



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών
Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ Η ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ
ΕΘΝΙΚΟΥ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ (e-ΕΦΚΑ).**

Σπυρίδων Γρίβας

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του
Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης
στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Ατγάλεω, 2022



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών
Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ Η ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ
ΕΘΝΙΚΟΥ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ (e-ΕΦΚΑ).**

Σπυρίδων Γρίβας, Α.Μ.:19007

Επιβλέπων: Ανδρέας Αλεξόπουλος, Επίκουρος Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής,
Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του
Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης
στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, 2022



University of West Attica
School of Administration, Economic and
Social Sciences
Department of Accounting & Finance
M.Sc. in Public Economics & Policy



**THE MANAGEMENT OF CHANGE AND THE PROMOTION OF
INNOVATION IN PUBLIC ADMINISTRATION.
CASE STUDY: THE ADMINISTRATION OF THE ELECTRONIC
NATIONAL SOCIAL SECURITY INSTITUTION (e-EFKA).**

Spiridon Grivas, R.N.:19007

Supervisor: Andreas Alexopoulos, Lecturer Professor, University of West Attica, Department
of Accounting & Finance

Master Thesis submitted to the Dept. of Accounting & Finance of the University of West
Attica in partial fulfilment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public Economics
and Policy

Aigaleo, Greece, 2021



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών
Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ Η ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ
ΕΘΝΙΚΟΥ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ (e-ΕΦΚΑ).**

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 08/06/2022

Α/Α	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	ΑΝΔΡΕΑΣ ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΣ	ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	
2	ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΠΑΝΑΓΟΥ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	
3	ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΣΤΡΟΜΠΛΟΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΛ.ΣΤΑΤ.	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Σπυρίδων Γρίβας του Γεωργίου, με αριθμό μητρώου 19007 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «**Δημόσια Οικονομική και Πολιτική**» του Τμήματος «Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής» της Σχολής «Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών» του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής 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 πτυχίου μου».

Ο Δηλών



ΣΠΥΡΙΔΩΝ ΓΡΙΒΑΣ

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους με βοήθησαν και με στήριξαν. Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ανδρέα Αλεξόπουλο για τις πολύτιμες συμβουλές και την καθοδήγηση του καθ' όλη την διάρκεια της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης, τον κ. Κωνσταντίνο Μηλιώρη για την πολύτιμη βοήθειά του στη στατιστική ανάλυση των δεδομένων του ερωτηματολογίου.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον προϊστάμενό μου στον e-ΕΦΚΑ κ. Νικόλαο Τσιρώνη για την στήριξη και τις εύστοχες επισημάνσεις του, την φίλη και συνάδελφο Ρέα Αδαμοπούλου που χωρίς την επιμονή της δεν θα συμμετείχα στο εν λόγω μεταπτυχιακό πρόγραμμα, καθώς και τους συναδέλφους μου για την συμμετοχή τους στην έρευνα που διεξήγαγα.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την συμπαράσταση και την υποστήριξη που μου παρείχαν.

Η διαχείριση της αλλαγής και η προώθηση της καινοτομίας στη Δημόσια Διοίκηση.

Μελέτη περίπτωσης: Η Διοίκηση του Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ).

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως σκοπό την διερεύνηση και την ανάλυση των αντιλήψεων των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ σχετικά με την στάση τους έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών, οι οποίες έχουν εφαρμοστεί στον φορέα από την δημιουργία του και μεταγενέστερα, καθώς επίσης και την διερεύνηση και ανάλυση των αντιλήψεων τους ως προς την προώθηση καινοτομιών στον φορέα και την συμβολή που παρέχουν στους ίδιους, στους πολίτες και στον φορέα συνολικά. Η μεθοδολογία της έρευνας που ακολουθήθηκε είναι η επαγωγική. Για την διερεύνηση των ερευνητικών υποθέσεων που τέθηκαν χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική έρευνα μέσω της διανομής ερωτηματολογίου, με το δείγμα της έρευνας να αποτελούν οι εργαζόμενοι της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε μέσω της εφαρμογής Google forms, η διανομή του μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και η στατιστική ανάλυση των δεδομένων του μέσω του προγράμματος SPSS. Τέλος, τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν την στάση των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές, καθώς και την συμβολή των καινοτομιών στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και την συνολική απόδοση του φορέα.

Λέξεις κλειδιά: Οργανωσιακή αλλαγή, οργανωσιακή κουλτούρα, διαχείριση αλλαγών, e-ΕΦΚΑ, καινοτομία.

The management of change and the promotion of innovation in public administration.

Case study: The administration of the electronic national social security institution (e-EFKA).

Abstract

This thesis aims to investigate and analyze the perceptions of the employees of the management of the e-EFKA regarding their attitude towards the changes and innovations that have been implemented in the organization since its creation and afterwards, as well as to investigate and analyze their perceptions regarding the promotion of innovations in the organization and the contribution they provide to themselves, to citizens and the institution as a whole. The research methodology followed is inductive. For the investigation of the research cases that were raised, the quantitative research was used through the distribution of a questionnaire, with the sample of the survey being the employees of the Management of e-EFKA. The design of the questionnaire was carried out through the Google forms application, its distribution through e-mail and the statistical analysis of the data through the SPSS program. Finally, the results of the survey highlighted the attitude of the employees of the e-EFKA management towards the changes and the innovations associated with them, as well as the contribution of the innovations to the efficiency of the employees, the better service to citizens and the overall performance of the organization.

Key words: organizational change, organizational culture, change management, e-EFKA, innovation.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη	xiii
Abstract	xv
Κατάλογος Πινάκων.....	xix
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	xxiii
Εισαγωγή.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	3
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ.....	3
1.1 Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής	3
1.2 Παράγοντες αλλαγών	3
1.3 Τύποι και φορείς αλλαγών	4
1.4 Η έννοια της οργανωσιακής συμπεριφοράς.....	6
1.5 Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας.....	7
1.5.1 Παράγοντες διαμόρφωσης μιας κουλτούρας	9
1.5.2 Το μοντέλο των Cameron & Quinn για την οργανωσιακή κουλτούρα.....	10
1.6 Η διαχείριση της αλλαγής	11
1.6.1 Το μοντέλο του Lewin	11
1.6.2 Το μοντέλο του Kotter	12
1.7 Αντίσταση έναντι της αλλαγής.....	13
1.7.1 Αιτίες αντίστασης έναντι της αλλαγής.....	13
1.7.2 Τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης έναντι των αλλαγών	15
1.8 Ηγεσία έναντι διαχείριση αλλαγής.....	16
1.9 Λόγοι αποτυχίας των αλλαγών.....	17
1.9 Η διαχείριση των αλλαγών στο δημόσιο τομέα	18
1.10 Οι δυσκολίες στη διαχείριση των αλλαγών στο δημόσιο τομέα	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	21
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	21
2.1 Η έννοια της καινοτομίας.....	21
2.2 Τα χαρακτηριστικά των καινοτομιών	21
2.3 Τύποι καινοτομιών	22
2.4 Η καινοτομία στο δημόσιο τομέα	23
2.4.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά	23
2.4.2 Διαφορές καινοτομίας μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.....	25
2.4.3 Πως ξεκινούν οι καινοτομίες στον δημόσιο τομέα	25
2.5 Το μοντέλο των τεσσάρων πτυχών καινοτομίας του ΟΑΣΑ	26
2.6 Το Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών του Υπουργείου Εσωτερικών	27

2.7 Ο χάρτης καινοτομίας στη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	33
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ (e-ΕΦΚΑ).....	33
3.1 Η προϋπάρχουσα κατάσταση	33
3.2 Η δημιουργία του ΕΦΚΑ και ο μετασχηματισμός του σε e-ΕΦΚΑ	34
3.3 Η οργανωτική δομή του e-ΕΦΚΑ.....	36
3.4 Δράσεις στο πλαίσιο της διαχείρισης των αλλαγών στον ΕΦΚΑ και πλέον e-ΕΦΚΑ	37
3.5 Καινοτομίες & Αλλαγές στον e-ΕΦΚΑ – Η νέα ψηφιακή μορφή του Φορέα.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	45
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	45
4.1 Σκοπός έρευνας.....	45
4.2 Ερευνητικά ερωτήματα και υποθέσεις.....	45
4.3 Μεθοδολογία έρευνας και σχεδιασμός	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	47
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	47
5.1 Περιγραφική στατιστική ανάλυση	47
5.2 Επαγωγική στατιστική ανάλυση	84
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	105
ΣΥΝΘΕΣΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ	105
6.1 Συμπεράσματα	105
6.2 Προτάσεις.....	106
6.3 Περιορισμοί Έρευνας.....	107
6.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	107
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	109
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	117

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 5.1: Φύλο.....	47
Πίνακας 5.2: Ηλικιακή ομάδα	48
Πίνακας 5.3: Επίπεδο σπουδών.....	49
Πίνακας 5.4: Πρώην Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης	50
Πίνακας 5.5: Θέση στον e-ΕΦΚΑ.....	51
Πίνακας 5.6: Συνολικός χρόνος υπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ	52
Πίνακας 5.7: Άποψη των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ για την ενοποίηση των Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης στον ΕΦΚΑ και πλέον e-ΕΦΚΑ	53
Πίνακας 5.8: Συμβολή της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ ως προς την δεκτικότητα στις αλλαγές.....	54
Πίνακας 5.9: Τρόπος μετάβασης στον ΕΦΚΑ και πλέον e-ΕΦΚΑ	55
Πίνακας 5.10: Άποψη των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ για την νέα οργανωτική δομή.....	56
Πίνακας 5.11: Σχέση των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ με την τεχνολογία	57
Πίνακας 5.12: Σχέση των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ με την χρήση νέων εφαρμογών.....	58
Πίνακας 5.13: Αυτοπροσδιορισμός των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ απέναντι στην εκμάθηση νέων εφαρμογών.....	59
Πίνακας 5.14: Επαρκής ενημέρωση σχετικά με τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στον e-ΕΦΚΑ	60
Πίνακας 5.15: Παροχή απαραίτητων προϋποθέσεων αποδοχής οποιαδήποτε αλλαγής... ..	61
Πίνακας 5.16: Προϋπόθεση "Εκπαίδευση και επιμόρφωση"	62
Πίνακας 5.17: Προϋπόθεση "Απαραίτητος τεχνολογικός εξοπλισμός"	63
Πίνακας 5.18: Προϋπόθεση "Παροχή κινήτρων"	64
Πίνακας 5.19: Προϋπόθεση "Καλό εργασιακό περιβάλλον".....	65
Πίνακας 5.20: Τρόπος κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης για αποδοχή μιας αλλαγής "Εκμάθηση και ενημέρωση".....	66

Πίνακας 5.21: Τρόπος κάμψης αμφιβολίας ή αντίστασης για αποδοχή μιας αλλαγής “Συμβολή στην υλοποίηση της αλλαγής”	67
Πίνακας 5.22: Τρόπος κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης για αποδοχή μιας αλλαγής “Ενθάρρυνση”	68
Πίνακας 5.23: Τρόπος κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης για αποδοχή μιας αλλαγής “Διαπραγμάτευση”	69
Πίνακας 5.24: Τρόπος κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης για αποδοχή μιας αλλαγής “Επιβολή”	70
Πίνακας 5.25: Τρόπος κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης για αποδοχή μιας αλλαγής “Κανένας από τους προαναφερόμενους”	71
Πίνακας 5.26: Αυτοπροσδιορισμός των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές	72
Πίνακας 5.27: Στάση των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές	73
Πίνακας 5.28: Δράσεις που έχουν πραγματοποιηθεί έως σήμερα στο πλαίσιο διαχείρισης των αλλαγών στον e-ΕΦΚΑ	74
Πίνακας 5.29: Ενέργειες για την ψηφιοποίηση του e-ΕΦΚΑ	75
Πίνακας 5.30: Ενέργειες για την προώθηση καινοτομιών στον e-ΕΦΚΑ	76
Πίνακας 5.31: Αξιολόγηση των υφιστάμενων καινοτομιών στον e-ΕΦΚΑ	77
Πίνακας 5.32: Άποψη των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ για την ανάγκη προώθησης περισσότερων καινοτομιών στον φορέα	78
Πίνακας 5.33: Αξιολόγηση της έως τώρα αναβάθμισης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και της ψηφιοποίησης του e-ΕΦΚΑ	79
Πίνακας 5.34: Άποψη των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ για περαιτέρω αναβάθμιση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και την ψηφιοποίηση του φορέα	80
Πίνακας 5.35: Συμβολή καινοτομιών στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ	81
Πίνακας 5.36: Συμβολή καινοτομιών στην αποτελεσματικότητα ως προς την εξυπηρέτηση των πολιτών (εργοδοτών-ασφαλισμένων-συνταξιούχων)	82
Πίνακας 5.37: Άποψη των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ για την συνολική λειτουργία του φορέα με τις έως τώρα αλλαγές που έχουν εφαρμοστεί	83
Πίνακας 5.38: Συσχέτιση ερωτήσεων με φύλο	84
Πίνακας 5.39: Συσχέτιση ερωτήσεων με ηλικία	88

Πίνακας 5.40: Συσχέτιση ερωτήσεων με επίπεδο σπουδών.....	91
Πίνακας 5.41: Συσχέτιση ερωτήσεων με συνολικό χρόνο υπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ ...	95
Πίνακας 5.42: Crosstab φύλου και στάσης έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές	99
Πίνακας 5.43: Συσχέτιση μεταξύ φύλου και στάσης έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές.....	99
Πίνακας 5.44: Crosstab ηλικιακής ομάδας και στάσης έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές.....	100
Πίνακας 5.45: Συσχέτιση μεταξύ ηλικιακής ομάδας και στάσης έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές.....	100
Πίνακας 5.46: Crosstab επιπέδου σπουδών και στάσης έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές.....	101
Πίνακας 5.47: Συσχέτιση μεταξύ επιπέδου σπουδών και στάσης έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές.....	101
Πίνακας 5.48: Crosstab συνολικού χρόνου υπηρεσίας και στάσης έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές.....	102
Πίνακας 5.49: Συσχέτιση συνολικού χρόνου υπηρεσίας και στάσης έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές.....	102

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 5.1: Φύλο	47
Διάγραμμα 5.2: Ηλικιακή ομάδα.....	48
Διάγραμμα 5.3: Επίπεδο σπουδών	49
Διάγραμμα 5.4: Πρώην Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης	50
Διάγραμμα 5.5: Θέση στον e-ΕΦΚΑ	51
Διάγραμμα 5.6: Συνολικός χρόνος υπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ.....	52
Διάγραμμα 5.7: Άποψη των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ για την ενοποίηση των Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης στον ΕΦΚΑ και πλέον e-ΕΦΚΑ	53
Διάγραμμα 5.8: Συμβολή της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ ως προς την δεκτικότητα στις αλλαγές.....	54
Διάγραμμα 5.9: Τρόπος μετάβασης στον ΕΦΚΑ και πλέον e-ΕΦΚΑ	55
Διάγραμμα 5.10: Άποψη των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ για την νέα οργανωτική δομή.....	56
Διάγραμμα 5.11: Σχέση των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ με την τεχνολογία	57
Διάγραμμα 5.12: Σχέση των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ με την χρήση νέων εφαρμογών.....	58
Διάγραμμα 5.13: Αυτοπροσδιορισμός των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ απέναντι στην εκμάθηση νέων εφαρμογών.....	59
Διάγραμμα 5.14: Επαρκής ενημέρωση σχετικά με τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στον e-ΕΦΚΑ	60
Διάγραμμα 5.15: Παροχή απαραίτητων προϋποθέσεων αποδοχής οποιαδήποτε αλλαγής	61
Διάγραμμα 5.16: Προϋπόθεση "Εκπαίδευση και επιμόρφωση"	62
Διάγραμμα 5.17: Προϋπόθεση "Απαραίτητος τεχνολογικός εξοπλισμός"	63
Διάγραμμα 5.18: Προϋπόθεση "Παροχή κινήτρων"	64
Διάγραμμα 5.19: Προϋπόθεση "Καλό εργασιακό περιβάλλον"	65
Διάγραμμα 5.20: Τρόπος κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης για αποδοχή μιας αλλαγής "Εκμάθηση και ενημέρωση"	66

