά του και από τη θέση που έχει αναλάβει στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων που καθίστανται ζωτικής

σημασίας για την μετέπειτα πορεία αυτού. Το ανθρώπινο δυναμικό της σημερινής εποχής συμβάλλει στην εξεύρεση καινοτομικών ιδεών συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Με τον όρο ανθρώπινο κεφάλαιο ή άνθρωποι πόροι προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά που φέρουν οι άνθρωποι στον εργασιακό τους χώρο. Τα χαρακτηριστικά αυτά περιλαμβάνουν την ευφυΐα, τις ικανότητες, την αφοσίωση, την εμπειρία και τις δεξιότητες αλλά και την ικανότητα για μάθηση και γνώση. Το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλλει στην επιχείρηση με τρόπο που μετουσιώνεται σε απαραίτητο στοιχείο των εισροών της επιχείρησης, τόσο ως προς τη διοίκηση όσο και τη διαχείρισή τους (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004, σελ. 26).

Η σημασία των ανθρωπίνων πόρων είναι αυτή που προσδιορίζει και τη σημασία της διοίκησης τους. Οι οργανισμοί, λειτουργούν μέσα σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον και οι πιέσεις που δέχονται απαιτούν ριζική αναθεώρηση των παλαιότερων τρόπων διοίκησής τους. Ο ανταγωνισμός αυξήθηκε λόγω της παγκοσμιοποίησης και της εξάπλωσης των πολυεθνικών οργανισμών τόσο σε ανεπτυγμένες όσο και σε αναπτυσσόμενες χώρες, οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να «σκέπτονται» διαφορετικά από τις υπόλοιπες (Ξηροτύρη, 2001).

Η επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης είναι βασισμένη πλέον κυρίως στον ανθρώπινο παράγοντα, τόσο στους διοικούντες όσο και στους διοικούμενους. Για το λόγο αυτό είναι υψίστης σημασίας η βέλτιστη ποιότητα των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, οι ικανότητες που κατέχουν και η εμπειρία τους, σε συνδυασμό με την άριστη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων και τις δίκαιες αμοιβές τους, έτσι ώστε να επηρεάζουν με θετικό τρόπο την παραγωγικότητα και την αξία της επιχείρησης (Ξηροτύρη, 2001).

## **1.7 Η «νέα» Δ.Α.Π.**

Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται συνεχώς, με αποτέλεσμα να αλλάζει ο τρόπος της προσφοράς εργασίας και της διαβίωσης του ανθρώπινου δυναμικού. Συγχρόνως, υπάρχουν κάποιοι τομείς όπου οι αλλαγές και οι ρυθμοί αυτών έχουν να αντιμετωπίσουν ακόμη πιο δραστικές διαφοροποιήσεις, με αποτέλεσμα οι υπεύθυνοι της Δ.Α.Π. και οι ομάδες αυτών να πρέπει να επιδεικνύουν ευκινησία και

προσαρμοστικότητα στο μέγιστο βαθμό για τη δημιουργία ευνοϊκών μελλοντικών συνθηκών αναφορικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό (Harvard Business Review, 2019).

Ο Bach (2005) χρησιμοποιεί για πρώτη φορά τον όρο «η νέα Δ.Α.Π.» σε μια προσπάθειά του να περιγράψει τη διαφορετική τροχιά η οποία πλέον έχει αρχίσει να γίνεται ορατή στις επιχειρήσεις. Κάποιοι άλλοι ερευνητές χρησιμοποιούν τον όρο της Δ.Α.Π. 2.0. στην ανάγκη τους να παρομοιάσουν τις πρόσφατες εξελίξεις αναφορικά με την βελτιωμένη και νέα έκδοση ενός λογισμικού προγράμματος. Η ανάπτυξη των δικτύων πολλαπλών εργοδοτών, οι οποίοι αποκαλούνται από τον Bach ως «διαπερατοί οργανισμοί», αφού πλέον ο εργαζόμενος δεν έχει μόνο έναν εργοδότη αλλά έναν αριθμό από διαφορετικούς λόγω των συνεργασιών του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, των κοινοπραξιών, των δικαιοχρησιών, των εξωτερικών αναθέσεων μιας εργασίας, την απασχόληση των εργαζομένων από πρακτορεία αλλά και των μεγάλων εφοδιαστικών αλυσίδων οι οποίες αποτελούνται από οργανισμούς μικρότερους σε μέγεθος (Torrington et al., 2017).

Μία επόμενη νέα τροχιά αναφορικά με τις εργασιακές σχέσεις είναι η αντιμετώπιση των υπαρχόντων και δυνητικών εργαζομένων σαν μεμονωμένα άτομα αντί σαν ενιαίο σύνολο, η οποία προσπαθεί να τους δημιουργήσει συναισθηματικούς δεσμούς, προσδοκώντας ότι οι εργαζόμενοι θα δεσμευτούν απέναντι στο σύνολο των εταιρικών αξιών και θα εστιάσουν στις ανάγκες του πελάτη. Αυτό που διαφοροποιεί τη νέα Δ.Α.Π. από την εδραιωμένη, είναι ότι τα στελέχη πλέον κάνουν αναφορά στα στελέχη της πρώτης γραμμής και τους εργαζομένους με τον όρο «εσωτερικοί πελάτες», τους οποίους και εξυπηρετούν. Επομένως οι εργαζόμενοι εμφανίζονται ως μια νέα πελατειακή ομάδα όπου το τμήμα της Δ.Α.Π. προσπαθεί να ικανοποιήσει, ένας επιπλέον όρος που κάνει την εμφάνιση του είναι αυτός του «στρατηγικού επιχειρηματικού συνεργάτη», όπου το στέλεχος της Δ.Α.Π. παρουσιάζεται ως εσωτερικός σύμβουλος, παρέχοντας βοήθεια στους πελάτες έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι τους (Torrington et al., 2017).

Το 2007 η Cardy και οι συνεργάτες αυτής (Cardy et al, 2007), υπερασπίζονται ενθουσιωδώς την επανατοποθέτηση της Δ.Α.Π., ως μία λειτουργία η οποία εστιάζει στην παροχή υπηρεσιών στους «εσωτερικούς πελάτες», με στόχο την ικανοποίηση αυτών. Επιπλέον η Gratton (2004) επιχειρηματολογεί υπέρ ενός βαθμού της τμηματοποίησης, ενώ παράλληλα υιοθετεί την έννοια της πελατειακής αξίας, η οποία χρησιμοποιείται κατά κόρον από τους αναλυτές του τμήματος μάρκετινγκ και εφαρμόζεται στις εργασιακές σχέσεις, σε μια προσπάθεια ανάπτυξης του όρου της «αξίας του

εργαζομένου». Το επιχείρημα που προωθείται είναι αρκετά περίπλοκο όμως κυρίως στη βάση του υποστηρίζει της εργασιακή απασχόληση και την ανάληψη των ενεργειών οι οποίες θα υπηρετούν:

- ❖ Αξία αμοιβών- Value equity, την αύξηση αξίας όπου το ανθρώπινο δυναμικό αντιλαμβάνεται ότι αποκομίζει από τη σχέση αυτή
- ❖ Αξία επωνυμίας- Brand equity, τη βελτίωση που σχετίζεται με τη φήμη της επιχείρησης ως εργοδότη
- ❖ Αξία διατήρησης- Retention equity, την εδραίωση και διατήρηση υψηλών δεσμευτικών επιπέδων των εργαζομένων

Σύμφωνα με τα παραπάνω, αυτό που έχει αρχίσει να εμφανίζεται είναι η επανατοποθέτηση της δράσης και της σκέψης της Δ.Α.Π., με τον σκοπό όμως να παραμένει ο ίδιος, δηλαδή η παροχή βοήθειας στον οργανισμό έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του, με διαφορετικά όμως μέσα, εστιάζοντας κατά κύριο λόγο στην υποστήριξη και στην ενεργή συμμετοχή των ανθρώπων. Οι πιο πετυχημένοι οργανισμοί είναι αυτοί οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να προσελκύουν με καλύτερο τρόπο ικανά στελέχη και να διατηρούν την παρακίνηση αυτών. Συνεπώς, η ανάπτυξη σκέψης γύρω από την έννοια των εσωτερικών πελατών, η συνεργασία, η συμμετοχή και η σύμπραξη των εργαζομένων, απαρτίζουν τα νέα χαρακτηριστικά στοιχεία της τροχιάς όπου κινείται η Δ.Α.Π (Torrington et al., 2017).

## **1.8 Οι προκλήσεις της πανδημίας COVID-19**

Η πανδημία COVID-19 επέφερε την ανάγκη για υιοθέτηση νέων μεθόδων εργασίας ως αποτέλεσμα των υγειονομικών προσαρμογών για την αντιμετώπιση της. Σε πρόσφατη έρευνα που συμμετείχαν περισσότερα από 3.600 στελέχη σε 96 χώρες, αναδεικνύεται η αυξανόμενη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στη λήψη των επιχειρησιακών αποφάσεων. Η πανδημία βρήκε τις ελληνικές επιχειρήσεις σε μεγάλο βαθμό προετοιμασμένες ως προς την αντιμετώπιση των νέων αυτών προκλήσεων, ενώ σε ενδεχόμενες αναταραχές, οι Έλληνες συμμετέχοντες υποστηρίζουν ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας είναι η ικανότητα και η ευελιξία του ανθρώπινου δυναμικού τους να προσαρμόζονται, να αναπτύσσουν νέες δεξιότητες και να αναλαμβάνουν νέους ρόλους,

ενώ και η ικανότητα του οργανισμού να οργανώνει και να διαχειρίζεται την εργασία, συμβάλλει στην ταχύτατη λήψη αποφάσεων (Ναυτεμπορική, 2021).

Η διεύθυνση της Δ.Α.Π. κατανοεί τον κρίσιμο νέο ρόλο του ανασχεδιασμού εργασίας, δίνοντας νέες κατευθύνσεις στο ανθρώπινο δυναμικό. Υψηλό ποσοστό στελεχών της Δ.Α.Π. αισθάνονται σίγουροι για την ικανότητα των τμημάτων τους ως προς την αντιμετώπιση μελλοντικών αλλαγών τα επόμενα χρόνια λόγω της αποτελεσματικής διαχείρισης του COVID-19 και των προκλήσεων που επέφερε στην αγορά. Η προώθηση της οργανωσιακής αυτής αλλαγής απαιτεί συνεργατικό πνεύμα τόσο από τα στελέχη της πρώτης γραμμής όσο και από τους εργαζομένους, ενώ ο κορυφαίος παράγοντας της προώθησης της αλλαγής αυτής αναγνωρίζεται η ηγεσία. Παράλληλα τα στελέχη της Δ.Α.Π. επανεξετάζουν τους τρόπους με τους οποίους δύναται να συνδυάσουν το ανθρώπινο δυναμικό με την τεχνολογία, έτσι ώστε όχι μόνο να αλληλοσυμπληρώνονται αλλά και να συμβάλλουν στην εξελικτική πορεία του οργανισμού.

Για τους λόγους η Δ.Α.Π. υιοθετεί ομαδικές δομές για την ανάπτυξη μεγαλύτερης προσαρμοστικότητας και προωθεί την αξία των «superteams», των συνδυασμών τεχνολογιών και ανθρώπων επιδιώκοντας αποτελέσματα ευρείας κλίμακας και μέγιστης ταχύτητας. Βάσει της έρευνας οι παράγοντες που λαμβάνουν ζωτική σημασία σχετικά με την μετασχηματιστική εργασία είναι τρεις: η οργανωσιακή κουλτούρα, η ικανότητα του εργατικού δυναμικού και η τεχνολογία.

Τα τμήματα της Δ.Α.Π. θέλοντας να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που επέφερε στην επιφάνεια η πανδημία, αναπτύσσουν νέες πολιτικές και διαδικασίες. Είναι εμφανής η ανάγκη για αύξηση της συνεργατικότητας ανάμεσα στους εργαζόμενους των τμημάτων μιας επιχείρησης, με τα στελέχη της Δ.Α.Π. να εστιάζουν περισσότερο στην δημιουργία άριστων διαπροσωπικών σχέσεων και λιγότερο στον έλεγχο και στην ιεραρχία (Sue Bingham, 2020).

## 1.9 Συμπεράσματα Κεφαλαίου 1

Η Δ.Α.Π. αποτελεί ένα απαραίτητο εργαλείο για τους οργανισμούς και έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που είναι αναγκαία σε μια επιχείρηση προκειμένου να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων. Η Δ.Α.Π. επιλέγει και αξιολογεί το προσωπικό της επιχείρησης, με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας της επιχείρησης, ενώ σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν την άρτια διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η Δ.Α.Π. έχει κατανοήσει ότι χωρίς την αποτελεσματική επικοινωνία και την ενεργή υποστήριξη των στελεχών της πρώτης γραμμής αναφορικά με την υλοποίηση των πολιτικών, τα επιθυμητά αποτελέσματα δε θα επιτευχθούν. Κατά συνέπεια τα στελέχη όλων των τμημάτων ενός οργανισμού θα πρέπει να αναλάβουν ευθύνη σχετικά με την εφαρμογή των πρακτικών που ακολουθεί η Δ.Α.Π., αν πρόκειται αυτές να προσθέσουν αξία που να έχει όμως κάποιο νόημα.

Οι σύγχρονες προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις αποτελούν προκλήσεις και του τμήματος της Δ.Α.Π., καθώς, οι ανθρώπινοι πόροι καθίστανται ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχημένη πορεία της. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το κεφάλαιο μιας επιχείρησης και είναι αρκετά σημαντική εισροή για αυτήν.

Τα τμήματα της Δ.Α.Π. πλέον έχουν να διεκπεραιώσουν ένα δύσκολο έργο, ειδικότερα έπειτα από την πανδημία του COVID-19. Οι υπεύθυνοι των τμημάτων θα πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι θα διατηρήσουν τις ικανότητες τους, ενώ παράλληλα θα μπορέσουν να εξελιχθούν σε ένα ψηφιακό, τεχνολογικό εργασιακό περιβάλλον. Η υγεία των εργαζομένων, τόσο η σωματική όσο και η πνευματική έχει ιδιαίτερη σημασία για τον οργανισμό και κρίνεται απαραίτητη η υιοθέτηση σημαντικών μέτρων προστασίας έναντι αυτής.

Επιπρόσθετα, η Δ.Α.Π. καθίσταται αναγκαίο να προωθεί και να ενθαρρύνει συνεχώς τη συμμετοχή και την επικοινωνία μεταξύ των στελεχών και των εργαζομένων όλων των τμημάτων του οργανισμού, τόσο για την αντιμετώπιση όσο και για την εξάλειψη των απρόσμενων εμποδίων που παρουσιάζονται όπως στην προκείμενη περίπτωση η πανδημία του COVID-19, η οποία έπληξε τις επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Εννοιολογικός Προσδιορισμός του Ψηφιακού Μετασχηματισμού**

### **2.1 Η Διείσδυση της Ψηφιακής Οικονομίας στον Δημόσιο Τομέα**

Στη σύγχρονη εποχή, καθώς ολοένα αυξάνεται η διείσδυση των σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών σε όλες τις εκφάνσεις της κοινωνικής και οικονομικής ζωής, ο αποτελεσματικός ψηφιακός μετασχηματισμός τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα γίνεται πιο αναγκαίος από ποτέ.

Η διείσδυση της ψηφιακής οικονομίας, όπως χαρακτηρίζεται, δίνει προτεραιότητα στην παροχή υπηρεσιών, από το δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα προς τον πολίτη, με τρόπο συνεχή, αδιάκοπο και πελατοκεντρικό. Ο χρήστης πρέπει να είναι στο επίκεντρο και απαιτεί ολοένα και περισσότερο, να λαμβάνει μια υψηλού επιπέδου, ψηφιακή εξυπηρέτηση σε όλες του τις συναλλαγές, ανεξαρτήτως αν αυτές πραγματοποιούνται προς μια ιδιωτική εταιρεία ή μια δημόσια υπηρεσία. Ο πολίτης έτσι, γίνεται όλο και πιο απαιτητικός, αναμένοντας οι δημόσιες υπηρεσίες να είναι αποδοτικές, διαθέσιμες ανά πάσα στιγμή, εξατομικευμένες πάνω στις ανάγκες του, αλλά και ευέλικτες (Mergel, Gong, και Bertot, 2018).

Αντιλαμβανόμενες αυτή την ισχυρή κοινωνική τάση παγκοσμίως, οι κυβερνήσεις όλων των ανεπτυγμένων κρατών, όπως και οι αντίστοιχες της Ελλάδας και της Κύπρου, θεωρούν πλέον τον ψηφιακό μετασχηματισμό (digital transformation - DT), ως μιας πρωτοβουλία στρατηγικής σημασίας (Curtis, 2019), η οποία μπορεί να της βοηθήσει να βελτιώσουν την απόδοση των προσφερόμενων από αυτές υπηρεσιών, να αναβαθμίσουν την εμπειρία του πελάτη που «καταναλώνει» αυτές τις δημόσιες υπηρεσίες, να εξορθολογήσουν το κόστος και να αυξήσουν την παραγωγικότητα των λειτουργιών τους, αλλά και να δημιουργήσουν εντελώς νέα επιχειρηματικά μοντέλα (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet και Welch, 2014).

Στα πιο αντιπροσωπευτικά παραδείγματα αυτής της νέας φιλοσοφίας ψηφιακού κρατικού μετασχηματισμού που διακατέχει τις περισσότερες κυβερνήσεις περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων το στρατηγικό σχέδιο «EU eGovernment Action Plan 2016-2020» της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το πρόγραμμα «Digital Government Strategy» της ομοσπονδιακής κυβέρνησης των Η.Π.Α., αλλά και το πρόγραμμα «Internet Plus

Government Services» της κινεζικής κυβέρνησης (Mergel, Edelmann και Haug, 2019). Εξίσου σημαντικά βήματα και πολιτικές έχει εφαρμόσει και το Ελληνικό Κράτος τα τελευταία χρόνια. Ακολουθούν ορισμένα αντιπροσωπευτικά παραδείγματα του ραγδαίου ψηφιακού μετασχηματισμού που λαμβάνει χώρα στην Ελλάδα το τελευταίο χρονικό διάστημα.

Προτού προχωρήσουμε στην παρουσίαση των συγκεκριμένων βημάτων και δράσεων ψηφιακού μετασχηματισμού, στις οποίες έχει προχωρήσει το ελληνικό κράτος, θα ήταν χρήσιμο να ορίσουμε την έννοια αυτού του φαινομένου. Πράγματι, ανατρέχοντας στην υφιστάμενη επιστημονική βιβλιογραφία, μπορεί εύκολα να διαπιστώσει κανείς πως δεν υπάρχει απόλυτη συμφωνία τόσο των ακαδημαϊκών όσο και των στελεχών της αγοράς σε ότι αφορά την ύπαρξη ενός αποκλειστικού και αμοιβαία αποδεκτού ορισμού της έννοιας του ψηφιακού μετασχηματισμού του δημοσίου τομέα (Singh και Hess, 2017).

Σύμφωνα με τον Vial (2019), ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μια συνεχής διαδικασία, η οποία στοχεύει στη βελτίωση ενός οργανισμού ή μιας οντότητας (συνολικά του κρατικού μηχανισμού ή και μιας μεμονωμένης δημόσιας υπηρεσίας) μέσω της ενεργοποίησης και εκκίνησης σημαντικών αλλαγών σε όλες τις διαστάσεις του οργανισμού, οι οποίες υλοποιούνται μέσω συνδυασμών πληροφορικής, υπολογιστικής, τηλεπικοινωνιών, και τεχνολογιών συνδεσιμότητας. Αυτό που γίνεται αντιληπτό από αυτόν τον πολύ διαδεδομένο ορισμό, ο οποίος μάλιστα προέκυψε κατόπιν μετά-ανάλυσης μεγάλου αριθμού προηγούμενων ορισμών, είναι το γεγονός πως αναγνωρίζει δύο βασικά συστατικά στην έννοια του μετασχηματισμού. Αφενός, αποδίδει μεγάλη σημασία στις ψηφιακές τεχνολογίες και αφετέρου υπογραμμίζει την σπουδαιότητα υλοποίησης ουσιαστικών αλλαγών στο εσωτερικού του οργανισμού.

Αρχικά, δίνοντας έναν ορισμό της έννοιας των ψηφιακών τεχνολογιών, αυτές συνίστανται στο συνδυασμό πληροφορικής, υπολογιστικής, επικοινωνίας και συνδεσιμότητας (Bharadwaj et al., 2013). Απόλυτα αντιπροσωπευτικά παραδείγματα αυτών θεωρούνται οι τεχνολογίες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, οι τεχνολογίες κινητής τηλεφωνίας και «έξυπνων» συσκευών (mobile technologies), οι τεχνολογίες Big Data, οι τεχνολογίες Cloud Computing, αλλά και το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (Internet of Things). Μάλιστα είναι τέτοια η αλληλεπίδραση και η ταύτιση των παραπάνω τεχνολογιών, που έχει επικρατήσει η κοινή τους ονομασία με το χαρακτηριστικό ακρωνύμιο «SMACIT», το οποίο χρησιμοποιείται για να περιγράψει πολύ ισχυρές και



άμεσα διαθέσιμες τεχνολογίες, όπως η τεχνική νοημοσύνη, η ρομποτική, η εικονική πραγματικότητα κα. (Sebastian et al., 2017). Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι που διακρίνουν και την έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού από προηγούμενες εξελίξεις που επίσης βασίζονταν στην πληροφορική, όπως τα πληροφοριακά συστήματα τύπου ERP. Για πολλές κυβερνήσεις, λοιπόν, η υιοθέτηση αυτών των τεχνολογιών αποτελεί μια νέα συναρπαστική διαδρομή γεμάτη προκλήσεις, καθώς το εύρος και η κλίμακα των αλλαγών που απαιτούνται για την επιτυχή ολοκλήρωση αυτών των αλλαγών είναι πρωτόγνωρη και πολλές φορές άγνωστη εκ των προτέρων (Bharadwaj et al., 2013).

Σε αυτό το σημείο, επομένως, θα ήταν χρήσιμο να αναλυθεί περισσότερο η διάσταση των απαιτούμενων αλλαγών. Αυτές οι ουσιώδεις αλλαγές θα πρέπει να εκτείνονται σε τομείς, όπως οι υποδομές, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρονται προς τους πολίτες, οι επιχειρησιακές διαδικασίες και λειτουργίες των δημοσίων φορέων και υπηρεσιών, τα επιχειρηματικά μοντέλα των δημοσίων υπηρεσιών, αλλά και οι στρατηγικές που σχεδιάζει και υλοποιεί το κράτος τόσο κεντρικά όσο και περιφερειακά στις κατά τόπους υπηρεσίες και τους φορείς του. Παράλληλα, αλλαγές απαιτούνται και στις ίδιες τις σχέσεις και τις αλληλεπιδράσεις που αναπτύσσονται μεταξύ της κεντρικής εξουσίας και των υπόλοιπων φορέων και επιπέδων Δημόσιας Διοίκησης, αφού η αλυσίδα αξίας των δημοσίων υπηρεσιών στις περισσότερες περιπτώσεις προϋποθέτει τη συμμετοχή και τον αποτελεσματικό συντονισμό δεκάδων υπηρεσιών, φορέων, ανώτατων και κατώτερων στελεχών (Chanias et al., 2019). Αυτό που τονίζεται λοιπόν από το μεγαλύτερο κομμάτι της βιβλιογραφίας είναι η ανάγκη υιοθέτησης μιας σφαιρικής άποψης των αλλαγών, η οποία θα λαμβάνει υπόψη τις πολύπλοκες οργανωτικές δομές και τα οργανογράμματα που χαρακτηρίζουν παραδοσιακά το δημόσιο τομέα διεθνώς. Αν αντιθέτως επικρατήσει μια αποσπασματική προσέγγιση, τότε το πιθανότερο είναι πως ο δημόσιος ψηφιακός μετασχηματισμός θα αποτύχει (Weerakkody, Omar, El-Haddadeh και Al-Busaidy, 2016). Συνεχίζοντας, ο μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης περιλαμβάνει και αλλαγές στην ποιότητα λειτουργίας συγκεκριμένων κοινωνικών δομών, αφού πέρα από την απλή βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων οργανισμών, απαιτείται μια ριζική αλλαγή των οργανωτικών δομών, των διαδικασιών, ακόμη και της οργανωσιακής κουλτούρας που τους χαρακτηρίζει ή των διοικητικών σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών και των πολιτών-πελατών που απευθύνονται σε αυτές με σκοπό τη εξυπηρέτησή τους (Meijer & Bekkers, 2015). Ειδική μνεία εδώ θα πρέπει να γίνει και

στην αλλαγή της δυστυχώς πολλές φορές υπέρμετρα γραφειοκρατικής κουλτούρας που χαρακτηρίζει τους δημόσιους οργανισμούς τόσο στην εσωτερική λειτουργία τους όσο και στις σχέσεις τους με τις εξωτερικές ομάδες ενδιαφερομένων (πολίτες, ιδιωτικές επιχειρήσεις, άλλες δημόσιες υπηρεσίες κα.) (Pollitt & Bouckaert, 2017).

## **2.2 Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης**

Πρωταρχικό ρόλο στο ψηφιακό μετασχηματισμό του κρατικού μηχανισμού στην Ελλάδα διαδραματίζει το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα νέο υπουργείο, το οποίο σύμφωνα με τη δήλωση αποστολής στην επίσημη ιστοσελίδα του<sup>1</sup> «συγκεντρώνει όλες τις κρίσιμες δομές πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών που σχετίζονται με την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες και τον ευρύτερο ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας».

Η αιτία δημιουργίας αυτού του νέου διοικητικού οργάνου, προέκυψε από την συνειδητοποίηση από την πλευρά της ελληνικής κυβέρνησης, πως έως σήμερα η δικαιοδοσία και απαραίτητοι πόροι για την χάραξη ψηφιακής πολιτικής, την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και την εξυπηρέτηση του πολίτη είχαν ανατεθεί σε διαφορετικές δημόσιες υπηρεσίες και φορείς. Η ίδρυση του υπουργείου αυτού, λοιπόν, έδωσε τη δυνατότητα τα μέχρι πρότινος διάσπαρτα αρμόδια τμήματα και τα κατακερματισμένα πληροφοριακά συστήματα, να συγκεντρωθούν στα χέρια μιας ενιαίας δομής σε επιχειρησιακό επίπεδο, η οποία πλέον διαθέτει όλα τα εφόδια να βελτιώσει την ποιότητα και να εξορθολογήσει το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Απαραίτητη προϋπόθεση για όλα αυτά ασφαλώς, θεωρείται η συνεχής και βαθιά συνεργασία και ο αποτελεσματικός συντονισμός του υπουργείου ψηφιακής διακυβέρνησης με όλα τα υπόλοιπα εμπλεκόμενα υπουργεία και τους φορείς, των οποίων η συμμετοχή είναι κρίσιμη για την καλύτερη ψηφιακή εξυπηρέτηση των πολιτών.

Τέλος, για να επιτύχει τους σκοπούς του, το υπουργείο ακολουθεί μια συστηματική διαδικασία, σύμφωνα με την οποία, προτού οποιαδήποτε διαδικασία μετατραπεί σε

---

<sup>1</sup> [www.mindigital.gr](http://www.mindigital.gr)

ψηφιακή μορφή, απλοποιείται, ώστε να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος ψηφιακού μετασχηματισμού περιττών ή λανθασμένων διαδικασιών. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται πως δεν θα διαιωνίζεται η γραφειοκρατία, λαμβάνοντας απλά νέες ψηφιακές μορφές. Στις επόμενες παραγράφους παρουσιάζονται κάποια βήματα – σταθμοί στη συνεχιζόμενη προσπάθεια ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης.

Τον Ιούνιο του 2021, το Υπουργείο έδωσε στη δημοσιότητα την τελική μορφή της συνολικής ψηφιακής στρατηγικής του για την επόμενη τετραετία (2021-2025) με την επωνυμία «Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού». Σημαντικό μέρος των έργων και των δράσεων που προβλέπεται να υλοποιηθούν στα πλαίσια αυτής της μεγαλεπήβολης μεσοπρόθεσμης στρατηγικής, αναμένεται να χρηματοδοτηθούν στα πλαίσια του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0», το οποίο έχει ήδη λάβει την έγκριση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Το σχέδιο αυτό ουσιαστικά καταγράφει σε ένα ενιαίο πλάνο, όλες τις αναγκαίες επενδύσεις, δράσεις και παρεμβάσεις που θα πρέπει να υλοποιηθούν στους επιμέρους τομείς των δημοσίων υποδομών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, της ψηφιακής εξυπηρέτησης του πολίτη και επιχειρείν, του εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης, της εκπαίδευσης και κατάρτισης με την απόκτηση νέων ψηφιακών δεξιοτήτων κ.ά.

Στη «Βίβλο» αυτή περιγράφονται εκτενώς το όραμα, η φιλοσοφία και οι στόχοι της εθνικής στρατηγικής για τον ψηφιακό μετασχηματισμό αλλά και το νέο μοντέλο διακυβέρνησης που θα πρέπει να εγκαθιδρυθεί. Ένα μέτρο της πρωτόγνωρης κλίμακας αυτής της στρατηγικής είναι το γεγονός πως προβλέπεται η υλοποίηση τουλάχιστον 400 σχετικών έργων, ενώ πολλά εξ αυτών θα χρηματοδοτηθούν από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Ανάκαμψης. Μάλιστα, τα έργα αυτά αναφέρονται σε όλες τις διαστάσεις της κυβερνητικής πολιτικής με στόχο την εξασφάλιση ασφαλούς, ταχείας και αξιόπιστης πρόσβασης στο διαδίκτυο, την παροχή αναβαθμισμένων ψηφιακών υπηρεσιών προς τον πολίτη, την ευκολότερη ίδρυση και λειτουργία αποκλειστικά ψηφιακών επιχειρήσεων και την προώθηση κάθε είδους ψηφιακής καινοτομίας.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η Ελλάδα έχει ήδη εξασφαλίσει σημαντικούς πόρους για την υλοποίηση του μεγαλεπήκολου εγχειρήματος από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Ανάκαμψης, αλλά και το επερχόμενο ΕΣΠΑ, αλλά και φθηνή χρηματοδότηση για το υπόλοιπο των απαιτούμενων κεφαλαίων. Κλείνοντας, ο χρονικός ορίζοντας της

«Βίβλου» είναι πενταετής, ενώ υπάρχει η πρόβλεψη για περαιτέρω προσαρμογές και τροποποιήσεις όταν αυτό απαιτηθεί.

Σπουδαίο βήμα στην κατεύθυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού του κράτους θεωρείται και ο σχεδιασμός και η επερχόμενη υλοποίηση του ρηξικέλευθου σχεδίου Gov-ERP με την ακριβή ονομασία «Μεταρρύθμιση του Δημοσιονομικού Συστήματος στην Κεντρική Διοίκηση και τη Λοιπή Γενική Κυβέρνηση». Η κυβέρνηση και το αρμόδιο υπουργείο τον Ιούνιο του 2021 προκήρυξαν διεθνή ανοιχτό διαγωνισμό με προβλεπόμενο προϋπολογισμό για τον ανάδοχο υλοποίηση της τάξης των 51.522.000 ευρώ. Προβλέπεται πως η υλοποίηση αυτού του έργου θα διαρκέσει 4 έτη, ενώ η χρηματοδότησή του εντάσσεται στη λειτουργία του Ταμείου Ανάκαμψης.

Η λειτουργία του σφαιρικού πληροφοριακού συστήματος GoV-ERP, που θα συγκεντρώνει το σύνολο των δεδομένων για όλες τις διαστάσεις της λειτουργίας του κράτους, αναμένεται να αποφέρει σπουδαία οφέλη. Ουσιαστικά, το σύστημα αυτό θα παρέχει στην κυβέρνηση της χώρας μια λεπτομερή και ρεαλιστική απεικόνιση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της χώρας σε πραγματικό χρόνο, συμβάλλοντας τα μέγιστα στην όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική χάραξη της οικονομικής και δημοσιονομικής πολιτικής της.

Στις επιμέρους λειτουργίες του μεταξύ άλλων θα περιλαμβάνονται η καταγραφή όλων των ταμειακών ροών δημοσίων κεφαλαίων, η επίσπευση των πληρωμών του κράτους προς τους ιδιώτες, η ακριβής και ταχεία αποτύπωση της πιστοληπτικής ικανότητας της χώρας, η αποτελεσματικότερη κατάρτιση, τήρηση και εκτέλεση του κρατικού προϋπολογισμού και η ευκολότερη διασύνδεση των ελληνικών λογιστικών προτύπων με τα διεθνή λογιστικά πρότυπα (ΔΛΠ).

Ένα ακόμη μέτρο που θα συμβάλει στον ευκολότερο ψηφιακό μετασχηματισμό των λειτουργιών του δημοσίου είναι και η έκδοση των νέων ψηφιακών ταυτοτήτων, η οποία έχει θεσμοθετηθεί ήδη από το Σεπτέμβριο του 2020. Το μέτρο αυτό αποτελεί αποτέλεσμα της συνεργασίας μεταξύ των υπουργείων Προστασίας του Πολίτη και ψηφιακής Διακυβέρνησης και έχει βασιστεί σε αντίστοιχο μέτρο που έχει ληφθεί από την κυβέρνηση της Εσθονίας.

Η ιδέα πίσω από την υλοποίηση των νέων ψηφιακών ταυτοτήτων προέρχεται από ο γεγονός πως έως σήμερα κάθε πολίτης διαθέτει πολλούς διαφορετικούς μοναδικούς

κωδικούς για τις συναλλαγές του με τους φορείς του Δημοσίου. Πιο συγκεκριμένα, διαθέτει μοναδικό αριθμό δελτίου ταυτότητας, αριθμό φορολογικού μητρώου, αριθμό κοινωνικής ασφάλισης κ.α. Αυτό το γεγονός οδηγεί σε δυσκολίας ενοποίησης των διαφορετικών υπηρεσιών και φορέων του δημοσίου, αλλά και δυσκολία τήρησης ενός συγκεντρωτικού συστήματος στοιχείων για το σύνολο των αλληλεπιδράσεων του πολίτη με τους φορείς του δημοσίου. Η νέα ψηφιακή ταυτότητα, λοιπόν, έρχεται να επιλύσει αυτό το πρόβλημα, αφού πλέον ο κάθε πολίτης θα έχει έναν μοναδικό προσωπικό 12-ψήφιο αριθμός, ο οποίος θα αντικαταστήσει όλους τους προηγούμενους. Έτσι, μετά την έκδοση των ψηφιακών ταυτοτήτων που αναμένεται να έχει ολοκληρωθεί έως το 2023, κάθε πολίτης θα μπορεί να χρησιμοποιεί αυτό τον μοναδικό και ισόβιο αριθμό που θα του ανατεθεί, σε όλες τις συναλλαγές με το κράτος, όπως την εφορία, τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, τα ασφαλιστικά ταμεία, τα δημόσια νοσοκομεία, την εκπαίδευση κ.λπ. Ο νέος «Προσωπικός Αριθμός» (ΠΑ), ο οποίος θα αναγράφεται στη νέα ψηφιακή ταυτότητα, θα αποτελείται από τα 9 ψηφία του υφιστάμενου αριθμού ΑΦΜ του πολίτη, ενώ τα υπόλοιπα τρία ψηφία θα είναι γράμματα και θα τοποθετηθούν στην αρχή του αριθμού.