Διάγραμμα 5.21: Τρόπος κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης για αποδοχή μιας αλλαγής “Συμβολή στην υλοποίηση της αλλαγής”	67
Διάγραμμα 5.22: Τρόπος κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης για αποδοχή μιας αλλαγής “Ενθάρρυνση”	68
Διάγραμμα 5.23: Τρόπος κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης για αποδοχή μιας αλλαγής “Διαπραγμάτευση”	69
Διάγραμμα 5.24: Τρόπος κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης για αποδοχή μιας αλλαγής “Επιβολή”	70
Διάγραμμα 5.25: Τρόπος κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης για αποδοχή μιας αλλαγής “Κανένας από τους προαναφερόμενους”	71
Διάγραμμα 5.26: Αυτοπροσδιορισμός των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές	72
Διάγραμμα 5.27: Στάση των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές	73
Διάγραμμα 5.28: Δράσεις που έχουν πραγματοποιηθεί έως σήμερα στο πλαίσιο διαχείρισης των αλλαγών στον e-ΕΦΚΑ	74
Διάγραμμα 5.29: Ενέργειες για την ψηφιοποίηση του e-ΕΦΚΑ.....	75
Διάγραμμα 5.30: Ενέργειες για την προώθηση καινοτομιών στον e-ΕΦΚΑ	76
Διάγραμμα 5.31: Αξιολόγηση των υφιστάμενων καινοτομιών στον e-ΕΦΚΑ.....	77
Διάγραμμα 5.32: Άποψη των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ για την ανάγκη προώθησης περισσότερων καινοτομιών στον φορέα	78
Διάγραμμα 5.33: Αξιολόγηση της έως τώρα αναβάθμισης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και της ψηφιοποίησης του e-ΕΦΚΑ.....	79
Διάγραμμα 5.34: Άποψη των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ για περαιτέρω αναβάθμιση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και την ψηφιοποίηση του φορέα.....	80
Διάγραμμα 5.35: Συμβολή καινοτομιών στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ	81
Διάγραμμα 5.36: Συμβολή καινοτομιών στην αποτελεσματικότητα ως προς την εξυπηρέτηση των πολιτών (εργοδοτών-ασφαλισμένων-συνταξιούχων)	82
Διάγραμμα 5.37: Άποψη των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ για την συνολική λειτουργία του φορέα με τις έως τώρα αλλαγές που έχουν εφαρμοστεί.....	83

Εισαγωγή

Οι οργανωσιακές αλλαγές τόσο στους οργανισμούς του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα καθώς και η ιδέα ότι ο δημόσιος τομέας θα πρέπει συνεχώς να βελτιώνεται και να προωθεί την καινοτομία λόγω των αυξανόμενων απαιτήσεων του πολίτη, των αλλαγών που έχουν επέλθει τα τελευταία χρόνια σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο καθώς και της ανάπτυξης της τεχνολογίας, είναι αναγκαίες και απαραίτητες. Η επιτυχής διαχείριση των αλλαγών αυτών καθώς και η προώθηση καινοτόμων ιδεών και πρακτικών στους προαναφερόμενους οργανισμούς είναι απαραίτητη για την επιβίωση και την ανάπτυξή τους.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση και η ανάλυση των αντιλήψεων των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ σχετικά με την στάση τους έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών, οι οποίες έχουν εφαρμοστεί στον φορέα από την δημιουργία του και μεταγενέστερα, καθώς επίσης και η διερεύνηση και η ανάλυση των αντιλήψεων τους ως προς την προώθηση καινοτομιών στον φορέα και η συμβολή που παρέχουν στους ίδιους, στους πολίτες και στον φορέα συνολικά.

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια, τα οποία αναλύονται ως εξής:

Στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με τις έννοιες της οργανωσιακής αλλαγής και της οργανωσιακής κουλτούρας, τα μοντέλα διαχείρισης των αλλαγών, τις αιτίες αντίστασης έναντι των αλλαγών και τους τρόπους αντιμετώπισής τους, καθώς επίσης και τις δυσκολίες διαχείρισης των αλλαγών στο δημόσιο τομέα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της καινοτομίας και οι διαφορές που υπάρχουν μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται εν συντομία ο e-ΕΦΚΑ, η οργανωτική του δομή, οι δράσεις που έχουν επιτευχθεί μέχρι σήμερα στο πλαίσιο της διαχείρισης των αλλαγών, καθώς και οι αλλαγές και οι καινοτομίες που έχουν εφαρμοστεί στον φορέα έως σήμερα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία και ο σχεδιασμός της έρευνας και τίθενται τα ερευνητικά ερωτήματα και οι ερευνητικές υποθέσεις.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αποτυπώνονται τα αποτελέσματα της έρευνας με την περιγραφική και την επαγωγική στατιστική ανάλυση των δεδομένων του ερωτηματολογίου.

Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο εξάγονται τα συμπεράσματα της έρευνας καθώς και οι προτάσεις που προκύπτουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

1.1 Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001) η **οργανωσιακή αλλαγή** ορίζεται ως η μετάβαση από μία υφιστάμενη κατάσταση σε μία άλλη με σκοπό τη βελτίωση της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού/επιχείρησης. Οι οργανισμοί/επιχειρήσεις λόγω της συνεχής επαφής και της αμοιβαίας επίδρασης την οποία έχουν με το εξωτερικό περιβάλλον, αλλά και των πιέσεων που μπορεί να δέχονται από το εσωτερικό τους, βρίσκονται σε μια διαρκή διαδικασία αλλαγής, προκειμένου να ανταποκριθούν στη νέα τάξη πραγμάτων η οποία συνεχώς αλλάζει. Συνεπώς, διαφοροποιούν τους στόχους, τη δομή, την τεχνολογία, την στρατηγική, την πολιτική και τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούν τις εργασίες τους (Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., 2003).

Όπως αναφέρει ο Burnes (1996), διαπιστώθηκε μετά από έρευνες ότι όταν η αλλαγή αποτελεί εξαίρεση, οι οργανισμοί δυσκολεύονται στην επιλογή του βέλτιστου τρόπου σύγκλισης και της διαδικασίας που θα εφαρμόσουν. Αντίθετα, όταν η αλλαγή λογίζεται ως μια διαρκή διαδικασία απόκτησης γνώσεων και βελτίωσης, επιλέγεται ο καλύτερος τρόπος σύγκλισης για την κάθε κατάσταση και η αντιμετώπιση της αλλαγής αποτελεί την κύρια δραστηριότητα που εφαρμόζεται στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού.

Παρόλο που η αλλαγή δείχνει ότι πρόκειται για μία διαδικασία όπου κάπου τελειώνει, δεν αποτελεί ένα μοναδικό περιστατικό, αλλά μία συνεχή διαδικασία (Baker, 2007).

1.2 Παράγοντες αλλαγών

Όπως προαναφέρθηκε, η οργανωσιακή αλλαγή σε έναν οργανισμό είναι η διαδικασία της μετάβασης από την υφιστάμενη κατάσταση στην επιθυμητή με σκοπό την βελτίωση την αποτελεσματικότητάς του. Συμβαίνει είτε ως επιδίωξη και επιθυμία του οργανισμού είτε εξαιτίας κάποιων λόγων αυτός αναγκάζεται. Οι κυριότεροι λόγοι που ένας οργανισμός/επιχείρηση οδηγείται σε μια οργανωσιακή αλλαγή είναι οι εξής:

- **Πολιτικοί λόγοι.** Για παράδειγμα κάποια αλλαγή νόμου, αλλαγές στη φορολογία, πόλεμοι, διεθνείς συνθήκες κλπ.

- **Οικονομικοί λόγοι.** Για παράδειγμα η είσοδος στο ευρώ για πολλές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης δημιούργησε την ανάγκη στους οργανισμούς να προχωρήσουν σε αλλαγές. Επίσης, η οικονομική κρίση επέφερε σημαντικές αλλαγές στους οργανισμούς είτε του ιδιωτικού τομέα με μείωση τιμών και απολύσεις εργαζομένων είτε του δημοσίου τομέα με μείωση μισθών και συντάξεων.
- **Κοινωνικοπολιτιστικοί λόγοι.** Για παράδειγμα αλλαγές ώστε να είμαστε πιο φιλικόι προς το περιβάλλον, αλλαγές επειδή προτιμούμε πιο αναβαθμισμένες υπηρεσίες και γενικά αλλαγές που έχουν να κάνουν με την καθημερινότητα του πολίτη και τον τρόπο που ζει.
- **Τεχνολογικοί λόγοι.** Για παράδειγμα με την τηλεργασία δεν απαιτείται αυτοπρόσωπη παρουσία των υπαλλήλων, οι οποίοι μπορούν να εργάζονται μέσω της τεχνολογίας απομακρυσμένα από το σπίτι, κάτι που εφαρμόστηκε και στο δημόσιο τομέα εξαιτίας της πανδημίας Covid -19.

Οι παραπάνω λόγοι προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, υπάρχουν όμως και αλλαγές οι οποίες προκύπτουν από το εσωτερικό περιβάλλον. Για παράδειγμα τα φιλόδοξα οράματα που μπορεί να έχει κάποιος ο οποίος αναλαμβάνει τη διοίκηση ενός οργανισμού, οι προσλήψεις ατόμων σε καίριες θέσεις ευθύνης, οι οποίοι έχουν νέες και καινοτόμες ιδέες. Γενικότερα όμως, οι εξωτερικοί παράγοντες είναι αυτοί που επηρεάζουν περισσότερο και τους εσωτερικούς (Μ.Βακόλα, Ι. Νικολάου, 2019).

1.3 Τύποι και φορείς αλλαγών

Υπάρχουν διάφοροι τύποι αλλαγών οι οποίοι εξαρτώνται από το ποιοι είναι οι παράγοντες που τις προκαλούν και ποιος είναι ο στόχος τους. Οι πιο συνηθισμένοι είναι οι εξής (Χυτήρης, 2017):

- **Εξωτερικές & εσωτερικές αλλαγές.** Εξωτερικές είναι αυτές οι οποίες προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, όπως για παράδειγμα κάποιος ανταγωνιστής όταν πρόκειται για ιδιωτικό τομέα και η δημοσιονομική πολιτική την οποία ασκεί μια κυβέρνηση όταν πρόκειται για δημόσιο τομέα. Εσωτερικές είναι οι αλλαγές οι οποίες προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, δηλαδή αλλαγές που έχουν να κάνουν με το ανθρώπινο δυναμικό, τις διαδικασίες και τον τρόπο που πραγματοποιούνται οι διαδικασίες εν γένει.
- **Απρόσμενες αλλαγές.** Σε αυτή την περίπτωση ο οργανισμός είναι αναγκασμένος να αντιμετωπίσει όσο το δυνατόν καλύτερα μια αλλαγή η οποία είναι εκτός προγράμματος.

- **Προγραμματισμένες αλλαγές.** Σε αυτή την περίπτωση η αλλαγή η οποία πρόκειται να πραγματοποιηθεί, έχει μελετηθεί από πριν.
- **Συζητήσιμες αλλαγές.** Με αυτόν τον τύπο αλλαγής, η νέα τάξη πραγμάτων η οποία διαμορφώνεται, ο τρόπος αντιμετώπισης ή αποδοχής της αλλαγής αλλά και η ίδια η αλλαγή και ο σκοπός τον οποίο εξυπηρετεί, αποτελούν αντικείμενο προς συζήτηση από το σύνολο των εμπλεκομένων.
- **Αλλαγές ανάλογα το εύρος τους.** Σε αυτή την περίπτωση έχουμε να κάνουμε με αλλαγές οι οποίες επηρεάζουν ολόκληρο τον οργανισμό (γενικές αλλαγές), πχ μία αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα, με αλλαγές οργανωτικών δομών του οργανισμού (αλλαγές μεγάλου εύρους) και με αλλαγές οι οποίες επηρεάζουν κατ' ελάχιστο τον οργανισμό (αλλαγές μικρού εύρους).

Για να στεφθεί με επιτυχία μια αλλαγή ή για να έχει όσο το δυνατόν μικρότερες επιπτώσεις, ανεξάρτητα από τον τύπο της, απαιτείται η δημιουργία μιας ομάδας έργου, η οποία θα αναλάβει να σχεδιάσει και να υλοποιήσει την αλλαγή. Τα άτομα τα οποία θα συμμετέχουν σε αυτό το έργο, προέρχονται κυρίως μέσα από τον οργανισμό, ονομάζονται φορείς της αλλαγής και είναι οι ακόλουθοι (Χυτήρης, 2017):

- **Αυτός που σκέφτηκε την ιδέα.** Μπορεί να είναι οποιοσδήποτε μέσα ή έξω από τον οργανισμό, είτε πρόκειται για κάποιο άτομο ανεξαρτήτως θέσης, είτε πρόκειται για τον ίδιο τον ηγέτη, είτε για κάποιο ανώτατο στέλεχος αυτού. Την ιδέα του, την προτείνει στον ηγέτη ή σε αυτόν τον οποίο θεωρεί ότι θα την προωθήσει προς υλοποίηση.
- **Ο ηγέτης.** Συνήθως πρόκειται για στέλεχος το οποίο κατέχει ανώτατη θέση στον οργανισμό και το οποίο έχει φανταστεί ένα διαφορετικό και καλύτερο μέλλον για αυτόν. Αυτός θα αναλάβει το ρίσκο προτείνοντας κάτι πρωτοποριακό έτσι ώστε να βελτιωθεί η υφιστάμενη κατάσταση, ενθαρρύνοντας και προτρέποντας όλους τους εμπλεκόμενους. Είναι εκεί για την ανάληψη της πλήρους ευθύνης ως προς τον σχεδιασμό, την στρατηγική και την υλοποίηση της αλλαγής.
- **Ο διαχειριστής της αλλαγής.** Συνήθως πρόκειται για κάποιο στέλεχος από την μεσαία βαθμίδα του οργανισμού, το οποίο θα αναλάβει να υλοποιήσει τη στρατηγική, η οποία σχεδιάστηκε από τον ηγέτη. Είναι αυτός που θα αξιοποιήσει τους πόρους τους οποίους έχει στη διάθεσή του, όπως εκείνος θεωρεί καλύτερα, αξιολογώντας τακτικά την πορεία της αλλαγής, ορίζει τους ρόλους εντός του οργανισμού, δίνοντας λύσεις σε όποιο πρόβλημα προκύπτει και γενικά είναι αρμόδιος προκειμένου να συντονίζει την όλη διαδικασία για την υλοποίηση της αλλαγής.

- **Ο διεκπεραιωτής της αλλαγής.** Πρόκειται για κάθε στέλεχος εντός του οργανισμού, το οποίο εκτελεί τις απαραίτητες εργασίες προκειμένου να υλοποιηθεί η αλλαγή.
- **Εξειδικευμένος εκπαιδευτής αλλαγής.** Πρόκειται για κάποιον εμπειρογνώμονα σε θέματα αλλαγής, συνήθως από το εξωτερικό περιβάλλον, με σκοπό να βοηθήσει ώστε να δρομολογηθεί και να υλοποιηθεί αποτελεσματικότερα η αλλαγή. Η χρησιμότητά του είναι μόνο συμβουλευτική χωρίς να έχει κάποια δυνατότητα παρέμβασης στο έργο του διαχειριστή ή σε όσους καλούνται να υλοποιήσουν την αλλαγή. Με την εμπειρία του διαδραματίζει σημαντικό ρόλο ώστε η αλλαγή να υλοποιηθεί με επιτυχία, ανάλογα με το ποιες είναι οι γνώσεις του στα θέματα των επικείμενων αλλαγών και το πόσο επικοινωνιακός είναι ώστε να καταφέρει να παρακινήσει και να πείσει τους ενδιαφερόμενους.