Χωρίς αμφιβολία, μεγάλη ώθηση στην επίσπευση του ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης έδωσε η εμφάνιση της πανδημίας του COVID-19 και της συνεπακόλουθης επιβολής έκτακτων μέτρων περιορισμούς των μετακινήσεων και της οικονομικής δραστηριότητας. Δεδομένου πως για μεγάλα χρονικά διαστήματα δεν επιτρεπόταν η φυσική παρουσία των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες και δεδομένου του κινδύνου παράλυσης της οικονομικής δραστηριότητας λόγω του γεγονότος αυτού, το κράτος αξιοποίησε την ευκαιρία αυτή για την ταχεία ψηφιοποίηση ενός μεγάλου εύρους δημοσίων υπηρεσιών.

Ειδικότερα, ήδη από τον Απρίλιο του 2020, το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης έλαβε έκτακτα μέτρα για την αναβάθμιση της λειτουργίας των ΚΕΠ. Πιο συγκεκριμένα, το Υπουργείο της Ψηφιακής Διακυβέρνησης, για λόγους που έχουν άμεση σύνδεση με τη δημόσια υγεία, αποφάσισε να μειώσει τις μετακινήσεις των πολιτών, προτρέποντας του να μην πηγαίνουν διά ζώσης να παραλαμβάνουν τα έγγραφα τους από τα ΚΕΠ, αλλά η εξυπηρέτησή τους να γίνεται τόσο μέσω της υπηρεσίας του απλού ταχυδρομείου των ΕΛΤΑ, όσο και μέσω συστημένων επιστολών της υπηρεσίας Πόρτα - Πόρτα της ίδιας εταιρείας διανομής.

Ειδικότερα, δόθηκε η δυνατότητα στους πολίτες υποβάλλουν ηλεκτρονικά τις αιτήσεις για τα έγγραφα που χρειάζονται και να λαμβάνουν στη συνέχεια αυτά τα έγγραφα είτε ταχυδρομικά είτε μέσω μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στην ψηφιακή θυρίδα τους. Μπαίνοντας, λοιπόν στην ψηφιακή πύλη gov.gr, παρέχεται η επιλογή για σύνδεση ΚΕΠ, δίπλα από τις επιλογές της εξουσιοδότησης, της υπεύθυνης δήλωσης και της άυλης συνταγογράφησης. Έτσι εισερχόμενος με τους κωδικούς που χρησιμοποιεί για την πλατφόρμα taxisnet, ο πολίτης μπορεί στη συνέχεια να επιλέξει το συγκεκριμένο ΚΕΠ με το οποίο επιθυμεί να συνδεθεί και ακολούθως να προχωρήσει σε αίτηση έκδοσης πιστοποιητικού αποκλειστικά μέσω διαδικτύου. Ακολούθως, ο αρμόδιος υπάλληλος του επιλεγμένου ΚΕΠ παραλαμβάνει την αίτηση και υλοποιεί όλες τις απαραίτητες εσωτερικές διαδικασίες διεκπεραίωσης του αιτήματος. Όταν εκδοθεί το πιστοποιητικό αποστέλλεται είτε στο email του πολίτη, είτε στην ψηφιακή θυρίδα του.

Η ψηφιακή θυρίδα είναι ο ψηφιακός αποθηκευτικός χώρος στο gov.gr όπου αποθηκεύονται όλα τα πιστοποιητικά που έχει αιτηθεί ο πολίτης μέσω του gov.gr. Μάλιστα η επιλογή αυτή είναι διαθέσιμη για μια πληθώρα πολύ σημαντικών πιστοποιητικών. Ειδικότερα, εκδόσεις αντιγράφων: ποινικού μητρώου, ληξιαρχικών πράξεων γέννησης, ληξιαρχικών πράξεων θανάτου και ληξιαρχικών πράξεων γάμου. Παράλληλα, υπάρχει δυνατότητα χορήγησης: πιστοποιητικών των εγγύτερων συγγενών, βεβαιώσεων μόνιμης κατοικίας, πιστοποιητικών που αφορούν σπουδές του πανεπιστημίου, βεβαιώσεων του χρόνου ασφαλίσεως στο ΙΚΑ. Επίσης δύναται από την ίδια υπηρεσία να χορηγηθούν έγγραφα σχετικά με τις μεταδημοτεύσεις των συζύγων, όταν ο ένας από τους δύο είναι ήδη δημότης. Έγγραφα σχετικά με τις μεταδημοτεύσεις ενηλίκων, όπως ανακτήσεις της δημοτικότητας που αρχικά είχε ο πολίτης ή ακόμη και οι γονείς αυτού, μεταδημοτεύσεις τόσο των συζύγων, όσο και των τέκνων αυτών, από κάποιον άλλο Δήμο, όταν καθένα από τα μέλη της οικογένειας είναι εγγεγραμμένα στον συγκεκριμένο δήμο ή στην κοινότητα, η αλλαγή ονόματος στο λογαριασμό καταπόλησης υδροληψίας (ΕΥΔΑΠ) κ.ά.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο πολίτης πλέον για πρώτη φορά, μπορεί μέσω της επίσκεψης του στην εφαρμογή και με μία απλή αίτηση, όχι μόνο να λάβει στην πόρτα του το έγγραφο που του είναι απαραίτητο για την διεκπεραίωση των υποθέσεων του αλλά ωστόσο να το παραλάβει δωρεάν χωρίς επιπρόσθετες χρεώσεις. Ωστόσο, ο πολίτης έχει τη δυνατότητα να αποστείλει τα απαραίτητα δικαιολογητικά που απαιτούνται από την

υπηρεσία των ΚΕΠ για την έκδοση κάποιων εγγράφων, δωρεάν, μέσω των υπηρεσιών courier, οι οποίες τα παραλαμβάνουν από την οικεία του. Βέβαια σε περιπτώσεις όπου δεν έχει υπάρξει συνεννόηση με το ΚΕΠ της περιοχής, ή η υπηρεσία δεν έχει κρίνει την αίτηση επείγουσα, τότε και μόνον τότε ο πολίτης υποχρεούται να χρεωθεί για τις αποστολές.

### **2.3 Ο Ρόλος της ΑΑΔΕ**

Στην κατεύθυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης, πολύ σημαντική είναι και η συμβολή διαχρονικά της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ). Σημείο σταθμός για την ψηφιακή μετάβαση θεωρείται η δημιουργία της διαδικτυακής πύλης taxisnet, όπου πλέον γίνεται υποχρεωτικά η καταχώριση όλων των φορολογικών στοιχείων και δηλώσεων των πολιτών. Μάλιστα, είναι τέτοια η αποτελεσματικότητα και η απήχηση της πλατφόρμας, που οι κωδικοί εισόδου τους taxisnet χρησιμοποιούνται και για την είσοδο των πολιτών και σε ψηφιακές πλατφόρμες άλλων φορέων που δημιουργήθηκαν αργότερα, όπως η ψηφιακή εφαρμογή e-efka του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ). Ασφαλώς, η ΑΑΔΕ επιδιώκει διαχρονικά την όλο και μεγαλύτερη ανάπτυξη του εύρους των προσφερόμενων ψηφιακών εφαρμογών και υπηρεσιών της προς τους πολίτες. Μάλιστα, έχει δημιουργήσει και την ηλεκτρονική πύλη mydata.aade.gov.gr, μέσω της οποίας οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν και να τηρούν τα ηλεκτρονικά τους βιβλία.

Επιπλέον, η Αρχή τους παρέχει και σειρά φορολογικών κινήτρων που μπορούν να αξιοποιήσουν οι επιχειρήσεις, οι οποίες επιλέγουν την ψηφιακή υποβολή παραστατικών. Μεταξύ των παρεχόμενων κινήτρων, ξεχωρίζουν η χρονική μείωση της επιστροφής του φόρου προστιθέμενης αξίας (ΦΠΑ), η χρονική μείωση της παραγραφής των φορολογικών υποθέσεων που έχουν συμβεί κατά το παρελθόν, καθώς και ο διπλασιασμός της ωφέλειας, της φορολογικής. Μάλιστα αν και σήμερα βρίσκεται σε φάση προαιρετικής υιοθέτησης, σύμφωνα με τους σχεδιασμούς του Υπουργείου Οικονομικών και της ΑΑΔΕ, η υιοθέτηση των ηλεκτρονικών βιβλίων, θα γίνει υποχρεωτική από τις αρχές του 2021. Μία ακόμη πολύ σημαντική πρωτοβουλία της ΑΑΔΕ στην πορεία του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι και η απευθείας ψηφιακή

σύνδεση όλων των ταμειακών μηχανών με την ΑΑΔΕ μέσω του διαδικτύου, η οποία θα τέθηκε σε πλήρη εφαρμογή ήδη από τον Οκτώβριο του 2020. Εκτός του προφανούς οφέλους που συνεπάγεται αυτό το μέτρο και έχει να κάνει με την εξάλειψη των φαινομένων δήλωσης πλαστών στοιχείων, παραστατικών και εικονικών δεδομένων, η απευθείας αυτή σύνδεση μεταξύ επιχείρησης και Αρχής θα αποφέρει και μεγάλες εξοικονομήσεις χρόνου και κόστους, τόσο για τη λειτουργία των ιδιωτικών επιχειρήσεων, όσο και για τη λειτουργία των υπηρεσιών του κράτους.

## **2.4 Η Σημασία της Υιοθέτησης Φιλοσοφίας Ψηφιακού Μετασχηματισμού**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η ψηφιακή πύλη των υπηρεσιών κοινωνικής ασφάλισης e-efka<sup>2</sup>, είναι μια πλατφόρμα, όπου μισθωτοί, ελεύθεροι επαγγελματίες, συνταξιούχοι, αγρότες και εργοδότες, έχουν πλέον τη δυνατότητα να αιτηθούν χωρίς την φυσική παρουσία τους, και να λάβουν ηλεκτρονικά μια ευρεία γκάμα πολύ σημαντικών δικαιολογητικών όπως ασφαλιστική ικανότητα έμμεσου μέλους, αίτηση επιδόματος ασθένειας, υπηρεσία πληρωμής εξόδων κηδείας, βεβαίωση προϋπηρεσίας, ευρωπαϊκή κάρτα ασφάλειας ασθενείας, ατομικό λογαριασμό ασφάλισης, αποδεικτικό ασφαλιστικής ενημερότητας, ατομικά στοιχεία ασφαλισμένου κα.

Ο δε επιχειρούμενος ψηφιακός μετασχηματισμός συνέβαλε τα μέγιστα και στην επιτυχή εκκίνηση και λειτουργία του εμβολιαστικού προγράμματος κατά της πανδημίας του COVID-19. Ειδικότερα, μετά την εγγραφή τους στην πλατφόρμα της άυλης συνταγογράφησης, οι πολίτες μπορούσαν μόνοι τους ή με τη βοήθεια ενός φαρμακοποιού να κλείσουν το ραντεβού για τον εμβολιασμό τους, επιλέγοντας το εμβόλιο της προτίμησής τους, αλλά και τον τόπο εμβολιασμού που επιθυμούσαν. Ακολούθως, ενημερώνονταν αυτόματα με γραπτό μήνυμα SMS για το ραντεβού τους, ενώ με γραπτό μήνυμα μπορούσαν και να επιβεβαιώσουν τον εμβολιασμό τους.

Πολύ μεγάλο ενδιαφέρον για την πορεία του ψηφιακού μετασχηματισμού της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, αλλά και του ιδιωτικού τομέα στην χώρα μας, παρουσιάζουν τα

---

<sup>2</sup> [www.efka.gov.gr](http://www.efka.gov.gr)



ευρήματα εξειδικευμένης έρευνας που διεξήγαγε το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης και Ηλεκτρονικού Περιεχομένου (ΕΚΤ) το 2020. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια του 22ου Συνεδρίου Greek ICT Forum – Infomobility World είναι ιδιαίτερα αποκαλυπτικά. Αρχικά βρέθηκε πως το 33% των ελληνικών επιχειρήσεων να μην κατέχει τις αναγκαίες θεμελιώδεις ικανότητες και πόρους, όπως τις υποδομές και το ανθρώπινο δυναμικό για την ανάπτυξη ψηφιακών τεχνολογιών, όμως δυστυχώς ο σχεδιασμός και η υλοποίηση τέτοιων εφαρμογών κρίνονται προς το παρόν περιορισμένοι.

Εντούτοις, από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σε αυτήν την έρευνα προκύπτει πως η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων έχει συνειδητοποιήσει την τεράστια σημασία των σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, όπως το IoT (Internet of Things), οι μέθοδοι ανάλυσης των Big Data, το Cloud Computing κα. Μια πολύ αντιπροσωπευτική εικόνα της μελέτης μπορεί να δοθεί και μέσω της παράθεσης ορισμένων βασικών ποσοτικών δεδομένων του δείγματος στο οποίο στηρίχθηκε.

Πιο συγκεκριμένα, από τις συνολικά 12.213 επιχειρήσεις που αποτέλεσαν τον πληθυσμό της έρευνας, ένας διόλου ευκαταφρόνητος αριθμός 4.088 επιχειρήσεων έχει ήδη υιοθετήσει την φιλοσοφία του Ψηφιακού Μετασχηματισμού ως μια συστηματική και ολιστική στρατηγική ανάπτυξης. Το δε αντίστοιχο ποσοστό ανεβαίνει ραγδαία (51,5%), όταν εξετάζεται αποκλειστικά ο πληθυσμός των μεγάλων επιχειρήσεων, οι οποίες απασχολούν περισσότερα από 250 άτομα, ενώ διόλου ευκαταφρόνητο (33,1%) δεν είναι ούτε για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν μεταξύ 10 και 249 εργαζομένων. Μάλιστα, σχεδόν 1 στις 3 επιχειρήσεις (34,5%) θεωρεί τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως την πρωταρχική στρατηγική τους, προκειμένου να επιτύχουν την αναβάθμιση και ανάπτυξη των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Παράλληλα, ένα αντίστοιχο πλήθος συμμετεχόντων (30,75) θεωρεί πολύ σημαντική και τη στρατηγική ψηφιακής αναδιοργάνωσης των διαδικασιών και των λειτουργιών των επιχειρήσεών τους.

## 2.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου 2

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί μια μεγάλη πρόκληση, αλλά και ευκαιρία για όλα τα σύγχρονα ανεπτυγμένα κράτη. Ασφαλώς, η αποτελεσματική υλοποίηση του προϋποθέτει την χάραξη μιας εμπειριστατωμένης στρατηγικής, την πραγματοποίηση σημαντικών επενδύσεων στις σύγχρονες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας, αλλά και την ειλικρινή πρόθεση των κυβερνήσεων να προχωρήσουν σε ριζικές τομές του τρόπου λειτουργίας του κρατικού μηχανισμού. Απαιτούνται μεγάλες αλλαγές σε όλες τις διαστάσεις της Δημόσιας Διοίκησης, προκειμένου να αναβαθμιστεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά και να καταπολεμηθούν χρόνιες παθολογίες και αναποτελεσματικότητες χρόνων. Από την ανάλυση που προηγήθηκε καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως το ελληνικό κράτος έχει προχωρήσει σε μεγάλα και αποφασιστικά βήματα στην κατεύθυνση της ψηφιακής μετάβασης. Η ίδρυση του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, η λειτουργία της ψηφιακής πλατφόρμας της ΑΑΔΕ και του ΕΦΚΑ, η πλατφόρμα της άυλης συνταγογράφησης στα πλαίσια του εμβολιαστικού προγράμματος, αποτελούν ορισμένα μόνο από τα σημαντικότερα βήματα της ψηφιακής μετάβασης που επιχειρείται και αναμένεται να ενταθεί με την υλοποίηση της Ψηφιακής Βίβλου σε ορίζοντα τετραετίας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Η λειτουργία της ΔΑΔ στα πλαίσια της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης**

### **3.1 Η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης και οι λειτουργίες της**

Η διοίκηση κάνει την εμφάνισή της στο πλαίσιο της οικονομικό-κοινωνικής συμβίωσης μεταξύ των ανθρώπων και μπορεί να εκδηλωθεί μέσα από τις προσπάθειες της φυλής, της ομάδας, του έθνους, της κοινωνίας, του γένους, με κοινούς στόχους και σκοπούς. Στην οργανωμένη, σύγχρονή συνύπαρξη και συμβίωση των ανθρώπων γίνεται αναφορά στην εξουσιαστική και διοικητική δράση της Πολιτείας. Σήμερα, η Δημόσια Διοίκηση αντιστοιχεί σε μία εκ των τριών λειτουργιών της Πολιτείας, η οποία είναι η Διοικητική, ενώ οι άλλες δύο αναφέρονται στη Νομοθετική και στη Δικαστική (Παναγόπουλος, 2020).

Στο άρθρο 1 του ν.1256/1982 εμφανίζεται ο δημόσιος τομέας, ενώ η έννοια του η οργανική επαναπροσδιορίζεται μέσω του πλαισίου του νόμου 1892/1990 που αναφέρεται στον εκσυγχρονισμό και στην ανάπτυξη της χώρας, στην προσπάθεια του να απαριθμήσει τα νομικά πρόσωπα που περιλαμβάνονται πλέον στον δημόσιο τομέα, όπως είναι οι δημόσιες υπηρεσίες, οι Τράπεζες του δημοσίου και όλα τα ΝΠΔΔ. Η Διοίκηση έχει τη δυνατότητα να ενεργεί ως εξουσία Κρατική και εξουσιαστική, ως παροχική ή ακόμη και περιοριστική. Η Δημόσια Διοίκηση ασκεί τις εξής επιμέρους λειτουργίες (Παναγόπουλος, 2020):

- ❖ Αυτές που έχουν άμεση σχέση με τον κρατικό πυρήνα, όπως η άμυνα, οι διεθνείς σχέσεις, η ασφάλεια, η τάξη και η δικαιοσύνη.
- ❖ οικονομικές, όπως η επιβολή φόρων, η έκδοση νομίσματος, το εξωτερικό εμπόριο και οι δημόσιες επενδύσεις.
- ❖ κοινωνικές, όπως η αναδιανομή του εισοδήματος, η προστασία της υγείας, η προστασία των ευάλωτων ομάδων, η οργάνωση των σχέσεων εργασίας και η προστασία του περιβάλλοντος.
- ❖ Παιδείας και του Πολιτισμού, όπως η εκπαίδευση, η επιστημονική έρευνα, η ανάδειξη της πολιτιστική κληρονομιάς, η επιμόρφωση και η ανάπτυξη γραμμάτων και τεχνών.

Σε περιπτώσεις ρυθμιστικής διοίκησης εμφανίζονται μέτρα για την αντιμετώπιση κάποιων ζητημάτων, όπως η μετανάστευση και η αστυφιλία.

Μία επιπλέον μορφή διοίκησης είναι και η συναλλακτική, όπου η λειτουργία της διοίκησης βασίζεται σε κανόνες του ιδιωτικού δικαίου, όπως σε περιπτώσεις αεροδρομίων, λιμανιών, αυτοκινητόδρομων και μετρό, τα οποία ανατίθενται σε φορείς ιδιωτικούς.

Η διοικητική διαδικασία που ακολουθείται από το κράτος διέπεται ωστόσο από κανόνες που έχουν ως σκοπό την ευνοϊκότερη λειτουργία διοίκησης, το δημόσιο συμφέρον και την ικανοποίησή του, καθώς και την προστασία καθενός από τους διοικούμενους. Οι συγκεκριμένοι κανόνες έχουν κωδικοποιηθεί μέσω του Κώδικα της Διοικητικής Διαδικασίας ν.2690/1999, ενώ έχουν τροποποιηθεί ή συμπληρωθεί με τον ν.4250/2014 (Παναγόπουλος, 2020).

### **3.1.1 Ο ρόλος της ΔΑΔ στη Δημόσια Διοίκηση**

Η Δημόσια Διοίκηση έχει χαρακτηριστεί ως διοικητική μηχανή που φέρνει εις πέρας τους στόχους της Κυβέρνησης, με το μικρότερο δυνατό κόστος αναφορικά με τους πόρους, και μέσω της διασφάλισης των δικαιωμάτων και ελευθεριών του λαού. Τόσο η Ιδιωτική όσο και η Δημόσια Διοίκηση έχουν ως στόχο την παροχή υπηρεσιών μέσω κοινών τεχνικών, για την οργάνωση, τον προγραμματισμό, τον προϋπολογισμό, τον έλεγχο, τον συντονισμό, την εξουσιοδότηση κτλ. Η διαφορά τους όμως έγκειται στο γεγονός ότι η Δημόσια Διοίκηση χαρακτηρίζεται από στοιχεία της κυριαρχίας, ενώ η ιδιωτική όχι. Επίσης η ιδιωτική αγωνίζεται για το κέρδος το ιδιωτικό ενώ η δημόσια υπηρετεί το δημόσιο συμφέρον (Παναγόπουλος, 2020).

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού συνδέεται άρρηκτα με τη στρατηγική που ακολουθεί ο κάθε οργανισμός, αφού θα πρέπει όχι μόνο να εναρμονίζεται αλλά και να βρίσκεται συνεχώς σε επαφή, έτσι ώστε να επέρχεται επίτευξη των στόχων που επιδιώκει ο οργανισμός. Ένα από τα πιο σημαντικά και απαραίτητα στοιχεία των εισροών μιας επιχείρησης ως προς τη διαχείριση και διοίκησή της, είναι το ανθρώπινο δυναμικό (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Ο Δημόσιος τομέας έχει υιοθετήσει τον όρο ΔΑΔ (Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού) αφού οι υπηρεσίες του παρέχονται κυρίως από ανθρώπους, δηλαδή είναι εντάσεως εργασίας, ενώ το ποιοτικό τελικό αποτέλεσμα μεταφέρεται στην κοινωνία και στους πολίτες. Μέσω αυτού του λειτουργικού πλαισίου, ο ρόλος της ΔΑΔ στον ευρύτερο δημόσιο τομέα υποχρεούται να εστιάζει στα κάτωθι σημεία (Ακρίβος και Γυαλιά, 2019):

- ❖ Στο φαινόμενο ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οργανισμών εξαρτάται και καθορίζεται από τους εργαζομένους.
- ❖ Στη διαρκή ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων - competencies του κάθε εργαζομένου.
- ❖ Στην έμφαση της ενδυνάμωσης των εργαζομένων – empowerment.
- ❖ Στην έμφαση της αποτελεσματικής λειτουργίας των ομάδων.
- ❖ Στην ολιστική προσέγγιση και στην υιοθέτηση αυτής αναφορικά με τη διοίκηση που έχει άμεση σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό.

Επιπρόσθετα, ο ρόλος της ΔΑΔ φαίνεται ότι στη σημερινή εποχή λόγω της οικονομικής κρίσης έχει υποβαθμιστεί, αφού πλέον στόχοι των τμημάτων είναι οι περικοπές και η μείωση σχετικά με το κόστος, τα οποία έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός ψυχολογικά ευαίσθητου εργατικού δυναμικού, το οποίο αναζητά αυτοπραγμάτωση μέσα από τις σχέσεις εργασίας.

Οι ιδιαιτερότητες που χαρακτηρίζουν τον δημόσιο τομέα και ασκούν επιρροή στη ΔΑΔ (Ακρίβος και Γυαλιά, 2019) είναι:

- ❖ Μεγάλος αριθμός ιεραρχικών επιπέδων
- ❖ Οι εργασιακές θέσεις βασίζονται σε τυπικά κριτήρια
- ❖ Η μονιμότητα
- ❖ Το ενιαίο μισθολόγιο
- ❖ Οι πολύπλοκες διαδικασίες και αντίστοιχες νομικές ρυθμίσεις που έχουν άμεση σχέση με το προσωπικό
- ❖ Τα περιορισμένα κίνητρα της απόδοσης
- ❖ Η γραφειοκρατία
- ❖ Η αξιολόγηση των αποδόσεων, η περιγραφή των θέσεων και οι στόχοι της διοίκησης
- ❖ Μηχανισμοί αξιολόγησης και ζητήματα με την υποκίνηση

- ❖ Η σχέση μεταξύ της διοικητικής ιεραρχίας και των πολιτικών προϋσταμένων
- ❖ Ζητήματα σχετικά με τη διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών και των εκπαιδευτικών μεθόδων
- ❖ Ζητήματα σχετικά με την πιστοποίηση δεξιοτήτων και γνώσεων, καθώς και της αξιολόγησης που σχετίζεται με τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης στους εργασιακούς χώρους
- ❖ Η αυξημένη εκπροσώπηση του γυναικείου φύλου στις ανώτατες ιεραρχικές θέσεις

## **3.2 Προγραμματισμός και πολιτικές ΔΑΔ στη Δημόσια Διοίκηση**

### **3.2.1 Ο Προγραμματισμός της ΔΑΔ**

Κάθε τμήμα της ΔΑΔ ακολουθεί δική του στρατηγική, η οποία είναι απόρροια της στρατηγικής που ακολουθεί ο εκάστοτε οργανισμός. Ένα από τα βασικότερα στοιχεία της ΔΑΔ είναι και ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, ή με διαφορετικούς όρους η διοίκηση που έχει άμεση σχέση τόσο με την προσφορά όσο και με τη ζήτηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο προγραμματισμός έχει ως στόχο την πρόβλεψη όλων των πιθανών μελλοντικών φαινομένων με σκοπό τη λειτουργία του με τρόπο προδραστικό (proactive) και μη πυροσβεστικό (reactive) (Ακρίβος και Γυαλιά, 2019).

Ο Οργανισμός μέσω της εφαρμογής του excel δημιουργεί ένα πλάνο στο οποίο συμπληρώνεται ο αριθμός των απασχολούμενων ανά ιεραρχικό επίπεδο κάθε τμήματος και κάθε ειδικότητας, καθώς και οι μήνες ανά έτος είτε σε μορφή αναλυτική είτε συγκεντρωτική. Με τον τρόπο αυτό ο οργανισμός είναι σε θέση να γνωρίζει τα άτομα που διαθέτει και τον αριθμό που θα χρειαστεί μελλοντικά. Λόγω των στατιστικών μεθόδων που χρησιμοποιούνται η επιστημονικοποίηση της ΔΑΔ στη Δημόσια Διοίκηση είναι αναγκαία. Παρά τον κρίσιμο ρόλο που λαμβάνει ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, εφαρμόζεται περιορισμένα και με αρκετή δυσκολία λόγω (Ακρίβος και Γυαλιά, 2019):

- ❖ Καθυστερήσεων στην έκδοση των προκηρύξεων για προσλήψεις
- ❖ Ακυρώσεων των πράξεων

- ❖ Καθυστερήσεων στις διαδικασίες της αξιολόγησης του καθενός από τους υποψηφίους
- ❖ Καθυστερήσεων στην έκδοση των αποτελεσμάτων
- ❖ Ελλείψεων της διαθεσιμότητας των υποψηφίων ως προς την εργασία λόγω καθυστερήσεων

### ***3.2.2 Οι πολιτικές που ακολουθεί η ΔΑΔ στη Δημόσια Διοίκηση***

Οι πολιτικές είναι οι κατευθυντήριες γραμμές που έχουν ως στόχο να διευκολύνουν τα στελέχη των οργανισμών αναφορικά με τη λήψη των αποφάσεων και να παρέχουν ένα ασφαλές και σταθερό πλαίσιο, στο οποίο θα λειτουργεί ο οργανισμός. Τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διακρίνουν τις πολιτικές αυτές είναι το δίκαιο και η ηθική, ορισμένες, γραπτώς διατυπωμένες και να διαχέονται εντός του οργανισμού. Κάθε ένας από τους οργανισμούς επιβάλλεται να έχει πολιτικές σαφείς τόσο σε επίπεδο οργανωσιακό όσο και σε επίπεδο της ΔΑΔ (Ακρίβος και Γυαλιά, 2019)

Όταν γίνονται διακρίσεις κατά ή υπέρ κάποιων εκ των υπαλλήλων, θα πρέπει να είναι νομικά αποδεκτές και αιτιολογημένες, σαν παράδειγμα θα μπορούσε να δοθεί η εντοπιότητα, η οποία προσδίδει επιπλέον μοριοδότηση ανάμεσα στους υποψηφίους για μία συγκεκριμένη θέση εργασίας, επομένως για κάποιους λειτουργεί ευνοϊκά και για κάποιους δυσμενώς. Οι δραστηριότητες της ΔΑΔ που κατέχουν στρατηγικό χαρακτήρα, επηρεάζουν σε μεγάλο ή μικρό βαθμό το σύνολο των λειτουργικών, τακτικών του τμήματος της ΔΑΔ, ενώ συμβάλλουν στην αποδοτικότητα και στην εναρμόνιση της λειτουργίας αυτών (Ακρίβος και Γυαλιά, 2019).

Αναφορικά με τις προσλήψεις-προαγωγές στη δημόσια ιεραρχία, ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ δύο πολιτικών, μέσω της εσωτερικής αγοράς εργασίας (Internal Labor Market) ή μέσω της εξωτερικής αγοράς εργασίας (External Labor Market), κάθε μία από αυτές έχει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα. Στην εξωτερική ένα εκ των πλεονεκτημάτων είναι ότι η ΔΑΔ απευθύνεται σε μία μεγάλη δεξαμενή υποψηφίων, μπορούν να εισαχθούν νέες καινοτόμες ιδέες ώστε να αναδιοργανωθούν οι υπηρεσίες ενώ συγχρόνως η αποδοχή ενός νέου ατόμου κυρίως σε θέσεις προϊσταμένων γίνεται πιο εύκολη από τους υπόλοιπους εργαζομένους. Στα μειονεκτήματα κατατάσσονται το υψηλό κόστος αναφορικά με την εκπαίδευση του νέου στελέχους και η πιθανή δυσαρέσκεια των υφιστάμενων υπαλλήλων. Στην εσωτερική

αγορά εργασίας τα πλεονεκτήματα έχουν άμεση σχέση με τη γνώση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που κατέχει ο υπάλληλος και τα οποία γνωρίζει η διοίκηση της ΔΑΔ, το μηδενικό κόστος για εκπαίδευση, ενώ μέσω της πολιτικής αυτής αναγνωρίζεται και ενδυναμώνεται το ηθικό όλων των υπαλλήλων του οργανισμού (Ακρίβος και Γυαλιά, 2019).

### **3.3 Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ**

#### ***3.3.1 Εισαγωγή του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης***

Ο εκσυγχρονισμός και οι αλλαγές στις σχέσεις εργασίας στο δημόσιο τομέα, ήταν μία από τις βασικότερες επιδιώξεις των αναπτυγμένων χωρών από τη δεκαετία του 80', κάνοντας αναφορά για πρώτη φορά στο «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ». Οι στόχοι που έχουν άμεση σχέση με το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και τις αλλαγές που παρεμβάλλει είναι διττοί. Από την μία πλευρά συναντώνται οι “αλλαγές μέσω των περικοπών”- “cutback change” και από την άλλη οι “αλλαγές μέσω καινοτομίας” –“ innovation change”. Η καινοτομία θεωρείται μία ειδική μορφή της αλλαγής και παραπέμπει σε ένα νέο στοιχείο που εισάγεται στον οργανισμό και οδηγεί στην υιοθέτηση νέων διαδικασιών, πρακτικών και προϊόντων. Αντίθετα, οι αλλαγές μέσω περικοπών περιλαμβάνουν τις απολύσεις, τις συγχωνεύσεις, τον περιορισμό στις παρεχόμενες υπηρεσίες, στο πάγωμα των προσλήψεων κ.ά. (Kiefer et al, 2015).

Οι Grimshaw et al. (2012) ανέφεραν ότι αν και η οικονομική κρίση επέφερε διαφορετικές συνέπειες σε κάθε χώρα, τα μέτρα που υιοθετήθηκαν για την αντιμετώπιση της, σύγκλιναν προς την ίδια κατεύθυνση και αφορούσαν ως επί των πλείστων μειώσεις στις δημόσιες δαπάνες. Η Ε.Ε. θεώρησε ότι η Δημόσια Διοίκηση είναι μία πηγή δαπανών που χρειαζόταν να συμπίεστεί παρά να εκσυγχρονιστεί, και για το λόγο αυτό ο δημόσιος τομέας βρισκόταν εντός της καρδιάς της επιβολής όρων, σαν προϋπόθεση για χορηγούμενη οικονομική στήριξη στα κράτη μέλη. Βασικές εκφάνσεις της προσπάθειας αυτής αναφορικά με τη συρρίκνωση του δημοσίου τομέα ήταν οι αποκρατικοποιήσεις και οι ιδιωτικοποιήσεις, η συρρίκνωση του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων καθώς και αρκετές αλλαγές στο εργασιακό καθεστώς του δημοσίου (European Commission, 2013; Grimshaw,2012).



Σε συνέχεια με τα παραπάνω, η Ελλάδα έχει χαρακτηριστεί ως «societe bloquee» λόγω των συστημικών, εγκαθιδρυμένων αδυναμιών που χαρακτηρίζουν τη Δημόσια Διοίκηση, όπως είναι το πλήθος των δομών που είναι δυσκίνητες, οι κατακερματισμένες αρμοδιότητες, η λανθασμένη διαχείριση από πλευράς της διοίκησης απέναντι στους υπαλλήλους, οι ελλείψεις που εμφανίζονται αναφορικά με τους στόχους και τον συντονισμό, καθώς και η ελλιπής προσβάσιμη πληροφόρηση. Όλα τα ανωτέρω, παράλληλα με την αναποτελεσματικότητα και την εκτεταμένη διαφθορά οδήγησαν στη διοικητική κακοδαιμονία (Featherstone, 2005)

### ***3.3.2 Η υιοθέτηση του μοντέλου απόδοσης από τη ΔΑΔ***

Με την εισαγωγή του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ στον τομέα του Δημοσίου, ως απόρροια προσπάθειας της αντιμετώπισης των προαναφερόμενων προβλημάτων και της καλύτερης διαχείρισης των ισχών οικονομικών πόρων, οι πολιτικές της ΔΑΔ μετατοπίστηκαν από το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης, στο μοντέλο της απόδοσης. Η σημερινή διεθνής τάση ενδυναμώνει την αντίληψη ότι η σχέση μεταξύ του Δημοσίου και του Ιδιωτικού είναι αλληλένδετη και ότι οι απαιτήσεις και οι συνθήκες και των δύο αυτών χώρων απαιτούν κοινούς παρεμβατικούς τρόπους. Μελέτη του ΟΟΣΑ το 2010 καταδεικνύει αρκετά επιχειρήματα σε αυτή την κατεύθυνση σύγκλισης, μέσω της προσπάθειας μιας συνεκτικής, βασισμένη σε στοιχεία συγκεκριμένα (evidence based HR), πολιτικής διάρθρωσης και μέτρων ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή έχει άμεση σχέση με περιγράμματα των θέσεων εργασίας σαν σημείο εκκίνησης, προγραμματισμό στη στελέχωση, ανάπτυξη και εκπαίδευση, προγραμματισμό της σταδιοδρομίας διοίκηση των αμοιβών και της απόδοσης καθώς και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Σακελλαρίου, 2017).

Η παρούσα άσκηση της ΔΑΔ αναφορικά με την ελληνική Δημόσια Διοίκηση, έχει εντελώς διαφορετικά χαρακτηριστικά από τα προαναφερθέντα, όπως τα άτομα που δίνουν εντολές είναι ελάχιστα, σε αντίθεση με αυτά που τις εκτελούν, η απόδοση των υπαλλήλων είναι χαμηλή, οι εργασιακές θέσεις καλύπτονται από άτομα που κατέχουν μόνο τα τυπικά προσόντα, τα ιεραρχικά επίπεδα είναι αρκετά, δεν υφίσταται η διαδικασία της αξιολόγησης, όλοι αμείβονται το ίδιο ανεξάρτητα από την απόδοσή τους,

όλα αυτά έχουν σαν αποτέλεσμα την έλλειψη τόσο της αποδοτικότητας όσο και της παραγωγικότητας των οργανισμών<sup>3</sup> (Λαδή, 2018)

Οι ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές και οι αλλαγές στο οργανωσιακό περιβάλλον των οργανισμών, συνετέλεσαν στην αναγκαιότητα ανάπτυξης μοντέλων διαχείρισης του ΑΔ, τα οποία βασίζονται στις ικανότητες και στη διαχείριση αυτών. Τα μοντέλα αυτά εισήχθησαν στο Δημόσιο Τομέα μετά το 2000 και πλέον αποτελούν ένα στρατηγικό εργαλείο της ΔΑΔ κάθε οργανισμού. Τα εργαλεία αυτά του μάνατζμεντ έχουν ως βασική τους επιδίωξη τη βελτίωση της αποδοτικότητας και την αύξηση της αποτελεσματικότητας των στελεχών. Ωστόσο οδήγησαν στην αναζήτηση εργαζομένων νέου προφίλ, οι οποίοι θα είναι ικανοί να υποστηρίξουν και να ανταποκρίνονται ως προς τις προσπάθειες των οργανισμών με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και την αριστεία (Τσολακίδου, 2017).

Επιπρόσθετα, όλο και περισσότερες υπηρεσίες και οργανισμοί του δημοσίου τομέα, έχει διαπιστωθεί ότι εγκαταλείπουν το γραφειοκρατικό μοντέλο, ενώ ακολουθούν τη στρατηγική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Στο επίκεντρο πλέον των επιχειρησιακών και στρατηγικών στόχων των οργανισμών τίθενται η ανάπτυξη κοινωνικών, τεχνικών και διοικητικών ικανοτήτων, καθώς και η επιβράβευση, η παρακίνηση και η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό την ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες και την απόδοση του οργανισμού (Τσολακίδου 2017).

### **3.4 Η ανθρωποκεντρική διαχείριση της ΔΑΔ στο δημόσιο Τομέα και η Αξιολόγηση**

#### ***3.4.1. Το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Ικανοτήτων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση***

Η ΔΑΔ που βασίζεται στις ικανότητες πρωτοεμφανίστηκε τη δεκαετία του 1970, όταν ο McClelland αναγνώρισε τις ικανότητες ως έναν από τους πρωταρχικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση στους εργασιακούς χώρους. Στη σημερινή εποχή, οι ικανότητες έχουν λάβει έννοια ευρύτερη, η οποία συμπεριλαμβάνει στάσεις,

---

<sup>3</sup> [Αξιολόγηση και Δημόσια Διοίκηση - Prorata](#)

δεξιότητες, αξίες και συμπεριφορές. Μία από τις σημαντικότερες ομάδες των ικανοτήτων μπορούν να οριστούν η διαχείριση των δράσεων και στόχων, η διοίκηση των υφισταμένων, η ηγεσία και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να αναπτυχθούν μέσω της κατάρτισης, της εκπαίδευσης και της επαγγελματικής εμπειρίας (Τσολακίδου 2017).

Παράλληλα το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο το 2006, όρισε Ευρωπαϊκό Πλαίσιο των Ικανοτήτων (Π.Ι.) της μάθησης δια βίου, προσδιορίζοντας οχτώ στον αριθμό, βασικές ικανότητες του κάθε πολίτη, οι οποίες είναι: οι ψηφιακές και μαθηματικές ικανότητες, οι μεταγνωστικές, η επικοινωνία, η επιχειρηματικότητα, οι κοινωνικές ικανότητες που έχουν άμεση σχέση με τον πολίτη και την πολιτιστική έκφραση και γνώση. Στο χώρο εργασίας οι ικανότητες αυτές του ανθρώπινου δυναμικού κατηγοριοποιούνται στις διαπροσωπικές-κοινωνικές ικανότητες και στις οργανωσιακές-τεχνικές ικανότητες. Στον τομέα του δημοσίου, η διοίκηση των ικανοτήτων εφαρμόζεται με συστηματικό τρόπο από το 2000, αποτελεί ένα από τα στρατηγικά εργαλεία της ΔΑΔ, αναδεικνύοντας τις αναγκαίες ικανότητες ως προς τη βελτίωση της απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα επιδιώκει την επιμόρφωση, την εξοικείωση, τη δέσμευση όλων των εργαζομένων και την αφοσίωση τους για την επίτευξη όχι μόνο των οργανωσιακών στόχων αλλά και των εκάστοτε στελεχών<sup>4</sup>.

Το μοντέλο της διοίκησης που βασίζεται στο Π.Ι. έχει τη δυνατότητα να αξιοποιεί τις ικανότητες σαν μέσο της αλλαγής στην οργανωσιακή κουλτούρα, σαν βασικό επικοινωνιακό εργαλείο ανάμεσα στους υπαλλήλους και στην ιεραρχία, ενώ συμβάλλει στην εθελοντική κινητικότητα και στην απασχολησιμότητα των υπαλλήλων του δημοσίου. Συγχρόνως ενισχύει την προσωπική ευθύνη και την αυτοεκτίμηση του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη επαγγελματικών και προσωπικών στόχων αυτών. Το Πλαίσιο Ικανοτήτων αξιοποιείται σε τέσσερις λειτουργίες βασικές της ΔΑΔ (Τσολακίδου 2017):

1. Της απόδοσης της διοίκησης
2. Της επιλογής προσωπικού και των προσλήψεων

---

<sup>4</sup> [European e-Competence Framework \(ecompetences.eu\)](http://ecompetences.eu)

3. Της κατάρτισης και της ανάπτυξης, της προαγωγής και της επαγγελματικής σταδιοδρομίας
4. Της παρακίνησης και της επιβράβευσης του ανθρώπινου δυναμικού στο οργανωσιακό Πλαίσιο μέσω της πρόσθετης αμοιβής

Στην ελληνική επικράτεια μέσω του ν.4369/2016 για το Εθνικό Μητρώο των Επιτελικών Στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, της βαθμολογικής διάρθρωσης των θέσεων, τα συστήματα της αξιολόγησης, τις προαγωγές και τις επιλογές προϊσταμένων, τα στελέχη υποχρεούνται να είναι ικανά στη λήψη των αποφάσεων, να έχουν την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, να λαμβάνουν πρωτοβουλίες και καινοτομίες, να ενεργούν αποτελεσματικά για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού σε περιόδους κρίσης. Ο ν.4369/2016 προβλέπει την αξιολόγηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων της Δημόσιας Διοίκησης με βάση τις τρεις κατηγορίες του σχήματος 2.

Α. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	Β. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
Επάρκεια εφαρμογής γνώσεων και εμπειρίας	Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συναπηρετούντες	Ποσοτική και ποιοτική απόδοση, διαχείριση κρίσεων
Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου	Συμπεριφορά προς τους πολίτες, άμεση εξυπηρέτηση	Ατομική στοχοθεσία και στοχοθεσία υπηρεσίας
Ενδιαφέρον, αφοσίωση στην εκτέλεση του καθήκοντος	Συνεργασία με προϊσταμένους	<b>ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΓΙΑ ΘΕΣΕΙΣ ΕΥΘΥΝΗΣ</b>
Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση, συντονισμός και προγραμματισμός έργων	Επικοινωνία με υφισταμένους	Διοικητική ικανότητα, επίλυση προβλημάτων, αντίληψη σύνθετων καταστάσεων, διαχείριση κρίσεων
Ανάληψη ευθυνών, ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων	Διαπραγμάτευση, σεβασμό στη διαφορετικότητα	Καθοδήγηση, παρακίνηση, αξιολόγηση προσωπικού και εξωστρέφεια μονάδας.

**Σχήμα 2: Αξιοποίηση ικανοτήτων στο ελληνικό σύστημα (Τσολακίδου, 2017)**

Βάση του νομοθετικού πλαισίου διαπιστώνεται ότι μία από τις σημαντικότερες συνιστώσες της αξιολόγησης του προσωπικού και των προαγωγών αυτών είναι οι ικανότητες. Το σύστημα Π.Ι. που προτείνεται θα πρέπει να γίνει αρχικά αποδεκτό από τα στελέχη της ΔΑΔ, ενώ παράλληλα θα πρέπει να υιοθετηθούν πρακτικές έτσι ώστε να συνδυάζονται με αποτελεσματικό τρόπο οι αλλαγές και οι μεταρρυθμίσεις, για να οδηγηθούν οι οργανισμοί σε επιθυμητά αποτελέσματα μέσω εκπαιδευτικών διαδρομών και επιβραβεύσεων ή ακόμη και μέσω πρόσθετων αμοιβών (Τσολακίδου 2017).

### **3.4.2 Η ελληνική περίπτωση αξιολόγησης και η ανάγκη για δράση της ΔΑΔ**

Η αξιολόγηση στο Δημόσιο καθίσταται ένα από τα πιο σημαντικά θέματα της επικαιρότητας στην Ελλάδα. Οι δημόσιοι υπάλληλοι μέσω των συνδικαλιστικών τους σωματείων και των εργαζομένων της τοπικής αυτοδιοίκησης καλούν τους υπαλλήλους σε αποχή ως προς την αξιολόγηση, ενώ η κυβέρνηση προσπαθεί να προχωρήσει στην εφαρμογή της. Για τους λόγους αυτούς τα τμήματα των ΔΑΔ των οργανισμών θα πρέπει να εστιάσουν στο πως θα γίνει ορθά η αξιολόγηση, έτσι ώστε να επιφέρει τα αναμενόμενα οφέλη, τόσο ως προς τη διοίκηση όσο και στους εργαζομένους (Ελευθερίου, 2017).

Η αξιολόγηση ως μέρος της διοικητικής διαδικασίας απόδοσης στον ιδιωτικό τομέα, αποτελεί μία εκ των θεμελιωδών διαδικασιών της ΔΑΔ και εφαρμόζεται ουσιαστικά ή τυπικά στο σύνολο των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Στις περισσότερες εταιρείες η αξιολόγηση ως διαδικασία δεν επιβάλλεται στους εργαζομένους, αντιθέτως οι προϊστάμενοι αξιολογούν μέσω συγκεκριμένων στοιχείων και δεικτών, έπειτα από την ολοκληρωμένη αυτό-αξιολόγηση του υπαλλήλου, με τον τρόπο αυτό ενισχύεται η ενεργή συμμετοχή του εργαζομένου και η ανάληψη της ευθύνης. Η αξιολόγηση έχει άμεση σύνδεση με τη στοχοθέτηση των οργανισμών και συγκεκριμένους ποιοτικούς ή ποσοτικούς δείκτες «Key Performance Indicators», σε επίπεδο του οργανισμού, της διεύθυνσης, της οργανικής μονάδας και του ατόμου, η οποία είναι απόρροια του στρατηγικού σχεδιασμού του οργανισμού (Ελευθερίου, 2017).

Η σύγχρονη ΔΑΔ αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους ως πλεονέκτημα ανταγωνιστικό του οργανισμού, για το λόγο αυτό δίδεται έμφαση στη συνεχή βελτίωση των επαγγελματικών δραστηριοτήτων, στη δημιουργία της κουλτούρας, στην ενδυνάμωση, στη διαφάνεια, στην αποτελεσματικότητα, στη δικαιοσύνη και στην αξιοπιστία των πολιτικών που ακολουθεί η ΔΑΔ (Ελευθερίου, 2017).

Για την ορθή εφαρμογή της αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα από πλευράς ΔΑΔ, θα πρέπει να υιοθετηθούν κάποιες επιμέρους πρακτικές όπως (Δραμαλιώτη, 2015; Ελευθερίου, 2017):

- Οι προϊστάμενοι όλων των ιεραρχικών βαθμίδων θα πρέπει να έχουν αναπτύξει δεξιότητες διοικητικές και να γνωρίζουν με ποιον τρόπο θα διοικούν τις ομάδες με τρόπο αποτελεσματικό.

- Να ακολουθούν το χρυσό κανόνα αξιολόγησης “όχι εκπλήξεις”, συνεπώς θα πρέπει να συζητούν με τους εργαζομένους για τις αποδόσεις τους σε τακτά χρονικά διαστήματα, έτσι ώστε να κατανοεί ο εργαζόμενος τις αδυναμίες για να προσπαθήσει να τις βελτιώσει πριν την τελική αξιολόγησή του.
- Η διαδικασία της αξιολόγησης με τρόπο συμμετοχικό είναι πιο αντιπροσωπευτική και πιο δημιουργική. Η ΔΑΔ θα πρέπει να επιδιώκει τη μέγιστη δυνατή συμμετοχή από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Οι ετήσιοι στόχοι δε θα πρέπει να έχουν μορφή διαταγής αλλά αντιθέτως να συν αποφασίζονται με κάθε υπάλληλο.
- Ο έλεγχος της διαδικασίας ως προς την αξιοπιστία της, θα πρέπει να διασφαλίζεται μέσω της πρόβλεψης του δικαιώματος για ενστάσεις αξιολογήσεων όταν οι υπάλληλοι θεωρούν ότι έχουν θιχτεί ή αδικηθεί.
- Η αξιολόγηση δε θα πρέπει να έχει χαρακτήρα τιμωρητικό αλλά ενθαρρυντικό και εποικοδομητικό, συγχρόνως όμως θα πρέπει να έχει άμεση σύνδεση η αποδοτικότητα με την αμοιβή, με τις προαγωγές και την εκπαίδευση.

Η δικαιοσύνη, ο σεβασμός, ο ανοιχτός διάλογος, η ανταμοιβή, η πολιτική ουδετερότητα, η ενδυνάμωση και η παροχή υγιούς και ασφαλούς περιβάλλοντος θα πρέπει να είναι χαρακτηριστικά του τμήματος ΔΑΔ της Δημόσιας Διοίκησης, έτσι ώστε να μπορούν να συμμετέχουν και να δεσμεύονται οι εργαζόμενοι στην κατεύθυνση προς την αριστεία των οργανισμών (Δραμαλιώτη, 2015).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Ψηφιακός μετασχηματισμός ΟΤΑ και Δήμου Αθηναίων**

### **4.1 Οι Ψηφιακές δεξιότητες στη Δημόσια Διοίκηση**

#### **4.1.1 Από τη Δημόσια Σφαίρα στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση**

Στην Ευρώπη το 18<sup>ο</sup> αιώνα εμφανίστηκε η έννοια της «δημόσιας σφαίρας», ως μορφή ενός χώρου με συντεταγμένη συζήτηση και διάλογο, με απρόσκοπτη και ελεύθερη πρόσβαση προς όλους. Ο Habermas το 1991 οριοθέτησε την έννοια της δημόσιας σφαίρας ως ενός «χώρου» ο οποίος είναι ενταγμένος στην κοινωνία, όπου μπορεί να διαμορφωθεί η κοινή γνώμη, η οποία ως έννοια είναι συνυφασμένη στενά με τον έλεγχο και την κριτική της πολιτικής, θεσμοθετημένης εξουσίας (Habermas, 1991).

Η Παπαχαρίση<sup>5</sup> το 2011, υποστήριξε ότι στην “εποχή της πληροφορίας” η δημόσια σφαίρα έχει την δυνατότητα να αξιοποιήσει μια σύγχρονη ζωντανή δημοκρατία, εάν όμως υφίσταται ολική και ισότιμη πρόσβαση όλων των πολιτών στη νέα τεχνολογία, καθώς και ανταλλαγής ουσιαστικών απόψεων.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση περιλαμβάνει τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών αναφορικά με τη βελτίωση της αποδοτικής και προσβάσιμης παροχής των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης προς τις επιχειρήσεις, τους πολίτες και τους δημοσίους λειτουργούς (Silcock, 2001). Ο όρος της «e-democracy»-ηλεκτρονική δημοκρατία έχει άμεση σχέση με την επέκταση και τη βελτίωση των διαδικασιών που έχουν ως σκοπό να εξασφαλίσουν τη δημοκρατία μέσω της χρήσης των τεχνολογικών σύγχρονων εφαρμογών και μέσων. Η ηλεκτρονική δημοκρατία έχει τη δυνατότητα να εφαρμοστεί σε επίπεδα διαφορετικά, από το τοπικό και το περιφερειακό έως και την κεντρική κυβέρνηση, μέσω διαφορετικών μορφών, με πιο βασικές αυτή της διαβούλευσης και της ηλεκτρονικής ψηφοφορίας<sup>6</sup> (Γιάννας κ.ά., 2013)

#### **4.1.2 Οι ψηφιακές δεξιότητες στην Ε.Ε.**

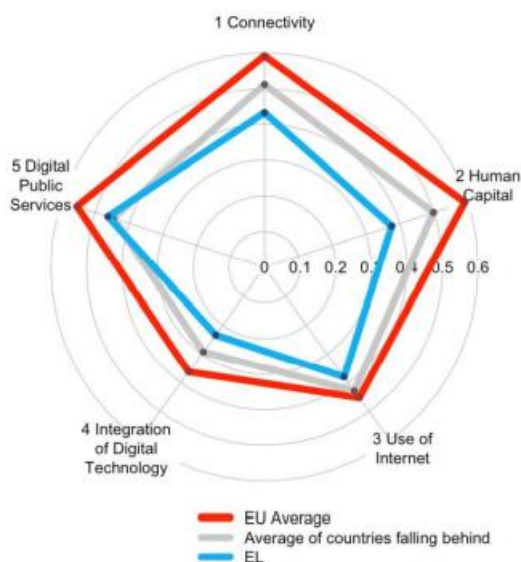
Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναφορικά με το Πλαίσιο της Στρατηγικής “Ευρώπη 2020”, δημοσίευσε την επίδοση καθενός από τα κράτη-μέλη σχετικά με βασικούς τομείς της

---

<sup>5</sup> [Ο ψηφιακός πολίτης: Το διαδίκτυο, τα ιστολόγια και η δημόσια σφαίρα - Αντίφωνο \(antifono.gr\)](#)

<sup>6</sup> [238\\_15.indd \(uoa.gr\)](#) σελ.579-581.

πολιτικής, έτσι ώστε να καταστεί πιο εύκολη, η σύγκριση μεταξύ αυτών. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση εμφανίζει συγκριτικά με το μέσο όρο της Ε.Ε. πολύ χαμηλούς αποδοτικούς δείκτες (βλ. Σχήμα 3). Πιο συγκεκριμένα, στην αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης η Ελλάδα ανάμεσα σε 28 χώρες κατέχει την 26<sup>η</sup> θέση. Επιπρόσθετα ως προς τις Δημόσιες ψηφιακές υπηρεσίες εμφανίζεται υστέρηση που έχει άμεση σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες και προς άλλους Δημόσιους οργανισμούς.



**Σχήμα 3: Μέτρηση επιδόσεων στον ψηφιακό χάρτη της Ε.Ε. (Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021)**

Ο δείκτης της χρηστοκεντρικότητας (διαθεσιμότητα online, ταχύτητα, χρηστικότητα και ταχύτητα-ευκολία χρήσης) των υπηρεσιών της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι 50 με άριστα το 100, με το μέσο όρο στην Ε.Ε. να είναι 72. Στη χρήση της στρατηγικής για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στην κεντρική κυβέρνηση, η Ελλάδα κατέχει την προτελευταία θέση και υστερεί στο 72% όλων των δεικτών του «Ευρωπαϊκού Ψηφιακού Θεματολογίου»<sup>7</sup>. Επίσης το ίδιο έτος (2013), μόλις το 36% των Ελλήνων πολιτών είχε χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ενώ το αντίστοιχο μέσο όρο στην Ε.Ε. ήταν 41%<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> [Digital agenda for Europe scoreboard 2012 - Publications Office of the EU \(europa.eu\)](#)

<sup>8</sup> [Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021](#) σελ.2



### **4.1.3 Η Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική που ακολουθήσε η Ελλάδα**

Η Ψηφιακή επανάσταση έχει τη δυνατότητα να προσφέρει ευκαιρίες άγνωστες μέχρι στιγμής στην Ελληνική επικράτεια, τα αποτελέσματα αυτής έχουν ενσωματωθεί με ρυθμούς επιταχυνόμενους στους τομείς των ανθρώπινων δραστηριοτήτων και θεωρείται βέβαιο ότι στο άμεσο μέλλον θα αποτελέσει έναν από τους πιο σημαντικούς συντελεστές των νέων θέσεων εργασίας, τόσο της ανάπτυξης όσο και της βελτίωσης της ποιοτικής ζωής των πολιτών. Η Ελλάδα αν και έχει εμφανιστεί αδύναμη κατά το παρελθόν σχετικά με την υιοθέτηση των ψηφιακών τεχνολογιών, εισήγαγε το 2016 ένα Πλαίσιο αναφοράς και έναν οδικό χάρτη σχετικά με τις αλλαγές που κρίνεται απαραίτητο να εφαρμοστούν, τη λεγόμενη «Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική-(ΕΨΣ)». Μέσω της ΕΨΣ εξειδικεύονται οι τομείς παρέμβασης, στους οποίους πρέπει η χώρα να εστιάσει με χρονικό ορίζοντα το 2021, έτσι ώστε να ενταχθεί στον ψηφιακό ευρωπαϊκό χάρτη με αξιώσεις<sup>9</sup>.

Ένας από τους τομείς παρέμβασης της ΕΨΣ είναι και η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω ψηφιακών δεξιοτήτων. Μία από τις κυριότερες, κινητήριες δυνάμεις για την ψηφιακή οικονομία και την ανάπτυξη αυτής, καθώς και της διάχυσης και ενσωμάτωσης των ωφελειών της στην κοινωνία, είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Οι ψηφιακές δεξιότητες και η ενίσχυσή τους στο ΑΔ, οφείλεται να ακολουθούν την τεχνολογική εξέλιξη και να είναι συνεχής με δεδομένα ότι<sup>10</sup> :

- ❖ Δημιουργείται το υπόβαθρο, το οποίο είναι κατάλληλο για την ανάπτυξη επιχειρηματικότητας, στον τομέα ψηφιακής οικονομίας.
- ❖ Αποτελεί έναν κινητήριο μοχλό που έχει άμεση σχέση με τα παραδοσιακά επαγγέλματα και την ψηφιοποίηση τους.
- ❖ Στηρίζει την καινοτομία και την έρευνα σε ΤΠΕ και απαρτίζει τη βάση για start-ups εταιρείες.
- ❖ Μεταφέρει την ανάπτυξη του κλάδου και τα οφέλη αυτού σε ολόκληρη την οικονομία.

---

<sup>9</sup> [digital\\_strategy.pdf \(opengov.gr\)](#) σελ.1

<sup>10</sup> [digital\\_strategy.pdf \(opengov.gr\)](#) σελ.21

- ❖ Δημιουργεί προϋποθέσεις συμμετοχής ισότιμης στο καινούργιο περιβάλλον, το οποίο διαμορφώνεται μέσω της διαρκούς εξέλιξης των ΤΠΕ και της διάχυσης των ωφελειών σε όλη την κοινωνία.

Η απόκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων βρίσκεται στον πυρήνα του θεματολογίου της Ευρώπης, λόγω της έλλειψης που παρατηρείται, αφού έχει υπολογιστεί ότι στο άμεσο μέλλον περίπου στις 750.000 θέσεις εργασίας θα μείνουν ακάλυπτες στην Ε.Ε.

## **4.2 Η μετάβαση των ΟΤΑ στην Ψηφιακή Εποχή**

### ***4.2.1 Ο Ρόλος των ΟΤΑ στη σφαίρα της Δημόσιας Διοίκησης***

Οι ΟΤΑ, οι Οργανισμοί της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, είναι τα νομικά πρόσωπα του Δημοσίου Δικαίου, τα οποία έχουν συσταθεί σε ορισμένη εδαφική περιφέρεια και ως σκοπό έχουν τη διοίκηση τοπικών ζητημάτων. Με βάση την τρέχουσα διοικητική διαίρεση, κάθε σημείο στην ελληνική επικράτεια εκτός του Αγίου όρους, υπάγεται σε έναν πρωτοβάθμιο ΟΤΑ το δήμο και σε έναν δευτεροβάθμιο την Περιφέρεια. Οι ΟΤΑ κατέχουν οικονομική και διοικητική αυτοτέλεια και η εποπτεία τους από το κράτος περιορίζεται στον έλεγχο αποκλειστικά της νομιμότητας των πράξεων και των αποφάσεων τους. Συγχρόνως, το κράτος υποχρεούται να εξασφαλίζει στους ΟΤΑ οικονομική αυτοτέλεια, και να τους παρέχει οικονομικούς πόρους όταν μεταβιβάζει σε αυτούς, αρμοδιότητες δικές του<sup>11</sup>.

Στην Ελλάδα, οι ΟΤΑ τόσο του πρώτου όσο και του δεύτερου βαθμού με βάση τον Ν.3463/2006 υποχρεούνται σε δημόσιες, ειδικές συνεδριάσεις, να εμφανίζουν τα πεπραγμένα τους και να διενεργούν τον απολογισμό αυτών. Παράλληλα, μέσω του ίδιου Πλαισίου οι Περιφέρειες και οι Δήμοι είναι υποχρεωμένες να διαθέτουν τη δική τους ιστοσελίδα και να προβαίνουν σε αναρτήσεις των αποφάσεων των οργάνων τους, των επιχειρήσεων και των νομικών προσώπων τους. Σύμφωνα με την ηλεκτρονική Δημοκρατία οι ΟΤΑ μέσω των διαδικτυακών πυλών που έχουν στη διάθεσή τους, δύναται να εμφανίζουν τα αποτελέσματα της λογοδοσίας του έτους, επιτρέποντας με

---

<sup>11</sup> [Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης - Βικιπαίδεια \(wikipedia.org\)](http://www.wikipedia.org)

αυτό τον τρόπο στους πολίτες να λαμβάνουν μία έγκυρη και επίσημη ενημέρωση<sup>12</sup> (Γιάννας κ.ά., 2013).

#### **4.2.2 Το Πρόγραμμα Καλλικράτης**

Τον Ιανουάριου του 2011, ξεκίνησε η εφαρμογή του νόμου, σχετικά με την μεταρρύθμιση των ΟΤΑ, το ονομαζόμενο "Πρόγραμμα Καλλικράτης". Βάση του Πλαισίου αυτού, οι 52 Νομαρχίες συνενώθηκαν σε Περιφέρειες δεκατρείς στον αριθμό, οι δήμοι μειώθηκαν κατά 325 από 1034. Ενώ οι δημοτικές επιχειρήσεις σε 1500 από 6000. Συγχρόνως, για την εφαρμογή της πρώτης φάσης του Προγράμματος έγινε εκπόνηση επιχειρησιακού Σχεδίου, το οποίο απαρτιζόταν από τέσσερις οριζόντιες δράσεις<sup>13</sup> :

1. Τον διοικητικό εκσυγχρονισμό, τον λειτουργικό εξορθολογισμό και την αναδιοργάνωση μέσω της μεταφοράς και απλοποίησης των αρμοδιοτήτων.
2. Τον Ψηφιακό Δήμο-Περιφέρεια-Αποκεντρωμένη Διοίκηση.
3. Την επιμόρφωση-εκπαίδευση-κατάρτιση των εργαζομένων και αιρετών στην Αυτοδιοίκηση.
4. Την Αξιολόγηση των Δήμων και των Περιφερειών, βάση του Πλαισίου του «Προγράμματος Καλλικράτη» και 18 ειδικών δράσεων όπως η προσαρμογή και ενοποίηση των πληροφορικών υφιστάμενων συστημάτων κ.α.

Παράλληλα, το δεύτερο βήμα που κρινόταν απαραίτητο για την αναδιοργάνωση των ΟΤΑ ήταν η προτυποποίηση και η απλούστευση των διαδικασιών της λειτουργίας των περιφερειακών και δημοτικών υπηρεσιών, το οποίο προέβλεπε την υλοποίηση παρεμβάσεων των ακόλουθων θεματικών ενοτήτων<sup>14</sup> :

- ❖ Της εκπόνησης πρότυπων μεθοδολογιών και οργανισμών της εσωτερικής λειτουργίας των ΟΤΑ, όπως η ανάπτυξη του ΑΔ, των ΤΠΕ, της Οικονομικής Διοίκησης κ.α.

---

<sup>12</sup> [238\\_15.indd \(uoa.gr\)](#) σελ.582-583

<sup>13</sup> [Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014 – 2020» \(epdm.gr\)](#) σελ.22

<sup>14</sup> [Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014 – 2020» \(epdm.gr\)](#) σελ.23

- ❖ Της Εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού για να μπορέσει να υποστηρίξει τον Διοικητικό εκσυγχρονισμό των ΟΤΑ.
- ❖ Τις οριζόντιες ενέργειες και την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της Τοπικής, έτσι ώστε να εφαρμοστεί η Σύμβαση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων των ΑΜΕΑ.

#### **4.2.3 Παρεμβάσεις για μία Αποτελεσματική και Αποδοτικότερη λειτουργία των ΟΤΑ και ενίσχυση του ρόλου τους**

Η ΕΨΣ αποτέλεσε ένα θετικό στοιχείο στο δρόμο προς την θεμελίωση του Ψηφιακού μετασχηματισμού της Ελλάδας, το πρόβλημα όμως εντοπίστηκε στην απουσία του κεντρικού σχεδιασμού των έργων ΤΠΕ, στον κατακερματισμό και στις αλληλεπικαλύψεις των προσφερόμενων υπηρεσιών, καθώς επίσης και στις βασικές αρχές σχετικά με τη βελτίωση της κατάστασης αυτής. Το Forum της Ελληνικής Καινοτομίας και Στρατηγικής που πραγματοποιήθηκε το 2018, πρότεινε την εστίαση σε βασικούς άξονες της Δημόσιας Διοίκησης που χρήζουν βελτίωσης, και έκανε αντίστοιχες προτάσεις, διότι όπως αναφέρθηκε "έχουμε Στρατηγική χωρίς υλοποίηση και υλοποίηση χωρίς στρατηγική". Οι παρεμβάσεις έχουν ως στόχο την πιο αποδοτική χρήση πόρων του κάθε Δήμου και Περιφέρειας και την εξασφάλιση του διευκολυντικού ρόλου τους αναφορικά με την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών. Ένας επόμενος στόχος είναι η επίτευξη επιχειρησιακής, θεσμικής και τεχνικής διαλειτουργικότητας με τις δομές της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και η επίτευξη επιχειρησιακής και τεχνικής διαλειτουργικότητας ανάμεσα στις διαφορετικές διευθύνσεις ή τμήματα του κάθε Δήμου και Περιφέρειας.

Η πρώτη πρόταση εστιάζει στην αποτελεσματική και αποδοτικότερη λειτουργία των ΟΤΑ, ενώ η δεύτερη πρόταση θέτει ως στόχο την ενίσχυση του κοινωνικού και αναπτυξιακού ρόλου των ΟΤΑ μέσω της νέας τεχνολογίας<sup>15</sup>.

Οι δράσεις προτεραιότητας που προτείνονται αναφορικά με την πρώτη πρόταση είναι:

- ❖ Η στελέχωση των Δήμων και των Περιφερειών με επαρκή αριθμό από υπαλλήλους που θα κατέχουν κατάλληλες τεχνολογικές ικανότητες/γνώσεις, έτσι ώστε ο φορέας να έχει τη δυνατότητα να παρέχει και να αναπτύσσει με

---

<sup>15</sup> [Forum Ελληνικής Καινοτομίας και Στρατηγικής \(gisf.gr\)](http://gisf.gr) σελ.12-13.

απρόσκοπτο τρόπο ηλεκτρονικές υπηρεσίες τόσο μέσω της συνεργασίας με άλλους φορείς όσο και αυτόνομα. Πιο συγκεκριμένα, γνώσεις προγραμματισμού, παρακολούθηση νέων εξελίξεων και τάσεων της τεχνολογίας, διαχείριση και σχεδιασμό έργων ΤΠΕ, έλεγχος και παρακολούθηση του επιπέδου της υποστήριξης από συνεργάτες εξωτερικούς, καταγραφή, ανάλυση και ανασχεδιασμό των διαδικασιών, συνεργατική ικανότητα με στελέχη άλλων οργανισμών, γνώσεις του Δημοσίου Δικαίου κ.ά.