1.4 Η έννοια της οργανωσιακής συμπεριφοράς

Η οργανωσιακή συμπεριφορά ορίζεται σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2018) ως το επιστημονικό πεδίο, το οποίο μελετά πως συμπεριφέρονται οι τρεις προσδιοριστικοί παράγοντες σε έναν οργανισμό. Δηλαδή, οι εργαζόμενοι ατομικά ο καθένας, το σύνολο των εργαζομένων ως ομάδα και η δομή του οργανισμού. Επίσης, μελετά πως η συμπεριφορά των τριών αυτών προσδιοριστικών παραγόντων επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Ουσιαστικά η οργανωσιακή συμπεριφορά μελετά τις στάσεις και την συμπεριφορά των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο, εστιάζοντας περισσότερο στο πως η συμπεριφορά τους επηρεάζει την απόδοση ενός οργανισμού (Μ.Βακόλα, Ι. Νικολάου, 2019).

Οι συμπεριφορές οι οποίες εκδηλώνονται σε έναν οργανισμό, είτε ατομικά από τον κάθε εργαζόμενο, είτε ως ομάδα-τμήμα, είτε συνολικά ως οργανισμός, αντανακλώνται στο εξωτερικό περιβάλλον όταν κάποιος πολίτης ή ερευνητής έρθει σε επαφή μαζί τους. Τα αίτια τα οποία εκδηλώνονται αυτές οι συμπεριφορές μελετά η οργανωσιακή συμπεριφορά εστιάζοντας σε τρία στοιχεία (Χυτήρης, 2017):

α) πως ο κάθε εργαζόμενος αντιλαμβάνεται πράγματα και καταστάσεις μέσα στον εργασιακό του χώρο, πως επικοινωνεί, πως παρακινείται, τι αντιλήψεις και αξίες έχει, τι ανάγκες έχει, ποια η στάση του έναντι στην εκμάθηση και γενικά πως είναι σαν προσωπικότητα,

β) πως σχηματίζονται οι ομάδες-τμήματα και ποια η ισχύς την οποία δημιουργούν οι σχέσεις τους,

γ) πως ο ίδιος ο οργανισμός διοικείται, πως αντιμετωπίζονται τυχόν συγκρούσεις, πους ο τρόπος λήψης των αποφάσεων, πως αναπτύσσεται η οργανωσιακή κουλτούρα και πως προωθούνται και αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά οι αλλαγές.

Στόχος της οργανωσιακής συμπεριφοράς από την πλευρά της διοίκησης είναι να έχει την γνώση ώστε να μπορεί να εξηγήσει, να αντιληφθεί, να οραματιστεί και να διαχειριστεί τις συμπεριφορές των εργαζομένων της, είτε ξεχωριστά τον κάθε εργαζόμενο (ατομική συμπεριφορά), είτε ανά τμήμα ή συνολικά (ομαδική συμπεριφορά). Συγκεκριμένα, οι διοικούντες χρειάζεται να γνωρίζουν τον τρόπο ώστε να (Χυτήρης, 2017):

- Σταθεροποιούν αρχικά την απόδοση των εργαζομένων και στη συνέχεια να μπορούν να την βελτιστοποιήσουν.
- Διατηρούν ένα ικανοποιητικό επίπεδο ως προς την εργασιακή ευχαρίστηση των εργαζομένων.
- Μειώνουν τις αρνητικές συμπεριφορές όπως απουσίες, κακή επικοινωνία εντός του οργανισμού ή με τον πολίτη κλπ.
- Δημιουργήσουν ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, το οποίο θα παρακινεί τον κάθε εργαζόμενο να έχει την βέλτιστη αποδοτικότητα.
- Αντιμετωπίζουν άμεσα και αποτελεσματικά οποιοδήποτε πρόβλημα και σύγκρουση προκύπτει.
- Αντιμετωπίζουν τις αντιστάσεις των εργαζομένων όταν επιχειρείται μία αλλαγή όπως στη δομή, την τεχνολογία κλπ.
- Επιλέγουν τα κατάλληλα άτομα ανάλογα με τα προσόντα τους για την στελέχωση των υπηρεσιών και των αντίστοιχων προϊσταμένων σε θέσεις ευθύνης.
- Πραγματοποιούν τακτικά σεμινάρια επιμόρφωσης και εκπαίδευσης.
- Χρησιμοποιούν την ισχύ τους και την επιρροή τους προς τους υφισταμένους τους.
- Αναπτύξουν μια οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία θα προσδώσει στον οργανισμό διαφορετικότητα σε σχέση με τους άλλους.

1.5 Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει οριστεί με διάφορους τρόπους μέχρι σήμερα, με ομοιότητες και διαφορές χωρίς όμως να έχει καθιερωθεί ένας και μόνο ορισμός (Moradi, et al., 2012). Εξαιτίας των χαρακτηριστικών της οργανωσιακής κουλτούρας, τα οποία δεν είναι εύκολα ορατά, αρκετοί ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η οργανωσιακή κουλτούρα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη λειτουργία ενός

οργανισμού και κατ επέκταση στη διαχείριση μιας οργανωσιακής αλλαγής (Schraeder M., Tears R. S., & Jordan M. H., 2005).

Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει να κάνει με τη συμπεριφορά των εργαζομένων μεταξύ τους και με τις κοινές αντιλήψεις (Hofstede, et al., 1990; Alvesson, 2004; Schein, 2010). Σύμφωνα με τον Schein (2010) η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από τέσσερα χαρακτηριστικά:

- Δημιουργεί τμήματα ατόμων σε έναν οργανισμό, και επειδή δεν μεταβάλλεται εύκολα προσφέρει μια σταθερότητα στη δομή του.
- Αποτελεί ένα άυλο χαρακτηριστικό των εργαζομένων ενός οργανισμού, το οποίο είναι ριζωμένο σε βάθος και δεν είναι εύκολα αντιληπτό.
- Έχει ένα μεγάλο πεδίο εφαρμογής, διότι επιδρά στον τρόπο λειτουργίας του κάθε τμήματος μέσα σε έναν οργανισμό.
- Αποτελείται από διάφορες αντιλήψεις, ιδεώδη και διαδικασίες, οι οποίες εδραιώνουν το σύνολο των εργαζομένων στον οργανισμό.

Επίσης, σύμφωνα με τους Μπουραντά & Παπαλεξανδρή (2016) η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται ως «το πλήθος των αντιλήψεων, συνθηθειών, υποθέσεων, παραδόσεων και κανόνων που έχουν διάρκεια και αποτελούν πεποιθήσεις όλων των στελεχών ενός οργανισμού». Επηρεάζει και σχηματίζει τον τρόπο σκέψης τόσο των εργαζομένων ενός οργανισμού όσο και της διοίκησής του. Μπορεί να περιλαμβάνει και υποκουλτούρες όπως τα συνδικάτα των εργαζομένων, η κουλτούρα των δύο φύλων κλπ.

Ακόμη, όπως αναφέρουν οι Robbins & Judge (2018), η οργανωσιακή κουλτούρα διέπεται από επτά χαρακτηριστικά:

- **Καινοτομία και πρωτοβουλία.** Δηλαδή, σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και ρισκάρουν με εισαγωγή καινοτομιών.
- **Ακρίβεια.** Δηλαδή, σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι προσέχουν και την παραμικρή λεπτομέρεια.
- **Βαρύτητα στο αποτέλεσμα.** Δηλαδή, σε ποιο βαθμό η διοίκηση στοχεύει κυρίως στο αποτέλεσμα και όχι στον τρόπο με τον οποίο θα το επιτύχει.
- **Βαρύτητα στον εργαζόμενο.** Δηλαδή, σε ποιο βαθμό οι αποφάσεις μιας διοίκησης σχετικά με το αποτέλεσμα μιας αλλαγής έχουν ως αντίκτυπο κυρίως τους εργαζόμενους.
- **Βαρύτητα στο σύνολο.** Δηλαδή, σε ποιο βαθμό οι εργασίες πραγματοποιούνται με βάση το σύνολο και όχι ατομικά.

- **Ενεργητικότητα.** Δηλαδή, σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι είναι ενεργοί και όχι αδιάφοροι.
- **Μονιμότητα.** Δηλαδή, σε ποιο βαθμό οι ενέργειες ενός οργανισμού στοχεύουν στο να εξακολουθήσει η ίδια κατάσταση και όχι να αλλάξει.

Τα χαρακτηριστικά αυτά έχουν μια διαβάθμιση από το κατώτερο στο ανώτερο σκαλοπάτι και μας δείχνουν ποιος είναι ο κοινός τρόπος σκέψης των εργαζομένων ως προς τον οργανισμό, πως πρέπει να γίνονται οι εργασίες, ποια πρέπει να είναι η συμπεριφορά τους και όχι αν συμφωνούν με την οργανωσιακή κουλτούρα που διέπει τον οργανισμό στον οποίο ανήκουν (Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2018).

Συμπερασματικά, η οργανωσιακή κουλτούρα ξεχωρίζει τους οργανισμούς μεταξύ τους. Βοηθά στην βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων ενός οργανισμού διότι οι εργαζόμενοι αποκτούν μια συγκεκριμένη ταυτότητα και νιώθουν ότι ανήκουν σε έναν οργανισμό με συγκεκριμένες αντιλήψεις, όραμα και ιδανικά. Τέλος, διαμορφώνει τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς των εργαζομένων διότι ακολουθούν συγκεκριμένους κανόνες με αποτέλεσμα ο οργανισμός να είναι συμπαγής και σταθερός. Ουσιαστικά, επηρεάζει σημαντικά την γενική λειτουργία ενός οργανισμού (Alvesson, et al., 2015; Massaras, et al., 2014).

1.5.1 Παράγοντες διαμόρφωσης μιας κουλτούρας

Η κουλτούρα ενός οργανισμού εφόσον δημιουργηθεί δύσκολα αλλάζει. Οι παράγοντες που δημιουργούν και διαμορφώνουν μια κουλτούρα σε έναν οργανισμό έχουν ως εξής (Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2018):

- Η επιλογή του προσωπικού πραγματοποιείται από τους θεμελιωτές του οργανισμού με βάση τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς, ο οποίος θα πρέπει να είναι παρόμοιος με τον δικό τους.
- Οι νέοι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται από τους θεμελιωτές ώστε να σκέφτονται και να έχουν την ίδια νοοτροπία με αυτούς.
- Οι θεμελιωτές συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο, δημιουργώντας στους εργαζόμενους μία αίσθηση σύγκλισης ώστε να απορροφήσουν τις αντιλήψεις και τις αξίες τους.

Η επιτυχία ενός οργανισμού έχει ως αποτέλεσμα τα χαρακτηριστικά και ο τρόπος σκέψης και αντίληψης των δημιουργών του να προσκολλώνται στην κουλτούρα του οργανισμού.

1.5.2 Το μοντέλο των Cameron & Quinn για την οργανωσιακή κουλτούρα

Οι Cameron & Quinn (2006) υποστήριξαν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από τέσσερις τύπους κουλτούρας με δύο κατευθύνσεις.

Η πρώτη κατεύθυνση έχει να κάνει με την προσαρμοστικότητα και την αυτοσυγκράτηση των οργανισμών. Όσοι οργανισμοί έχουν ως κύριο χαρακτηριστικό τους την αυτοσυγκράτηση, εστιάζουν στην σταθερότητα και στην πεπατημένη ώστε να έχουν σίγουρα αποτελέσματα, ενώ όσοι οργανισμοί έχουν ως κύριο χαρακτηριστικό τους την προσαρμοστικότητα, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, ρισκάρουν και προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα.

Η δεύτερη κατεύθυνση έχει να κάνει με το προς ποιο περιβάλλον προσανατολίζονται οι οργανισμοί, εσωτερικό ή εξωτερικό. Όσοι οργανισμοί προσανατολίζονται προς το εσωτερικό, εστιάζουν περισσότερο στην οργάνωση, χαρακτηρίζονται από αυστηρότητα στις μεθόδους και στον τρόπο λειτουργίας τους και η δομή τους διαθέτει ιεραρχικές βαθμίδες. Όσοι οργανισμοί στρέφονται προς το εξωτερικό περιβάλλον, δίνουν βάση περισσότερο στο να ευχαριστήσουν τον πολίτη, στο πως θα καινοτομήσουν και στο πως θα προσαρμοστούν στις αλλαγές. Σύμφωνα με τους προαναφερόμενους ερευνητές και οι δύο αυτές κατευθύνσεις μαζί οδηγούν σε τέσσερις τύπους κουλτούρας. Πιο συγκεκριμένα πρόκειται για τους εξής τύπους

- **Το υπόδειγμα του ανθρώπινου δυναμικού.** Το υπόδειγμα αυτό βασίζεται στις κατευθύνσεις της προσαρμοστικότητας και του εσωτερικού προσανατολισμού. Αυτός ο τύπος οργανωσιακής κουλτούρας χαρακτηρίζει τους οργανισμούς, οι οποίοι λειτουργούν με ομαδικό πνεύμα, συνεργασία και γενικά σαν οικογένεια.
- **Το υπόδειγμα των εσωτερικών τεχνικών.** Οι οργανισμοί οι οποίοι χαρακτηρίζονται από αυτόν τον τύπο κουλτούρας, είναι κυρίως αυτοί που δίνουν βάση στην οργάνωση, οι διαδικασίες είναι προβλέψιμες και η οργανωτική δομή χαρακτηρίζεται από αυστηρή ιεραρχία. Αυτός ο τύπος οργανωσιακής κουλτούρας συναντάται κυρίως στους δημόσιους αλλά και στους μεγάλους οργανισμούς.
- **Το υπόδειγμα της αποτελεσματικότητας.** Οι οργανισμοί οι οποίοι χαρακτηρίζονται από αυτόν τον τύπο κουλτούρας, εστιάζουν κυρίως στο αποτέλεσμα, θέτοντας συγκεκριμένους στόχους και αξιοποιώντας κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο διαθέτουν. Βασικό τους στοιχείο είναι να γίνουν όσο το δυνατόν περισσότερο ανταγωνιστικοί και αποδοτικοί.
- **Το υπόδειγμα της προσήλωσης.** Όσοι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από αυτό το υπόδειγμα κουλτούρας, δίνουν βάση στην ευρηματικότητα και την καινοτομία. Οι

ηγέτες θεωρούνται πρωτοπόροι, είναι υπέρμαχοι των αλλαγών και των καινοτόμων εφαρμογών ή προϊόντων. Επίσης, τέτοιοι οργανισμοί δίνουν την δυνατότητα στους εργαζόμενους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και γενικά υπάρχει μια ευελιξία κινήσεων.

1.6 Η διαχείριση της αλλαγής

Με τον όρο διαχείριση μιας αλλαγής εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός θα μεταβεί από την υφιστάμενη στην επιθυμητή κατάσταση (change management). Θα μπορούσε επίσης να οριστεί ως διαχείριση αλλαγών και η δραστηριοποίηση ενός στελέχους (change agent) εντός ή εκτός του οργανισμού, το οποίο θα γινόταν καταλύτης για την αλλαγή, προσφέροντας βοήθεια είτε σε ολόκληρο τον οργανισμό είτε σε ένα μέρος αυτού, έτσι ώστε να αλλάξει τον τρόπο λειτουργίας του (Baker, 2007). Ουσιαστικά, θα υποστήριζε και θα προωθούσε τις αλλαγές, οι οποίες θα πραγματοποιηθούν στον οργανισμό, εστιάζοντας στο ανθρώπινο δυναμικό και τις αλληλεπιδράσεις του. Στη συνέχεια, θα αναφερθούμε σε κάποια θεωρητικά μοντέλα διαχείρισης αλλαγών από τα πολλά εξ αυτών, τα οποία έχουν αναπτυχθεί.

1.6.1 Το μοντέλο του Lewin

Ο Lewin θεωρούσε ότι σε κάθε αλλαγή θα υπάρχουν δυνάμεις οι οποίες ηγούνται και υποστηρίζουν την αλλαγή και δυνάμεις οι οποίες αντιστέκονται σε αυτήν. Συνεπώς, για να επιτύχει μια αλλαγή θα έπρεπε να αυξηθούν οι κινητήριες δυνάμεις και να ελαττωθούν αυτές οι οποίες αντιστέκονται (Cameron, E., & Green, M., 2004). Με βάση τα προκτεθέντα, υποστήριξε ότι κάθε αλλαγή προκύπτει μέσα από τα παρακάτω τρία στάδια:

- **Αποπαγοποίηση (Unfreezing).** Το πρώτο στάδιο φανερώνει την έναρξη της διαδικασίας, όπου τα άτομα αρχίζουν και αμφισβητούν την παρούσα κατάσταση και συνειδητοποιούν την ανάγκη για αλλαγή.
- **Αλλαγή (Changing).** Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει τις ενέργειες οι οποίες αφορούν την υλοποίηση της αλλαγής.
- **Επαναπαγοποίηση (Refreezing).** Το τρίτο και τελευταίο στάδιο περιλαμβάνει την εδραίωση της αλλαγής, με την έννοια ότι η νέα κατάσταση γίνεται ξανά ρουτίνα και κατεστημένο.

1.6.2 Το μοντέλο του Kotter

Σύμφωνα με το μοντέλο του Kotter (1996), προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια αποτελεσματική αλλαγή, θα πρέπει να ακολουθηθούν οκτώ στάδια, στα οποία σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η ανθρώπινη συμβολή. Τα οκτώ στάδια του μοντέλου του Kotter είναι τα παρακάτω:

1. Η ανάπτυξη της αίσθησης ότι πρόκειται για κάτι επείγον. Η διοίκηση ενός οργανισμού με βάση το τι συμβαίνει στο εξωτερικό της περιβάλλον, τι ευκαιρίες υπάρχουν και τι πόρους διαθέτει, προσπαθεί να ενημερώσει το προσωπικό της για το πόσο χρήσιμη και αναγκαία είναι μια ενδεχόμενη αλλαγή για την ύπαρξη και την βελτίωσή του.
2. Η δημιουργία ομάδας ώστε να μπορεί να ηγηθεί κατά την διαδικασία της αλλαγής. Ένας ηγέτης από μόνος του δεν μπορεί να υλοποιήσει μια αλλαγή, γι' αυτό και απαιτείται η συγκρότηση μιας ομάδας, η οποία θα έχει όραμα, δυνατότητες και θα μπορεί να ηγηθεί μέχρι το τελευταίο στάδιο της αλλαγής.
3. Η διαμόρφωση οράματος και στρατηγικής. Έχει μεγάλη σημασία να διαμορφωθεί ένα σαφέστατο όραμα, το οποίο θα οδηγεί τον οργανισμό προς τη σωστή κατεύθυνση και μια στρατηγική η οποία θα ακολουθηθεί προκειμένου να υλοποιηθεί αυτή η αλλαγή.
4. Η διάδοση του οράματος για αλλαγή ώστε να αφομοιωθεί από το σύνολο των εργαζομένων. Μία αλλαγή πετυχαίνει το στόχο της, εφόσον οι εργαζόμενοι συμβάλλουν στην υλοποίησή της, έχοντας πειστεί ότι είναι αναγκαία και ωφέλιμη για τον οργανισμό. Για να συμβεί όμως αυτό, θα πρέπει η διοικητική ομάδα να ενημερώσει υπεύθυνα και με επιχειρήματα τους εργαζόμενους, προτρέποντάς τους να συνειδητοποιήσουν την αναγκαιότητα της αλλαγής.
5. Η ενίσχυση των εργαζομένων με σκοπό την στήριξη του οράματος. Επειδή μέχρι να υλοποιηθεί η αλλαγή θα υπάρχουν διάφορα προβλήματα και αντιστάσεις κατά της αλλαγής, η διοικητική ομάδα προκειμένου να δημιουργήσει ένα καλό κλίμα στον οργανισμό, αναθέτει αρμοδιότητες στους εργαζομένους και τους παροτρύνει να συμμετέχουν ενεργά, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες και προτείνοντας καινοτόμες ιδέες.
6. Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ενεργειών με εμφανή αποτελέσματα. Τα άμεσα αποτελέσματα μιας αλλαγής πείθουν τους εργαζόμενους ότι η αλλαγή είναι απαραίτητη και χρήσιμη, δίνοντάς τους την δυνατότητα να την βλέπουν θετικά συμβάλλοντας και αυτοί.

7. Η σταθεροποίηση των αποτελεσμάτων και η προώθηση περισσότερων αλλαγών. Η διοίκηση ενός οργανισμού θα πρέπει να γνωρίζει ότι ο εχθρός του καλού είναι πάντα το καλύτερο και γι' αυτό δεν θα πρέπει να μένει σε μία μόνο αλλαγή η οποία βελτιώνει τον οργανισμό, αλλά να προσπαθεί για περαιτέρω βελτίωση.

8. Η ένταξη της αλλαγής στην φιλοσοφία του οργανισμού. Για να αποφευχθεί το ενδεχόμενο να επιστρέψει ο οργανισμός στις παλιές του συνήθειες, θα πρέπει οι αλλαγές να σταθεροποιούνται και τα αποτελέσματα τους να ενσωματώνονται στην οργανωσιακή του κουλτούρα.

1.7 Αντίσταση έναντι της αλλαγής

Συνήθως μια οργανωσιακή αλλαγή οδηγεί σε αντιδράσεις από τους εργαζόμενους, οι οποίοι αναγκάζονται να αφήσουν την οικεία για αυτούς κατάσταση πηγαίνοντας σε μια νέα, την οποία δεν γνωρίζουν (Bovey H., Hede A., 2001). Μία τέτοια αλλαγή δημιουργεί συνήθως συναισθήματα όπως φόβος, ανασφάλεια, έλλειψη αυτοπεποίθησης διαμορφώνοντας έτσι ένα κλίμα άρνησης ως προς την υιοθέτηση αυτών των αλλαγών. Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι προβάλλουν διάφορες αντιστάσεις ως προς την αποδοχή και υιοθέτηση των οργανωσιακών αλλαγών, ακολουθώντας τα εξής στάδια (Kirkpatrick, 2001):

- Αρνούνται να αποδεχτούν και να εφαρμόσουν την αλλαγή, με αποτέλεσμα να μειώνουν την απόδοσή τους.
- Αμύνονται για να διατηρήσουν τις συνήθειές τους (κεκτημένα).
- Προσαρμόζονται στη νέα κατάσταση, παραμερίζοντας τις παλιές τους συνήθειες.
- Αποδέχονται την εκπαίδευση και χρήση των νέων διαδικασιών.

1.7.1 Αιτίες αντίστασης έναντι της αλλαγής

Οι αιτίες που μπορούν να οδηγήσουν τους εργαζομένους σε αντιδράσεις κατά την προώθηση μιας αλλαγής οφείλονται σε τρεις διαστάσεις (Μ.Βακόλα, Ι. Νικολάου, 2019):

- ✓ Στην πνευματική διάσταση του κάθε εργαζομένου. Δηλαδή, ποια είναι η άποψη του κάθε εργαζομένου σχετικά με την χρησιμότητα της αλλαγής και κατά πόσο θα ευνοήσει αυτόν και τον οργανισμό.
- ✓ Στην διάσταση η οποία σχετίζεται με τα συναισθήματα των εργαζομένων. Αν η αλλαγή δημιουργεί συναισθήματα όπως χαρά, λύπη, φόβο κλπ.

✓ Στην διάσταση η οποία έχει να κάνει με την συμπεριφορά των εργαζομένων. Αν είναι δηλαδή θετικοί ή αρνητικοί έναντι της αλλαγής.

Η στάση των εργαζομένων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της υλοποίησης μιας αλλαγής και γι' αυτό υπολογίζεται ποσοτικά κατά την έναρξη εισαγωγής της αλλαγής.

Επίσης, σύμφωνα με τους Oreg, et al. (2011), οι λόγοι της αντίστασης στην αλλαγή οφείλονται σε τέσσερις παράγοντες:

✓ **Στα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου.** Εάν οι εργαζόμενοι είναι αισιόδοξοι, πρόθυμοι να γνωρίσουν καινούρια πράγματα, αντιδρούν καλά υπό πίεση και σε δύσκολες καταστάσεις, τότε οι αντιδράσεις τους ελαχιστοποιούνται, προσαρμόζονται πιο εύκολα και η στάση τους ως προς την αλλαγή είναι θετική. Επίσης, όσοι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν μια κατάσταση προσπαθώντας να βρουν μια λύση και όχι αγνοώντας την, είναι πιο προσαρμοστικοί στην αλλαγή. Τέλος, μεγάλη προσαρμοστικότητα στην αλλαγή έχουν και όσοι εργαζόμενοι έχουν υψηλούς στόχους. Αντίθετα, όσοι εργαζόμενοι έχουν την τάση να αντιδρούν σε οτιδήποτε καινούριο έχοντας μια προδιάθεση πριν την αλλαγή, εμφανίζουν συναισθήματα όπως άγχος, φόβο, ανασφάλεια κλπ. και προβάλλουν μεγαλύτερη αντίσταση στην αλλαγή.

✓ **Στις συνθήκες εργασίας.** Εάν οι συνθήκες εργασίας είναι καλές, υπάρχει καλό κλίμα τόσο μεταξύ των εργαζομένων όσο και ως προς τη διοίκηση τότε και οι αντιδράσεις ελαχιστοποιούνται και οι εργαζόμενοι αποδέχονται πιο εύκολα την αλλαγή. Αντίθετα, αν υπάρχει κακό κλίμα και χωρίς εμπιστοσύνη, τότε οι αντιδράσεις αυξάνονται κατά της αλλαγής. Επίσης, η εργασιακή ευχαρίστηση και η οργανωσιακή προσήλωση είναι δύο παράγοντες που λειτουργούν είτε θετικά είτε αρνητικά έναντι των αλλαγών. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος που είναι ικανοποιημένος με την εργασία του, μπορεί να προβάλει αντίσταση εάν δε επιθυμεί κάποια αλλαγή, μπορεί όμως και να είναι θετικός εάν πιστεύει πως η αλλαγή θα βελτιώσει την κατάσταση. Αντίθετα, κάποιος που δεν είναι ικανοποιημένος με την εργασία του, μπορεί να αντισταθεί στην αλλαγή εάν πιστεύει ότι είναι υπεύθυνος για την υφιστάμενη αρνητική κατάσταση και μπορεί να ταχθεί υπέρ της αλλαγής εάν θέλει να βελτιωθεί η κατάσταση.

✓ **Στις επιπτώσεις της αλλαγής.** Εδώ έχουμε να κάνουμε με τις προσδοκίες των εργαζομένων για θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα, τα οποία θα επιφέρουν οι αλλαγές. Εάν κάποιος εργαζόμενος πιστεύει ότι συμμετέχοντας στην αλλαγή θα έχει μικρό κέρδος και μικρό κόστος, τότε αδιαφορεί έναντι της αλλαγής. Εάν πιστεύει ότι θα έχει μικρό κόστος αλλά μεγάλο κέρδος, τότε αποδέχεται την αλλαγή. Εάν πιστεύει ότι η

συμμετοχή του θα έχει μεγάλο κόστος αλλά μικρό κέρδος, τότε προβάλλει αντίσταση και όταν η συμμετοχή του επιφέρει και μεγάλο κόστος και μεγάλο κέρδος, τότε οδηγείται σε συγκρούσεις (Pettrini, C., & Hultman, K.E., 1995).

✓ **Στον τρόπο υλοποίησης της αλλαγής.** Εάν οι εργαζόμενοι έχουν την απαραίτητη ενημέρωση, δείχνουν εμπιστοσύνη στους φορείς της αλλαγής, παίρνουν μέρος στα διάφορα στάδια υλοποίησης της αλλαγής και πιστεύουν στις δυνατότητες της διοίκησης, τότε η στάση τους προς την αλλαγή είναι μάλλον θετική.

Συνήθως, οι ομάδες οι οποίες βρίσκονται μακριά από τη διοικητική ομάδα και από εκεί που λαμβάνονται οι αποφάσεις, προβάλλουν και τις μεγαλύτερες αντιστάσεις (King, N., & Anderson, N., 1995).

Σε οργανωσιακό επίπεδο, δύο παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την αντίσταση έναντι των αλλαγών, είναι η οργανωσιακή κουλτούρα και η οργανωτική δομή. Μια οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία προσφέρει στον οργανισμό την δυνατότητα να ελίσσεται, να υπάρχει ελευθερία απόψεων, εξάπλωση γνώσης κλπ., δημιουργεί τις συνθήκες στους εργαζόμενους προκειμένου να προσαρμοστούν πιο εύκολα ακόμη και σε μεγάλες αλλαγές. Αντίθετα, εάν η οργανωσιακή κουλτούρα χαρακτηρίζεται από εσωστρέφεια τότε και η αντίσταση στην αλλαγή είναι μεγάλη. Όσον αφορά την δομή ενός οργανισμού, εάν δεν υπάρχει ο απαραίτητος εξοπλισμός και οι μηχανισμοί οι οποίοι απαιτούνται για να υποστηριχθεί μια αλλαγή, τότε δημιουργούνται δυσκολίες και η αντίσταση είναι εντονότερη (Μ.Βακόλα, Ι. Νικολάου, 2019).

1.7.2 Τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης έναντι των αλλαγών

Πολλοί ερευνητές κατέληξαν στους παρακάτω τρόπους σχετικά με την καλύτερη αντιμετώπιση της αντίστασης έναντι των αλλαγών (Μ.Βακόλα, Ι. Νικολάου, 2019):

- **Εκμάθηση και ενημέρωση.** Φροντίζοντας ο οργανισμός να παρέχει την απαραίτητη ενημέρωση σχετικά με τα πλεονεκτήματα τα οποία θα επιφέρει μια αλλαγή, μειώνει και τις αντιστάσεις των εργαζομένων. Επίσης, όταν ο οργανισμός παρέχει την δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκπαιδευτούν σε νέα προγράμματα, τους πείθει να ανταποκριθούν άμεσα στη νέα κατάσταση και να υποστηρίξουν την αλλαγή. Αυτός ο τρόπος θεωρείται επιτυχημένος αν και είναι χρονοβόρος και απαιτεί επιπλέον οικονομικούς πόρους.
- **Συμβολή εργαζομένων στην αλλαγή.** Όταν παρέχεται η δυνατότητα στους εργαζομένους να εμπλακούν προκειμένου να συμβάλουν στην υλοποίηση μιας

αλλαγής, τότε δεν υφίσταται κάποιου είδους αντίσταση. Επίσης, και αυτός ο τρόπος αν και αποτελεσματικός, είναι χρονοβόρος και έχει επιπλέον κόστος.

- **Διαπραγμάτευση.** Αυτός ο τρόπος προτείνεται όταν μια αλλαγή έχει αρνητικές επιπτώσεις για κάποιους και προκειμένου να καμφθεί η οποιαδήποτε αντίσταση, χρησιμοποιείται η μέθοδος της διαπραγμάτευσης. Επίσης, η διαπραγμάτευση επιλέγεται όταν μια ομάδα εργαζομένων (σωματεία εργαζομένων) η οποία έχει δύναμη μέσα στον οργανισμό, πρόκειται να αντισταθεί. Ο τρόπος αυτός άλλοτε πετυχαίνει εύκολα και άλλοτε απαιτεί χρόνο και πόρους.

- **Εξαναγκασμός.** Αυτός ο τρόπος εφαρμόζεται όταν η αλλαγή η οποία πρόκειται να πραγματοποιηθεί, κρίνεται επιτακτική και οι φορείς της ασκούν μεγάλη επιρροή. Τα αποτελέσματα του εξαναγκασμού είναι άμεσα αλλά συνήθως όχι αποτελεσματικά και αυτό γιατί δημιουργούνται αντιδράσεις και εχθρικό κλίμα μεταξύ των ατόμων τα οποία πρότειναν την αλλαγή και αυτών που θα κληθούν να την υλοποιήσουν.