- ❖ Ο τρόπος που μπορούν να επιτευχθούν όλα τα παραπάνω είναι μέσω της κινητικότητας των στελεχών από άλλους δημόσιους φορείς και μέσω προσλήψεων με αυστηρά πλέον κριτήρια. Επιπλέον μέσω δράσεων συνεχούς ενίσχυσης των δεξιοτήτων και γνώσεων των στελεχών.
- ❖ Υιοθέτηση μηχανισμών συνεχούς ανάπτυξης ψηφιακών δεξιοτήτων των ανώτερων στελεχών, των αιρετών και των εργαζομένων, βάση των πραγματικών αναγκών κάθε Δήμου.
- ❖ Αξιοποίηση των δυνατοτήτων του Ν.4412/2016<sup>16</sup> σχετικά με τις Δημόσιες Συμβάσεις των Έργων, των Προμηθειών και των Υπηρεσιών, για μια πιο ευέλικτη πρακτική αντί πολλαπλών διαγωνισμών για έργα των Δήμων και την υποστήριξη αυτών από οντότητες εξωτερικές.
- ❖ Υιοθέτηση πρακτικής του Private Cloud (σύστημα νέφους) και ευέλικτων αρθρωτών (SCRUM/AGILE) αρχιτεκτονικών (SOA-Service Oriented Architecture) με στόχο τη μείωση της καταναλωτικής ενέργειας και του κόστους διαχείρισης των φορέων, ενώ επιπλέον μπορούν να συμβάλλουν στην επίτευξη υψηλού επιπέδου επιχειρησιακής και τεχνικής διαλειτουργικότητας, όχι μόνο στο εσωτερικό των Δήμων και των Περιφερειών αλλά και στις συνδιαλλαγές με άλλους Δημόσιους οργανισμούς.
- ❖ Προτυποποίηση και καταγραφή της κάθε επιχειρησιακής διαδικασίας των Δήμων που σχετίζεται με τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες, και την απλοποίηση αυτών.

---

<sup>16</sup> [ΕΑΑΔΗΣΥ - Ν.4412 - Δημόσιες Συμβάσεις Έργων, Προμηθειών και Υπηρεσιών \(eaadhsy.gr\)](http://eaadhsy.gr)

- ❖ Υιοθέτηση και δημιουργία κοινής διεπαφής (user interface) μέσω μίας κεντρικής διαδικτυακής πύλης, σχετικά με τις ηλεκτρονικές παρεχόμενες υπηρεσίες των Δήμων και των Περιφερειών. Μέσω της κοινής διεπαφής οι επιχειρήσεις και οι πολίτες θα έχουν τη δυνατότητα να κατευθύνονται στην αντίστοιχη σελίδα του Δήμου ή της Περιφέρειας διαμέσου κεντρικής ταυτοποίησης, καθώς και να υπάρχει δυνατότητα παροχής μέσω των κινητών συσκευών.

Ο στόχος που τίθεται στην προκείμενη περίπτωση είναι η τοπική βιώσιμη ανάπτυξη και η ενίσχυσή της καθώς και βελτίωση της ποιοτικής ζωής του κάθε πολίτη μέσω των ΤΠΕ. Οι προτεινόμενες δράσεις προς αυτή την κατεύθυνση αναφορικά με τη δεύτερη πρόταση είναι<sup>17</sup>:

- ❖ Υλοποίηση και σχεδιασμός δράσεων που σχετίζονται με τις λεγόμενες «ευφυείς πόλεις». Για παράδειγμα, η εφαρμογή λύσεων των ΤΠΕ για πιο καλή διαχείριση του νερού, της ενέργειας, της καθαριότητας, του πρασίνου και της κυκλοφορίας, μέσω των συνεργασιών με φορείς της γνώσης όπως τα Ερευνητικά Κέντρα και τα Πανεπιστήμια.
- ❖ Δράσεις για την ενίσχυση της καινοτομίας στην επιχειρηματικότητα, που αφορά τις ΤΠΕ και την αξιοποίησή τους με στόχο την ανάπτυξη λύσεων καινοτόμων, όπως η εκκόλαψη των νέων επιχειρηματικών εγχειρημάτων και οι υποστηρικτικές θερμοκοιτίδες για τη διάχυση των θεσμών και των μηχανισμών.
- ❖ Ανάπτυξη και αύξηση των διαβουλευτικών διαδικασιών με τις επιχειρήσεις, τους δημότες και τους τοπικούς φορείς μέσω των διαδικτυακών πλατφορμών, για θέματα περιβαλλοντικών και καθημερινών προβλημάτων και η αντιμετώπιση αυτών. Επιπρόσθετα, ενίσχυση και πραγματοποίηση κοινωνικών αναπτυξιακών δράσεων μέσω της συστηματικής προσπάθειας με στόχο την ευρεία συμμετοχή στις διαδικασίες αυτές. Για την κατεύθυνση αυτή, θα ήταν χρήσιμη η συνεργασία με πολίτες ενεργούς, καθώς και με εθελοντικές οργανώσεις που δραστηριοποιούνται με στόχο τη δημιουργία μίας μάζας στελεχών, η οποία θα συνεργάζεται με τους ΟΤΑ με διαφάνεια.

---

<sup>17</sup> [Forum Ελληνικής Καινοτομίας και Στρατηγικής \(gisf.gr\)](http://Forum.Ελληνικής.Καινοτομίας.και.Στρατηγικής.gisf.gr) σελ.13

#### **4.2.4 Η Νέα Ψηφιακή Στρατηγική για τους ΟΤΑ**

Μία από τις σημαντικότερες προτεραιότητες της νέας Ψηφιακής Στρατηγικής είναι αυτή του μετασχηματισμού των κοινοτήτων και των πόλεων σε βιώσιμες και έξυπνες, με στόχο οι πολίτες να μπορούν να απολαμβάνουν τον τρόπο ζωής και εργασίας τους. Με σεβασμό στον αυτοδιοικητικό χαρακτήρα της Διοίκησης των ΟΤΑ στην Ελλάδα, η Στρατηγική του Ψηφιακού Μετασχηματισμού έχει ως στόχο την απόδοση ψηφιακών οριζόντιων εργαλείων σε όλους ανεξαιρέτως τους ΟΤΑ, αφήνοντας όμως περιθώρια στις πόλεις και τις περιφέρειες να επιλέξουν την ειδική εκείνη στρατηγική που έγκειται στις δικές τους ανάγκες<sup>18</sup>. Με τον τρόπο αυτό οι ΟΤΑ αποκτούν εργαλεία ωρίμανσης των πρωτοβουλιών και έργων του ψηφιακού μετασχηματισμού, τα οποία έχουν τη δυνατότητα να χρηματοδοτηθούν από την Ε.Ε (ΠΕΠ 2021-2027)<sup>19</sup>, από Εθνικούς πόρους και από εξειδικευμένα χρηματοδοτούμενα πλαίσια όπως το πρόγραμμα «Αντώνης Τρίτσης»<sup>20</sup>.

Επιπρόσθετα, στο σχέδιο του Ψηφιακού Μετασχηματισμού περιλαμβάνεται η υλοποίηση των έργων όπως του εμπλουτισμού παρεχόμενων υπηρεσιών από τους δήμους και τις περιφέρειες στους πολίτες, της ενίσχυσης συστημάτων της πληροφορικής εσωτερικά στους ΟΤΑ, της χρήσης των τεχνολογιών του διαδικτύου στο δημόσιο χώρο, της παροχής ψηφιακών λύσεων για έξυπνη στάθμευση, του δημοσίου φωτισμού και της διαχείρισης απορριμμάτων, καθώς και της ενίσχυσης των σχέσεων δημότη-δήμου μέσω εφαρμογών των κινητών τηλεφώνων<sup>21</sup>.

### **4.3 Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός του Δήμου Αθηναίων**

#### **4.3.1 Οι Έξυπνες πόλεις - (Smart Cities)**

Η έξυπνη πόλη αποτελεί έργο πλαίσιο, σχετικό με την ανάπτυξη των ψηφιακών εφαρμογών και της εγκατάστασης του έξυπνου εξοπλισμού στους Δήμους της Ελλάδας για την περιβαλλοντική προστασία, για βελτίωση της καθημερινότητας του πολίτη, για τη δημόσια ζωή και την αναβάθμισή της, και για τη μείωση των ενεργειακών πόρων έτσι ώστε να αντιμετωπιστεί η κλιματική αλλαγή. Η δράση αυτή έχει ως στόχο τη λειτουργία

---

<sup>18</sup> [digitalstrategy.pdf \(opengov.gr\)](#) σελ.264

<sup>19</sup> [concept-paper-dt-2021-2027-030321.pdf \(digitalplan.gov.gr\)](#)

<sup>20</sup> [Πρόγραμμα «ΑΝΤΩΝΗΣ ΤΡΙΤΣΗΣ» - Σκοπός \(ypes.gr\)](#)

<sup>21</sup> [digitalstrategy.pdf \(opengov.gr\)](#) σελ.265

και ανάπτυξη των συστημάτων, τα οποία θα βελτιώσουν την κυκλοφορία και τη στάθμευση των οχημάτων, θα ενισχύσουν την ασφάλεια των πολιτών ενώ θα έχουν τη δυνατότητα να υπολογίζουν τις περιβαλλοντικές παραμέτρους του δημοσίου χώρου. Αν και κάθε πόλη είναι διαφορετική, με ιδιαίτερες ανάγκες, κρίνεται αναγκαία η εφαρμογή ενός κεντρικού σχεδιασμού ανάλογα με την ψηφιακή ωρίμανση κάθε Δήμου. Οι δράσεις που προτείνονται είναι οι κάτωθι<sup>22</sup>:

- Η Πλατφόρμα καταγραφής των αιτημάτων και της αμφίδρομης επικοινωνίας αυτών.
- Το σύστημα ελεγχόμενης έξυπνης στάθμευσης μέσω της αξιοποίησης του IoT αναφορικά με την αστυνόμευση και παρακολούθηση καθώς και την εξασφάλιση διαθεσιμότητας των θέσεων σε άτομα με ιδιαίτερες ικανότητες.
- Ψηφιοποίηση των Αρχείων του αστικού σχεδίου.
- Το σύστημα της έξυπνης διαχείρισης των Λαϊκών αγορών μέσω της αξιοποίησης του IoT.
- Το σύστημα έξυπνης διαχείρισης του δημοτικού στόλου των οχημάτων.
- Το σύστημα της « Δημοτικής Διαύγειας».
- Την Πλατφόρμα ενημέρωσης και διαβούλευσης των πολιτών.
- Την εκπαίδευση και την κατάρτιση των υπαλλήλων των Δήμων και των αιρετών αυτών σε νέες εφαρμογές και τεχνολογίες, σε νέες ψηφιακές δεξιότητες και υπηρεσίες, όπως τα σχεδιαστικά προγράμματα που αφορούν τους μηχανικούς, συστήματα CRM, MIS κ.α.).
- Την ψηφιακή επικοινωνία με τους Δήμους (διασύνδεση και πλατφόρμα εφαρμογών).
- Το σύστημα ευφυιών μεταφορών.
- Την προμήθεια, την εγκατάσταση και τη λειτουργία των ψηφιακών υδρομετρητών.

---

<sup>22</sup> [digitalstrategy.pdf \(opengov.gr\)](#) σελ.265-266



- Την ανάπτυξη ενός συστήματος ενιαίου σχετικό με τις υπηρεσίες υποστήριξης του γραφείου των ΟΤΑ Α' βαθμού και των νομικών προσώπων τους.
- Την ανάπτυξη ενός συστήματος ενιαίου σχετικό με τις υπηρεσίες υποστήριξης του γραφείου των ΟΤΑ Β' βαθμού και των νομικών προσώπων τους.

#### ***4.3.2 Οι Δράσεις του Δήμου Αθηναίων προς τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό***

Ο Δήμος Αθηναίων είναι η έδρα του Κεντρικού Τομέα στην Αττική, με έκταση 38,96 τ.χλμ. και σύμφωνα με την απογραφή του 2011, ο πληθυσμός της είναι 664.046 κάτοικοι<sup>23</sup>. Το 2013 είναι το εναρκτήριο έτος της μετατροπής του Δήμου Αθηναίων από τη συμβατική του μορφή στην ψηφιακή. Στις 7 Δημοτικές Κοινότητες που κατέχει ο Δήμος των Αθηναίων εγκαθίστανται και λειτουργούν τα Σημεία Εξυπηρέτησης του Δημότη (ΣΕΔ), τα οποία παρέχουν δημοτικές ολοκληρωμένες υπηρεσίες, 150 και άνω στον αριθμό, οι υπηρεσίες αφορούν τόσο τους δημότες όσο και τις επιχειρήσεις. Οι διαδικασίες που μπορούν να διεκπεραιωθούν στα ΣΕΔ είναι σχετικές με προνοιακά επιδόματα, τεχνικές υπηρεσίες όπως η πολεοδομία και οι κυκλοφοριακές ρυθμίσεις και θέματα που έχουν άμεση σχέση με τη Δημοτική αστυνομία (πληρωμή κλήσεων, κ.λπ.)<sup>24</sup>.

Επιπρόσθετα, ο Δήμος Αθηναίων πρωτοπόρησε δημιουργώντας έναν ανοιχτό, σύγχρονο χώρο για την ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων και της νέας επιχειρηματικότητας, το INNOVATHENS. Ο καινοτόμος αυτός κόμβος ξεκίνησε το 2014, υπό τη δημόσια χρηματοδότηση του ΕΣΠΑ το οποίο για στρατηγικούς λόγους συνεργάστηκε με την Samsung Electronics Hellas, προέβη σε συμπράξεις με τους Athens Synergies, 6 συνδέσμους επιχειρηματικής φύσης οι οποίοι εκπροσωπούν 350 επιχειρήσεις που έχουν στραφεί στην καινοτομία, ενώ στο έργο συνέβαλλαν και πανεπιστημιακοί. Το INNOVATHENS εδρεύει στην Αθήνα και πιο συγκεκριμένα στην Τεχνόπολη του Δήμου Αθηναίων, ενώ από το 2020 έχει καταστεί επικεφαλής μιας εταιρικής κοινοπραξίας, η οποία συντονίζει το έργο HEMI, που έχει ως σκοπό την ανάπτυξη κοινών εκδηλώσεων και δράσεων για την προώθηση της καινοτομίας στη μουσική βιομηχανία της Ε.Ε. Αναφορικά με το εκπαιδευτικό έργο που παρέχει το INNOVATHENS προς την ψηφιακή μετάβαση, ενδεικτικά αναφέρονται η διοργάνωση σεμιναρίων ανάπτυξης soft skills και ο προγραμματισμός σειράς σεμιναρίων σχετικά με

<sup>23</sup> [Δήμος Αθηναίων - Βικιπαίδεια \(wikipedia.org\)](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%94%CE%B7%CE%9C%CE%99%CE%99)

<sup>24</sup> [Σημείο Εξυπηρέτησης Δημότη | Αθήνα \(cityofathens.gr\)](http://cityofathens.gr)

το HRM, τη χρηματοοικονομική διαχείριση, το Project Management, το NPL και το Branding<sup>25</sup>.

#### **4.3.3. Οι Ψηφιακές υπηρεσίες του Δήμου Αθηναίων και η Έξυπνη Εκπαίδευση**

Ο Δήμος Αθηναίων κατέχει ιστοσελίδα και ειδικό πλαίσιο πλατφορμών, οι οποίες αναβαθμίζονται συνεχώς με ταχύτατους ρυθμούς προσπαθώντας να εξυπηρετήσουν το ενδιαφερόμενο κοινό εξ αποστάσεως, να μειώσουν το χρόνο εξυπηρέτησης και να προσφέρουν πιο ποιοτικές και αποτελεσματικές υπηρεσίες. Ενδεικτικά, το Σεπτέμβριο του 2021 προστέθηκαν 11 επιπλέον νέες υπηρεσίες, με το σύνολο των προσφερόμενων διαθέσιμων ψηφιακών υπηρεσιών μέσω της διεύθυνσης <https://eservices.cityofathens.gr> να ξεπερνάει τις 100 στην ηλεκτρονική πλατφόρμα. Η συγκεκριμένη πλατφόρμα αναπτύχθηκε και συνεχώς αναβαθμίζεται από τη ΔΑΕΜ και έχει ως κύριο στόχο την εξυπηρέτηση των πολιτών με τρόπο άμεσο και μέσω της χρήσης λιγότερων "κλικ", σε όποιο σημείο και αν βρίσκονται. Το αποτέλεσμα είναι να έχουν μειωθεί οι ουρές αναμονής, η ταλαιπωρία και η γραφειοκρατία. Εντός 18 μηνών οι εγγραφές των πολιτών έφθασαν τις 100.000 ενώ μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας έχει γίνει διεκπεραίωση περίπου 96.000 αιτήσεων<sup>26</sup>.

Επιπλέον, ο πολίτης μέσω της πλατφόρμας ([rantenou.cityofathens.gr](http://rantenou.cityofathens.gr)) και με τη χρήση των κωδικών του taxisnet έχει τη δυνατότητα επιλογής της υπηρεσίας από όπου θέλει να εξυπηρετηθεί και να ενημερωθεί με αυτόματο τρόπο σχετικά με τα δικαιολογητικά ή τα έγγραφα που θα πρέπει να κατέχει κατά την είσοδό του στο Δήμο. Μέσω της διαδικασίας αυτής τα στελέχη του Δήμου, μπορούν να προετοιμαστούν καλύτερα, έτσι ώστε να διεκπεραιώνουν ταχύτατα την ολοκλήρωση της διαδικασίας. Επίσης ο πολίτης δύναται να επιλέγει τόσο την ημέρα όσο και την ώρα προσέλευσης στο Δήμο, ενώ αν δεν καθίσταται εφικτή η επίσκεψή του την ημέρα του ραντεβού, μπορεί να προβεί σε ακύρωση και επαναπροσδιορισμό αυτού<sup>27</sup>.

Παράλληλα ο Δήμος Αθηναίων δημιουργεί τον πρώτο, δημοτικό, τεχνολογικό κόμβο καινοτομίας στην ελληνική επικράτεια, το Athens Digital Lab, το οποίο έχει ως στόχο

---

<sup>25</sup> [Innovathens - Innovathens](#)

<sup>26</sup> [LOCALIT \(kede.gr\)](#)

<sup>27</sup> [Δήμος Αθηναίων: Συνεχίζεται η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών | Alphafreepress.gr](#)

την υποστήριξη τεχνολογικών ιδεών, τις οποίες μετατρέπει σε καινοτόμες προηγμένες γνώσεις. Οι θεματικές ενότητες με τις οποίες πραγματεύεται είναι<sup>28</sup>:

- Ο Τουρισμός και ο Πολιτισμός
- Η Ανθεκτικότητα, η Πρόληψη και η Διαχείριση κρίσεων
- Η Οικονομική Ανάπτυξη
- Η Ανοικτή Ενότητα (διαφορετικά πεδία δραστηριοτήτων)
- Η Έξυπνη Εκπαίδευση

Στην προκειμένη περίπτωση η εστίαση θα γίνει στη θεματική ενότητα της Έξυπνης Εκπαίδευσης, η οποία αποτελεί το βασικότερο συστατικό του Δήμου αναφορικά με τον ψηφιακό του μετασχηματισμό και την ολοκλήρωσή του σε μία «Έξυπνη Πόλη». Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της εκπαίδευσης επιταχύνθηκε λόγω του Covid-19 στις έξυπνες πόλεις και αναγνωρίστηκε η ανάγκη για προγράμματα εκπαιδευτικά σε όλους τους πολίτες, ανεξάρτητα από την ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο που κατέχουν. Η Έξυπνη Εκπαίδευση αφορά όχι μόνο τους επαγγελματίες και τους δημότες αλλά και τα στελέχη και τους υπαλλήλους του Δήμου. Πιο συγκεκριμένα οι δημοτικοί υπάλληλοι εκτός των τακτικών επιπλέον εκπαιδεύσεων που λαμβάνουν από το Εθνικό Κέντρο της Δημόσιας Διοίκησης (ΕΚΔΔΑ), κρίνεται απαραίτητο να κατέχουν ως εφόδια τις τεχνολογικές παγκόσμιες εξελίξεις και τις πιο βέλτιστες πρακτικές σε διεθνές επίπεδο<sup>29</sup>.

#### ***4.3.4. Η Ψηφιακή ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού και του τμήματος ΔΑΔ στο Δήμο Αθηναίων***

Ο Δήμος Αθηναίων έχοντας κατανοήσει τη σημαντικότητα του ανθρώπινου δυναμικού για την προσπάθεια μετάβασης του από συμβατικό σε ψηφιακό Δήμο έχει Διεύθυνση Διαχείρισης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο μάλιστα αποτελείται από 5 τμήματα και 1 γραφείο<sup>30</sup>:

1. Το τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

---

<sup>28</sup> [Athens Digital Lab δήμου Αθηναίων - Τεχνολογικός Κόμβος Καινοτομίας](#)

<sup>29</sup> [Προγράμματα εκπαίδευσης ενηλίκων από το Κέντρο Δια Βίου Μάθησης του Δήμου Αθηναίων | Αθήνα \(cityofathens.gr\)](#)

<sup>30</sup> [Διεύθυνση Διαχείρισης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού | Αθήνα \(cityofathens.gr\)](#)

2. Το τμήμα του Μόνιμου Προσωπικού.
3. Το τμήμα του Προσωπικού Ιδιωτικού Δικαίου.
4. Το τμήμα Εκπαίδευσης, Ανάπτυξης, Υγιεινής και Ασφάλειας του ΑΔ.
  - ο Το Γραφείο Υγιεινής και Ασφάλειας Εργαζομένων.
5. Το τμήμα Ελέγχου Απασχόλησης.

Πιο συγκεκριμένα το τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης αναφορικά με την ψηφιακή μετάβαση του Δήμου, τηρεί και καταρτίζει κατάλογο χρηστών και δικαιωμάτων της πρόσβασης στο σύστημα της μηχανογραφημένης υποστήριξης και λειτουργίας του Δήμου (LDAP), ενώ μεριμνά για την ανταπόκριση των υπηρεσιών στο σύστημα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (CRM). Επιπρόσθετα το τμήμα Εκπαίδευσης, Ανάπτυξης, Υγιεινής και Ασφάλειας του ανθρώπινου δυναμικού προβαίνει στα εξής<sup>31</sup>:

- ❖ Φροντίζει να συμμετέχει η Διεύθυνση στην κατάρτιση του σχεδίου δράσης του Δήμου.
- ❖ Εισάγει, επικαιροποιεί και τηρεί το ψηφιακό οργανόγραμμα του Δήμου στην πλατφόρμα του μητρώου της ΔΑΔ.
- ❖ Τηρεί και συγκεντρώνει αρχείο στοχοθεσίας των υπηρεσιών του.
- ❖ Μεριμνά για τον συντονισμό και τον σχεδιασμό του συστήματος της αξιολόγησης των εργαζομένων του Δήμου.
- ❖ Προσδιορίζει τις ανάγκες για τη βελτίωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, καθώς και της ομαδική και ατομικής απόδοσης τους.
- ❖ Συνεργάζεται με την ΕΚΔΔΑ και άλλους φορείς για την εκπαίδευση και κατάρτιση των δημοτικών υπαλλήλων.
- ❖ Εισηγείται, οργανώνει και σχεδιάζει προγράμματα συνεχής κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και επιμόρφωσης, ενώ ελέγχει και αξιολογεί το αποτέλεσμα αυτών.

---

<sup>31</sup> [Διεύθυνση Διαχείρισης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού | Αθήνα \(cityofathens.gr\)](https://cityofathens.gr)

#### **4.4 Συμπεράσματα Κεφαλαίου 4**

Γίνεται ευκόλως κατανοητό ότι οι περιορισμοί στις δημόσιες δαπάνες έχουν ασκήσει πίεση σε όλες τις δημόσιες υπηρεσίες, για το λόγο ότι απαιτείται αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των οργανισμών με περιορισμένους πόρους. Στη νέα εποχή της ψηφιακής τεχνολογίας, οι ανάγκες των πολιτών μεταβάλλονται συνεχώς. Ως εκ τούτου, η Ε.Ε. θα πρέπει να λάβει ενθαρρυντικό ρόλο ως προς τη βελτίωση του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού και να συγκροτήσει συστήματα τα οποία προωθούν τις ευκαιρίες μάθησης με στόχο την επαγγελματική εξέλιξη αυτών. Σε αυτό το πλαίσιο οι στρατηγικές που θα ακολουθηθούν στα τμήματα της ΔΑΔ είναι καίριας σημασίας αναφορικά με την προσέλκυση πιο ικανού πλέον προσωπικού. Τα εργαλεία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού είναι μία από τις βασικότερες συνιστώσες για την οικοδόμηση μιας ψηφιακής Δημόσιας Διοίκησης και κατά συνέπεια την προώθηση μιας οικονομικής ανάπτυξης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Ερευνητική μεθοδολογία**

### **5.1 Το Σκεπτικό της Έρευνας**

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αφορά στην μελέτη και εφαρμογή των διεργασιών εκείνων του οργανισμού που ασχολούνται με τους ανθρώπινους πόρους και το εργατικό δυναμικό. Βασικός στόχος της είναι να προσελκύσουν το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να εκπληρώσει τους στόχους της επιχείρησης.

Προκειμένου οι οργανισμοί να επιβιώσουν στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον θα πρέπει να είναι αποτελεσματικοί, να επιτυγχάνουν δηλαδή τους οικονομικούς τους στόχους και να αποκομίζουν κέρδη. Οι σχέσεις των οργανισμών με τους πελάτες τους θα πρέπει να είναι άριστες. Ενώ, θα πρέπει να υλοποιείται διαρκής βελτίωση των διεργασιών που θα επιβεβαιώνει και την αποτελεσματικότητα και την βέλτιστη αποδοτικότητα του οργανισμού.

Στο πλαίσιο της διαρκούς προσπάθειας για βελτίωση είναι σημαντικό ο οργανισμός να μετασχηματιστεί ψηφιακά, να μπορέσει δηλαδή να συμπορευτεί με την εξέλιξη των τεχνολογιών πληροφορίας και μάλιστα σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο τεχνολογικό περιβάλλον.

Υπό το πρίσμα λοιπόν του ψηφιακού μετασχηματισμού, η συγκεκριμένη εργασία μελετά την διαχείριση ανθρώπινων πόρων στην Τοπική αυτοδιοίκηση μέσα από μια μελέτη περίπτωσης του Δήμου Αθηναίων με την δημιουργία και διανομή σχετικού ερωτηματολογίου στις ομάδες ενδιαφέροντος.

### **5.2 Παράγοντες επίδρασης Ψηφιακού Μετασχηματισμού των οργανισμών**

Η τεχνολογία έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην καθημερινότητα με την εισαγωγή νέων οικονομικών και κοινωνικών προτύπων, και την επίδρασή της η οποία δεν αφορά μόνο στο τεχνολογικό κομμάτι και τα προϊόντα αυτά καθαυτά, αλλά επεκτείνεται ποικίλες πτυχές της ζωής του ανθρώπου. Πρόκειται για μια «τεχνολογική επανάσταση»,

η οποία επιφέρει καθολικές αλλαγές σε κοινωνικό-οικονομικό επίπεδο και συμβάλει στη δημιουργία ενός νέου τεχνο-οικονομικού παραδείγματος (Καλογήρου κ.ά., 2015).

Η εισαγωγή των τεχνολογιών της Πληροφορικής και της Επικοινωνίας, στην καθημερινότητα εντείνει την ανάγκη για ψηφιακό μετασχηματισμό, καθώς ο δεύτερος μπορεί να παίξει το ρόλο του κινητήριου μοχλού σχετικά με την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη, τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, την ανάδειξη ταλέντων και την πρόοδο (Nikolaidis et al., 2017).

Άλλωστε, οι Ψηφιακές Τεχνολογίες, έχουν παγκόσμια εμβέλεια ενώ έχουν και δυνατότητα να δημιουργήσουν διασυνδέσεις εκτός συνόρων, εκμηδενίζοντας τις γεωγραφικές αποστάσεις και ενθαρρύνοντας την επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο σε οποιοδήποτε μέρος του πλανήτη και αν βρισκόμαστε. Επιπλέον, πρόκειται για τεχνολογίες γενικού σκοπού, καθώς συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη και πιο ειδικά στις αλλαγές που επιφέρει στη ζωή των νοικοκυριών καθώς και των επιχειρήσεων (Aghion και Durlauf, 2005). Ενώ, πρόκειται για ανατρεπτικές και αποδιαρθρωτικές τεχνολογίες αφού επιφέρουν αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης των επιχειρήσεων, στην εργασία, στο προσωπικό καθώς και στη διοίκηση.

Η διάχυση των Τεχνολογιών της Πληροφορικής και της Επικοινωνίας κρίνεται απαραίτητη, προς όφελος τόσο των οργανισμών και των επιχειρήσεων όσο και του ευρύτερου πληθυσμού. Η εισαγωγή και η αποτελεσματική υιοθέτηση των ψηφιακών τεχνολογιών συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας. Η χρήση τους στην Δημόσια Διοίκηση παρέχει σημαντική υποστήριξη στον δημόσιο τομέα, τους πολίτες, ως μεμονωμένους χρήστες καθώς και την αυτοδιοίκηση και αποτελεί αρωγό στην πορεία για την οικονομική ανάπτυξη.

Θα πρέπει λοιπόν να υπάρξουν και οι απαραίτητες υποδομές σε ηλεκτρονικές επικοινωνίες, καθώς και η εκπαίδευση του προσωπικού σε αυτές, προκειμένου να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα και να εξοικονομηθούν πόροι. Σαφέστατα λοιπόν, απαιτούνται αλλαγές και μετασχηματισμοί σε επαγγελματικό και εκπαιδευτικό επίπεδο, προκειμένου να υπάρξει μια Κοινωνία της Πληροφορίας. Οι μετασχηματισμοί αυτοί και οι διαρθρωτικές αλλαγές είναι σημαντικό να γίνουν και στο κράτος και τους οργανισμούς του (Καλογήρου κ.ά., 2015).

Σε όλα τα παραπάνω, προστίθενται η ανάγκη για ψηφιακό μετασχηματισμό, όπως ξεπήδησε με την πρόσφατη πανδημία COVID-19. Η κοινωνική αποστασιοποίηση έπρεπε να εφαρμοστεί άμεσα. Με την έξαρση της πανδημίας ήταν απαραίτητος ο ψηφιακός μετασχηματισμός των διαδικασιών σε σύντομο χρονικό διάστημα, ανεξάρτητα από την ωριμότητα στην οποία βρίσκονταν οι Δημόσιες υπηρεσίες.

### **5.3 Ψηφιακός μετασχηματισμός στη Δημόσια Διοίκηση**

Τόσο ο ιδιωτικός όσο και ο Δημόσιος Τομέας καθώς επίσης και η Δημόσια Διοίκηση θα πρέπει να προχωρήσουν σε ψηφιακό μετασχηματισμό υιοθετώντας της τεχνολογίες της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας. Η χρήση του διαδικτύου έχει επιδράσει στην χάραξη και την άσκηση της πολιτικής, εισάγοντας νέους τρόπους να συμμετέχουν οι πολίτες στα κοινά, μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, των ομάδων κοινής γνώμης, τις δημόσιες διαδικτυακές διαβουλεύσεις αλλά και μέσα από τη δυνατότητα να συλλέγουν πληροφορίες για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Οι κυβερνήσεις και οι δημόσιοι φορείς επηρεάζονται από τον τρόπο ενσωμάτωσης της τεχνολογίας σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, όπως οι τράπεζες και οι ασφαλιστικές εταιρείες και αναγνωρίζουν την ανάγκη για χρήση των ηλεκτρονικών μέσων για την διαχείριση των κυβερνητικών πληροφοριών και των συναλλαγών μεταξύ κράτους και πολιτών.

Σημαντική ώθηση για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης αποτέλεσε και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, το οποίο βασίζεται σε ιδέες του ιδιωτικού τομέα και είναι προσαρμοσμένο στη Δημόσια Διοίκηση. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και ο ψηφιακός μετασχηματισμός του ιδιωτικού τομέα επέδρασαν στις πρακτικές διοίκησης, κυρίως εξαιτίας της φιλοσοφίας που θέτει προτεραιότητα την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών και την βελτίωση και απλοποίηση των σχέσεων μεταξύ των οργανισμών και των πελατών τους. Είναι σημαντικό να μειωθούν τα περιττά βήματα και να προσαρμοστεί το κόστος και να υλοποιηθούν οι απαραίτητες μεταρρυθμίσεις προκειμένου να επιτευχθεί αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας της διοίκησης (Σπύρου, 2020).



Ο δημόσιος τομέας αγγίζει ένα μεγάλο εύρος ζητημάτων τα οποία απαιτούν σφαιρική προσέγγιση διευθέτησης και σύνθετες μεθόδους επίλυσης. Η χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας μπορεί να έχει πολλά οφέλη, όπως η γρήγορη και απευθείας ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ της κεντρικής διοίκησης και των περιφερειακών μονάδων, η γρηγορότερη λήψη αποφάσεων και η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και των σχέσεων ανάμεσα στον πολίτη και το κράτος. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης μπορεί να θέσει τις βάσεις προκειμένου να αυξηθεί η λειτουργικότητα των δημόσιων υπηρεσιών (Σπύρου, 2020).

### ***5.3.1. Οι ηλεκτρονικές δεξιότητες των υπαλλήλων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης***

Κατά την περίοδο της κρίσης στην Ελλάδα και με προτροπή του ΟΟΣΑ, σύμφωνα με τον οποίο υπήρξαν σημαντικά προβλήματα στην Δημόσια Διοίκηση που καθιστούσαν αναγκαία την μείωση του αυξημένου διοικητικού κόστους και της γραφειοκρατίας, ξεπρόβαλε πιο έντονα η ανάγκη για μεταρρυθμίσεις στον ελληνικό δημόσιο τομέα και ως εκ τούτου οι αρμόδιες κυβερνήσεις προχώρησαν στην ψηφιοποίηση με γνώμονα τρεις βασικούς άξονες, τη μείωση των πρωτογενών δαπανών του Δημοσίου, τη διοικητική μεταρρύθμιση της κεντρικής διοίκησης, της τοπικής αυτοδιοίκησης, της δημόσιας υγείας, τον ψηφιακό μετασχηματισμό της κοινωνικής ασφάλισης και της παιδείας καθώς και τις μαζικές ιδιωτικοποιήσεις (Σπύρου, 2020).

Η ανάπτυξη ενός συστήματος ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αποτέλεσε ένα σημαντικό έργο που συμβάλλει στην βελτίωση της λειτουργικότητας των δημόσιων υπηρεσιών και ενισχύει τις δημοκρατικές διαδικασίες προς όφελος των πολιτών. Αν και οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας μπορεί να μην είναι πανάκεια, ωστόσο συμβάλλουν στην αναβάθμιση του επιπέδου των δημόσιων υπηρεσιών και την δυνατότητα παροχής υπηρεσιών ανώτατου επιπέδου.

Η Ελλάδα ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωση, αποτελεί ουραγό στις διαδικασίες ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι πρωτοπόροι της ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ευρώπη είναι η Μάλτα (score of 97%), Εσθονία (92%), Αυστρία (87%) and Λετονία (87%). Αυτές οι χώρες έχουν πετύχει το υψηλότερο σκορ σε 4 παραμέτρους (πόσο διαθέσιμες και φιλικές προς τον χρήστη είναι οι δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες, διαφάνεια, πώς λειτουργούν οι κύριοι τεχνολογικοί ενεργοποιητές, διασυννοριακή κινητικότητα, δηλαδή σε ποιον βαθμό οι δημόσιες υπηρεσίες είναι διαθέσιμες πέρα από

τα εθνικά σύνορα για τους Ευρωπαίους πολίτες και τις Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις ) και ακολουθούν η Δανία, η Λιθουανία και η Φινλανδία με 83% (eGovernment Benchmark 2019).

Η Ελλάδα στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση βρίσκεται χαμηλότερα από τον μέσο όρο. Αν και έχει καταφέρει να βελτιώσει αισθητά τις επιδόσεις σχετικά με τις ηλεκτρονικές παρεχόμενες υπηρεσίες προς πολίτες και επιχειρήσεις, βρίσκεται πολύ πίσω σε σχέση με τις “πρωταθλήτριες” χώρες στον τομέα του e-Government. Τόσο η διείσδυση όσο και η ψηφιοποίηση βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα (eGovernment Benchmark 2019).

Η εκπαίδευση του προσωπικού στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, ως προς την χρήση των ΤΠΕ αποτελεί παράγοντα μείζονος στην πορεία για την επιτυχημένη ολοκλήρωση του ψηφιακού μετασχηματισμού της χώρας. Οι παλαιότερες πρακτικές πρέπει να αντικατασταθούν με νέες γεγονός το οποίο απαιτεί την πρόσληψη νέου προσωπικού που να είναι εξοικειωμένο με τις μεθόδους επίτευξής τους καθώς και την ανάπτυξη ηλεκτρονικών δεξιοτήτων που θα επιδράσουν θετικά στην ανταγωνιστικότητα και τη καινοτομία (Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021).

Στο Σχέδιο Δράσης 2019 για την Προώθηση της Καινοτομίας και των Ψηφιακών Δεξιοτήτων, η κατάρτιση και πιστοποίηση των εργαζομένων σε ειδικότητες ψηφιακής τεχνολογίας κρίνεται απαραίτητη. Προκειμένου όμως να υλοποιηθεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα πρέπει να υπάρξουν προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης, που θα διευρύνουν τις γνώσεις και τις ικανότητες των δημοσίων υπαλλήλων σε ζητήματα δικτύωσης υπολογιστών, και θα αναβαθμίσουν τις ψηφιακές δεξιότητές τους. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να προμηθευτεί η Δημόσια Διοίκηση ειδικό εξοπλισμό και να τον εγκαταστήσει σε διάφορες περιοχές της χώρας.

#### **5.4 Τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης**

Κάθε ερευνητική προσπάθεια, οφείλει να καθοδηγείται από έναν περιορισμένο αριθμό σαφώς καθορισμένων ερευνητικών ερωτημάτων. Η παρούσα έρευνα, βασίζεται σε πέντε ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία καλύπτουν μια σειρά ζητημάτων με ευρύτητα, όπως τα εμπόδια συμμετοχής των εργαζομένων στον ψηφιακό μετασχηματισμό, τα κίνητρα και

τα οφέλη από τη δική τους σκοπιά. Τα κυριότερα ερευνητικά ερωτήματα – πυρήνες - που διαμορφώνονται στη βάση αυτού του σκεπτικού είναι τα ακόλουθα:

- 1. Ποια είναι τα εμπόδια συμμετοχής των εργαζομένων στον ψηφιακό μετασχηματισμό;*
- 2. Ποια είναι τα οφέλη του Ψηφιακού μετασχηματισμού από τη σκοπιά των υπαλλήλων στο Δήμο Αθηναίων;*
- 3. Σε ποιο βαθμό εμπλέκονται οι υπάλληλοι του Δήμου Αθηναίων στον ψηφιακό μετασχηματισμό;*
- 4. Κατά πόσο είναι ψηφιοποιημένη η διαχείριση και η λειτουργία του Δήμου Αθηναίων;*
- 5. Διερεύνηση συσχετίσεων μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων και του βαθμού εμπλοκής των υπαλλήλων στον ψηφιακό μετασχηματισμό.*

## **5.5 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του Δήμου Αθηναίων**

Στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης υλοποιήθηκε έρευνα στους υπαλλήλους του Δήμου Αθηναίων αναφορικά με τη διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Στον Δήμο Αθηναίων, έχουν σημειωθεί σημαντικές αλλαγές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης την τελευταία δεκαετία, με τις σημαντικότερες από αυτές να έχουν ολοκληρωθεί την τελευταία πενταετία. Το 2015, ο Δήμος Αθηναίων, έχοντας υποστήριξη από το Bloomberg Associates, τον διεθνή φιλανθρωπικό συμβουλευτικό οργανισμό, αλλά και από το Athens Partnership, (μη κερδοσκοπικός οργανισμός με σκοπό τη δημιουργία “γεφυρών” μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα), δημιούργησε τον ρόλο του Chief Digital Officer της πόλης, για την ανάπτυξη και υλοποίηση της ψηφιακής στρατηγικής της Αθήνας. Η υλοποίηση του Ψηφιακού Οδικού Χάρτη της πόλης στις αρχές του 2018 καθώς και του Ψηφιακού Συμβουλίου της Αθήνας ολοκληρώθηκε με την συμβολή των μεγαλύτερων τεχνολογικών και τηλεπικοινωνιακών εταιρειών στην Ελλάδα και διακεκριμένους καθηγητές της ακαδημαϊκής κοινότητας (Athensdigitallab, 2021).

Οι σημαντικότερες ψηφιακές μεταρρυθμίσεις που δημιουργήθηκαν βασίστηκαν στις πραγματικές προκλήσεις της πόλης. Δημιουργήθηκε εφαρμογή έξυπνης διαχείρισης πρασίνου για την αυτοματοποίηση εργασιών του Εθνικού Κήπου, οι έξυπνοι κάδοι εσωτερικού χώρου που τοποθετήθηκαν σε κομβικά σημεία της πόλης όπως το Δημαρχείο Αθηνών, το εργαλείο διαχείρισης δημόσιου χώρου για τα τραπεζοκαθίσματα και η πλατφόρμα παρουσίασης μετακίνησης ροών πληθυσμού στην καρδιά της πόλης στο Εμπορικό Τρίγωνο καθώς και η πλατφόρμα ανταλλαγής δεδομένων (Athensdigitallab, 2021).

Επιπρόσθετα, δημιουργήθηκαν νέες ηλεκτρονικές εφαρμογές του Δήμου Αθηναίων που επιτρέπουν σε χιλιάδες πολίτες να συναλλάσσονται με τις υπηρεσίες χωρίς ταλαιπωρία. Η ψηφιακή πλατφόρμα του Δήμου Αθηναίων ενισχύθηκε με νέες ηλεκτρονικές υπηρεσίες καταφέροντας να εξυπηρετήσει χιλιάδες αιτήσεις πολιτών και επαγγελματιών σε μικρό χρονικό διάστημα (Ζαχάρης, 2020).

Οι ψηφιακές υποδομές που έχουν υλοποιηθεί και συνεχίζουν να υλοποιούνται δημιουργούν νέους τρόπους εξυπηρέτησης πολιτών και αλλάζουν τον τρόπο λειτουργίας του δήμου και της σχέσης που έχει με τους πολίτες του. Ο Δήμος Αθηναίων κατάφερε να μειώσει την ανάγκη των πολιτών να φτάνουν μέχρι τα γκισέ των υπηρεσιών του, δίνοντας τους τη δυνατότητα να εξυπηρετούνται ψηφιακά και να επικοινωνούν με τις δομές του δήμου με τη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας.

Μάλιστα, έχουν δημιουργηθεί εξειδικευμένες εφαρμογές όπως το Novonille ή το Athens Pass. Το πρώτο δίνει τη δυνατότητα στους πολίτες να επικοινωνούν με τις αρμόδιες αντιδημαρχίες και να δηλώνουν προβλήματα στην οδική σήμανση, στο δημόσιο φωτισμό, στην καθαριότητα και σε πλήθος άλλες υπηρεσίες και να ενημερώνεται για την πρόοδο επίλυσης τους. Έτσι, οι πολίτες μπορούν να συνδράμουν στην διαμόρφωση των αποφάσεων που επηρεάζουν το δήμο τους και να επικοινωνούν απευθείας με τις δημοτικές υπηρεσίες, καθώς και να ενημερώνονται εύκολα για εκδηλώσεις και ανακοινώσεις που τους αφορούν (Novonille, 2021).

Με το Athens Pass, την εφαρμογή του δήμου Αθηναίων οι πολίτες μπορούν να έχουν εύκολη και γρήγορη στάθμευση στην πόλη, μέσα από μια απλοποιημένη διαδικασία αγοράς χρόνου στάθμευσης σε ελεγχόμενες ζώνες, μέσω του κινητού τους τηλεφώνου.

Αυτές είναι μόνο μερικές από τις εφαρμογές και τις ψηφιακές μετατροπές που έχει προχωρήσει ο Δήμος Αθηναίων τα τελευταία χρόνια. Οι ψηφιακές όμως αυτές μεταρρυθμίσεις απαιτούν και εκπαίδευση του προσωπικού του Δήμου για την αποτελεσματικότερη επικοινωνία και διάδραση με τους πολίτες με τη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας.

Αυτή η ψηφιακή εκπαίδευση και μεταρρύθμιση απαιτεί και εξειδικευμένη διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού του Δήμου, καθώς τόσο οι απαρχαιωμένες πρακτικές που για δεκαετίες ενίσχυαν την γραφειοκρατία είχαν παγιωθεί στις δομές της Δημόσιας Διοίκησης, όσο και ο φόβος για την αλλαγή που μπορεί να έχουν οι υπάλληλοι και οι πολίτες μπορεί να σταθεί σημαντικό εμπόδιο στην υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Άλλωστε, αναγκαία δεν είναι μόνο η εκπαίδευση του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης αλλά και των πολιτών στην χρήση των νέων ψηφιακών υπηρεσιών.

## **5.6 Μεθοδολογία της έρευνας Πεδίου - «Δήμος Αθηναίων»**

Στη διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία του επιστημονικού πεδίου της διοίκησης επιχειρήσεων, αναγνωρίζονται δύο πρωταρχικά είδη ερευνητικής μεθοδολογίας. Αρχικά, συναντάται η επονομαζόμενη ως ποσοτική έρευνα, σύμφωνα με την οποία αξιοποιούνται ποσοτικές μέθοδοι συλλογής και ανάλυσης πρωτογενών ή δευτερογενών ερευνητικών δεδομένων. Σε αυτήν την κατηγορία έρευνας, προεξέχουσα θέση καταλαμβάνει το ερευνητικό εργαλείο του ερωτηματολογίου που δεσπόζει ως μια από τις δημοφιλέστερες μεθόδους έρευνας. Με την χρήση ενός πρωτότυπου ερωτηματολογίου επιτυγχάνεται κατά κανόνα η συλλογή πρωτογενών ερευνητικών δεδομένων από ερευνητικούς πληθυσμούς μεγάλου μεγέθους. Έτσι επιτρέπεται η δημιουργία αντιπροσωπευτικών δειγμάτων και η επακόλουθη εξαγωγή γενικεύσιμων ερευνητικών συμπερασμάτων.

Στην ίδια κατηγορία μεθοδολογίας, περιλαμβάνεται και μια σειρά μεθόδων ανάλυσης δευτερογενών ποσοτικών δεδομένων, όπως οι χρονολογικές σειρές, η χρήση δευτερογενών στοιχείων από υφιστάμενες πιστοποιημένες βάσεις δεδομένων κα. Στο άλλο άκρο της ποσοτικής ερευνητικής μεθοδολογίας, υφίσταται η ποιοτική έρευνα, η οποία βασίζεται στη συλλογή και ανάλυση πρωτογενών ποιοτικών δεδομένων, τις

περισσότερες φορές σε μορφή κειμένου. Η κυριότερη ερευνητική μέθοδος αυτής της κατηγορίας είναι η δημοφιλής μελέτη περίπτωσης (case study) (Yin, 2008).

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει την ικανοποίηση των υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν κατά την επικοινωνία και την διαχείριση των αιτημάτων των πολιτών μέσω της ψηφιακής πλατφόρμας του Δήμου, καθώς και την μεταξύ τους αλληλεπίδραση και διάδραση κατά την χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Συνολικά, η έρευνα επιχειρεί να προσεγγίσει σφαιρικά το ζήτημα της διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στο πλαίσιο της ψηφιακής μεταρρύθμισης του Δήμου Αθηναίων.

Αναφορικά με την περιγραφή της ερευνητικής μεθοδολογίας της παρούσας έρευνας, αυτή αξιοποιεί μια μείξη ποιοτικής και ποσοτικής μεθοδολογίας με σκοπό την κάλυψη των ερευνητικών ερωτημάτων της. Πιο συγκεκριμένα, σε πρώτη φάση αξιοποιείται η ποιοτική έρευνα, και ειδικότερα η μέθοδος της βιβλιογραφικής επισκόπησης. Μέσω αυτής αναλύθηκε εις βάθος η υφιστάμενη επιστημονική και πρακτική βιβλιογραφία αναφορικά με την έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στο περιβάλλον του δημοσίου τομέα, ενώ εκτενής αναφορά έγινε στον ψηφιακό μετασχηματισμό και τις διαρκώς εξελισσόμενες ψηφιακές υπηρεσίες του Δήμου Αθηναίων που αποτελεί και το επίκεντρο της παρούσας μελέτης.

Στη συνέχεια και σε συνάρτηση με τα ευρήματα που έφερε στο προσκήνιο η ποιοτική ανάλυση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, δημιουργήθηκε ένα ειδικά διαμορφωμένο πρωτότυπο ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτέλεσε το βασικό εργαλείο με το οποίο συγκεντρώθηκαν πρωτογενή ερευνητικά δεδομένα κατά το δεύτερο στάδιο της ποσοτικής ερευνητικής μεθόδου που ακολούθησε. Στόχος του επόμενου αυτού σταδίου ήταν η διερεύνηση του περιεχομένου και της αποτελεσματικότητας των ενεργειών ψηφιακού μετασχηματισμού που έχει υλοποιήσει η Δημοτική Αρχή. Η ποσοτική έρευνα μελετά απόψεις και φαινόμενα σε δεδομένες χρονικές στιγμές και το δομημένο ερωτηματολόγιο είναι το πιο συνηθισμένο εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων (Ζαφειρόπουλος, 2015). Λαμβάνοντας υπόψη το σκοπό της έρευνας και τα ερευνητικά ερωτήματα, η περιγραφική ποσοτική έρευνα κρίθηκε ως το καταλληλότερο είδος έρευνας στην προκειμένη περίπτωση.

Επιπρόσθετα, η συγκεκριμένη έρευνα δίνει τη δυνατότητα συλλογής δεδομένων με το δομημένο ερωτηματολόγιο χωρίς να είναι απαραίτητη η παρουσία του ερευνητή κατά τη διαδικασία της συμπλήρωσης. Αυτός ο τύπος έρευνας συμβάλλει σημαντικά στην διεξαγωγή της καθώς αυτή υλοποιήθηκε κατά τη διάρκεια της καραντίνας της πανδημίας του COVID-19. Ειδικότερα, το ερωτηματολόγιο εξετάζει διάφορες πτυχές του ψηφιακού μετασχηματισμού στο Δήμο Αθηναίων, όπως μεταξύ άλλων τον ευρύτερο σκοπό του, τη χρησιμότητα, τη συχνότητα χρήσης, τα προβλήματα και τις προοπτικές των δημοτικών ψηφιακών υπηρεσιών.

Παράλληλα, μια σειρά ειδικά διαμορφωμένων ερωτήσεων εστιάζει στο βαθμό και την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης των υπαλλήλων στα νέα ψηφιακά τους καθήκοντα, αλλά και την αξιολόγηση της επίπτωσης των ειδικών συνθηκών της πανδημίας του COVID-19 στην υλοποίηση αυτού του μετασχηματισμού στο Δήμο. Τέλος, το ερωτηματολόγιο καταγράφει και σειρά δημογραφικών χαρακτηριστικών, τόσο για τους συμμετέχοντες, όσο και για τα επιμέρους τμήματα του Δήμου, στα οποία εργάζονται, προκειμένου να διαπιστωθεί αν αυτά τα στοιχεία έχουν οποιαδήποτε επίδραση στην επιτυχή υλοποίησή του.

Κλείνοντας αυτή την ενότητα, αξίζει να σημειωθεί πως το σύνολο των ερωτήσεων και υποερωτημάτων που συμπεριελήφθησαν στο ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας, δημιουργήθηκαν από τις συγγραφείς της εργασίας, με βάση την ανάλυση της βιβλιογραφίας στο επιστημονικό αντικείμενο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και του ψηφιακού μετασχηματισμού που προηγήθηκε.

Όσον αφορά την επιλογή της ακριβούς μεθόδου δειγματοληψίας που θα ακολουθηθεί κατά τη διεξαγωγής μιας ποσοτικής ερευνητικής μεθοδολογίας με χρήση ερωτηματολογίου, θεωρείται πολύ σημαντική για την επιτυχημένη πορεία της έρευνας, καθώς και την βέλτιστη αποτελεσματικότητα των ερωτηματολογίων. Είναι σημαντικό να επιλεγεί η βέλτιστη μέθοδος που θα έχει τα πιο ολοκληρωμένα αποτελέσματα. Βασικός στόχος είναι η ανακάλυψη των πραγματικών τάσεων, των συμπεριφορών και των αντιλήψεων που χαρακτηρίζουν τον υπό μελέτη ερευνητικό πληθυσμό. Περνώντας στην περιγραφή της διαδικασίας συλλογής δεδομένων που ακολουθήθηκε, το ερωτηματολόγιο της έρευνας απεστάλη αρχικά σε έναν πληθυσμό 178 εργαζομένων διαφόρων υπηρεσιών του Δήμου Αθηναίων. Η επιλογή των συμμετεχόντων έγινε με τη μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας, πάντα σε συνεργασία με τη διεύθυνση

προσωπικού του Δήμου. Αποτέλεσμα αυτών των ενεργειών, ήταν να δημιουργηθεί ένα δείγμα ευκολίας, το οποίο ωστόσο θεωρείται αντιπροσωπευτικό του συνολικού πληθυσμού των εργαζομένων του Δήμου.

Η διαδικασία συλλογής των πρωτογενών δεδομένων, έλαβε χώρα κατά τη χρονική περίοδο μεταξύ του Ιουλίου και του Σεπτεμβρίου του 2021. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε και διαμοιράστηκε σε ηλεκτρονική μορφή μέσω της ψηφιακής εφαρμογής GoogleForms. Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να υπογραμμιστεί πως η πανδημία του κορωνοϊού και τα συνεχή περιοριστικά μέτρα στην κυκλοφορία και γενικά στις κοινωνικές δραστηριότητες, έκαναν αναπόφευκτη την εξ ολοκλήρου αποστάσεως συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Θα πρέπει να τονιστεί πως για την διάθεση του ερωτηματολογίου, πολύτιμη στάθηκε η διαμεσολάβηση και συνεργασία του τμήματος προσωπικού του Δήμου Αθηναίων, μέσω του οποίου έγινε η διανομή του στους υπαλλήλους. Το ερωτηματολόγιο αναρτήθηκε επίσης σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ενώ σε τμήμα των συμμετεχόντων απεστάλη μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Μάλιστα, για όσους δεν προχώρησαν άμεσα στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, προβλέφθηκε η αποστολή δύο υπενθυμιστικών μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (reminder emails).

Όλη αυτή η συστηματική διαδικασία συλλογής δεδομένων είχε ως αποτέλεσμα τη συγκέντρωση 130 ερωτηματολογίων, τα οποία αποτέλεσαν και το τελικό δείγμα της έρευνας και από τα οποία εξήχθησαν τα συμπεράσματα. Αυτό το μέγεθος αντιπροσωπεύει ένα ποσοστό απάντησης της τάξης του 73%. Το ποσοστό αυτό είναι σε μεγάλο βαθμό ικανοποιητικό, μιας και δεδομένων και στο συγκεκριμένο επιστημονικό πεδίο συναντάμε παρόμοια ποσοστά σε αντίστοιχες έρευνες. Συνεπώς, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως το δείγμα της εν λόγω έρευνας είναι αντιπροσωπευτικό του συνολικού υπό μελέτη πληθυσμού.

Συμπερασματικά, η μέθοδος δειγματοληψίας που ακολουθήθηκε ήταν αυτή της ευκολίας, καθώς η επιλογή των 178 εργαζομένων που προσεγγίστηκαν αρχικά ήταν τυχαία. Ακολούθως, τα συλλεχθέντα δεδομένα είναι απόλυτα κατάλληλα για τη διενέργεια προηγμένων στατιστικών αναλύσεων με σκοπό την εξαγωγή πρωτότυπων συμπερασμάτων.



## 5.7 Το ερωτηματολόγιο της έρευνας

Το δομημένο ερωτηματολόγιο είναι το ιδανικό ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων. Έχει το πλεονέκτημα της εξοικονόμησης χρόνου και της συλλογής δεδομένων από διαφορετικές περιοχές. Η σειρά των ερωτήσεων είναι καθορισμένη και είναι κυρίως ερωτήσεις κλειστού τύπου (Ζαφειρόπουλος, 2015). Οι ερωτήσεις που συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας, είναι κλειστού τύπου. Έγινε προσπάθεια ο αριθμός τους να μην αποθαρρύνει τους συμμετέχοντες και να μπορούν αυτοί εύκολα να προχωρήσουν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Δημιουργήθηκαν συνολικά 24 ερωτήσεις, συμπεριλαμβανομένων και των δημογραφικών (βλ. Παράρτημα), με σύντομη και κατανοητή διατύπωση για την απλούστευση της διαδικασίας. Για την απάντηση ορισμένων ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης

### 6.1 Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος που συμμετείχε στην έρευνα. Η περιγραφική στατιστική για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων που συμμετείχαν στην απάντηση του σχετικού ερωτηματολογίου περιορίζεται στον υπολογισμό των συχνοτήτων και των σχετικών συχνοτήτων για τις διάφορες κατηγοριοποιήσεις που δημιουργούν τα απαντημένα δεδομένα. Η επιλογή της καταγραφής των συχνοτήτων και των σχετικών συχνοτήτων (ποσοστά) για τη συγκεκριμένη ομάδα ερωτήσεων, έγινε με βάση το είδος των μεταβλητών που διαμορφώνονται από το αντίστοιχο ερωτηματολόγιο, που είναι κατά κύριο λόγο κατηγορικές μη αριθμητικές μεταβλητές. Η μόνη εξαίρεση αποτελεί η μεταβλητή που αφορά τα έτη εργασιακής εμπειρίας των ερωτηθέντων, η οποία ήταν αριθμητική μεταβλητή και διατακτική (ordinal), της οποίας τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία ήταν ο μέσος όρος, η τυπική απόκλιση, η ελάχιστη και η μέγιστη τιμή.

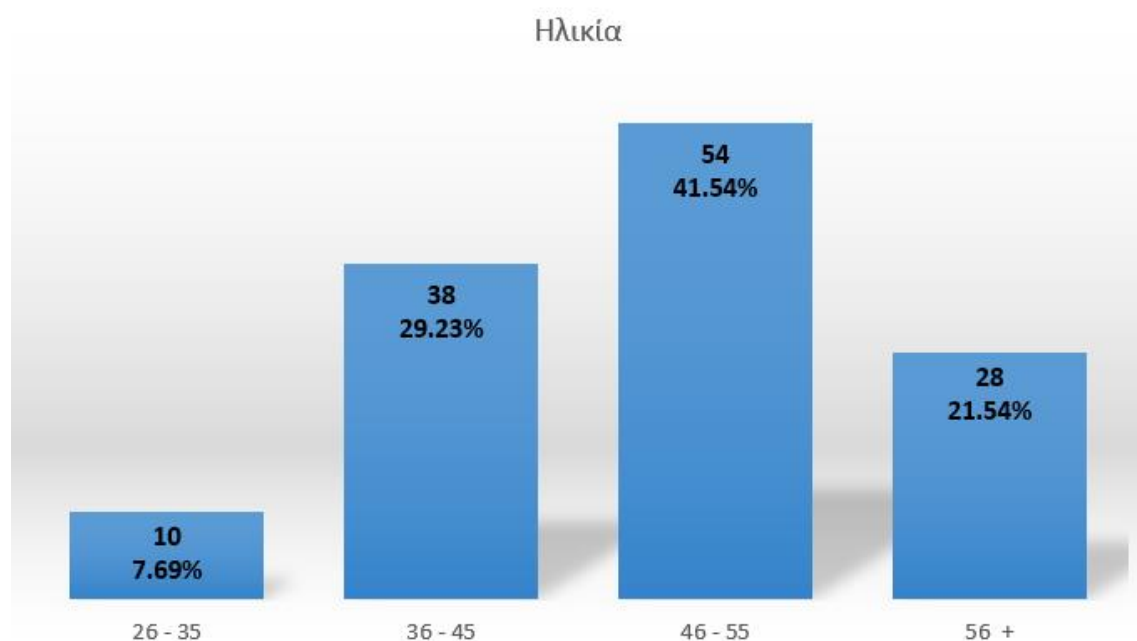
#### 1. Φύλλο



Γράφημα 1

Στο Γράφημα 1, καταγράφεται το ποσοστό συμμετοχής των ανδρών και των γυναικών στο δείγμα της έρευνας. Συγκεκριμένα, 72 από τους ερωτηθέντες, ήτοι το 55,38% του δείγματος ήταν άνδρες και το υπόλοιπο 44,62% ήταν γυναίκες.

## 2. Ηλικία



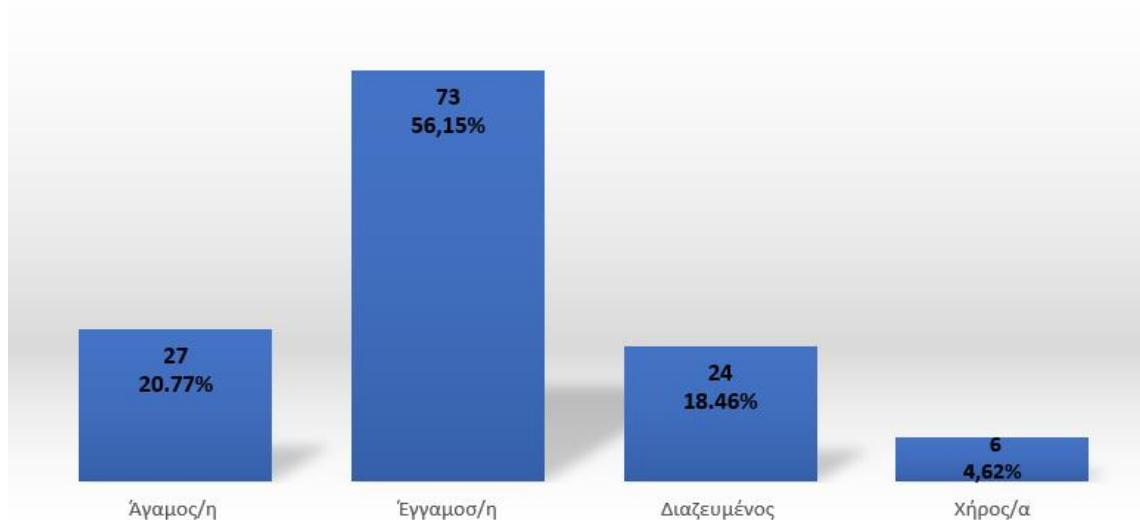
*Γράφημα 2*

Στο Γράφημα 2, καταγράφονται οι ηλικιακές ομάδες των ατόμων που συμμετείχαν στο δείγμα της έρευνας. Το 41,54% ανήκε στην ηλικιακή ομάδα από 46 έως 55 ετών, το 29,23% ήταν ηλικίας από 36 έως 45 ετών, το 21,54% ήταν ηλικίας πάνω από 56 έτη και το 7,69% ήταν ηλικίας από 26 έως 35 ετών.

## 3. Οικογενειακή Κατάσταση

Στο Γράφημα 3, αποτυπώνονται τα ποσοστά των συμμετεχόντων στην έρευνα με την αντίστοιχη οικογενειακή κατάσταση που έχουν. Το 56,15% ήταν έγγαμοι, το 20,77% ήταν άγαμοι, το 18,46% ήταν διαζευγμένοι και το 4,62% ήταν χήροι/ες.

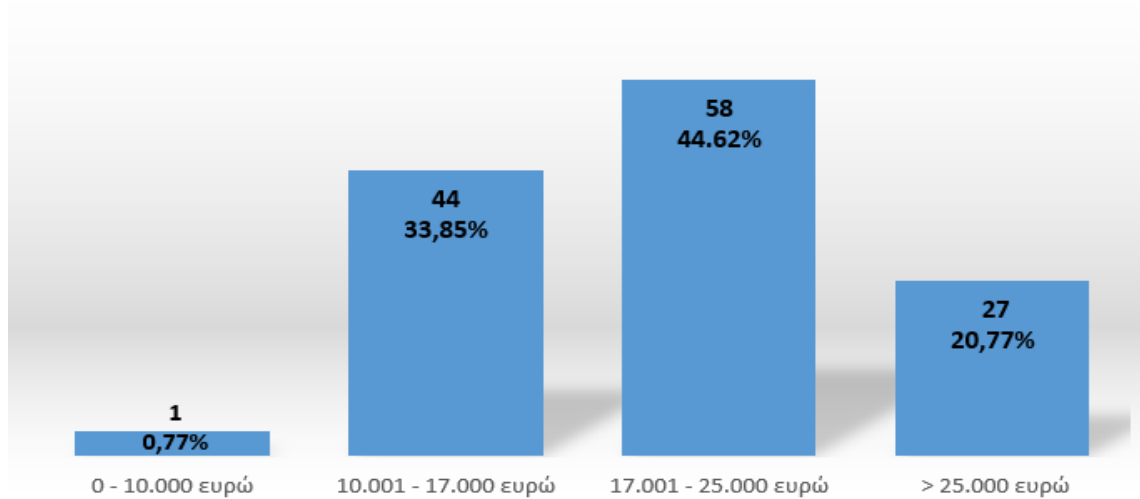
### Οικογενειακή Κατάσταση



Γράφημα 3

### 4. Οικογενειακό εισόδημα

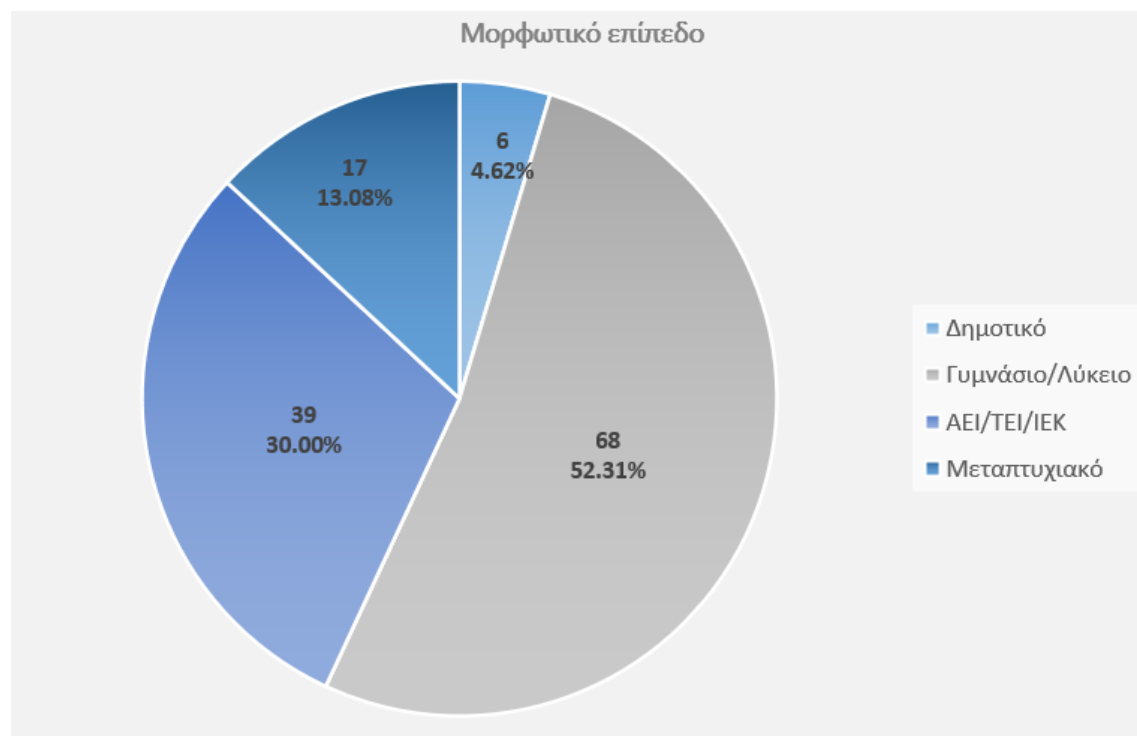
#### Οικογενειακό Εισόδημα



Γράφημα 4

Το οικογενειακό εισόδημα των συμμετεχόντων καταγράφεται με τις σχετικές συχνότητες στο Γράφημα 4. Το 44,62% είχε οικογενειακό εισόδημα από 17000€ έως 25000€, το 33,85% είχε οικογενειακό εισόδημα από 10000€ έως 17000€, το 20,77% είχε οικογενειακό εισόδημα παραπάνω από 25000€ και το 0,77% του δείγματος είχε οικογενειακό εισόδημα από κάτω από 10000€.