- **Ενθάρρυνση.** Αυτός ο τρόπος εφαρμόζεται διότι οι εργαζόμενοι όταν καλούνται να εφαρμόσουν τις αλλαγές, αντιμετωπίζουν δυσκολίες ως προς την προσαρμοστικότητα σε αυτές. Έτσι, με την ενθάρρυνση, δηλαδή την άμεση ενημέρωση, την εκπαίδευση και την υλοποίηση της αλλαγής βήμα προς βήμα, υπάρχει η προσδοκία ότι οι δυσκολίες τις οποίες αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι θα επιλυθούν. Και αυτός ο τρόπος όμως απαιτεί χρόνο και πόρους και οι πιθανότητες να αποτύχει είναι σχετικά αυξημένες.

Οι δύο πρώτες μέθοδοι, οι οποίες έχουν να κάνουν με την ενημέρωση, την εκπαίδευση και την συμμετοχή των εργαζομένων, θεωρούνται οι πιο επιτυχημένες και αυτό γιατί σκοπός τους είναι να προβληθούν τα πλεονεκτήματα της αλλαγής. Επίσης, ο εξαναγκασμός θεωρείται επιτυχημένος τρόπος, αλλά εφαρμόζεται σε επείγουσες καταστάσεις, όπου όμως δημιουργούνται αντιδράσεις όταν δεν υπάρχει άμεση και σωστή ενημέρωση.

1.8 Ηγεσία έναντι διαχείριση αλλαγής

Σύμφωνα με τον J. P. Kotter (2001), όταν πραγματοποιείται μία αλλαγή, το βάρος πέφτει στην ηγεσία σε σχέση με την διαχείριση. Η ηγεσία προκειμένου να πραγματοποιήσει το όραμα το οποίο έχει θέσει, καθοδηγεί και κινητοποιεί τους εργαζόμενους, εμπνέοντας τους να το υλοποιήσουν. Όσον αφορά την διαχείριση μιας αλλαγής, ο οργανισμός μέσω της κατάρτισης προϋπολογισμού, της στελέχωσης και του ελέγχου, καθιστά τη λειτουργία του κάπως αναμενόμενη. Ουσιαστικά, η διαχείριση στην αλλαγή συμβάλει στην διατήρηση του ελέγχου, σε αντίθεση με την ηγεσία, η

οποία είναι η μόνη που μπορεί να παροτρύνει για τις ενέργειες οι οποίες κρίνονται απαραίτητες, προκειμένου να εμπνεύσει και να αλλάξει την σκέψη των εργαζομένων έτσι ώστε να αποδεχτούν τις αλλαγές και να ενσωματώσουν τα αποτελέσματα τους στην κουλτούρα του οργανισμού.

1.9 Λόγοι αποτυχίας των αλλαγών

Πολλές αλλαγές και ιδιαίτερα αυτές οι οποίες είναι μεγάλες και επηρεάζουν σημαντικά τους εργαζόμενους, συνήθως αποτυγχάνουν. Έρευνες έχουν δείξει ότι το ποσοστό αποτυχίας ανέρχεται στο 60-70% και σε κάποιες περιπτώσεις στο 80-85%. (Χυτήρης, 2017; Jorgensen, H.H., Owen, L., News, A., 2009). Η αποτυχία έγκειται στο γεγονός ότι από τη μία πραγματοποιείται μερική ή ολική μη επίτευξη στόχων και από την άλλη οι αλλαγές δημιουργούν προβλήματα, δυσκολίες στις λειτουργίες του οργανισμού και αντιστάσεις κατά της αλλαγής.

Σύμφωνα με έρευνα των Jorgensen, H.H., et. al., (2009) οι ηγέτες αλλαγών επισημαίνουν ότι το 41% εξ αυτών πέτυχαν, το 44% απέτυχαν διότι δεν πληρούσαν κριτήρια όπως η χρονική διάρκεια, ο απαραίτητος προϋπολογισμός και οι ποιοτικοί στόχοι και το 15% απέτυχαν σε όλους τους στόχους ή διακόπηκαν.

Τα οκτώ λάθη που συνήθως γίνονται από τους ηγέτες σύμφωνα με τον Kotter (1996), έχουν ως εξής:

- ✓ Παύουν να ανησυχούν για την υλοποίηση της αλλαγής
- ✓ Αδυνατούν να φτιάξουν μια δυνατή ηγετική ομάδα
- ✓ Δεν αναγνωρίζουν την ισχύ του οράματος
- ✓ Διαδίδουν το όραμα διαφοροποιημένο
- ✓ Αδιαφορούν για τις αντιδράσεις κατά της αλλαγής
- ✓ Αδυνατούν να έχουν γρήγορα αποτελέσματα
- ✓ Θεωρούν την επιτυχία της αλλαγής σίγουρη και θριαμβολογούν πριν ολοκληρωθεί
- ✓ Δεν ενσωματώνουν τα αποτελέσματα της αλλαγής στην οργανωσιακή κουλτούρα

Στην σχετική έρευνα των Jorgensen, H.H., et. al., (2009), εντοπίζονται οι πιο σημαντικές δυσκολίες κατά την υλοποίησης μιας αλλαγής. Αυτές έχουν ως εξής κατά σειρά σπουδαιότητας:

- ✓ Η αλλαγή στην φιλοσοφία και στην συμπεριφορά των εργαζομένων
- ✓ Η οργανωσιακή κουλτούρα
- ✓ Η υποτίμηση ότι πρόκειται για μια απλή διαδικασία
- ✓ Η ανεπάρκεια οικονομικών πόρων

- ✓ Η αδιαφορία της διοίκησης
- ✓ Η έλλειψη γνώσεων σε θέματα αλλαγών
- ✓ Η αδιαφάνεια λόγω ελλιπούς ενημέρωσης
- ✓ Η μη παροχή κινήτρων
- ✓ Η αλλαγή ηλεκτρονικού εξοπλισμού
- ✓ Οι τεχνολογικές δυσκολίες

1.9 Η διαχείριση των αλλαγών στο δημόσιο τομέα

Σύμφωνα με τον Huerta Melchor (2008), η παγκοσμιοποίηση, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η αυξανόμενη χρήση της έχουν δημιουργήσει μεγαλύτερες προσδοκίες στον πολίτη, με αποτέλεσμα οι διαδικασίες και ο τρόπος λειτουργίας των υπηρεσιών του δημοσίου να θεωρούνται ξεπερασμένοι και να μην καλύπτουν αποτελεσματικά τις ανάγκες των πολιτών. Κατά συνέπεια, οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα κάνουν προσπάθεια τα τελευταία έτη να προβούν σε αλλαγές, οι οποίες θα βελτιώνουν την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και τη διαφάνεια. Για να πραγματοποιηθεί αυτό, θα πρέπει να μεταβληθούν οι διαδικασίες, η δομή, η στρατηγική καθώς και η ίδια η φιλοσοφία που διέπει τον δημόσιο τομέα γενικότερα, γεγονός το οποίο καθιστά απαραίτητη τη διαχείριση αλλαγών, προκειμένου να διασφαλιστούν οι κατάλληλες συνθήκες για μια επιτυχημένη αλλαγή.

1.10 Οι δυσκολίες στη διαχείριση των αλλαγών στο δημόσιο τομέα

Οι δημόσιοι οργανισμοί δεν λαμβάνουν μόνοι τους τις αποφάσεις, οι οποίες τους αφορούν. Υπάρχει μια πολυπλοκότητα στο σύστημα διακυβέρνησης, το οποίο περιλαμβάνει την Κυβέρνηση, τους Διεθνείς Οργανισμούς & Ενώσεις και το σύνολο των πολιτών (Huerta Melchor, 2008). Συνεπώς, υπάρχουν όρια και απαγορεύσεις σχετικά με τις μεταρρυθμίσεις και τις αλλαγές που προτείνονται, ώστε να μην έρχονται σε αντιπαράθεση με τα συμφέροντα των μελών του συστήματος αυτού, δημιουργώντας έτσι αντιστάσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα των ανωτέρω, αποτελούν οι μεταρρυθμίσεις οι οποίες εφαρμόστηκαν στη χώρα μας τα τελευταία έτη λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, εφαρμόζοντας τα μνημόνια τα οποία υπέγραψαν οι εκάστοτε κυβερνήσεις κάτω από τις πιέσεις τις οποίες δέχτηκαν από την Ευρωπαϊκή Ένωση και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο.

Κάποιες άλλες δυσκολίες τις οποίες συναντάμε στη διαχείριση αλλαγών στο δημόσιο τομέα, είναι ότι οι οικονομικοί πόροι και η απαιτούμενη γνώση δεν είναι

επαρκείς, καθώς και ότι οι δυνατότητες και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού είναι περιορισμένες. Ακόμα και η έλλειψη χρόνου στη διαχείριση των αλλαγών αποτελεί μια δυσκολία.

Σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της διαχείρισης αλλαγών διαδραματίζει η ηγεσία και η ύπαρξη ατόμων, οι οποίοι θα καθοδηγήσουν και θα ενθαρρύνουν το ανθρώπινο δυναμικό να επιτύχει τον στόχο της αλλαγής. Ο τρόπος όμως με τον οποίο πραγματοποιείται η επιλογή ενός ατόμου σε θέση ευθύνης στο δημόσιο τομέα, μπορεί να οδηγήσει κάποιους με περιορισμένες ικανότητες σε σημαντικούς τομείς και έτσι να αποτύχει στη διαχείριση των επερχόμενων και απαραίτητων αλλαγών. Επίσης, η ιεραρχική δομή η οποία υφίσταται στους δημόσιους οργανισμούς, καθιστά το έργο ενός μεσαίου στελέχους δύσκολο, καθότι οι ιεραρχικοί προϊστάμενοί του μπορούν να τον αποτρέψουν από προτάσεις οι οποίες δεν είναι αποδεκτές.

Τέλος, για να επιτύχει οποιαδήποτε αλλαγή, θα πρέπει αυτή να υποστηριχθεί από το στελεχικό δυναμικό των δημόσιων οργανισμών. Όμως, είναι πιθανό να υπάρξουν και άτομα τα οποία θα αντισταθούν, εφόσον υποπέσει στην αντίληψή τους ότι χάνουν αρκετά προνόμια, τα οποία θεωρούσαν ως κεκτημένα έως και σήμερα (Huerta Melchor, 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

2.1 Η έννοια της καινοτομίας

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφέραμε ότι η αλλαγή συνίσταται στην μεταβολή της κατάστασης ενός οργανισμού. Η **καινοτομία** τώρα αποτελεί ένα είδος αλλαγής πιο εξειδικευμένο (Μ.Βακόλα, Ι. Νικολάου, 2019), συνίσταται δηλαδή στο γεγονός ότι πρόκειται για κάτι το καινούριο, ανοίγει νέους ορίζοντες και καθιερώνει νέες πρακτικές και διαδικασίες σχετικά με τη λειτουργία ενός οργανισμού. Δεν θα πρέπει όμως να υπάρχει σύγχυση μεταξύ των δύο όρων. Ουσιαστικά μια καινοτομία οδηγεί στην αλλαγή ενός οργανισμού ενώ μια αλλαγή δεν συνοδεύεται απαραίτητα από μια καινοτομία.

Επίσης, η διαφοροποίηση της έννοιας της καινοτομίας από αυτήν της αλλαγής τονίζεται και από τον Μαυροσκούφη (2002) αναφέροντας πως όλες οι καινοτομίες φέρνουν αλλαγές με σκοπό την βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού, ενώ όλες οι αλλαγές δεν συνιστούν απαραίτητα και μια καινοτομία.

Από οικονομικής απόψεως, ο όρος της καινοτομίας παραπέμπει στην εξέλιξη και είσοδο νέων ιδεών και τεχνολογιών με σκοπό την βελτίωση αγαθών και υπηρεσιών. Ουσιαστικά, συμβάλλει σημαντικά στην οικονομική ανάπτυξη (ΕΚΤ, 2021).

2.2 Τα χαρακτηριστικά των καινοτομιών

Αρχικά, μια καινοτομία δεν θα πρέπει να είναι πολύπλοκη αλλά απλή. Στόχος της θα πρέπει να είναι ένα νέο προϊόν ή το άνοιγμα μιας νέας αγοράς, καθώς και η αποτελεσματική κάλυψη μιας εργασίας. Όσο πιο πολύπλοκη είναι μια καινοτομία τόσο πιο δύσκολα εφαρμόζεται. Σίγουρα, όταν μια καινοτομία περιλαμβάνει το αυτονόητο, το οποίο δεν μπόρεσε να σκεφτεί κάποιος άλλος, ανταμείβεται και θεωρείται επιτυχημένη (Drucker, 1985).

Κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά της καινοτομίας είναι τα εξής (ΟΟΣΑ, 1999):

- Πρόκειται για μία διαδικασία η οποία σχετίζεται με τον τρόπο λειτουργίας της αγοράς, όπως νέες πρακτικές αγοράς, θεσμικές καινοτομίες.
- Αποτελεί συνάρτηση της επιστημονικής ανάπτυξης και γι' αυτό διαφοροποιείται συνεχώς.

- Βασίζεται περισσότερο στην γνώση και την πληροφόρηση και δεν εξαρτάται απαραίτητα από την έρευνα και ανάπτυξη.
- Εφαρμόζεται χάρη στην έξυπνη και ευρηματική χρησιμοποίηση της πληροφορίας ώστε να ανταπεξέρχεται στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- Η απόδοση της καινοτομίας δεν βασίζεται στο πως συγκεκριμένοι παράγοντες όπως ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση δρουν ξεχωριστά, αλλά συνολικά, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο σαν μια ενιαία οντότητα καινοτομίας.

2.3 Τύποι καινοτομιών

Οι καινοτομίες διακρίνονται σε καινοτομίες προϊόντος και καινοτομίες διεργασιών/διαδικασιών. Και οι δύο τύποι αλληλοσυμπληρώνονται. Έτσι, όταν μια επιχείρηση σκέφτεται να εισάγει ένα νέο προϊόν, θα πρέπει να εφαρμόσει νέους τρόπους παραγωγής και διαφήμισής του, οπότε πραγματοποιεί αλλαγές και στις διεργασίες/διαδικασίες. Αντίστοιχα, όταν μια επιχείρηση καινοτομεί στις διαδικασίες οδηγείται και σε σκέψεις για εισαγωγή νέων προϊόντων (Margaret A. White & Garry D. Bruton, 2010).

✓ Καινοτομία προϊόντος

Οι πιο πολλές επιχειρήσεις οι οποίες επιχειρούν καινοτομίες προϊόντων εστιάζουν στον τομέα της έρευνας και της ανάπτυξης. Σε αυτόν τον τομέα διακρίνουμε τρεις μορφές καινοτομικών ενεργειών.

1. Βασική έρευνα: έρευνα και ανάπτυξη στη θεωρία
2. Εφαρμοσμένη έρευνα: ανέλιξη νέων προϊόντων
3. Αποπεράτωση συστημάτων: εξέλιξη προϊόντων ή άνοιγμα νέας αγοράς

Η βασική έρευνα έχει να κάνει με την γένεση νέας γνώσης. Εμπεριέχει ρίσκο και κινδύνους αλλά δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να εστιάσει στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ή νέων τρόπων λειτουργίας. Σκοπός της κάθε μορφής καινοτομίας είναι να δημιουργήσει αξία για την ίδια και το καταναλωτικό κοινό. Ο σκοπός αυτός ισχύει και στην θεωρητική έρευνα, η οποία αποτελεί αντικείμενο κυρίως ακαδημαϊκών ιδρυμάτων και κρατικών οργανισμών, όπου η δημιουργία αξίας δεν αντιστοιχεί σε οικονομικά οφέλη.

Η εφαρμοσμένη έρευνα ακολουθεί την βασική και χρησιμοποιεί την γνώση που αναπτύχθηκε μέσω της θεωρητικής έρευνας, έτσι ώστε να προχωρήσει στην δημιουργία νέων προϊόντων. Η παραγωγή νέων προϊόντων προσδίδει δύναμη στην επιχείρηση και

ισχυροποιεί την θέση της έναντι του ανταγωνισμού. Στην περίπτωση της εφαρμοσμένης έρευνας ο κίνδυνος είναι μικρότερος σε σχέση με την βασική έρευνα.

Η τρίτη μορφή έρευνας και ανάπτυξης έχει να κάνει με την σταδιακή εξέλιξη των προϊόντων ή το άνοιγμα νέων αγορών. Σε αυτή την περίπτωση ελλοχεύει ο μικρότερος κίνδυνος. Ο οργανισμός/επιχείρηση χρησιμοποιεί την γνώση την οποία διαθέτει, ώστε να βελτιώσει τα προϊόντα του.

✓ **Καινοτομία διεργασιών/διαδικασιών**

Σκοπός αυτού του τύπου καινοτομίας είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού/επιχείρησης. Όταν όμως υπάρχουν αλλαγές στις διαδικασίες, υφίστανται αντίστοιχα και αντιστάσεις από τους εργαζόμενους. Ωστόσο, όταν οι καινοτομίες διαδικασιών εφαρμόζονται επιτυχημένα, προσφέρεται η δυνατότητα στον οργανισμό να αναπτυχτεί και να παραμείνει βιώσιμος. Οι κυριότερες μορφές των καινοτομιών διαδικασιών είναι η αναδόμηση, ο ανασχεδιασμός και η σμίκρυνση του οργανισμού/επιχείρησης (Margaret A. White & Garry D. Bruton, 2010).

Η αναδόμηση προϋποθέτει σπουδαίες αλλαγές, όπως ο τρόπος επικοινωνίας και οργάνωσης του οργανισμού/επιχείρησης. Ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να αξιολογεί την κατάσταση στην οποία βρίσκεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να λαμβάνει άμεσες αποφάσεις και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες οι οποίες προκύπτουν.

Η συρρίκνωση του οργανισμού συνεπάγεται μείωση των θέσεων εργασίας ή συγχώνευση/κατάργηση κάποιων μονάδων ή τμημάτων. Τις περισσότερες φορές όμως, η συρρίκνωση του οργανισμού/επιχείρησης δεν φέρνει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Ο ανασχεδιασμός απαιτεί τον ολικό σχεδιασμό των διαδικασιών από την αρχή. Σκοπός του ανασχεδιασμού είναι η αύξηση της αποδοτικότητας, η αύξηση των κερδών των μετόχων, η εκπλήρωση σημαντικών στόχων, η παγιοποίηση των νέων διαδικασιών και η κατάργηση των περιττών εργασιών (Bennis, W. & Mische, M., 1995).

2.4 Η καινοτομία στο δημόσιο τομέα

2.4.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά

Η έννοια της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα ξεκινά αρκετά χρόνια πριν, αν αναλογιστούμε ότι η πρώτη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών πραγματοποιήθηκε από τους δημόσιους οργανισμούς. Συνδέθηκε όμως σε μεγάλο βαθμό με τον ιδιωτικό τομέα και ήταν λάθος η προσπάθεια να εκτιμηθεί με βάση το οικονομικό όφελος. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, η καινοτομία στον δημόσιο τομέα είναι μια καινούργια ή διαφοροποιημένη σε μεγάλο βαθμό διαδικασία/προσέγγιση, η οποία εμφανίζεται για πρώτη φορά, έχει

εφαρμοστεί με κάποιο τρόπο και έχει ως στόχο να επιτύχει σημαντικό δημόσιο όφελος, προκειμένου να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των οργανισμών καθώς και να ανταμείψει τους ενδιαφερόμενους (εργαζόμενους και πολίτες) (ΥΠΕΣ, 2021).

Τα χαρακτηριστικά της έχουν ως εξής:

- ✓ **Εξ ολοκλήρου συμμετοχή του δημόσιου τομέα στην καινοτομία.** Ένας δημόσιος φορέας μπορεί να ξεκινά ο ίδιος μια καινοτομία και να διαδραματίζει ηγετικό ρόλο στον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την περαιτέρω βελτίωσή της, ή ο δημόσιος αυτός φορέας μπορεί να αποτελεί αναπόσπαστο συνεργάτη ενός εξωτερικού οργανισμού, ο οποίος ξεκίνησε την καινοτομία και την οποία αυτός καθοδηγεί. Ο δημόσιος φορέας είναι αυτός ο οποίος έχει την ευθύνη για την αποτελεσματικότητα της καινοτομίας ή μπορεί και να επηρεάζεται με οποιονδήποτε τρόπο από αυτή.
- ✓ **Η καινοτομία είναι νέα.** Η καινοτομία σε έναν δημόσιο οργανισμό/υπηρεσία αποτελεί κάτι το καινούργιο ακόμη και αν έχει εφαρμοστεί κάτι αντίστοιχο σε άλλους δημόσιους οργανισμούς.
- ✓ **Η καινοτομία βρίσκεται σε στάδιο εφαρμογής.** Όταν η καινοτομία βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο, ακόμη και αν πρόκειται μόνο για πιλοτική έρευνα ή δοκιμή, ο σχεδιασμός και η στρατηγική που πρόκειται να ακολουθηθεί μελλοντικά για την υλοποίησή της, δεν ορίζονται ως καινοτομία αν προηγουμένως δεν έχουν εφαρμοστεί κάπου.
- ✓ **Η καινοτομία έχει την δυνατότητα να έχει δημόσιο αντίκτυπο.** Η καινοτομία έχει δημόσιο αντίκτυπο, είτε βρίσκεται σε κάποιο στάδιο όπου υπάρχουν κάποια ποσοτικά ή ποιοτικά στοιχεία ως προς τον δημόσιο αντίκτυπο, είτε βρίσκεται στο αρχικό της στάδιο, αρκεί να έχει προβλεφθεί ο τρόπος με τον οποίο θα μετρηθούν τα αποτελέσματά της μελλοντικά.

Ο αντίκτυπος της καινοτομίας μπορεί να αφορά στα παρακάτω:

- Αποδοτικότητα & βελτίωση των εκροών σε σχέση με τις εισροές.
- Αποτελεσματικότητα & βελτίωση εκπλήρωσης συγκεκριμένων στόχων.
- Ευχαρίστηση των χρηστών (εργαζομένων - πολιτών).
- Ποιότητα υπηρεσιών όπως:
 - Βελτίωση προσβασιμότητας σε μια υπηρεσία, η οποία μπορεί να αφορά στο κόστος, στη γεωγραφική απόσταση, στον αριθμό των παροχών που προσφέρει κλπ.

- Δυνατότητα ανταπόκρισης στις διαφορές ανάγκες οι οποίες προκύπτουν.
- Αξιοπιστία σχετικά με τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρει.
- Ασφάλεια σχετικά με τη χρησιμοποίηση των υπηρεσιών, τις υποδομές, τα δεδομένα και την διασύνδεση των διαφόρων πληροφοριακών συστημάτων (ΥΠΕΣ, 2021).

2.4.2 Διαφορές καινοτομίας μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα

Παρόλο που η καινοτομία στο δημόσιο τομέα δεν οφείλεται σε οικονομικά κίνητρα, εκτιμάται ότι προέρχεται κυρίως από έρευνες οι οποίες πραγματοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα (Kamarck, 2004; Halvorsen, T. et al., 2005). Ακόμη, η έννοια της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα δεν είναι τόσο ξεκάθαρη όσο στον ιδιωτικό (Hartley, 2005). Αυτό συμβαίνει διότι ούτε αναφέρεται σε κάποιο προϊόν ή υπηρεσία που άπτεται, ούτε στοχεύει στο οικονομικό κέρδος όπως στον ιδιωτικό τομέα. Αντίθετα, στόχος της είναι να αλλάξει τις διαπροσωπικές σχέσεις του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και τις σχέσεις μεταξύ του οργανισμού και των πολιτών (Kaul, 1997). Επίσης, μια άλλη σημαντική διαφορά μεταξύ των δυο τομέων είναι ότι η καινοτομία στο δημόσιο τομέα απαιτεί περισσότερο χρονικό διάστημα για να εφαρμοστεί (Halvorsen, T. et al., 2005). Τέλος, στο δημόσιο τομέα σπάνια υπάρχουν οι απαιτούμενοι οικονομικοί πόροι για την προώθηση και την εφαρμογή καινοτομιών (Hartley, 2005).

2.4.3 Πως ξεκινούν οι καινοτομίες στον δημόσιο τομέα

Ανεξάρτητα από τις μορφές τις οποίες έχουν οι καινοτομίες στο δημόσιο τομέα, ένα σημαντικό στοιχείο το οποίο ερευνάται είναι από ποιον ξεκινούν. Σύμφωνα με τις έρευνες του Borins (2000; 2002), προέκυψε ότι ξεκινούν από τους απλούς δημοσίους υπαλλήλους και τα μεσαία στελέχη. Ένα άλλο στοιχείο που διερεύνησε ο Borins (2000), ήταν από που προέρχεται η έναρξη των καινοτομιών στο δημόσιο τομέα. Για το λόγο αυτό έκανε την εξής διάκριση:

- Ιδέες που σχετίζονται με το πολιτικό σύστημα.
- Ιδέες που μπορεί να φέρει μια νέα διοίκηση στον οργανισμό.
- Ιδέες που οφείλονται σε μια κρίση.
- Ιδέες που προέρχονται από προβλήματα στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.
- Ιδέες που σχετίζονται με τη χρησιμοποίηση πιο σύγχρονων τεχνολογιών.

Από τις έρευνες του Borins (2000), προέκυψε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό καινοτομιών στο δημόσιο τομέα, άνω του 50%, οφείλεται είτε σε ιδέες για την αντιμετώπιση

εσωτερικών προβλημάτων, είτε σε ιδέες οι οποίες σχετίζονται με την χρησιμοποίηση πιο σύγχρονων τεχνολογιών και προέρχεται από απλούς δημοσίους υπαλλήλους και μεσαία στελέχη.

Τέλος, ένα άλλο στοιχείο, το οποίο συνδέεται με τα ανωτέρω, είναι εάν οι καινοτομίες στο δημόσιο τομέα πραγματοποιούνται με βάση κάποιο στρατηγικό σχέδιο ή ανακαλύπτονται τυχαία. Οι έρευνες του Borins (1998; 2000) έδειξαν ότι ισχύουν και τα δύο.

2.5 Το μοντέλο των τεσσάρων πτυχών καινοτομίας του ΟΑΣΑ

Κάθε δημόσιος οργανισμός έχει ως στόχο την άμεση και γρήγορη εξυπηρέτηση των πολιτών και για αυτό τον λόγο, είτε επειδή αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία του, είτε επειδή είναι επιβεβλημένο, προσφεύγει σε αλλαγές και καινοτομίες. Οι στόχοι και οι φάσεις των εν λόγω αλλαγών και καινοτομιών διαφέρουν και απαιτούν διαφορετική προσέγγιση. Είναι αξιοσημείωτο για τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα να λαμβάνουν υπ' όψιν για ποιο λόγο καινοτομούν και με ποιο τρόπο θα επιτύχουν τους στόχους τους.

Ο ΟΟΣΑ για το λόγο αυτό δημιούργησε το μοντέλο των τεσσάρων πτυχών καινοτομίας, το οποίο διακρίνει την καινοτομία στον δημόσιο τομέα ως εξής (ΥΠΕΣ, 2021):

- ✓ Καινοτομία με σκοπό την βελτίωση. Πρόκειται για καινοτομίες οι οποίες έχουν ως σκοπό να βελτιώσουν τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται οι διάφορες εργασίες σε έναν οργανισμό, χτίζοντας πάνω στις ήδη υφιστάμενες διαδικασίες. Τέτοιες καινοτομίες συναντώνται συνήθως στη δημόσια διοίκηση και έχουν μικρό και υπολογίσιμο ρίσκο.
- ✓ Καινοτομία με σκοπό την επίτευξη στόχων. Σε αυτή την περίπτωση ο σκοπός της καινοτομίας είναι ευδιάκριτος εξ αρχής. Ο οργανισμός γνωρίζει τον ακριβή λόγο για τον οποίο καινοτομεί και οι ιδέες που ενδεχομένως να προκύψουν στην πορεία είναι προς την εκπλήρωση των στόχων οι οποίοι τέθηκαν ως προτεραιότητα.
- ✓ Ευέλικτη καινοτομία. Σε αυτή την περίπτωση ο οργανισμός αντιλαμβάνεται ότι βρίσκεται πίσω σε σχέση με το τι συμβαίνει σήμερα και τι απαιτήσεις υπάρχουν, οπότε προχωρά σε καινοτομίες ούτως ώστε να εκσυγχρονιστεί και να συμβαδίσει με τα δεδομένα της εποχής.

- ✓ Προληπτική καινοτομία. Αυτό το είδος καινοτομίας περιλαμβάνει έρευνα και ασχολία με θέματα τα οποία έχουν να κάνουν με μελλοντικές υποχρεώσεις. Σε αυτή την περίπτωση ο σκοπός είναι η ίδια η έρευνα και η δοκιμή καινοτόμων ιδεών, οι οποίες μπορεί μελλοντικά να αποδειχθούν χρήσιμες για τον οργανισμό.

2.6 Το Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών του Υπουργείου Εσωτερικών

Το τμήμα **Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών**, ως μέλος του Παρατηρητηρίου Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα, έχει ως στόχο να ενθαρρύνει την προώθηση της καινοτομίας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση μέσα από τον σχηματισμό ενός οικοσυστήματος στον δημόσιο τομέα. Προβάλλει τις βέλτιστες πρακτικές καινοτομίας, ενισχύει την πληροφόρηση σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, αναπτύσσει μηχανισμούς καινοτομίας και ερευνά την καινοτομία. Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, οι εργαζόμενοι του Τμήματος είναι προσανατολισμένοι στο να βελτιώσουν την γνώση τους για την καινοτομία, στοχεύουν στην δημιουργία καλύτερης σύνδεσης και επικοινωνίας μεταξύ των δημοσίων οργανισμών, σε ένα κόσμο ο οποίος διαφοροποιείται συνεχώς και στον οποίο κυρίαρχο ρόλο προκειμένου να είναι βιώσιμος και αποτελεσματικός ένας οργανισμός, αποτελεί η καινοτομία (ΥΠΕΣ, 2021).

Το όραμα του εν λόγω Τμήματος είναι να ενισχύσει την δημόσια διοίκηση συμπεριλαμβάνοντας την καινοτομία στην φιλοσοφία της με βάση τις απαιτήσεις οι οποίες δημιουργούνται από το σύνολο των πολιτών. Αποστολή του είναι να προγραμματίζει την πολιτική καινοτομίας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και να ενθαρρύνει τους δημόσιους οργανισμούς ώστε να αποκτήσουν την ικανότητα να καινοτομούν και να εφαρμόζουν μεταρρυθμίσεις στην διοίκησή τους (ΥΠΕΣ, 2021).

Το Υπουργείο Εσωτερικών με την έντονη δραστηριοποίησή του στο Δίκτυο των Μονάδων Καινοτομίας του ΟΟΣΑ, δημιούργησε το Παρατηρητήριο Καινοτομίας για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, το οποίο παρέχει τα εξής (ΥΠΕΣ, 2021):

- Αποσκοπεί στην προβολή και την διανομή καινοτομιών μεταξύ των δημοσίων οργανισμών ώστε να εμπνευστούν και άλλοι εγχώριοι οργανισμοί και να τις χρησιμοποιήσουν καθώς και να προβληθούν σε διεθνή συνέδρια και τον ΟΟΣΑ.
- Οι καινοτόμοι δημόσιοι οργανισμοί αναρτώντας τις καινοτομίες τους στο Αποθετήριο Καινοτομιών καταλαμβάνουν την πρώτη θέση σχετικά με την μετάδοση της γνώσης και της εμπειρίας τους.