## 5. Μορφωτικό Επίπεδο



Γράφημα 5

Το μορφωτικό επίπεδο των ατόμων που απαρτίζουν το δείγμα της έρευνας αποτυπώνεται στο Γράφημα 5. Αναλυτικότερα, το 52,31% ήταν απόφοιτοι της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 30% ήταν απόφοιτοι κάποιας ανώτερης σχολής (ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ), το 13,08% διέθετε μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και το 4,62% ήταν απόφοιτοι της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

## 6. Έτη Επαγγελματικής Εμπειρίας

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Έτη επαγγελματικής εμπειρίας	130	4	38	22,64	8,082
Valid N (listwise)	130				

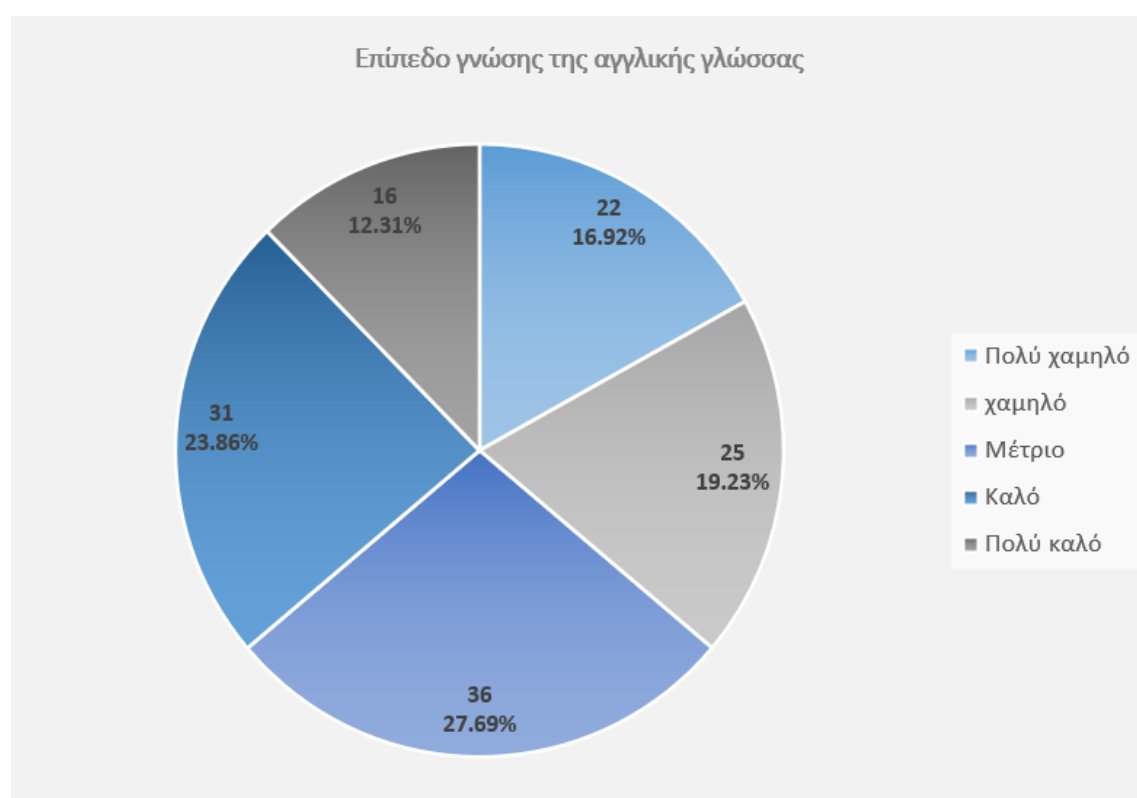
Πίνακας 1

Στον Πίνακα 1, παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία της μεταβλητής «Έτη Επαγγελματικής Εμπειρίας». Συγκεκριμένα, το άτομο με την μικρότερη εργασιακή

εμπειρία διέθεται τέσσερα έτη προϋπηρεσίας, το άτομο με την μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία διέθεται 38 έτη προϋπηρεσίας, ο μέσος όρος κυμάνθηκε στα 22,64 έτη εμπειρίας, ενώ η τυπική απόκλιση ήταν κοντά στα 8 έτη εργασιακής εμπειρίας.

### 7. Επίπεδο Γνώσης της Αγγλικής Γλώσσας

Στο Γράφημα 6, παρουσιάζονται τα επίπεδα γνώσης της αγγλικής γλώσσας που κατέχουν τα άτομα που απάντησαν το ερωτηματολόγιο της έρευνας. Το 27,69% του δείγματος δήλωσε πως έχει μέτριο επίπεδο γνώσης της αγγλικής, το 23,85% δήλωσε πως έχει καλό επίπεδο αγγλικής, το 19,23% δήλωσε πως έχει χαμηλό επίπεδο αγγλικής, το 19,92% δήλωσε πως έχει πολύ χαμηλό επίπεδο αγγλικής και το υπόλοιπο 12,31%, δήλωσε πως έχει πολύ καλό επίπεδο αγγλικής.

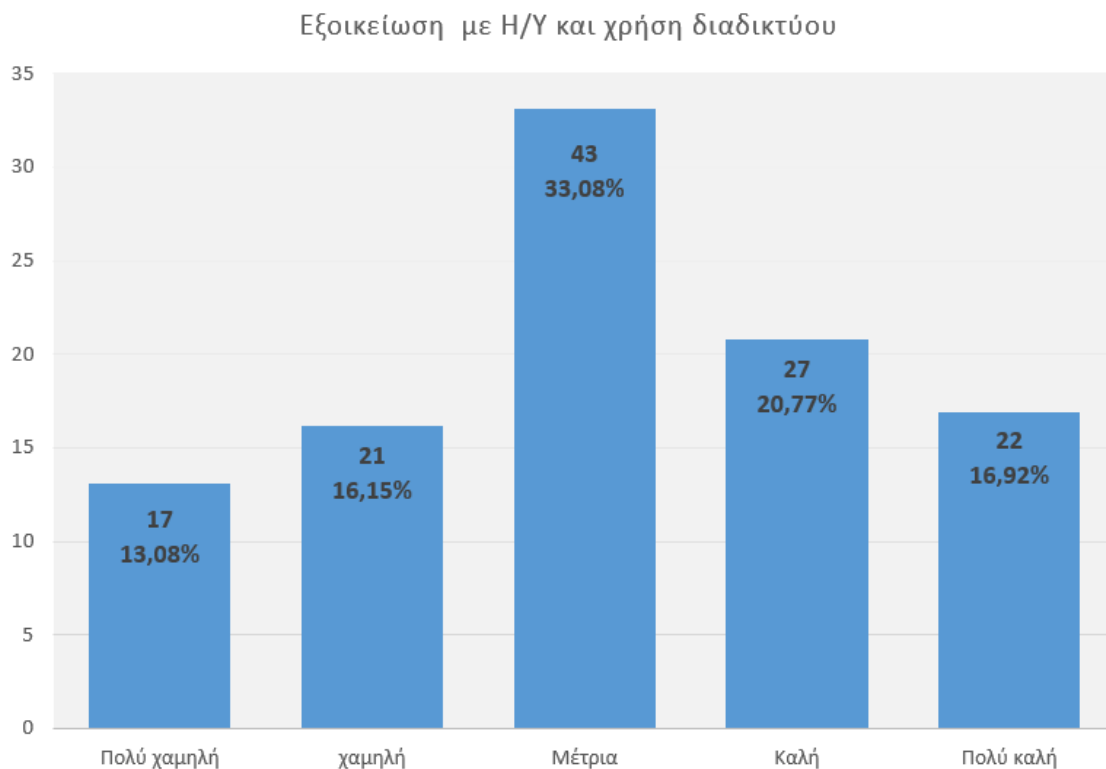


Γράφημα 6

### 8. Εξοικείωση με Η/Υ και χρήση διαδικτύου

Στο Γράφημα 7, παρουσιάζονται τα επίπεδα εξοικείωσης με τη χρήση Η/Υ και του διαδικτύου, των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα. Το 33,08% δήλωσε πως έχει μια

μέτρια εξοικείωση, το 20,77% δήλωσε πως έχει καλή εξοικείωση, το 16,92% δήλωσε πως έχει πολύ καλή εξοικείωση, το 16,15% δήλωσε πως έχει χαμηλή εξοικείωση και το υπόλοιπο 13,08% δήλωσε πως έχει πολύ χαμηλή εξοικείωση.



Γράφημα 7

## 6.2 Περιγραφική Στατιστική των Ερωτήσεων του ερωτηματολογίου (εκτός δημογραφικών)

1. Σε ποια Διεύθυνση του Δήμου Αθηναίων εργάζεστε;

Σε ποια Διεύθυνση του Δήμου Αθηναίων εργάζεστε;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αποκέντρωσης και Διοίκησης - Εξυπηρέτησης Πολιτών	30	23,1	23,1	23,1
	Αστικής Κατάστασης	7	5,4	5,4	28,5
	Αυτοτελές τμήμα	1	,8	,8	29,2

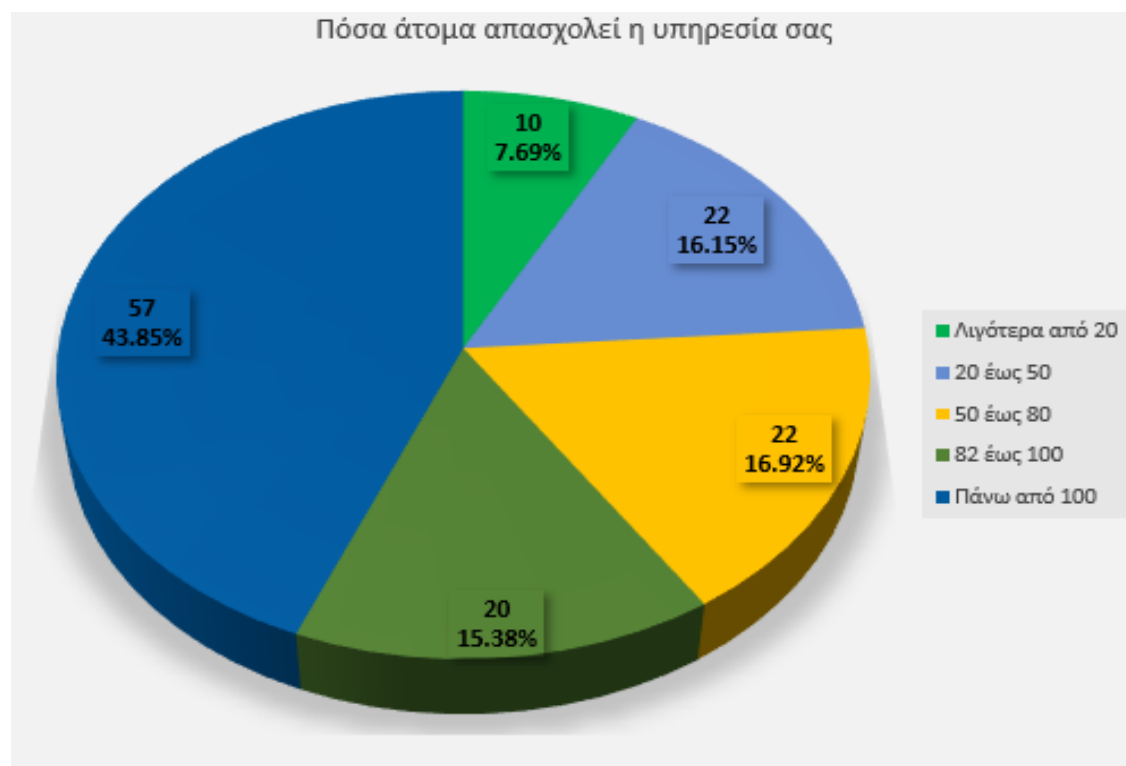
Δημοτικής Περιουσίας	8	6,2	6,2	35,4
Διαχείρισης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού	15	11,5	11,5	46,9
Δόμησης - Οδοποιίας	5	3,8	3,8	50,8
Εσωτερικού Ελέγχου	6	4,6	4,6	55,4
Καθαριότητας-Ανακύκλωσης - Μηχανολογικού	9	6,9	6,9	62,3
Κοινωνικής Αλληλεγγύης - Δημόσιας Υγείας	6	4,6	4,6	66,9
Οικονομικών - Δημοτικών Προσόδων	9	6,9	6,9	73,8
Παιδικής Ηλικίας, Παιδείας και Δια Βίου Μάθησης	16	12,3	12,3	86,2
Πρασίνου - Ηλεκτρολογικού	8	6,2	6,2	92,3
Προμηθειών και Αποθηκών	3	2,3	2,3	94,6
Σχεδίου Πόλεως - Κτιριακής Υποδομής	7	5,4	5,4	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Πίνακας 2

Στον Πίνακα 2, παρουσιάζονται όλες οι διαφορετικές διευθύνσεις του Δήμου Αθηναίων που εργάζονται τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα 2, οι εργαζόμενοι του Δήμου Αθηναίων που παράλληλα απάντησαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας προέρχονται από 14 διαφορετικές διευθύνσεις. Τα περισσότερα άτομα του δείγματος εργάζονταν στη διεύθυνση «Αποκέντρωσης και Διοίκησης-Εξυπηρέτησης Πολιτών» αποτελώντας το 23,1% του δείγματος, ακολουθεί η διεύθυνση «Παιδικής Ηλικίας, Παιδείας και Δια Βίου Μάθησης» με 16 άτομα, αποτελώντας το 12,3% του δείγματος, έπειτα η διεύθυνση «Διαχείρισης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού» με 15 άτομα αποτελώντας το 11,5%. Οι υπόλοιπες διευθύνσεις του Δήμου Αθηναίων αντιπροσωπεύτηκαν με λιγότερα από 9 άτομα.



## 2. Πόσα Άτομα απασχολεί η υπηρεσία σας;



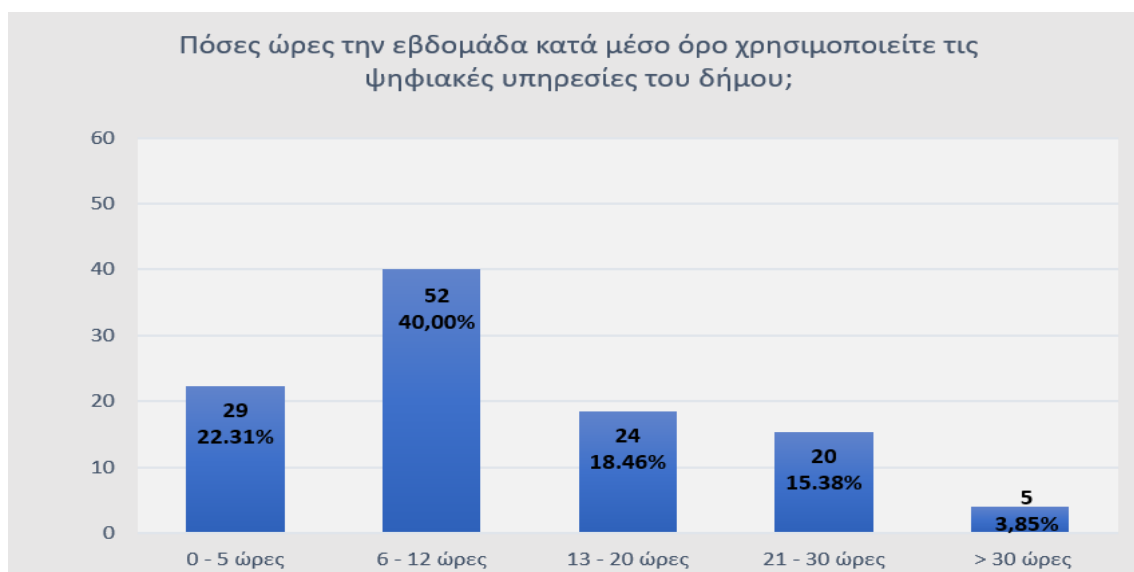
Γράφημα 8

Στο Γράφημα 8, καταγράφεται ο αριθμός των υπαλλήλων που διαθέτει η εκάστοτε διεύθυνση του Δήμου Αθηναίων, στην οποία εργάζεται το εκάστοτε άτομο που συμμετείχε στην έρευνα. Το 43,85% των ατόμων του δείγματος εργάζονται σε υπηρεσία που απασχολεί πάνω από 100 άτομα, το 16,92% εργάζεται σε υπηρεσία που απασχολεί από 50 έως 80 άτομα, το 16,15% εργάζεται σε υπηρεσία που απασχολεί από 20 έως 50 άτομα, το 15,38% εργάζεται σε υπηρεσία που απασχολεί από 80 έως 100 άτομα και τέλος το 7,69% των ατόμων του δείγματος εργάζεται σε υπηρεσία που απασχολεί λιγότερα από 20 άτομα.

## 3. Πόσες ώρες την εβδομάδα κατά μέσο όρο χρησιμοποιείτε τις ψηφιακές υπηρεσίες του δήμου;

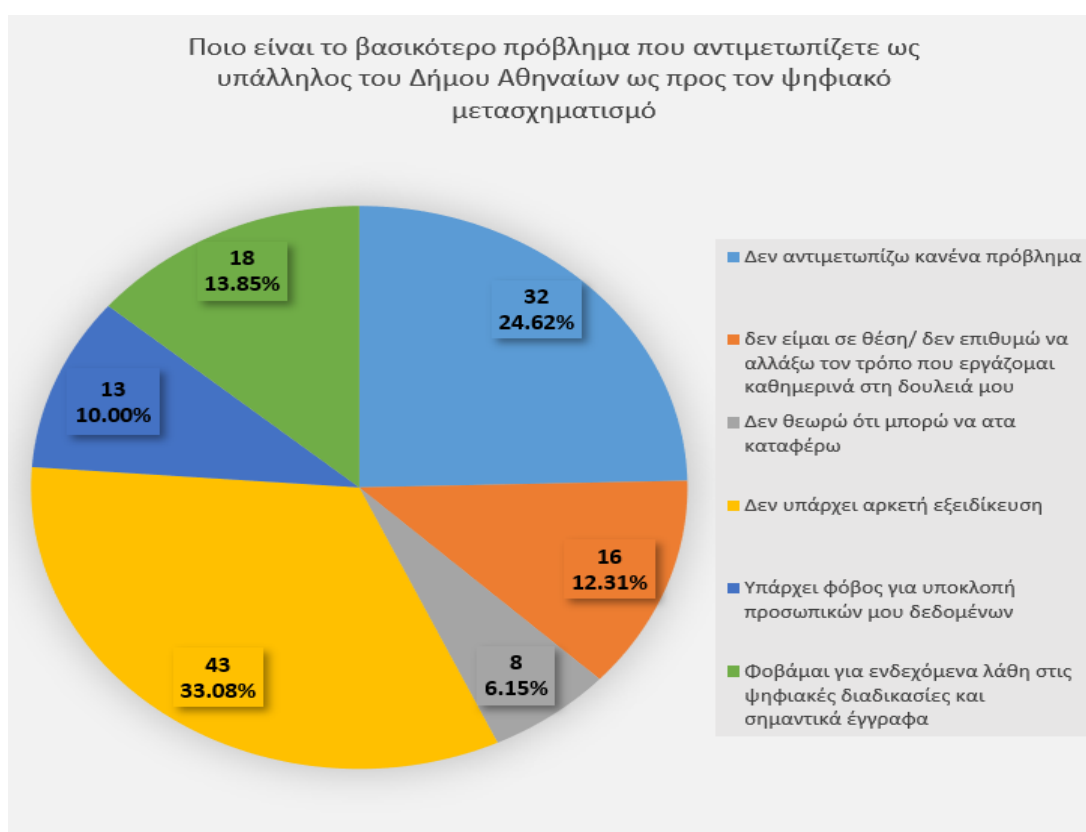
Σύμφωνα με το Γράφημα 9, το 40% δήλωσε πως χρησιμοποιεί τις ψηφιακές υπηρεσίες του δήμου από 6 έως 12 ώρες κατά μέσο όρο ανά εβδομάδα, το 22,3% δήλωσε πως χρησιμοποιεί τις ψηφιακές υπηρεσίες από 0 έως 5 ώρες εβδομαδιαίως, το 18,5% δήλωσε ότι χρησιμοποιεί τις ψηφιακές υπηρεσίες από 13 έως 20 ώρες κατά μέσο όρο εβδομαδιαίως, το 15,4% δήλωσε πως χρησιμοποιεί τις ψηφιακές υπηρεσίες από 21 έως

30 ώρες εβδομαδιαίως και το 3,8% δήλωσε ότι χρησιμοποιεί κατά μέσο όρο τις ψηφιακές υπηρεσίες του Δήμου Αθηναίων κατά μέσο όρο παραπάνω από 30 ώρες εβδομαδιαίως.



Γράφημα 9

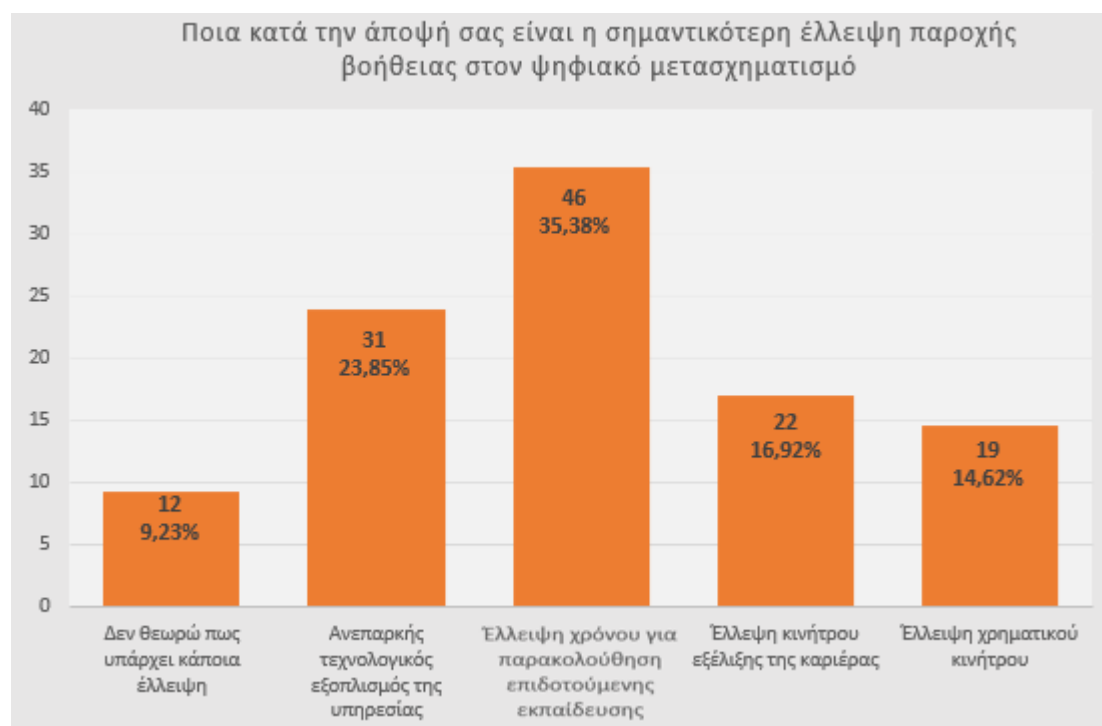
4. Ποιο είναι το βασικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζετε ως υπάλληλος του Δήμου Αθηναίων ως προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό;



Γράφημα 10

Στο Γράφημα 10, καταγράφονται τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στο Δήμο Αθηναίων σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Το σημαντικότερο πρόβλημα σημειώνεται στο γεγονός ότι δεν διαθέτουν αρκετή εξειδίκευση (δεν έχουν αρκετή γνώση) στο συγκεκριμένο αντικείμενο (33,08%). Με ποσοστό 24,62% εμφανίζονται όσοι δεν αντιμετωπίζουν κανένα πρόβλημα με το ψηφιακό μετασχηματισμό. Τα υπόλοιπα προβλήματα που υποδείχτηκαν από τους εργαζόμενους του Δήμου Αθηναίων είναι ότι φοβούνται για ενδεχόμενα λάθη που μπορούν να προβούν και ενδεχομένως σχετίζονται με σημαντικά έγγραφα (13,85%), ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός αλλάζει την επαγγελματική ρουτίνα τους και δεν είναι διατεθειμένοι να αλλάξουν τον τρόπο που έχουν συνηθίσει (12,31%), ότι φοβούνται για τυχών υποκλοπή σε προσωπικά τους δεδομένα (10%) και τέλος ότι υπάρχει έλλειψη προσωπικής αυτοπεποίθησης ότι μπορούν να τα καταφέρουν στο συγκεκριμένο τρόπο εργασίας (6,15%).

5. Ποια κατά την άποψή σας είναι η σημαντικότερη έλλειψη παροχής βοήθειας από την υπηρεσίας ως προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό;



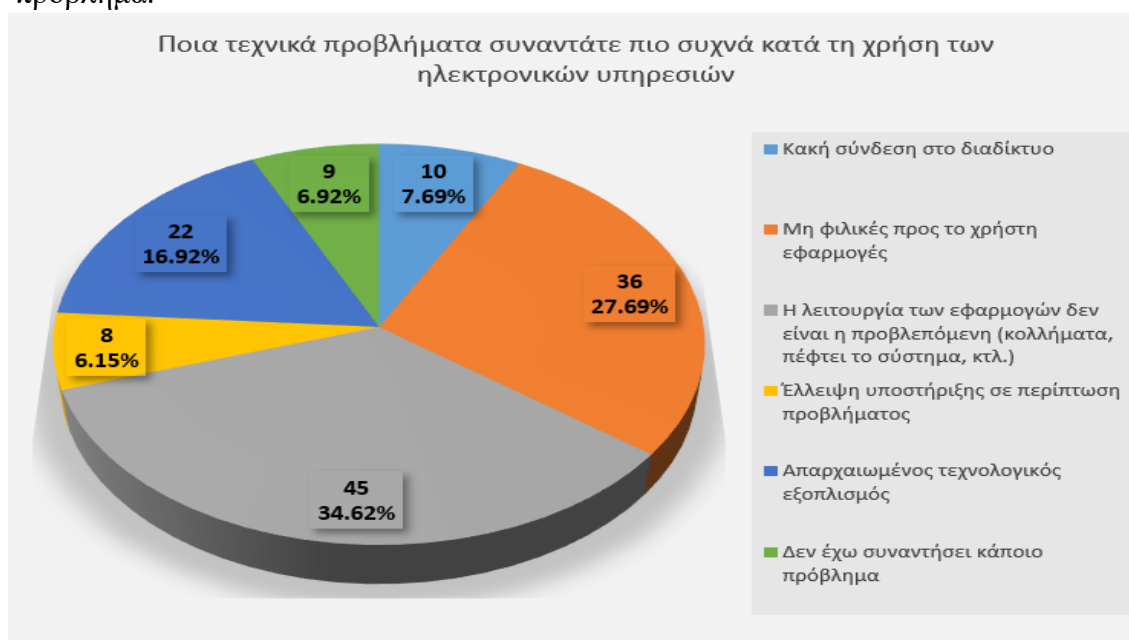
Γράφημα 11

Στο Γράφημα 11, φαίνονται οι διαφορετικές ελλείψεις υποστήριξης του Δήμου Αθηναίων προς τους εργαζόμενους, αναφορικά με θέματα που σχετίζονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Το 35,38% διατυπώνει απουσία χρόνου, λόγω φόρτου

εργασίας, για την παρακολούθηση επιδοτούμενων σεμιναρίων για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, το 23,85% δηλώνει ότι υπάρχει ανεπαρκής τεχνολογικός εξοπλισμός, το 16,92% δηλώνει ότι υπάρχουν έλλειψη κινήτρου για εξέλιξη της καριέρας τους, το 14,62% δηλώνει ότι υπάρχει έλλειψη χρηματικού κινήτρου και το 9,23% δηλώνει ότι νιώθει ότι η υπηρεσία του παρέχει επαρκή βοήθεια στο συγκεκριμένο τομέα.

#### 6. Ποια τεχνικά προβλήματα συναντάτε πιο συχνά κατά τη χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών;

Στο Γράφημα 12, καταγράφονται τα βασικά προβλήματα που συναντούν πιο συχνά οι εργαζόμενοι στο Δήμο Αθηναίων κατά τη χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Το πρόβλημα που ταλανίζει περισσότερο του εργαζόμενους του Δήμου είναι ότι η λειτουργία των εφαρμογών δεν είναι η προβλεπόμενη με αποτέλεσμα πολλές φορές να υπάρχουν κολλήματα ή να πέφτει το σύστημα σε ποσοστό 34,6%. Ακολουθεί, το γεγονός ότι πολλές εφαρμογές δεν είναι φιλικές προς τον χρήστη σε ποσοστό 27,7%, και η ύπαρξη απαρχαιωμένου τεχνολογικού εξοπλισμού που επιβραδύνει την όλη διαδικασία σε ποσοστό 16,9%. Οι υπόλοιπες απαντήσεις που δόθηκαν αφορούσαν μικρότερα ποσοστά, όπως η «Έλλειψη υποστήριξης σε περίπτωση προβλήματος» και η «κακή σύνδεση στο διαδίκτυο» με 6,2% και 7,7% αντίστοιχα ποσοστά. Το δείγμα συμπληρώνεται με το ποσοστό του 6,9% να υποστηρίζει ότι δεν αντιμετωπίζει κανένα πρόβλημα.

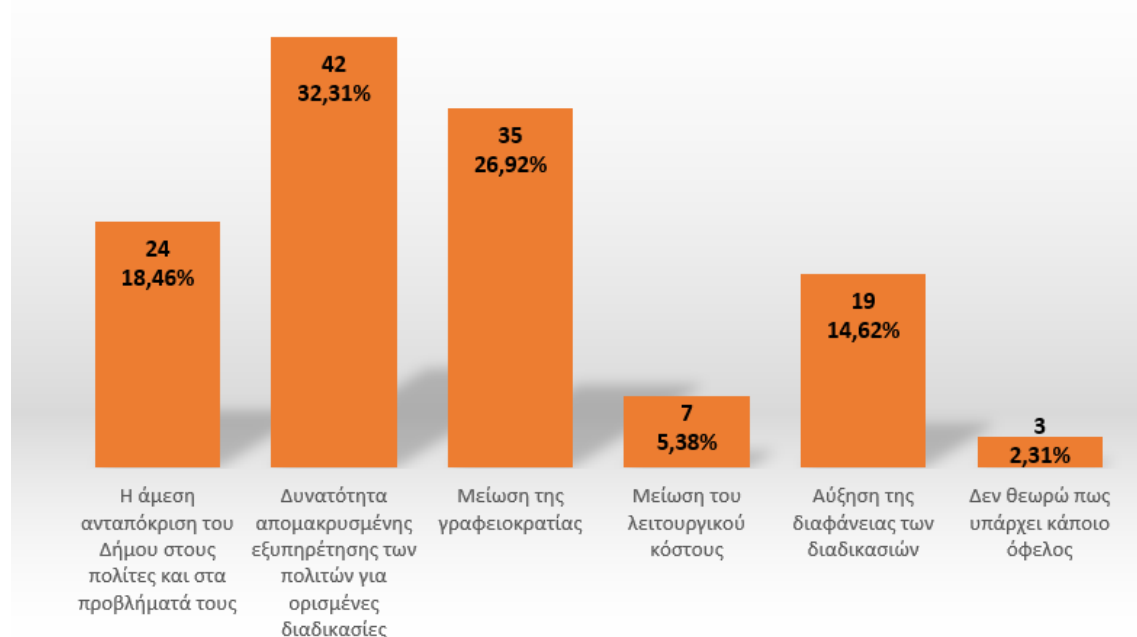


Γράφημα 12

## 7. Ποιο θεωρείτε ότι είναι το πιο σημαντικό όφελος από τον ψηφιακό μετασχηματισμό;

Στο Γράφημα 13, καταγράφεται η πεποίθηση των εργαζομένων για το σημαντικότερο όφελος του ψηφιακού μετασχηματισμού. Το 32,31% πιστεύει ότι η δυνατότητα απομακρυσμένης εξυπηρέτησης των πολιτών για ορισμένες διαδικασίες είναι το πιο σημαντικό όφελος του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η μείωση της γραφειοκρατίας και η άμεση ανταπόκριση του Δήμου στα προβλήματα των πολιτών αναδεικνύονται από τους εργαζόμενους με ποσοστά 26,92% και 18,46% αντίστοιχα. Ακολουθεί η αύξηση της διαφάνειας των διαδικασιών και η μείωση του λειτουργικού κόστους με ποσοστά 14,6% και 5,4% αντίστοιχα. Το ποσοστό των εργαζομένων του δήμου που δεν διαβλέπει κανένα όφελος από τον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι 2,3%.

Ποιο θεωρείται πως είναι το σημαντικότερο όφελος από τον ψηφιακό μετασχηματισμό

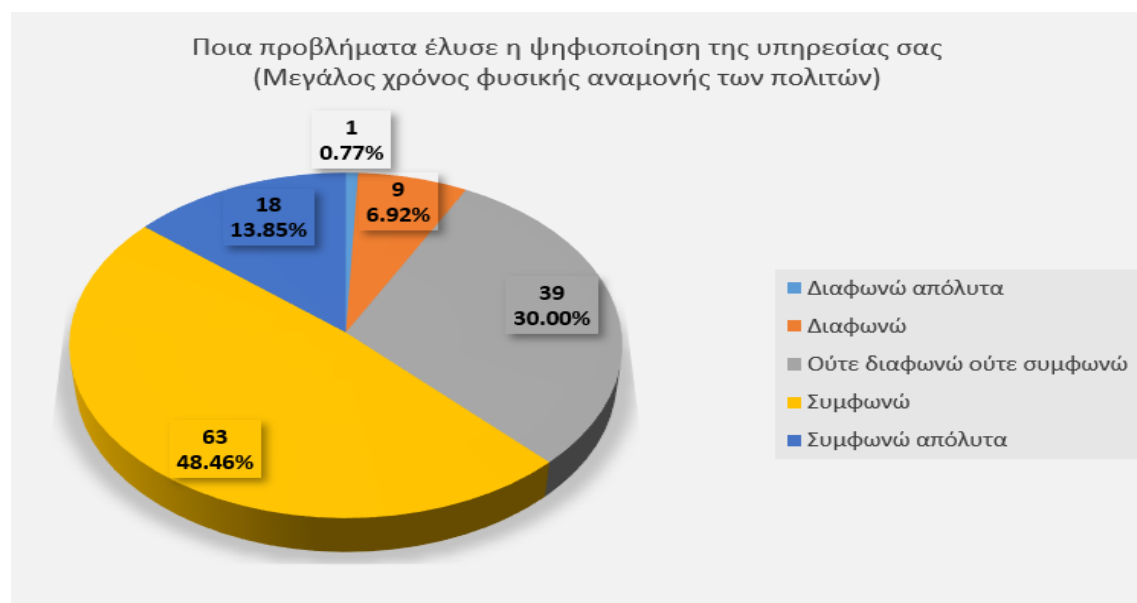


Γράφημα 13

## 8. Ποια προβλήματα έλυσε η ψηφιοποίηση της υπηρεσίας σας;

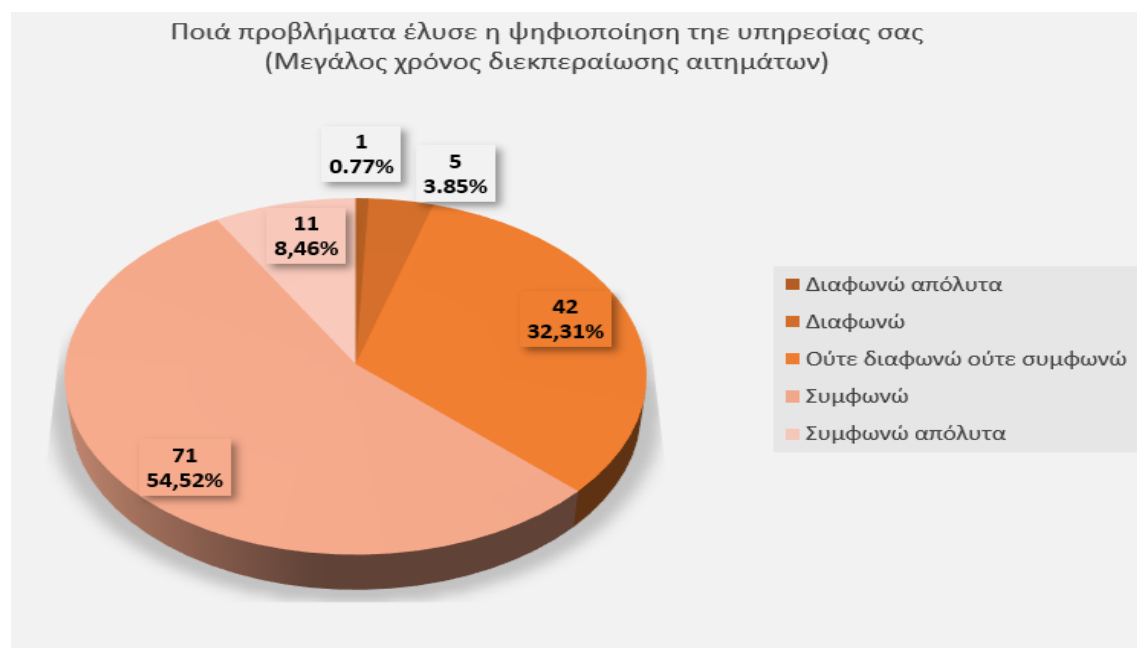
Στα Γραφήματα από 14 έως 17, καταγράφονται κατά πόσο συμφωνούν οι συμμετέχοντες στο δείγμα, ότι ο ψηφιακός έλυσε συγκεκριμένα προβλήματα, όπως είναι ο μεγάλος χρόνος φυσικής αναμονής των πολιτών, ο μεγάλος χρόνος διεκπεραίωσης αιτημάτων, ο

μεγάλος αριθμός απαιτούμενων δικαιολογητικών και η πολυπλοκότητα των διαδικασιών.