- Στοχεύει στην διασύνδεση και την συνεργασία όλων, προκειμένου να αντιμετωπιστεί κάθε εμπόδιο και να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα των δημόσιων οργανισμών.

Επίσης, το Υπουργείο Εσωτερικών με την αριθ. πρωτ.:ΔΣΣΚ/ΤΚΒΠ/Φ.5/1/3-2-2020 εγκύκλιο, την οποία εξέδωσε σχετικά με την προώθηση της καινοτομίας στη Δημόσια Διοίκηση, προχώρησε στις ακόλουθες ενέργειες (ΥΠΕΣ, 2021):

- ✓ Υπέγραψε την Διακήρυξη Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα του ΟΟΣΑ στις 22 Μαΐου 2019, η οποία προβάλλει την καινοτομία ως κεντρικό και στρατηγικό εργαλείο για τους δημόσιους οργανισμούς και τους εργαζόμενούς τους και στηρίζεται στα ακόλουθα βασικά στοιχεία:

1. Ενίσχυση της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα
2. Υποστήριξη των εργαζομένων του δημοσίου τομέα να καινοτομούν
3. Αλληλεπιδράσεις και συνεισφορά
4. Ενθάρρυνση της έρευνας καινοτόμων ιδεών και της προοδευτικής εφαρμογής
5. Διανομή της πληροφορίας και των κοινών εφαρμογών

- ✓ Ανέπτυξε την πλατφόρμα www.innovation.gov.gr.

Προκειμένου να αναπτυχθεί η ικανότητα των δημόσιων οργανισμών καθώς οι δεξιότητες των εργαζομένων να καινοτομούν αναπτύχθηκε η εν λόγω πλατφόρμα, στην οποία έχει δημιουργηθεί το Παρατηρητήριο Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα.

2.7 Ο χάρτης καινοτομίας στη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Όλες οι καινοτομίες οι οποίες εφαρμόζονται από τους δημόσιους οργανισμούς, αναρτώνται στο Αποθετήριο Καινοτομιών, το οποίο ανήκει στο Παρατηρητήριο Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών. Σκοπός είναι να δημιουργηθεί μια ηλεκτρονική βάση στην οποία θα αναρτώνται οι καινοτομίες των δημόσιων οργανισμών προκειμένου να έχουν πρόσβαση όλοι και να παίρνουν ιδέες. Συγκεκριμένα, με το Αποθετήριο Καινοτομιών δίνεται η δυνατότητα παρατήρησης των καινοτόμων δημοσίων οργανισμών, αναδεικνύονται οι πρωτοπόροι καινοτομίας και παρατηρούμε πως η καινοτομία εφαρμόζεται στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Η απεικόνιση των δεδομένων, τα οποία συλλέγονται από τις αναρτημένες καινοτομίες, αποτελούν τον χάρτη καινοτομίας και μας βοηθούν να διαπιστώσουμε πως αναπτύσσετε η καινοτομία, τι υποχρεώσεις

έχουν οι οργανισμοί και ποιες ενέργειες θα πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε να ενισχυθεί περαιτέρω η προώθηση της καινοτομίας. Στον χάρτη καινοτομίας αποτυπώνονται οι καινοτομίες ανά φορέα και περιφέρεια στην όποια ανήκει ο οργανισμός. Συγκεκριμένα, με βάση την αξιολόγηση των δεδομένων διαπιστώνουμε τι κατηγορίες καινοτομιών εφαρμόζονται, τι ελλείψεις έχουν οι οργανισμοί και πως σκέφτονται οι οργανισμοί σχετικά με την προώθηση καινοτομιών (ΥΠΕΣ, 2021).

Με την έναρξη της πανδημίας COVID-19 την άνοιξη του 2020, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), δημιούργησε μια ηλεκτρονική πλατφόρμα στην οποία καταχωρούνταν οι καλές πρακτικές οι οποίες εφαρμόζονταν με σκοπό την αντιμετώπιση του φαινομένου τον πρώτο καιρό. Την ίδια περίοδο, στο Παρατηρητήριο Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης άρχισαν να καταγράφονται εις διπλούν οι καλές πρακτικές σε εθνικό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο. Με αυτόν τον τρόπο επιχειρήθηκε να μεταδοθούν οι καλές πρακτικές στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση ώστε να υιοθετηθούν για την αντιμετώπιση των προβλημάτων της πανδημίας.

Κατά την περίοδο της πανδημίας, με βάση τα στατιστικά στοιχεία του Παρατηρητηρίου Καινοτομίας, παρατηρήθηκε η αύξηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και διαδικασιών στην ηλεκτρονική τους μορφή σε διεθνές επίπεδο. Σημειώνεται ότι η πανδημία COVID-19 επιτάχυνε τις διαδικασίες σχετικά με την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών των δημόσιων οργανισμών, η οποία αποτελούσε και στόχο τους λόγω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Ενώ οι καινοτομίες οι οποίες εφαρμόστηκαν στην αρχή της πανδημίας ήταν για να αντιμετωπιστούν οι δυσκολίες οι οποίες προέκυπταν, κάποιες από αυτές παραμένουν έως και σήμερα εξαιτίας της χρησιμότητάς τους. Με βάση τα στοιχεία του Παρατηρητηρίου Καινοτομίας, σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίθηκαν οι δημόσιοι οργανισμοί κατά τη διάρκεια της πανδημίας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η προώθηση της καινοτομίας αποτελεί ένα εργαλείο διαχείρισης κρίσεων όπως η πανδημία COVID-19. Επίσης, διαπιστώνουμε τα εξής (ΥΠΕΣ, 2021):

- ✓ Την ανάπτυξη ολοένα και περισσότερων καινοτομιών, οι οποίες βασίζονται στην χρήση της τεχνολογίας.
- ✓ Την προώθηση νέων μορφών καινοτομίας όπως η κοινωνική καινοτομία.

Ακόμη, με βάση τα στοιχεία που υπάρχουν του Παρατηρητηρίου Καινοτομίας, το 67% περίπου των καινοτομιών σχεδιάζεται και εφαρμόζεται από φορείς οι οποίοι λειτουργούν σε τοπικό επίπεδο και στοχεύουν στα ακόλουθα :

- ✓ Την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δεξιότητας.
- ✓ Την βέλτιστη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Τέλος, σύμφωνα με την εξέταση των αναρτημένων καινοτομιών βάσει τριών παραμέτρων, η οποία έχει πραγματοποιηθεί από το Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών, διαπιστώθηκε ότι οι δημόσιοι οργανισμοί καινοτομούν ως εξής:

- Με βάση την παράμετρο η οποία αναφέρεται στα είδη καινοτομιών, προέκυψε ότι :
 - ✓ **40%** των καινοτομιών έχει στόχο την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς αυτούς οι οποίοι τις χρησιμοποιούν.
 - ✓ **27%** των καινοτομιών αφορά την αλλαγή των διαδικασιών έτσι ώστε να ελαχιστοποιούνται τα σφάλματα και ο χρόνος ο οποίος απαιτείται για την επιτέλεση και ολοκλήρωση των εργασιών.
 - ✓ **9%** αφορά καινοτομίες οι οποίες έχουν ως στόχο στην ενθάρρυνση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.
 - ✓ **7%** αφορά στην ανάπτυξη της οργανωτικής λειτουργίας, χρησιμοποιώντας ποιοτικότερα συστήματα διοίκησης.
- Με βάση την παράμετρο η οποία αναφέρεται στον τομέα ανάπτυξης της καινοτομίας, διαπιστώθηκε ότι οι τομείς των δημόσιων οργανισμών οι οποίοι χρήζουν ενίσχυσης, έχουν ως εξής:
 - ✓ **52%** των καινοτομιών δεν εξωτερικεύονται και έχουν στόχο το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού με σκοπό αρχικά την βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών και εν συνεχεία την αποδοτικότητά τους.
 - ✓ **19%** των καινοτομιών, λόγω και των προβλημάτων τα οποία δημιούργησε η πανδημία, έχουν ως στόχο την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας.
 - ✓ **15%** σχετίζονται με κοινωνικές καινοτομίες.
 - ✓ **7%** αφορούν την πρόοδο της δημόσιας τάξης καθώς και την ανάπτυξη της οικονομίας.
- Με βάση την παράμετρο η οποία αναφέρεται στην κατεύθυνση της καινοτομίας, διαπιστώθηκε ότι οι δημόσιοι οργανισμοί στρέφονται στις ακόλουθες κατηγορίες καινοτομιών:
 - ✓ **50%** αφορούν καινοτομίες προσαρμογής, οι οποίες έχουν ως ερέθισμα το εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών. Για τον λόγο αυτό άλλωστε, είτε

διαφέρουν σημαντικά από την υφιστάμενη κατάσταση, είτε είναι πρωτότυπες.

- ✓ **43%** αφορούν καινοτομίες ανάπτυξης. Αυτή η κατηγορία καινοτομιών εκτός από το να βελτιώσει την υφιστάμενη κατάσταση, στοχεύει και στην δημιουργία προοδευτικών καινοτομιών, δηλαδή καινοτομίες οι οποίες στηρίζονται στις ήδη υφιστάμενες προκειμένου να τις βελτιώνουν σταδιακά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ (e-ΕΦΚΑ)

3.1 Η προϋπάρχουσα κατάσταση

Η κοινωνική ασφάλιση στην Ελλάδα μέχρι την 31/12/2016, αποτελούνταν από πάρα πολλούς ασφαλιστικούς φορείς και ταμεία. Αυτό συνέβαινε λόγω των πολιτικών οι οποίες ακολουθήθηκαν διαχρονικά από τις ελληνικές κυβερνήσεις. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, υπήρχαν περισσότερα από 200 ασφαλιστικά ταμεία. Αντί να υπάρχουν ενιαία ασφαλιστικά ταμεία με κοινούς και ισότιμους κανόνες για όλους τους εργαζόμενους, το ελληνικό ασφαλιστικό σύστημα στηρίχτηκε στην δημιουργία αυτόνομων ασφαλιστικών ταμείων, τα οποία κάλυπταν διάφορες πληθυσμιακές ομάδες και επαγγέλματα. Αποτέλεσμα όλων αυτών ήταν η ανισοκατανομή, τόσο των εισφορών τις οποίες κατέβαλαν οι εργαζόμενοι, όσο και των παροχών τις οποίες ελάμβαναν (Θεωδορουλακης Μ., & Κουμαριανός Β., 2012).

Επιπλέον, η ψήφιση πάρα πολλών διατάξεων Νόμων, Υπουργικών Αποφάσεων και των σχετικών εγκυκλίων οι οποίες αφορούσαν ασφαλιστικές ρυθμίσεις, η δυσαναλογία μεταξύ των παροχών και των οικονομικών πόρων των ταμείων, η ελλιπής χρηματοδότησή τους εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, καθώς και οι αλλαγές οι οποίες συντελέστηκαν με τις μνημονιακές ρυθμίσεις ιδιαίτερα τα τελευταία έτη, οδήγησαν τα ασφαλιστικά ταμεία σε οικονομικό μαρασμό και κατέστησαν απαραίτητες τις αλλαγές στις δομές αυτών.

Τα κύρια ασφαλιστικά ταμεία μέχρι και την 31/12/2016 ήταν τέσσερα (Θεωδορουλακης Μ., & Κουμαριανός Β., 2012):

- Το **ΙΚΑ-ΕΤΑΜ** (Ιδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων), το οποίο ήταν ο μεγαλύτερος οργανισμός κοινωνικής ασφάλισης. Ιδρύθηκε το 1951 και παρείχε κυρία και επικουρική ασφάλιση στους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα. Η χρηματοδότηση του προερχόταν από τις εισφορές των εργαζομένων και των εργοδοτών, καθώς και από τη συμμετοχή του κράτους.
- Ο **ΟΓΑ** (Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων), ο οποίος ιδρύθηκε το 1961 παρέχοντας κοινωνική ασφάλιση (προνοιακή σύνταξη) στον αγροτικό πληθυσμό. Αρχικά χρηματοδοτούνταν από το κράτος, ενώ από το 1988 πραγματοποιήθηκε η

προαιρετική ασφάλιση με καταβολή εισφορών και μια δεκαετία αργότερα από το έτος 1998 λειτούργησε ως φορέας κοινωνικής ασφάλισης.

- Ο **ΟΑΕΕ** (Οργανισμός Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών), ο οποίος ιδρύθηκε το 1999 όπου συγχωνεύτηκαν σε αυτόν τρία ταμεία, των βιοτεχνών, των ελεύθερων επαγγελματιών, των εμπόρων και των αυτοκινητιστών (ΤΕΒΕ, ΤΑΕ, ΤΣΑ). Η χρηματοδότηση του πραγματοποιούνταν από τις εισφορές των ασφαλισμένων, το εισόδημά τους καθώς και από τη συμμετοχή του Δημοσίου.
- Το **ΕΤΑΑ** (Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολούμενων), το οποίο δημιουργήθηκε τον Οκτώβριο του 2008 με τον Ν.3655/2008 και το οποίο παρείχε κύρια, επικουρική ασφάλιση και πρόνοια στους μηχανικούς και εργολήπτες δημοσίων έργων, στους υγειονομικούς, ιατρούς, φαρμακοποιούς και κτηνιάτρους, στους νομικούς, στους συμβολαιογράφους και στους δικηγόρους.

3.2 Η δημιουργία του ΕΦΚΑ και ο μετασχηματισμός του σε e-ΕΦΚΑ

Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ) συστάθηκε με το Ν. 4387/2016 και η λειτουργία του τέθηκε σε ισχύ από 1/1/2017. Πρόκειται για Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), το οποίο τελεί υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικών Υποθέσεων και αποτελεί σήμερα τον μοναδικό Φορέα κύριας ασφάλισης. Με την έναρξη της λειτουργίας του εντάχθηκαν σε αυτόν αυτοδίκαια οι παρακάτω φορείς κύριας ασφάλισης των οποίων και κατέστη καθολικός διάδοχος:

- Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων – Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (Ι.Κ.Α. – Ε.Τ.Α.Μ.)
- Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (Ε.Τ.Α.Π. – Μ.Μ.Ε.)
- Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολούμενων (Ε.Τ.Α.Α.), • Οργανισμός Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών (Ο.Α.Ε.Ε.)
- Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων (Ο.Γ.Α.), εκτός του Λογαριασμού Αγροτικής Εστίας
- Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (Ν.Α.Τ.), συμπεριλαμβανομένου του Κεφαλαίου Δυτών και του Κεφαλαίου Ανεργίας – Ασθενείας Ναυτικών (Κ.Α.Α.Ν.)
- Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας (Τ.Α.Υ.Τ.Ε.Κ.Ω.)
- Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων (Ε.Τ.Α.Τ.)

Σημειώνεται ότι το NAT και ο ΟΓΑ διατήρησαν την αυτοτελή νομική τους οντότητα για την εκτέλεση των μη ασφαλιστικών τους αρμοδιοτήτων. Επίσης, στον ΕΦΚΑ μεταφέρθηκε το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (ΚΕΑΟ), το οποίο λειτουργεί με λογιστική και οικονομική αυτοτέλεια (ΕΦΚΑ, 2021).

Οι στρατηγικοί στόχοι του ΕΦΚΑ βασίζονται σε τρεις κεντρικούς άξονες:

- Στην πρόοδο των παρεχόμενων υπηρεσιών με σκοπό την βελτίωση των σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ ασφαλισμένων και Φορέα έτσι ώστε να υπάρχει αδιαίρετη διαδικασία εξυπηρέτησης των πολιτών.
- Στην βέλτιστη χρησιμοποίηση των πόρων του Φορέα προς όφελος των πολιτών με την θέσπιση ενός συστήματος διοικητικού εκσυγχρονισμού και τεχνικών στρατηγικού σχεδιασμού.
- Στην εισαγωγή νέων τεχνολογικών εφαρμογών πιο εξελιγμένων σε περίπτωση κατά την οποία τα ήδη υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα του ΕΦΚΑ δεν επαρκούν.