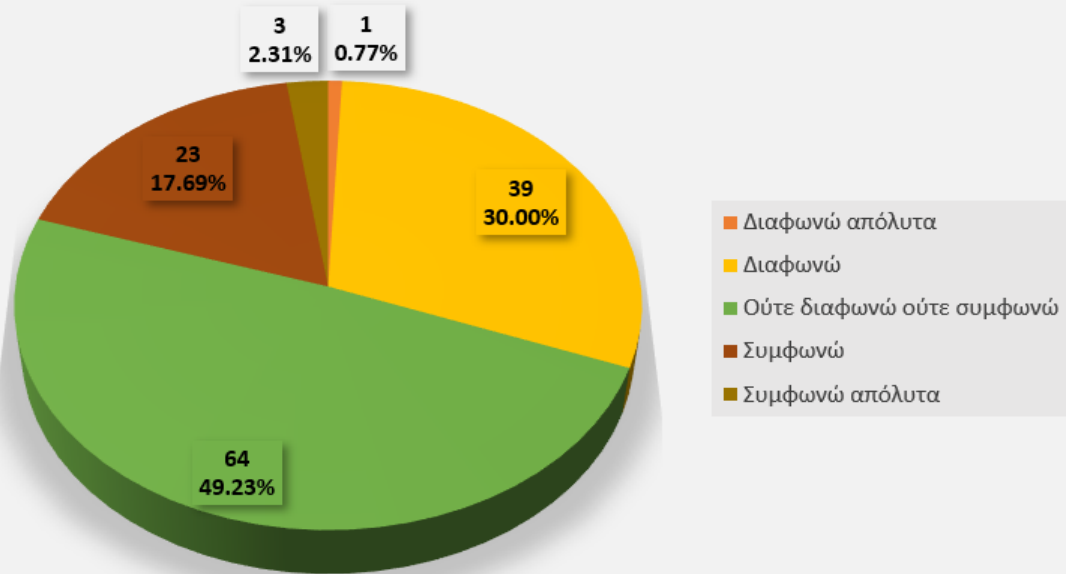
Γράφημα 14

Η καταγραφή των απαντήσεων που έδωσε το δείγμα σε αυτήν την ομάδα ερωτήσεων ανέδειξε ότι οι εργαζόμενοι σε 62,3% πιστεύει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός περιόρισε το χρόνο φυσικής αναμονής των πολιτών και σε ποσοστό 63,1% ότι περιορίστηκε ο χρόνος διεκπεραίωσης αιτημάτων. Για τις υπόλοιπες περιπτώσεις προβλημάτων, οι εργαζόμενοι στο Δήμο Αθηναίων δεν έδειξαν να πιστεύουν ιδιαίτερα, ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός λειτούργησε θετικά προς την επίλυσή τους.



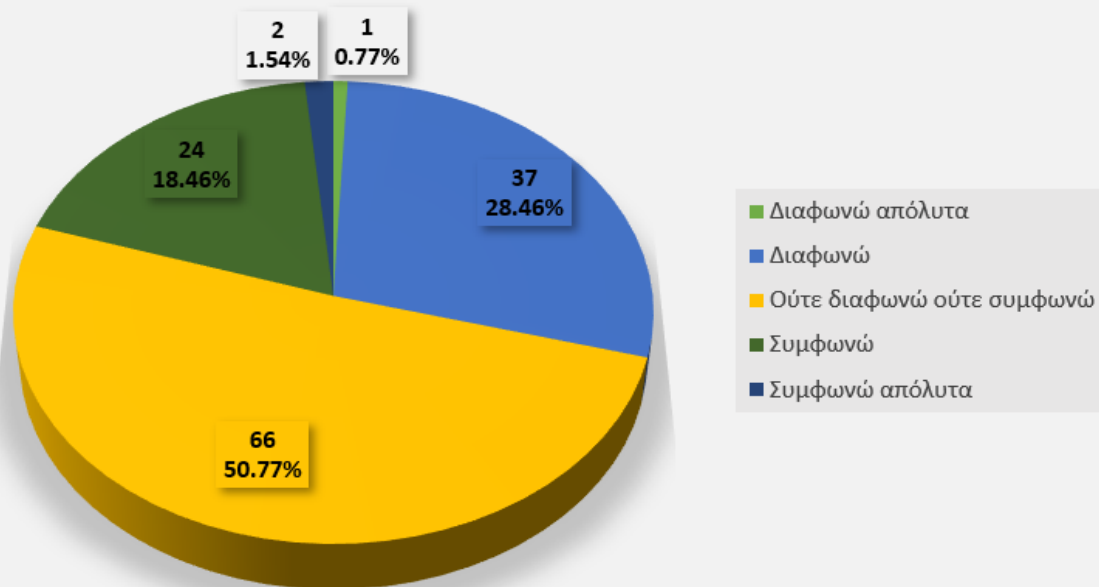
Γράφημα 15

Ποια προβλήματα έλυσε η ψηφιοποίηση της υπηρεσίας σας  
(Μεγάλος αριθμός απαιτούμενων δικαιολογητικών)



Γράφημα 16

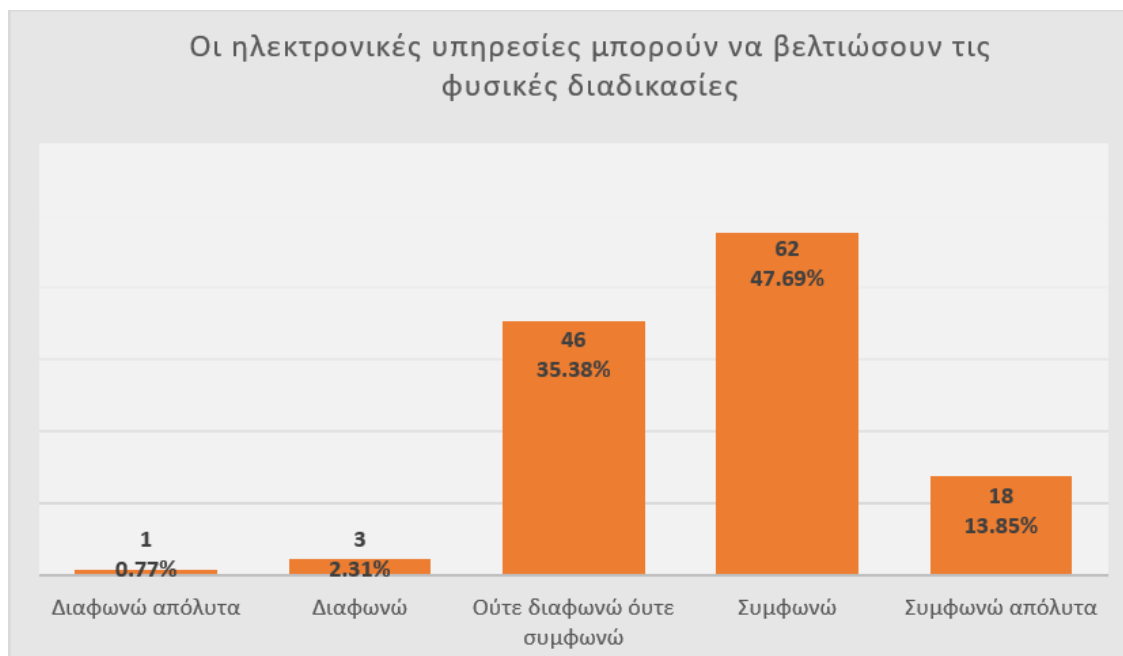
Ποια προβλήματα έλυσε η ψηφιοποίηση της υπηρεσίας σας  
(Ακατανόητες και πολύπλοκες διαδικασίες)



Γράφημα 17

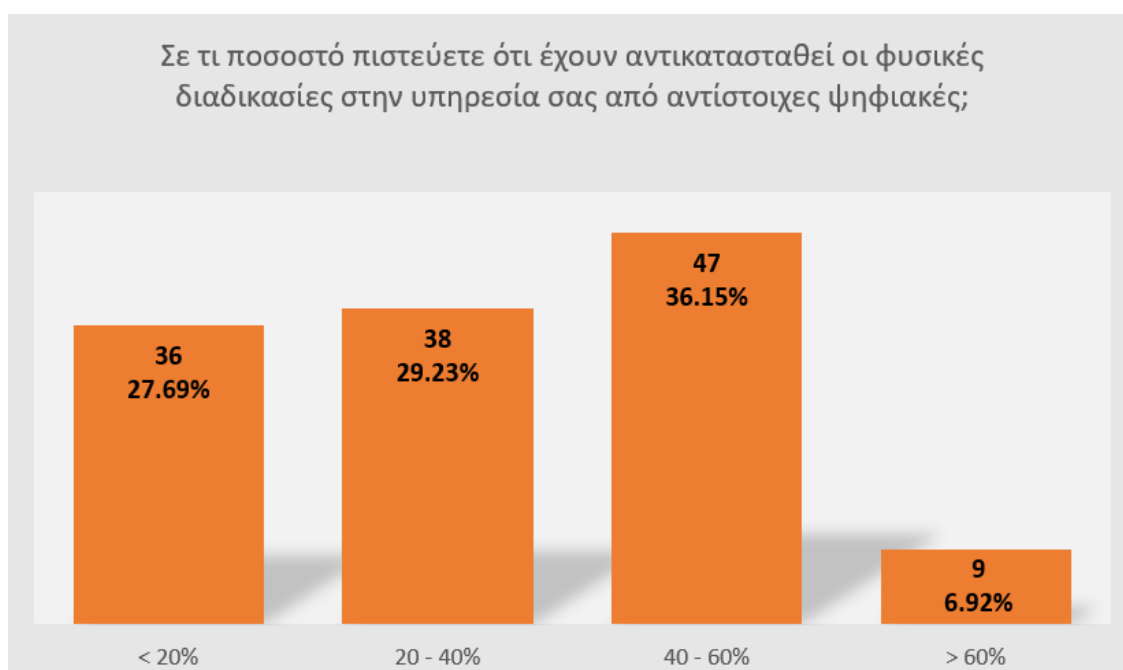
9. Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες μπορούν να βελτιώσουν τις φυσικές διαδικασίες;

Από το Γράφημα 18, διαφαίνεται ότι 61,5% υποστηρίζει ότι οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες βελτιώνουν τις φυσικές διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα στο Δήμο Αθηναίων.



Γράφημα 18

10. Σε τι ποσοστό πιστεύετε ότι έχουν αντικατασταθεί οι φυσικές διαδικασίες στην υπηρεσία σας από αντίστοιχες ψηφιακές;



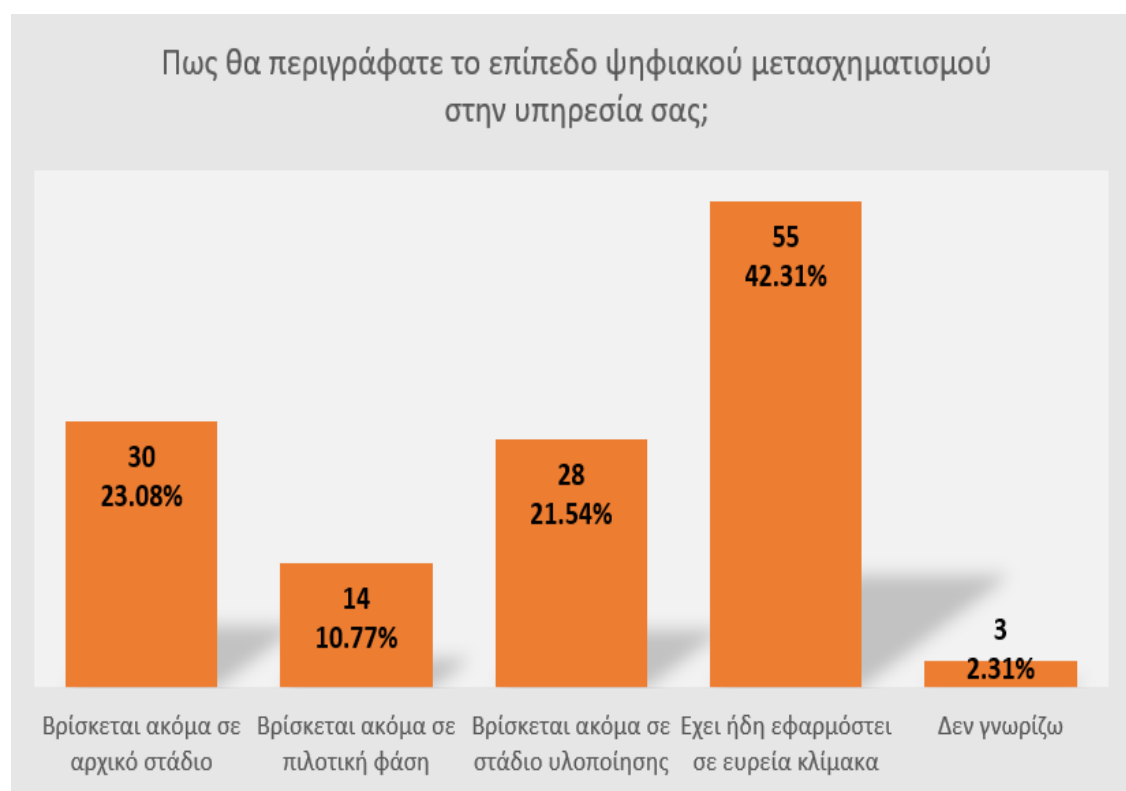
Γράφημα 19



Το 36,15% δηλώνει ότι κατά 40-60% οι φυσικές διαδικασίες έχουν αντικατασταθεί από αντίστοιχες ψηφιακές, το 29,23% δηλώνει ότι κατά 20-40% έχουν αντικατασταθεί οι φυσικές διαδικασίες από τις αντίστοιχες ψηφιακές. Το 27,69% δηλώνει ότι κάτω από 20% των φυσικών διαδικασιών έχουν αντικατασταθεί από αντίστοιχες ψηφιακές και τέλος το 6,92% δηλώνει ότι έχει αντικατασταθεί παραπάνω από 60% των φυσικών διαδικασιών από τις αντίστοιχες ψηφιακές.

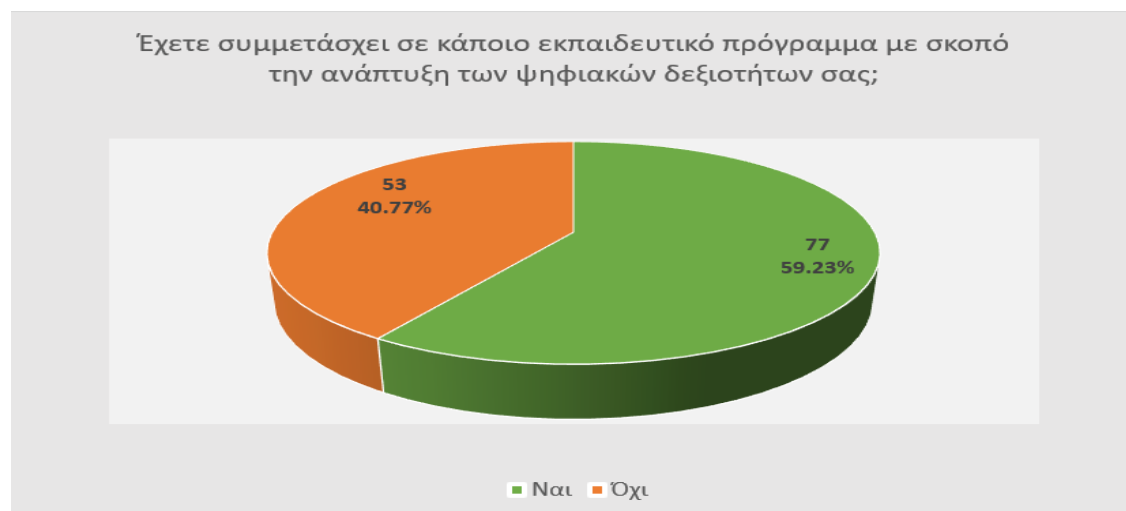
#### 11. Πως θα περιγράφατε το επίπεδο ψηφιακού μετασχηματισμού στην υπηρεσία σας;

Στο Γράφημα 20, καταγράφονται το επίπεδο μετάβασης των υπηρεσιών στο ψηφιακό μετασχηματισμό. Το 42,31% δηλώνει ότι η υπηρεσία του έχει εφαρμόσει σε ευρεία κλίμακα το ψηφιακό μετασχηματισμό, το 23,08% δηλώνει ότι η υπηρεσία του βρίσκεται ακόμα σε αρχικό στάδιο, το 21,54% δηλώνει ότι η υπηρεσία του βρίσκεται ακόμα σε στάδιο υλοποίησης, το 10,77% δηλώνει ότι η υπηρεσία του βρίσκεται ακόμα σε πιλοτική φάση και το 2,31% δηλώνει ότι δεν γνωρίζει να απαντήσει στο συγκεκριμένο ζήτημα.



Γράφημα 20

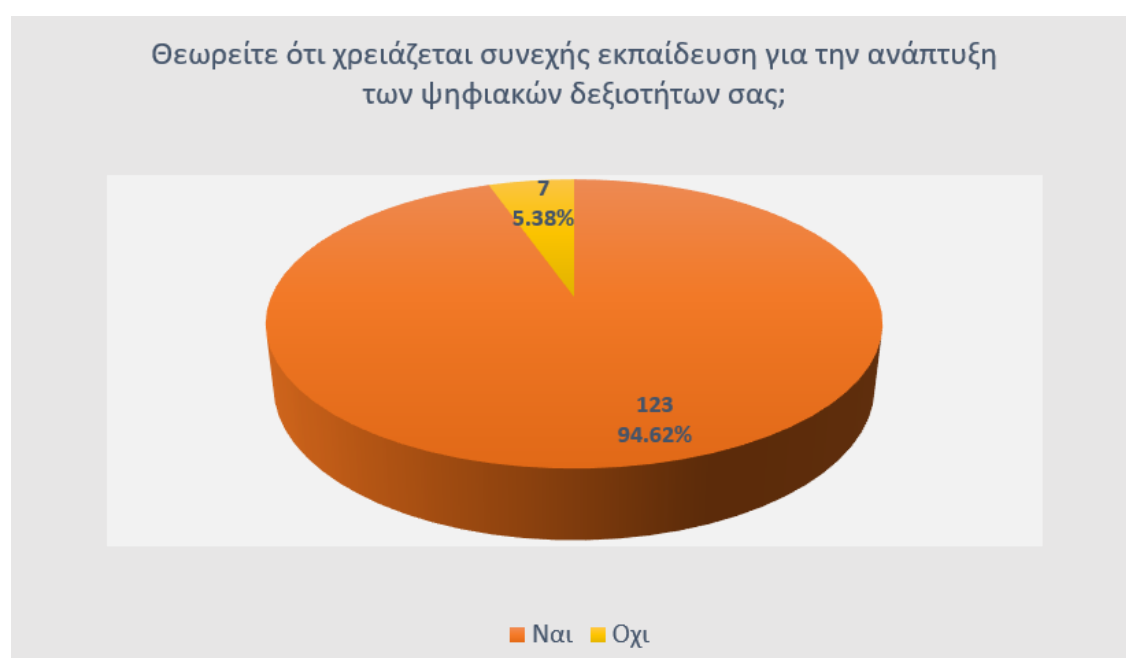
12. Έχετε συμμετάσχει σε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα με σκοπό την ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων σας;



Γράφημα 21

Από το Γράφημα 21, προκύπτει ότι το 59,23% του δείγματος έχει συμμετάσχει σε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα με σκοπό την ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων του, ενώ το υπόλοιπο 40,77% δεν έχει ανάλογη εκπαιδευτική εμπειρία.

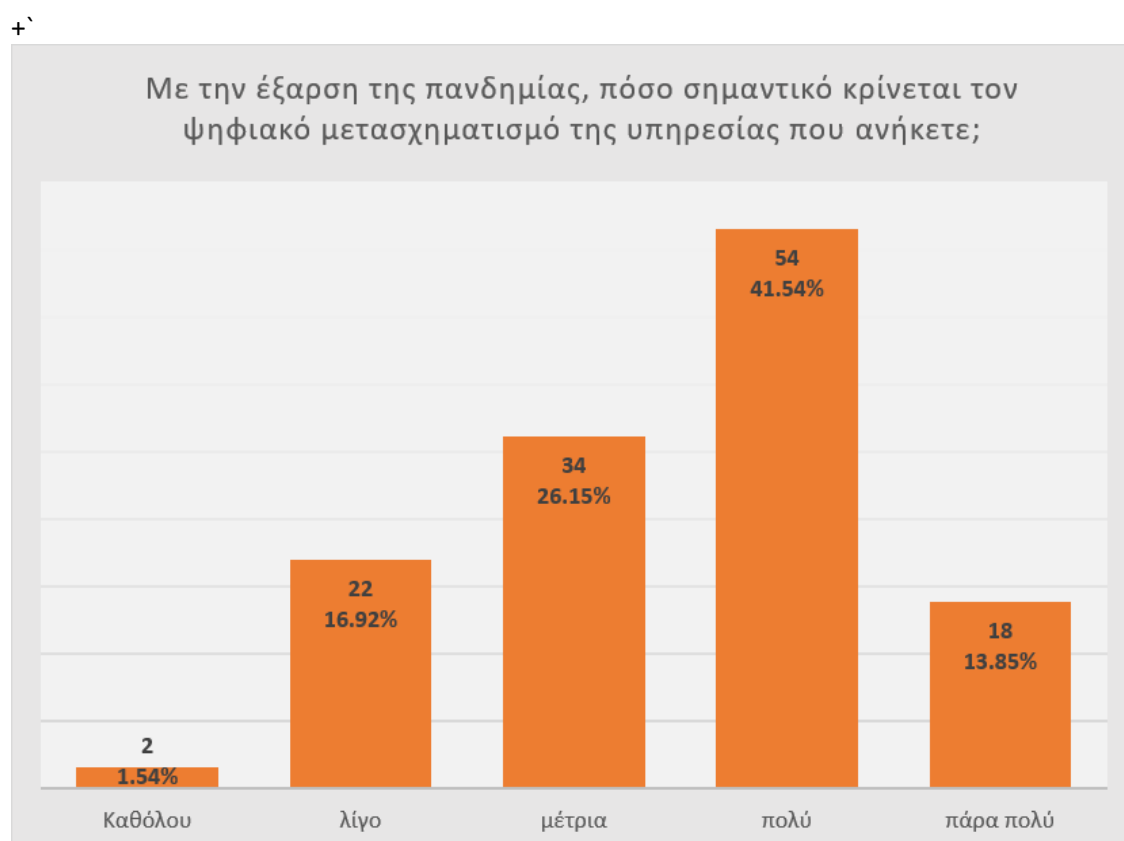
13. Θεωρείτε ότι χρειάζεται συνεχής εκπαίδευση για την ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων σας;



Γράφημα 22

Το 94,62% του δείγματος θεωρεί ότι απαιτείται συνεχής εκπαίδευση για την ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων του και το υπόλοιπο 5,38% δεν συμμερίζεται τη συγκεκριμένη άποψη.

14. Με την έξαρση της πανδημίας, πόσο σημαντικό κρίνεται τον ψηφιακό μετασχηματισμό της υπηρεσίας που ανήκετε;



Γράφημα 23

Το 55,39% του δείγματος δείχνει να συμμερίζεται την άποψη ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός της υπηρεσίας που ανήκουν αποδείχθηκε σημαντικός με την έξαρση της πανδημίας, το υπόλοιπο 54,39% δεν διακατέχεται από την ίδια εκτίμηση για τη σημαντικότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού της υπηρεσίας του, κατά την έξαρση της πανδημίας.

15. Θεωρείτε ότι η ηλεκτρονική υπογραφή ή ταυτοποίηση, θα πρέπει να προσφέρεται σε εργαζόμενους μέσω της υπηρεσίας τους;

Θεωρείτε ότι η ηλεκτρονική υπογραφή ή ταυτοποίηση, θα πρέπει να προσφέρεται σε εργαζόμενους μέσω της υπηρεσίας τους					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	125	96,2	96,2	96,2
	Όχι	5	3,8	3,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Πίνακας 3

Στον Πίνακα 3, καταγράφεται ότι το 96,2% του ερωτηθέντων, πιστεύει ότι θα πρέπει να προσφέρεται ηλεκτρονική υπογραφή στους εργαζόμενους του Δήμου Αθηναίων και το 3,8% δεν συμμερίζεται τη συγκεκριμένη άποψη.

### **6.3 Αποτελέσματα διερευνητικών συσχετίσεων μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών και του βαθμού εμπλοκής των εργαζομένων στο ψηφιακό μετασχηματισμό.**

Για τη διερεύνηση τυχουσών συσχετίσεων μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος και του βαθμού εμπλοκής του στον ψηφιακό μετασχηματισμό, θα χρησιμοποιηθούν κατά κύρια βάση μη παραμετρικοί έλεγχοι Kruskal-Wallis και Mann-Whitney μεταξύ των δημογραφικών μεταβλητών και της μεταβλητής που περιγράφει το βαθμό εμπλοκής των εργαζομένων στο Δήμο Αθηναίων, την ερώτηση «Πόσο ώρες την εβδομάδα κατά μέσο όρο χρησιμοποιείτε τις ψηφιακές υπηρεσίες του δήμου;». Με τις συγκεκριμένες μεθόδους κατορθώνεται να διαπιστωθεί η στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών οι οποίες δεν κατανέμονται κανονικά. Στην συνέχεια της ανάλυσης, θα χρησιμοποιηθεί ο δείκτης συσχέτισης Spearman rho για το μέτρο και την κατεύθυνση των στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων.

## 1. Ηλικία -Βαθμός εμπλοκής των εργαζομένων στο ψηφιακό μετασχηματισμό

Ranks			
	Ηλικία	N	Mean Rank
Βαθμός Εμπλοκής	26-35	10	96,30
	36-45	38	53,64
	46-55	54	68,56
	56+	28	64,68
	Total	130	

Πίνακας 4

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Βαθμός Εμπλοκής
Kruskal-Wallis H	11,824
df	3
Asymp. Sig.	,008
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Ηλικία	

Πίνακας 5

Οι Πίνακες 4 και 5, υποδεικνύουν με την υλοποίηση του στατιστικού ελέγχου Kruskal-Wallis ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της Ηλικίας των εργαζομένων στο Δήμο Αθηναίων και του Βαθμού Εμπλοκής. Το συμπέρασμα προκύπτει από το p-value του συγκεκριμένου ελέγχου που είναι  $0,08 < 0,05$ , οπότε απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, ότι δεν υπάρχει καμία συσχέτιση μεταξύ των δύο συγκεκριμένων μεγεθών.

## 2. Μορφωτικό Επίπεδο-Βαθμός εμπλοκής των εργαζομένων στο ψηφιακό μετασχηματισμό

Οι Πίνακες 6 και 7, υποδεικνύουν με την υλοποίηση του στατιστικού ελέγχου Kruskal-Wallis ότι υπάρχει στατιστικά σημαντικά συσχέτιση μεταξύ του Μορφωτικού Επιπέδου των εργαζομένων στο Δήμο Αθηναίων και του Βαθμού Εμπλοκής τους στο ψηφιακό μετασχηματισμό. Το συμπέρασμα προκύπτει από το p-value του συγκεκριμένου ελέγχου που είναι  $0,000 < 0,05$ , οπότε απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση σε επίπεδο

σημαντικότητας 5%, ότι δεν υπάρχει καμία συσχέτιση μεταξύ των δύο συγκεκριμένων μεγεθών.

Ranks			
	Μορφωτικό Επίπεδο	N	Mean Rank
Βαθμός Εμπλοκής	Δημοτικό	6	21,75
	Γυμνάσιο/Λύκειο	68	58,40
	ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ	39	75,90
	Μεταπτυχιακό	17	85,47
	Total	130	

Πίνακας 6

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Βαθμός Εμπλοκής
Kruskal-Wallis H	19,950
df	3
Asymp. Sig.	,000
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Μορφωτικό Επίπεδο	

Πίνακας 7

### 3. Γνώση Αγγλικών-Βαθμός εμπλοκής των εργαζομένων στο ψηφιακό μετασχηματισμό

Ranks			
	Γνώση Αγγλικών	N	Mean Rank
Βαθμός Εμπλοκής	Πολύ χαμηλό	22	38,75
	Χαμηλό	25	54,84
	Μέτριο	36	71,78
	Καλό (π.χ. Lower)	31	73,40
	Πολύ καλό - Άριστο (π.χ. Advanced - Proficiency)	16	89,50
	Total	130	

Πίνακας 8

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Βαθμός Εμπλοκής
Kruskal-Wallis H	23,993
df	4
Asymp. Sig.	,000
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Γνώση Αγγλικών	

Πίνακας 9

Οι Πίνακες 8 και 9, υποδεικνύουν με την υλοποίηση του στατιστικού ελέγχου Kruskal-Wallis ότι υπάρχει στατιστικά σημαντικά συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου γνώσεων της Αγγλικής Γλώσσας των εργαζομένων στο Δήμο Αθηναίων και του Βαθμού Εμπλοκής τους στο ψηφιακό μετασχηματισμό. Το συμπέρασμα προκύπτει από το p-value του συγκεκριμένου ελέγχου που είναι  $0,000 < 0,05$ , οπότε απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, ότι δεν υπάρχει καμία συσχέτιση μεταξύ των δύο συγκεκριμένων μεγεθών.

#### 4. Γνώση Η/Υ και χρήση διαδικτύου και -Βαθμός εμπλοκής των εργαζομένων στο ψηφιακό μετασχηματισμό

Οι Πίνακες 10 και 11, υποδεικνύουν με την υλοποίηση του στατιστικού ελέγχου Kruskal-Wallis ότι υπάρχει στατιστικά σημαντικά συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου γνώσεων Η/Υ και της χρήσης του διαδικτύου που έχουν οι εργαζόμενοι στο Δήμο Αθηναίων και του Βαθμού Εμπλοκής τους στο ψηφιακό μετασχηματισμό. Το συμπέρασμα προκύπτει από το p-value του συγκεκριμένου ελέγχου που είναι  $0,000 < 0,05$ , οπότε απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, ότι δεν υπάρχει καμία συσχέτιση μεταξύ των δύο συγκεκριμένων μεγεθών.

Ranks			
	Γνώση Η/Υ	N	Mean Rank
Βαθμός Εμπλοκής	Πολύ χαμηλή	17	26,76
	Χαμηλή	21	55,83
	Μέτρια	43	65,72
	Καλή	27	76,06
	Πολύ καλή	22	91,27
	Total	130	

Πίνακας 10

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Βαθμός Εμπλοκής
Kruskal-Wallis H	34,727
df	4
Asymp. Sig.	,000
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Γνώση Η/Υ	

Πίνακας 11

Ο Πίνακας 12 παρουσιάζει τα μέτρα και τις κατευθύνσεις που έχουν οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις που υπέδειξαν οι προηγούμενοι στατιστικοί έλεγχοι Kruskal-Wallis. Συγκεκριμένα, φαίνεται ότι ο βαθμός εμπλοκής των εργαζομένων στον ψηφιακό μετασχηματισμό επηρεάζεται σε μέτριο βαθμό και με θετικό τρόπο από το μορφωτικό επίπεδο (0,371), το επίπεδο γνώσης Αγγλικής Γλώσσας (0,410), τη γνώση Η/Υ και τη χρήση διαδικτύου (0,493), ενώ με αρνητικό τρόπο και σε μικρότερο βαθμό από τα υπόλοιπα δημογραφικά στοιχεία εμφανίζεται να επηρεάζει η ηλικία των εργαζομένων στο Δήμο Αθηναίων το βαθμό εμπλοκής τους στο ψηφιακό μετασχηματισμό (-0,111).

Correlations					
		Μορφωτικό Επίπεδο	Γνώση Αγγλικών	Γνώση Η/Υ	Ηλικία
Βαθμός Εμπλοκής	Correlation Coefficient	,371**	,410**	,493**	-,111**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,03
	N	130	130	130	130
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Πίνακας 12



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. Συμπεράσματα

Η έρευνα που διεξήχθη στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, ανέδειξε τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στο Δήμο Αθηναίων, για τη συμμετοχή τους στο ψηφιακό μετασχηματισμό. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ο βαθμός εμπλοκής τους στο ψηφιακό μετασχηματισμό, ενώ παράλληλα διερευνήθηκαν αν κάποια από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων, μπορούν να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό την εμπλοκή τους στο ψηφιακό μετασχηματισμό. Επιπλέον, μελετήθηκε ο βαθμός εκτίμησης που χαίρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός από τους ίδιους τους εργαζομένους του Δήμου Αθηναίων και αξιολογήθηκε σε έναν βαθμό ο βαθμός ψηφιοποίησης του Δήμου Αθηναίων.

Αναφορικά με τα εμπόδια που εμποδίζουν τους εργαζόμενους στο δήμο Αθηναίων από τη συμμετοχή τους στο ψηφιακό μετασχηματισμό, το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων στην έρευνα απάντησε ότι δεν θεωρεί τον εαυτό του ικανό να ανταπεξέλθει στην νέα εργασιακή πραγματικότητα που ορίζει ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Η συγκεκριμένη άποψη διαμορφώνεται τόσο από την εκτίμηση τους ότι δεν έχουν την απαιτούμενη γνώση για να ανταπεξέλθουν στο συγκεκριμένο κομμάτι, είτε γιατί δεν έχουν την αυτοπεποίθηση που απαιτείται για να προβούν σε τέτοιου είδους αλλαγές στην εργασιακή τους ρουτίνα. Επιπλέον, θα πρέπει να προστεθεί ότι ένα αξιόλογο ποσοστό των εργαζομένων δήλωσε ότι δεν είναι διατεθειμένο να αλλάξει τον τρόπο που εργάζεται καθημερινά και στα ίδια επίπεδα συχνότητας διατυπώθηκε ότι υπάρχει κάποιου είδους ανασφάλεια για τυχόν λάθη που μπορούν να κάνουν τα οποία μπορεί να σχετίζονται με είτε με τις ψηφιακές διαδικασίες, είτε με σημαντικά έγγραφα. Γενικότερα, το αίσθηση που εξάγεται από τις συγκεκριμένες απαντήσεις και τις σχετικές συχνότητες με τις οποίες δόθηκαν, είναι ότι οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται αρκετά άνετα με την όλη διαδικασία ψηφιοποίησης στο εργασιακό τους περιβάλλον. Η αιτία για αυτήν την έλλειψη εξοικείωσης μπορεί να σχετίζεται σε ένα βαθμό με τον ελλιπή καταρτισμό σε θέματα που άπτονται του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Στον αντίποδα, σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων του δείγματος δεν υπάρχει η ανάλογη στήριξη από τη πλευρά της υπηρεσίας στην οποία εργάζονται. Συγκεκριμένα, το 32% περίπου του δείγματος μίλησε για σχετική απουσία κινήτρων που θα ωθούσαν τους εργαζομένους στο Δήμο Αθηναίων να είναι πιο ενεργοί στο κομμάτι του ψηφιακού μετασχηματισμού. Αντίστοιχα, ένα μεγάλο ποσοστό του δείγματος στάθηκε στην

απουσία χρόνου, λόγω φόρτου εργασίας, για την παρακολούθηση επιδοτούμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων όπως σεμινάρια που θα κινητοποιούσαν τους εργαζομένους να δεχτούν κάποιου είδους εξειδικευμένης επιμόρφωση σε ψηφιακές εφαρμογές και διαδικασίες. Τέλος, δεν ήταν αμελητέο το ποσοστό όσων έθιξαν το πρόβλημα του ελλιπούς τεχνολογικού εξοπλισμού των υπηρεσιών του δήμου Αθηναίων, που δυσκολεύουν ως ένα βαθμό τη ψηφιοποιημένη λειτουργία τους. Ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην αποστροφή των εργαζομένων για τον ψηφιοποιημένο μετασχηματισμό αποτελούν τα τεχνικά προβλήματα που ταλανίζουν τις υπηρεσίες του Δήμου. Μέσα σε αυτά συγκαταλέγονται, η μη ενδεδειγμένη λειτουργία των εφαρμογών, η μη φιλικές προς το χρήστη εφαρμογές και ο απαρχαιωμένος τεχνολογικός εξοπλισμός.

Στα θετικά του ψηφιακού μετασχηματισμού, όπως αυτά διακρίνονται από τη σκοπιά των εργαζομένων, περιλαμβάνονται η δυνατότητα απομακρυσμένης εξυπηρέτησης των πολιτών και η άμεση ανταπόκριση του Δήμου στα προβλήματα των πολιτών του. Ιδιαίτερα σημαντικός θεωρείται επίσης ο ψηφιακός μετασχηματισμός για τον περιορισμό της γραφειοκρατίας, ενώ αρκετοί από τους εργαζομένους υποστήριξαν ότι με ψηφιακό μετασχηματισμό ο Δήμος μπορεί να αυξήσει σημαντικά τη διαφάνεια της λειτουργίας του. Στα προβλήματα που μπορεί να δώσει λύση ο ψηφιακός μετασχηματισμός, οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι κυρίως συμβάλει θετικά στη μείωση της φυσικής αναμονής των πολιτών που θέλουν να εξυπηρετηθούν και στη μείωση του χρόνου με τον οποίο διεκπεραιώνονται τα αιτήματα των πολιτών. Στην αντίθετη πλευρά, η πλειονότητα των εργαζομένων δεν θεωρεί ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί ικανή συνθήκη για να μειωθεί ο αριθμός των απαιτούμενων δικαιολογητικών που υποχρεούται ένας πολίτης να καταβάλει ώστε να διευθετηθεί το ζήτημά του. Η ίδια στάση επικρατούσε μεταξύ των εργαζόμενων αναφορικά με την ικανότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού να επιφέρει μείωση της περιπλοκότητας των διαδικασιών που περιβάλλουν το σύστημα με το οποίο οι υπηρεσίες του Δήμου λειτουργούν. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονιστεί ότι οι εργαζόμενοι του Δήμου Αθηναίων στηρίζουν σε ποσοστό 62% περίπου ότι κατά βάση, οι ηλεκτρονικές διαδικασίες έχουν την απαιτούμενη δυναμική για να υπερκεράσουν τις φυσικές διαδικασίες όσο αφορά τη διαχείριση των πόρων και την αποτελεσματική αξιοποίησή τους.

Ο βαθμός εμπλοκής του Δήμου Αθηναίων στον ψηφιοποιημένη εποχή, κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα προς χαμηλά, σύμφωνα με τα λεγόμενα των ερωτηθέντων. Αναλυτικότερα, οι φυσικές διαδικασίες του Δήμου Αθηναίων έχουν αντικατασταθεί από

αντίστοιχες ψηφιακές σε ποσοστό άνω του 40%, δήλωσε το 43% των ερωτηθέντων, ενώ το υπόλοιπο 57% δήλωσε ότι η υπηρεσία του έχει αντικαταστήσει κάτω από το 40% των φυσικών διαδικασιών με αντίστοιχες ψηφιακές. Επιπροσθέτως, μόνο το 42,31% των ερωτηθέντων εργάζεται σε υπηρεσία η οποία έχει εφαρμοστεί σε ευρεία κλίμακα ο ψηφιακός μετασχηματισμός, ενώ οι υπόλοιποι ερωτηθέντες εργάζονται σε υπηρεσίες του δήμου που είτε ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι σε στάδιο υλοποίησης, είτε σε αρχικό στάδιο.

Η διεξαγωγή στατιστικών ελέγχων, έριξε φως στους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τους εργαζόμενους του δήμου Αθηναίων, να συμμετέχουν στο ψηφιακό μετασχηματισμό. Αναλυτικότερα, η ηλικία των εργαζομένων και ειδικότερα οι νεαρότερες ηλικίες εμφάνισαν μεγαλύτερη συμμετοχή στο ψηφιακό μετασχηματισμό. Το συγκεκριμένο γεγονός θα πρέπει να θεωρείται ως ένα βαθμό αναμενόμενο διότι οι νεαρότερες ηλικίες με τη χρήση των social media και τις διάφορες εφαρμογές του κινητού, είναι πολύ περισσότερο εξοικειωμένες με τη χρήση του Η/Υ και του διαδικτύου, σε σύγκριση με τις μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες. Για αυτό τον λόγο ενδεχομένως, να αισθάνονται πιο άνετα όταν χρησιμοποιούν ηλεκτρονικές διαδικασίες και όχι όταν χρησιμοποιούν φυσικές διαδικασίες.

Το μορφωτικό επίπεδο εμφάνισε υψηλή σχετικά συσχέτιση με το βαθμό εμπλοκής των εργαζομένων στο ψηφιακό μετασχηματισμό και πιο συγκεκριμένα τα άτομα με μεγαλύτερο μορφωτικό επίπεδο, είχαν μεγαλύτερη επαφή με τον ψηφιακό μετασχηματισμό σε σύγκριση με τα άτομα που είχαν τελειώσει το δημοτικό ή τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Η εν λόγω συσχέτιση μπορεί εύκολα να εξηγηθεί, αν αναλογιστεί κανείς ότι για τις απαιτήσεις ενός προπτυχιακού ή μεταπτυχιακού προγράμματος, οι φοιτητές είναι συχνά αναγκασμένοι να χρησιμοποιούν τον Η/Υ και να αναζητούν πληροφορίες σχετικές με το αντικείμενο μελέτης τους στο διαδίκτυο. Επομένως, το υψηλό μορφωτικό επίπεδο μπορεί να επηρεάζει θετικά όσους θέλουν να εμπλακούν με το ψηφιακό μετασχηματισμό παρέχοντας τα κατάλληλα εφόδια που απαιτούνται για τη συμμετοχή κάποιου στο ψηφιακό μετασχηματισμό.

Το επίπεδο αγγλικής γλώσσας σύμφωνα με τον έλεγχο συσχετίσεων έδειξε να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εμπλοκή ενός εργαζομένου στο ψηφιακό μετασχηματισμό. Η αγγλική γλώσσα είναι πολλές φορές η γλώσσα που συναντάει κανείς στη περιήγησή του, στο διαδίκτυο και επίσης αποτελεί τη γλώσσα στην οποία έχουν

γραφτεί οι περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τη λειτουργία των εφαρμογών Η/Υ. Συνεπώς, ένα καλό επίπεδο γνώσης της αγγλικής γλώσσας, μπορεί να διευκολύνει κάποιον εργαζόμενο να συμμετέχει στο ψηφιακό μετασχηματισμό. Στον αντίποδα, κάποιος που δεν ξέρει σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο την αγγλική γλώσσα ενδεχομένως να αντιμετωπίζει προβλήματα στη συμμετοχή του στο ψηφιακό μετασχηματισμό.

Τέλος, η εξοικείωση με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και το διαδίκτυο αποτελούν ισχυρά εφόδια για κάποιον που θέλει να συμμετέχει στο ψηφιακό μετασχηματισμό. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός βασίζεται στη χρήση του Ηλεκτρονικού Υπολογιστή και σε υπηρεσίες διαδικτύου. Για αυτό το λόγο κάποιος που θα μπορεί να χρησιμοποιεί με άνεση τον Ηλεκτρονικό Υπολογιστή και να μπορεί να αξιοποιεί καταλλήλως τις υπηρεσίες διαδικτύου, βρίσκεται σε σχετικά καλύτερη θέση, από κάποιον που δεν έχει αναπτύξει τις συγκεκριμένες δεξιότητες.

Οι παράγοντες που αναφέρονται να σχετίζονται με το βαθμό εμπλοκής των εργαζομένων στο ψηφιακό μετασχηματισμό, συμβάλλουν θετικά ώστε ο εργαζόμενος να έχει λιγότερα εμπόδια να αντιμετωπίσει προς αυτήν την κατεύθυνση. Άρα, μία υπηρεσία θα πρέπει να βασιστεί στην εξάλειψη των όποιων εμποδίων παρεμβάλλονται μεταξύ των εργαζομένων και τη συμμετοχή τους στο ψηφιακό μετασχηματισμό, ώστε να γίνει η μετάβαση στη ψηφιοποιημένη εποχή περισσότερο ομαλά. Επιπλέον, οι διάφορες υπηρεσίες του Δήμου Αθηναίων θα πρέπει να επενδύσουν στην επικοινωνία μεταξύ των διευθύνσεων και των υπαλλήλων, ώστε να διαδοθούν περισσότερες πληροφορίες με τα οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού και οι υπάλληλοι των συγκεκριμένων υπηρεσιών να έχουν περισσότερα κίνητρα συμμετοχής στο ψηφιακό μετασχηματισμό.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Βιβλιογραφία Επιτελικής Σύνοψης και Εισαγωγής**

#### *Ξενόγλωσση*

Boxall, P.F., Purcell, J. & Wright, P.M. (2007). *The Oxford handbook of human resource management: scope, analysis and significance*. Oxford University Press on Demand.

Curtis, S. (2019). Digital transformation—The silver bullet to public service improvement?. *Public Money & Management*, 39(5), 322–324.

Kim, S., 2009. A case study of local e-government performance in South Korea: Do leadership and management for results matter?. *International Public Management Review*, 10(1).

Mergel, I., Gong, Y., & Bertot, J. (2018). Agile government: Systematic literature review and future research. *Government Information Quarterly*, 35(2).

#### *Ελληνόγλωσση*

Τσακανίκας, Α., Danchev, S., Γιωτόπουλος, Γ., Κόρρα, Ε., & Παύλου, Γ. (2014). *Υιοθέτηση των ΤΠΕ και ψηφιακή ανάπτυξη στην Ελλάδα*. IOBE.

### **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1**

#### *Ξενόγλωσση*

1. Bach, S. (2005). Personnel management in transition. *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*, 3-44.
2. Cardy, R. L., Miller, J. S., & Ellis, A. D. (2007). Employee equity: Toward a person-based approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 17(2), 140-151.
3. Gratton, L. (2004). More than money. *People Management*, 29(23), 97-102.
4. Harvard Business Review, (2019), «Why Your Organization’s Future Demands a New Kind of HR», <https://hbr.org/sponsored/2019/02/why-your-organizations-future-demands-a-new-kind-of-hr> ημερομηνία ανάκτησης 2/7/21
5. Sue Bingham στο Harvard Business Review, 2020, «How HR Leaders Can Adapt to Uncertain Times» <https://hbr.org/2020/08/how-hr-leaders-can-adapt-to-uncertain-times>, ημερομηνία ανάκτησης 2/7/21

6. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. and Atkinson, C. (2017). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Λευκωσία, Εκδόσεις: Broken Hill Publishers LTD.

### **Ελληνόγλωσση**

7. Ναυτεμπορική 2021, «Deloitte: Ο μετασχηματισμός της εργασίας μετά την πανδημία, <https://m.naftemporiki.gr/story/1684473/deloitte-o-metaximatismos-tis-ergasias-meta-tin-pandimia> ημερομηνία ανάκτησης 2/7/21
8. Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Αθήνα, Εκδόσεις: ΑΝΙΚΟΥΛΑ.
9. Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις : Μπένου
10. Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Διοίκ. Προσωπικού). Εκδόσεις: Rosili
11. Χατζηπαντελή, Π. (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα, Εκδόσεις: Μεταίχμιο
12. Χυτήρης, Σ., (2001 ). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εισαγωγή. Αθήνα, Εκδόσεις: Interbooks

### **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2**

1. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. MIS Quarterly, 37(2), 471–482.
2. Chantias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. The Journal of Strategic Information Systems, 28(1), 17–33.
3. Curtis, S. (2019). Digital transformation—The silver bullet to public service improvement? Public Money & Management, 39(5), 322–324.
4. EUROPA.EU (2016). EU eGovernment action plan 2016–2020: Accelerating the digital transformation of government. Brussels: European Commission.

5. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1–14.
6. Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101-385.
7. Mergel, I., Gong, Y., & Bertot, J. (2018). Agile government: Systematic literature review and future research. *Government Information Quarterly*, 35(2), 291–298.
8. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis - into the age of austerity* (forth ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.
9. Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197–213.
10. Singh, A., & Hess, T. (2017). How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Quarterly Executive*, 16(1), 1–17.
11. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
12. Weerakkody, V., Omar, A., El-Haddadeh, R., & Al-Busaidy, M. (2016). Digitally-enabled service transformation in the public sector: The lure of institutional pressure and strategic response towards change. *Government Information Quarterly*, 33(4), 658–668.

### **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3**

#### ***Ξενόγλωσση***

1. *A common European framework for ICT Professionals in all sectors*. Ανακτήθηκε 17 Σεπτεμβρίου 2021, από [European e-Competence Framework \(ecompetences.eu\)](https://ecocompetences.eu)
2. European Commission (2013). *Industrial Relations in Europe 2013*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

3. Featherstone, K. (2005). Introduction: 'Modernisation' and the structural constraints of Greek politics. *West European Politics*, 28(2), 223-241.
4. Grimshaw, D., Rubery, J., & Marino, S. (2012). *Public sector pay and procurement in Europe during the crisis: The challenges facing local government and the prospects for segmentation, inequalities and social dialogue*. Unpublished Manuscript, University of Manchester.
5. Kiefer, T., Hartley, J., Conway, N., & Briner, R. B. (2015). Feeling the squeeze: Public employees' experiences of cutback-and innovation-related organizational changes following a national announcement of budget reductions. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1279-1305.

#### ***Ελληνόγλωσση***

6. Ακρίβος, Χ. & Γυαλιά, Ε. (2019). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Ηγεσία*. ΕΚΔΔΑ.
7. Δραμαλιώτη, Ε. & Μπαλαμπανίδης, Γ. (2015). *Συστήματα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Συγκριτική παρουσίαση και αποτίμηση του θεσμικού πλαισίου για την αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων από το ΠΔ 318/1992 μέχρι το νέο (υπό διαβούλευση) σχέδιο νόμου του ΥΔΜΗΔ*. Διαθέσιμο στο: <https://docplayer.gr/35254751-Systimata-axiologisis-dimosion-ypallilon.html>
8. Ελευθερίου, Α. (2017). Περί αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα- Πως μπορεί να βοηθήσει η εμπειρία του ιδιωτικού τομέα στην σωστή εφαρμογή της. *On Public Management*, 5, 46-47.
9. Λαδή, Σ. (2018). Αξιολόγηση και Δημόσια Διοίκηση. Ανακτήθηκε 15 Σεπτεμβρίου, 2021, από <https://prorata.gr/2017/02/13/axiologisi-kai-dimosia-dioikisi/>
10. Παναγόπουλος, Α. (2021). *Διοίκηση Δημόσια Διοίκηση Αυτοδιοίκηση Τοπική Διακυβέρνηση (αποτελεσματική ηγεσία, διακυβέρνηση, διαχείριση)*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταύρος Σαρτίνας.



11. Σακελλαρίου, Μ. (2017). Μια ευκαιρία για διοίκηση αλλαγής και εισαγωγή καινοτομίας στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. *On Public Management*, 5, 53-55.
12. Τερζίδης, Κ., & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
13. Τσολακίδου, Σ. (2017). Πλαίσιο Ικανοτήτων: προς μια ανθρωποκεντρική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα. *e.Journal of Science & Technology (e-JST)*. Ανακτήθηκε 13 Σεπτεμβρίου, 2021, από [Πλαίσιο Ικανοτήτων: προς μια ανθρωποκεντρική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο τομέα \(uniwa.gr\)](#)

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4

### Ξενόγλωσση

1. Digital agenda for Europe scoreboard 2012. Ανακτήθηκε 22 Σεπτεμβρίου 2021, από, [Digital agenda for Europe scoreboard 2012 - Publications Office of the EU \(europa.eu\)](#)
2. Habermas, J. (1991). Base and superstructure in Marxist cultural theory. *Rethinking Popular Culture: Contemporary Perspectives in Cultural Studies*, 398-404.
3. Silcock, R. (2001). What is e-government. *Parliamentary affairs*, 54(1), 88-101.

### Ελληνόγλωσση

4. *Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025*, (2020, Δεκέμβριος, σελ. 264-266), Ανακτήθηκε 23 Σεπτεμβρίου 2021, από, [digitalstrategy.pdf \(opengov.gr\)](#)
5. Γιάννας, Π., Λάππας, Γ. & Μπιμπίτσος, Χ. (2013) Η Από υπολογιστή Δημοσιοποίηση των απολογισμών Δήμων και Περιφερειών: Ανάλυση περιεχομένου και προτάσεις ενδυνάμωσης της Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας.<sup>5ο</sup> Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων για την Αναδιοργάνωση της Διοίκησης και

- του Κράτους στη ΜΕΤΑ το «ΜΝΗΜΟΝΙΟ» εποχή, 28-30 Νοεμβρίου 2013, σελ.579-581. Ανακτήθηκε 20 Σεπτεμβρίου 2021, από, [238\\_15.indd \(uoa.gr\)](#)
6. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014 – 2020»,(2014. Δεκέμβριος 18, σελ. 6-7,22-23) Ανακτήθηκε 21 Σεπτεμβρίου 2021, από, [Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014 – 2020» \(epdm.gr\)](#)
  7. Ζάχαρη, Γ., (2020, Σεπτέμβριος 15). Δήμος Αθηναίων: Συνεχίζεται η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών. *Alpha free Press*. Ανακτήθηκε 25 Σεπτεμβρίου 2021, από, [Δήμος Αθηναίων: Συνεχίζεται η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών | Alphafreepress.gr](#)
  8. Παπαχαρίση, Ζ. (2011, Οκτώβριος 8). Ο Ψηφιακός πολίτης; Το διαδίκτυο, τα ιστολόγια και η δημόσια σφαίρα. *Αντίφωνο*. Ανακτήθηκε 20 Σεπτεμβρίου 2021, από, [Ο ψηφιακός πολίτης; Το διαδίκτυο, τα ιστολόγια και η δημόσια σφαίρα - Αντίφωνο \(antifono.gr\)](#)
  9. Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης,(2016, Νοέμβριος) *Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021*,σελ.1,21,264-266.Ανακτήθηκε 21 Σεπτεμβρίου 2021, από [digital\\_strategy.pdf \(opengov.gr\)](#)
  10. Ψηφιακός Μετασχηματισμός: Στρατηγική για μια νέα Δημόσια Διοίκηση, (2018, Οκτώβριος σελ.12-13) Ανακτήθηκε 21 Σεπτεμβρίου 2021, από, [Forum Ελληνικής Καινοτομίας και Στρατηγικής \(gisf.gr\)](#)

## **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5**

### **Ξενόγλωσση**

1. Aghion, P., & Durlauf, S. N. (2005). Handbook of economic growth. Amsterdam: Elsevier
2. Nikolaidis, P. και συν., 2017. Greek National Coalition for Digital Skills & Jobs - Enhancing Digital Skills and Jobs in Greece - National Action Plan 2017 - 2020, Athens: Digital Skills Greece

3. eGovernment Benchmark, (2019). <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egovernment-benchmark-2019-trust-government-increasingly-important-people> ημερομηνία ανάκτησης ιστοσελίδας 09/06/2021
4. Yin, R.K. (2008). *Case Study Research: Design and Methods. 4th Edition.* Sage Publications, Thousand Oaks.

### ***Ελληνόγλωσση***

5. Athens Digital Lab, 2021, <https://www.athensdigitallab.gr/athina-ti-simainei-psifiakos-metaximatismos>, ημερομηνία ανάκτησης ιστοσελίδας 09/06/2021
6. Athens Pass, 2021, <https://play.google.com/store/apps/details?id=gr.citizen.pass&hl=el&gl=US>, ημερομηνία ανάκτησης ιστοσελίδας 09/06/2021
7. Γεωργόπουλος Ν., (2010), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
8. Εθνική Συμμαχία για τις Ψηφιακές Δεξιότητες & την Απασχόληση, <https://www.nationalcoalition.gov.gr/> ημερομηνία ανάκτησης ιστοσελίδας 09/06/2021
9. Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021, <https://government.gov.gr/epiteliki-sinopsi-tis-anaforas-litourgikis-proodou-tis-ethnikis-psifiakis-stratigikis-2016-2021/>, ημερομηνία ανάκτησης ιστοσελίδας 09/06/2021
10. Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *ΠΩΣ ΓΙΝΕΤΑΙ ΜΙΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών.* Αθήνα: Κριτική
11. Ζαχάρης, 2020, Alpha Free press, «Δήμος Αθηναίων: Ψηφιακός μετασχηματισμός» <https://www.alphafreepress.gr/2020/05/08/ellada/dimos-athinaion-psifiakos-metaximatismos/>, ημερομηνία ανάκτησης ιστοσελίδας 09/06/2021

12. Ηλεκτρονικές υπηρεσίες Δήμου Αθηναίων,  
<https://eservices.cityofathens.gr/login>, ημερομηνία ανάκτησης ιστοσελίδας  
09/06/2021
13. Καλογήρου, Ι., (2015). Κοινωνία της Πληροφορίας & Οικονομία της Γνώσης,  
Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών
14. Κανελλόπουλος Χ., (2002), Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού,  
Εκδόσεις Ιδιωτική, Αθήνα
15. Κάτου, Α. (2017). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Ζυγός,  
Θεσσαλονίκη.
16. Μούζα-Λαζαρίδη, Α. (2006). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική
17. Novonville, 2021,  
<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.novonville&hl=el&gl=US>,  
ημερομηνία ανάκτησης ιστοσελίδας 09/06/2021
18. Ξένος, Δ. (2003). Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για Εφαρμογή  
σε Επιχειρήσεις και Δημόσιους Οργανισμούς, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
19. Ξηροτύτη - Κουφίδου Σ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση  
του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη
20. Ξηροτύτη - Κουφίδου Σ., (2010), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Κτίζοντας τα  
θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων, Εκδόσεις Ανικούλα,  
Θεσσαλονίκη.
21. Παπαδάκης Β., (2016), Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής  
εμπειρία, 7η Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
22. Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2016). Διοίκηση Ανθρώπινου  
Δυναμικού, Εκδόσεις Ε.Μπένου, Αθήνα.
23. Πατρινός Δ. Θ., (2005), Μάνατζμεντ ΙΙ Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού,  
Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

24. Πατρινός Δ., (2009), Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα
25. Robins, S. P. & Judge, T.A., “Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις”, εκδόσεις: Κριτική Α.Ε
26. Σιώμοκος, Γ και Μαύρος, Γ., (2008), «Έρευνα Μάρκετινγκ», Αθήνα, Εκδ. Σταμούλης
27. Σκουλάς, Ν. και Οικονομάκη, Κ. (1998). Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων. Εκδόσεις Κάπα, Αθήνα.
28. Σπύρου Ελένη, 2020, ««Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Δημόσια Διοίκηση: Οι παράγοντες που συμβάλλουν στη Σύγκλιση προς τα Πρότυπα της Ε.Ε.»», Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Νεάπολης Πάφου
29. Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Διοίκ. Προσωπικού), Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
30. Φαναριώτης, Π. (2004). Εργασιακές Σχέσεις, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
31. Φίλιας, Β., (2004), Εισαγωγή στη μεθοδολογία και τις τεχνικές των κοινωνικών ερευνών, 2η εκδ. Αθήνα, Εκδόσεις Gutenberg
32. Χυτήρης Λ. (2018). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.

## Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο

### Ψηφιακός Μετασχηματισμός στον Δήμο Αθηναίων

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της διπλωματικής εργασίας με θέμα τη «Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Ψηφιακός Μετασχηματισμός. Μελέτη περίπτωσης Δήμου Αθηναίων».

Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνήσει την ικανοποίηση των υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν κατά την επικοινωνία και την διαχείριση των αιτημάτων των πολιτών μέσω της ψηφιακής πλατφόρμας του Δήμου καθώς και την μεταξύ τους αλληλεπίδραση και διάδραση κατά την χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών

#### 1. Σε ποια Διεύθυνση του Δήμου Αθηναίων εργάζεστε;

- Αποκέντρωσης και Διοίκησης - Εξυπηρέτησης Πολιτών
- Διαχείρισης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού
- Αστικής Κατάστασης
- Προμηθειών και Αποθηκών
- Δημοτικής Περιουσίας
- Οικονομικών - Δημοτικών Προσόδων
- Παιδικής Ηλικίας, Παιδείας και Δια Βίου Μάθησης
- Κοινωνικής Αλληλεγγύης - Δημόσιας Υγείας
- Δόμησης - Οδοποιίας
- Πρασίνου - Ηλεκτρολογικού
- Σχεδίου Πόλεως - Κτιριακής Υποδομής
- Καθαριότητας-Ανακύκλωσης - Μηχανολογικού
- Άλλο: \_\_\_\_\_

## 2. Πόσα άτομα απασχολεί η υπηρεσία σας;

- Λιγότερα από 20
- 20 έως 50
- 50 έως 80
- 80 έως 100
- Πάνω από 100

## 3. Πόσο ώρες την εβδομάδα κατά μέσο όρο χρησιμοποιείτε τις ψηφιακές υπηρεσίες του δήμου;

0-5 ώρες	6-12 ώρες	13-20 ώρες	21-30 ώρες	>30

## 4. Ποια είναι το βασικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζετε ως υπάλληλος του Δήμου Αθηναίων ως προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό;

- Δεν υπάρχει αρκετή εξειδίκευση (δεν έχω επαρκή γνώση)
- Δεν είμαι σε θέση / δεν επιθυμώ να αλλάξω τον τρόπο που εργάζομαι καθημερινά στη δουλειά μου
- Δεν θεωρώ ότι μπορώ να τα καταφέρω
- Υπάρχει φόβος για υποκλοπή προσωπικών μου δεδομένων
- Φοβάμαι για ενδεχόμενα λάθη στις ψηφιακές διαδικασίες και σημαντικά έγγραφα
- Δεν αντιμετωπίζω κανένα πρόβλημα

**5. Ποια κατά την άποψή σας είναι η σημαντικότερη έλλειψη παροχής βοήθειας από την υπηρεσία σας για την εμπλοκή σας στον ψηφιακό μετασχηματισμό;**

- Έλλειψη χρόνου για παρακολούθηση επιδοτούμενης εκπαίδευσης (π.χ. σεμινάρια για τον ψηφιακό μετασχηματισμό).
- Έλλειψη χρηματικού κινήτρου (π.χ. αύξηση στο μισθό ή καταβολή επιδομάτων)
- Έλλειψη κινήτρου εξέλιξης της καριέρας
- Ανεπαρκής τεχνολογικός εξοπλισμός της υπηρεσίας
- Δεν θεωρώ πως υπάρχει κάποια έλλειψη

**6. Ποια τεχνικά προβλήματα συναντάτε πιο συχνά κατά τη χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών;**

- Κακή σύνδεση στο διαδίκτυο
- Μη φιλικές προς το χρήστη εφαρμογές
- Η λειτουργία των εφαρμογών δεν είναι η προβλεπόμενη (κολλήματα, πέφτει το σύστημα, κτλ.)
- Έλλειψη υποστήριξης σε περίπτωση προβλήματος
- Απαρχαιωμένος τεχνολογικός εξοπλισμός
- Δεν έχω συναντήσει κάποιο πρόβλημα

**7. Ποιο θεωρείτε είναι πως είναι το σημαντικότερο όφελος από τον ψηφιακό μετασχηματισμό;**

- Η άμεση ανταπόκριση του Δήμου στους πολίτες και στα προβλήματά τους
- Δυνατότητα απομακρυσμένης εξυπηρέτησης των πολιτών για ορισμένες διαδικασίες
- Μείωση της γραφειοκρατίας
- Μείωση του λειτουργικού κόστους
- Αύξηση της διαφάνειας των διαδικασιών
- Δεν θεωρώ πως υπάρχει κάποιο όφελος



**8. Ποια προβλήματα έλυσε η ψηφιοποίηση της υπηρεσίας σας;**

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Μεγάλος χρόνος φυσικής αναμονής των πολιτών					
Μεγάλος χρόνος διεκπεραίωσης αιτημάτων					
Μεγάλος αριθμός απαιτούμενων δικαιολογητικών					
Ακατανόητες και πολύπλοκες διαδικασίες					

**9. Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες μπορούν να βελτιώσουν τις φυσικές διαδικασίες;**

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

**10. Σε τι ποσοστό πιστεύετε πως έχουν αντικατασταθεί οι φυσικές διαδικασίες στην υπηρεσία σας από αντίστοιχες ψηφιακές;**

- < 20%
- 20-40%
- 40-60%
- > 60%

**11. Πως θα περιγράφατε το επίπεδο ψηφιακού μετασχηματισμού στην υπηρεσία σας;**

- Βρίσκεται ακόμα σε αρχικό στάδιο
- Βρίσκεται ακόμα σε πιλοτική φάση
- Βρίσκεται ακόμα σε στάδιο υλοποίησης
- Έχει ήδη εφαρμοστεί σε ευρεία κλίμακα
- Δε γνωρίζω

**12. Έχετε συμμετάσχει σε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα με σκοπό την ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων σας;**

- Ναι
- Όχι

**13. Θεωρείτε ότι χρειάζεται συνεχής εκπαίδευση για την ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων σας;**

- Ναι
- Όχι

**14. Με την έξαρση της πανδημίας, πόσο σημαντικό κρίνεται τον ψηφιακό μετασχηματισμό της υπηρεσίας που ανήκετε;**

καθόλου	λίγο	μέτρια	πολύ	πάρα πολύ

**15. Ποια από τις παρακάτω διαδικασίες χρησιμοποιεί η υπηρεσία σας στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού; (μπορείτε να επιλέξετε πάνω από μια απάντηση)**

- Ηλεκτρονική υπογραφή
- Ηλεκτρονικό πρωτόκολλο
- Ηλεκτρονική διαχείριση ερωτημάτων πολιτών
- Ηλεκτρονικές υπηρεσίες ληξιαρχείου
- Ηλεκτρονική έκδοση πιστοποιητικών
- Δε γνωρίζω

**16.** Η ηλεκτρονική υπογραφή δημιουργείται με βάση τα δεδομένα αποκλειστικής κατοχής (ιδιωτικό κλειδί). Αποτελεί μια ψηφιακή «ετικέτα», η οποία επισυνάπτεται στα προς υπογραφή δεδομένα. **Θεωρείτε ότι η ηλεκτρονική υπογραφή ή ταυτοποίηση, θα πρέπει να προσφέρεται σε εργαζομένους μέσω της υπηρεσίας τους;**

- Ναι
- Όχι

#### **17. Φύλο**

- Άνδρας
- Γυναίκα

#### **18. Ηλικία**

- 18-25 ετών
- 26-35 ετών
- 36-45 ετών
- 46-55 ετών
- >56 ετών

#### **19. Οικογενειακή κατάσταση**

- Άγαμος/η
- Έγγαμος/η
- Διαζευγμένος/η
- Χήρος/α

#### **20. Οικογενειακό εισόδημα**

- 0 – 10.000 ευρώ
- 10.001 – 17.000 ευρώ
- 17.001 – 25.000 ευρώ
- >25.000 ευρώ

### **21. Μορφωτικό επίπεδο**

- Δημοτικό
- Γυμνάσιο/Λύκειο
- ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ
- Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό

### **22. Έτη επαγγελματικής εμπειρίας**

- .....

### **23. Επίπεδο γνώσης της αγγλικής γλώσσας**

- Πολύ χαμηλό
- Χαμηλό
- Μέτριο
- Καλό (π.χ. Lower)
- Πολύ καλό - Άριστο (π.χ. Advanced - Proficiency)

### **24. Εξοικείωση με Η/Υ και χρήση διαδικτύου**

- Πολύ χαμηλή
- Χαμηλή
- Μέτρια
- Καλή
- Πολύ καλή