Από 1/3/2020 και σύμφωνα με τον Ν.4670/2020 (ΦΕΚ 43/ τ.Α΄) ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α) μετονομάστηκε σε Ηλεκτρονικό Εθνικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ) με ταυτόχρονη ένταξη σε αυτόν και του Ενιαίου Ταμείου Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών (Ε.Τ.Ε.Α.Ε.Π.), πετυχαίνοντας έτσι τη μεγαλύτερη ενοποίηση των ασφαλιστικών φορέων σε διοικητικό και οργανωτικό επίπεδο όσον αφορά την απονομή κύριας και επικουρικής σύνταξης καθώς και εφάπαξ παροχής των ασφαλισμένων (ΕΦΚΑ, 2021).

Αποστολή του e-Ε.Φ.Κ.Α. είναι η δημιουργία ενός αποτελεσματικού μοντέλου κοινωνικής ασφάλισης, με σκοπό τη βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος και την βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας.

Με τον e-Ε.Φ.Κ.Α. παρέχεται η κοινωνική ασφάλιση του μέλλοντος και συγκεκριμένα:

- Η εξυπηρέτηση του πολίτη πραγματοποιείται απλά, γρήγορα και αποτελεσματικά χωρίς να ταλαιπωρείται σε ουρές και γραφειοκρατία.
- Η μέγιστη χρησιμοποίηση των νέων τεχνολογιών με τον εμπλουτισμό των ηλεκτρονικών υπηρεσιών του Φορέα έτσι ώστε όλες οι απαραίτητες πληροφορίες και τα απαιτούμενα στοιχεία να είναι άμεσα προσβάσιμα από τον πολίτη - ασφαλισμένο.
- Ο εκσυγχρονισμός των παρεχόμενων ηλεκτρονικών υπηρεσιών έτσι ώστε να είναι φιλικές προς τον πολίτη - ασφαλισμένο.
- Η μείωση των λειτουργικών εξόδων του Φορέα έτσι ώστε να εξοικονομηθούν επιπλέον πόροι.

Με τη δημιουργία του e-ΕΦΚΑ, παύουν να υφίστανται οι άσκοπες δαπάνες των ασφαλιστικών ταμείων (επιμέρους Διοικητικά Συμβούλια, επιτροπές κλπ) και το σημαντικότερο είναι ότι, οποιοδήποτε απόθεμα δημιουργείται είναι υπέρ της ασφάλισης. Αυτό επιτυγχάνεται κατόπιν αναλογιστικών μελετών, οι οποίες είτε έχουν ολοκληρωθεί, είτε βρίσκονται σε εξέλιξη. Επίσης, πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι οικονομίες κλίμακος, οι οποίες πραγματοποιούνται με την δημιουργία νέων δομών και την κατάργηση επιμέρους υπηρεσιών για την εξοικονόμηση πόρων από σταθερά κυρίως κόστη (ενοίκια, έξοδα ρεύματος και τηλεφώνων, υποδομές πληροφορικής κ.α.). Όλα τα ανωτέρω πραγματοποιούνται, με την προϋπόθεση ότι το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες - ασφαλισμένους βελτιώνεται σημαντικά χωρίς να μειώνεται στο ελάχιστο.

3.3 Η οργανωτική δομή του e-ΕΦΚΑ

Σύμφωνα με τα άρθρα 4 & 51 του Ν.4670/2020 (ΦΕΚ 43/ τ.Α΄) τα οποία αντικατέστησαν αντίστοιχα το άρθρο 57 του Ν.4387/2016 και το άρθρο 2 του Προεδρικού Διατάγματος 8/2019 (ΦΕΚ8/Α/2019), η οργανωτική δομή του e-ΕΦΚΑ έχει ως εξής:

- Αποτελείται από το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο συγκροτείται με απόφαση του Υπουργού Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων και περιλαμβάνει έντεκα μέλη.
- Προβλέπει μία θέση Διοικητή, ο οποίος διορίζεται με απόφαση του Υπουργού Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων με τετραετή θητεία και δυνατότητα ανανέωσης για ακόμη τέσσερα έτη.
- Προβλέπει τέσσερις θέσεις Υποδιοικητών, οι οποίοι διορίζονται με αποφάσεις του Υπουργού Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων με τετραετή θητεία.

Οι οργανικές μονάδες επιπέδου Διεύθυνσης και Τμήματος, οι οποίες υπάγονται απευθείας στον Διοικητή του e-ΕΦΚΑ είναι οι εξής:

- Η Διεύθυνση Διοίκησης.
- Η Διεύθυνση Νομικών Υποθέσεων.
- Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και Ελέγχου Εσωτερικών Υποθέσεων.
- Η Διεύθυνση Οργάνωσης, Απλούστευσης και Ψηφιακού Μετασχηματισμού Διαδικασιών.
- Η Διεύθυνση Διευθέτησης Αναφορών.

Οι οργανικές μονάδες επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης, οι οποίες υπάγονται στον Διοικητή του e-ΕΦΚΑ είναι οι εξής:

- Η Γενική Διεύθυνση Εισφορών.
- Η Γενική Διεύθυνση Ελέγχων.
- Η Γενική Διεύθυνση Συντάξεων.
- Η Γενική Διεύθυνση Παροχών και Υγείας.
- Η Γενική Διεύθυνση Υπηρεσιών και Διαχείρισης Λειτουργίας.
- Η Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών.
- Η Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης, Τεχνικών Υπηρεσιών και Στέγασης.
- Η Γενική Διεύθυνση Πληροφορικής και Επικοινωνιών.
- Η Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης.
- Το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (ΚΕΑΟ).
- Η Γενική Διεύθυνση Συντάξεων Δημοσίου Τομέα.
- Η Γενική Διεύθυνση Διεθνών Συνεργασιών.
- Η Γενική Διεύθυνση Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών, η οποία υπάγεται απευθείας στον Υποδιοικητή, στον οποίο εκχωρείται η σχετική αρμοδιότητα.
- Το Γραφείο Νομικού Συμβούλου του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους (Ν.Σ.Κ.).
- Το Γραφείο Επιτρόπου του Ελεγκτικού Συνεδρίου.
- Το Αυτοτελές Γραφείο Υπευθύνου Προστασίας Δεδομένων.

Τέλος, ο e-ΕΦΚΑ περιλαμβάνει 12 Περιφερειακές Υπηρεσίες Συντονισμού και Υποστήριξης (Π.Υ.Σ.Υ.), 11 Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης (ΠΕ.Κ.Α.) και 119 Τοπικές Υπηρεσίες (Τ.Υ.) πανελλαδικά.

3.4 Δράσεις στο πλαίσιο της διαχείρισης των αλλαγών στον ΕΦΚΑ και πλέον e-ΕΦΚΑ

Οι δράσεις στο πλαίσιο της διαχείρισης των αλλαγών στον ΕΦΚΑ και μετέπειτα e-ΕΦΚΑ περιγράφονται διακριτά σε δύο χρονικές περιόδους: πριν την δημιουργία του ΕΦΚΑ και μετά την έναρξη λειτουργίας του και τον μετασχηματισμό του σε e-ΕΦΚΑ.

Πριν τη δημιουργία του ΕΦΚΑ πραγματοποιήθηκαν μία σειρά από δράσεις, οι οποίες αφορούσαν κυρίως στην ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με την μετάβαση από τους Φορείς Κοινωνικής Ασφάλισης (Φ.Κ.Α.), στους οποίους ανήκαν στον ΕΦΚΑ. Επίσης, πραγματοποιήθηκαν εργασίες για την προετοιμασία της ομαλής μετάβασης, όπως η ενοποίηση του Μητρώου Ασφαλισμένων μεταξύ των εντασσόμενων Φ.Κ.Α., η μεταφορά όλων των στοιχείων του προσωπικού των εντασσόμενων Φ.Κ.Α. από τις επιμέρους εφαρμογές στην ενιαία εφαρμογή προσωπικού & μισθοδοσίας απασχολούμενων στον ΕΦΚΑ.

Από την έναρξη λειτουργίας του ΕΦΚΑ την 1/1/2017 και πλέον e-ΕΦΚΑ, οι δράσεις, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής: στην διαμόρφωση της νέας οργανωτικής δομής, στην ενοποίηση διαδικασιών και συστημάτων και στην βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Για την διαμόρφωση της νέας οργανωτικής δομής, όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα δημιουργήθηκε μία Ομάδα Διοίκησης Έργου (Ο.Δ.Ε.), με σκοπό τον συντονισμό των απαιτούμενων ενεργειών, την προετοιμασία και την ολοκλήρωση του τελικού Οργανογράμματος του e-Ε.Φ.Κ.Α πλέον καθώς και τη δημιουργία των Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας.

Το έργο της ανωτέρω Ο.Δ.Ε. υποδιαιρείται στις παρακάτω εργασίες (Αποστολίδου, 2019):

- Στην ανάλυση των θέσεων εργασίας ανά Υπηρεσιακή Μονάδα, καθώς και στον διαμερισμό του προσωπικού ανά κατηγορία και κλάδο.
- Στον σχεδιασμό της μεταστέγασης των Υπηρεσιακών Μονάδων του e-Ε.Φ.Κ.Α πλέον καθώς και την καταγραφή του πάγιου και ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού σε αυτές.
- Στην αποτύπωση του υφιστάμενου εξοπλισμού πληροφορικής και των υπαρχόντων δικτύων και στον καθορισμό των ελλείψεων ανά Οργανική Μονάδα.
- Στην αποτύπωση των υφιστάμενων εφαρμογών πληροφορικής και στην προσβασιμότητα σε αυτές ανά Οργανική Μονάδα.
- Στον προσδιορισμό των απαιτούμενων διαδικασιών προκειμένου να μεταφερθούν αρμοδιότητες και προσωπικό στις Π.Υ.Σ.Υ. προσδοκώντας στην απλούστευση των διαδικασιών.
- Στην ταξινόμηση των φυσικών αρχείων σε ενεργά, ημιενεργά και ανενεργά και στην καταγραφή των απαιτούμενων χώρων αποθήκευσης τους και καταστροφής εξ αυτών των ανενεργών.
- Στην στελέχωση και την λειτουργία των ΠΕ.Κ.Α.
- Στην σύνταξη Ειδικών Περιγραμμάτων θέσεων ευθύνης και υπαλλήλων και στην σύνδεσή τους με το Σύστημα Κινητικότητας στο Δημόσιο Τομέα.

Στο πλαίσιο της ενοποίησης των διαδικασιών και των συστημάτων του e-Ε.Φ.Κ.Α., λειτουργούν από 1/1/2017 οι εφαρμογές Web Μητρώο, Έσοδα Μη Μισθωτών κλπ. Επιπλέον, εφαρμόστηκε ενιαίο πληροφοριακό σύστημα για το ανθρώπινο δυναμικό και το Τμήμα Μισθολογίου & Μισθοδοσίας, ενώ από 1/1/2020 η διακίνηση των εγγράφων πραγματοποιείται ηλεκτρονικά μέσω της εφαρμογής IRIDA

αρχικά για την Κεντρική υπηρεσία του e-ΕΦΚΑ, σταδιακά για τις Π.Υ.Σ.Υ., τα ΠΕ.Κ.Α. και όλες τις Περιφερειακές Υπηρεσίες. Επίσης, ανασχεδιάστηκε και εμπλουτίστηκε ο ιστότοπος του Φορέα με ηλεκτρονικές υπηρεσίες οι οποίες έχουν στόχο την γρήγορη, άμεση και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πολιτών.

Για την επιμόρφωση του ήδη υπηρετούντος προσωπικού του Φορέα έχουν καταρτιστεί σε συνεργασία με το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) δύο προγράμματα σεμιναριακού επιπέδου, τα οποία απευθύνονται αποκλειστικά στο προσωπικό του με θέματα σχετικά με την κοινωνική ασφάλιση: «Το Πλαίσιο Ανάπτυξης των Πολιτικών Κοινωνικής Ασφάλισης στο Ελληνικό Σύστημα Κοινωνικής Προστασίας» και «Δημοσιονομική Οργάνωση και Διαχείριση Οργανισμών Κοινωνικής Ασφάλισης». Τα προγράμματα αυτά υλοποιούνται από το 2017 και προβλέπεται να τα παρακολουθήσει το υπάρχον προσωπικό.

3.5 Καινοτομίες & Αλλαγές στον e-ΕΦΚΑ – Η νέα ψηφιακή μορφή του Φορέα

Ο e-ΕΦΚΑ αλλάζει συνεχώς. Η νέα ψηφιακή μορφή του e-ΕΦΚΑ παρουσιάστηκε στις 18 Νοεμβρίου 2021 από τον Υποδιοικητή Α΄ του e-ΕΦΚΑ κ. Αλέξανδρο Βαρβέρη στο διαδικτυακό σεμινάριο που διοργάνωσε ο ISSA European Network (IEN) με αντικείμενο τον ψηφιακό μετασχηματισμό των φορέων κοινωνικής ασφάλισης κρατών που αποτελούν μέλη της Διεθνούς Ένωσης Κοινωνικής Ασφάλισης στην Ευρώπη. Στόχος του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι οι πολίτες (ασφαλισμένοι, εργοδότες, συνταξιούχοι) να εξυπηρετούνται άμεσα και να απολαμβάνουν ποιοτικότερες υπηρεσίες καθώς και να αισθάνονται ότι το κράτος και ο δημόσιος τομέας είναι δίπλα τους.

Σήμερα, 8 εκατομμύρια περίπου ασφαλισμένοι και 3 εκατομμύρια συνταξιούχοι βλέπουν καθημερινώς τις συναλλαγές τους με τον Φορέα να είναι πιο άμεσες, λιγότερο χρονοβόρες, πιο αποτελεσματικές και σε πολλές περιπτώσεις με το πάτημα του ποντικιού του υπολογιστή τους.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του e-ΕΦΚΑ επιταχύνθηκε λόγω και της πανδημίας Covid-19 και οι δράσεις που υλοποιήθηκαν έως σήμερα αναλύονται παρακάτω (ΕΦΚΑ, 2021):

✓ Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες προς τους πολίτες.

Πενήντα (50) νέες ηλεκτρονικές υπηρεσίες έχουν δημιουργηθεί και είναι διαθέσιμες μέσω της ιστοσελίδας του Φορέα www.efka.gov.gr, εκ των οποίων οι δεκαπέντε (15) μπορούν να χρησιμοποιηθούν και μέσω του Κέντρου

Εξυπηρέτησης του Πολίτη (ΚΕΠ) αλλά και μέσω του myEFKALive (Υπηρεσίες τηλεδιάσκεψης για πολίτες) με αποτέλεσμα οι πολίτες να εξυπηρετούνται άμεσα και γρήγορα από όπου και αν βρίσκονται, χωρίς να χρειάζεται να παρευρίσκονται σε κάποιο Υποκατάστημα χάνοντας χρόνο και αναμένοντας σε ουρές.

✓ **Λειτουργία τηλεφωνικού κέντρου (1555)**

Το νέο τηλεφωνικό κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών 1555, το οποίο λειτουργεί όλο το 24ωρο, 365 ημέρες το χρόνο, συμβάλλει στην γρήγορη, αξιόπιστη και καλύτερη εξυπηρέτηση προς τους πολίτες, και μάλιστα χωρίς κάποια επιβάρυνση για τον πολίτη που καλεί.

✓ **Διασύνδεση και διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων μεταξύ των Φορέων του Δημόσιου Τομέα**

Η διασύνδεση αυτή βοηθάει στη γρήγορη και αξιόπιστη ενημέρωση των πληροφοριακών συστημάτων των Φορέων του Δημόσιου τομέα, ενώ ταυτόχρονα περιορίζει τα απαιτούμενα δικαιολογητικά που θα χρειάζονταν να υποβάλλουν οι πολίτες.

✓ **Ηλεκτρονική Διακίνηση Πληροφοριών Κοινωνικής Ασφάλισης Εκατέρωθεν (EESSI)**

Με την ηλεκτρονική σύνδεση περίπου 5.000 ιδρυμάτων κοινωνικής ασφάλισης των 27 κρατών μελών της ΕΕ, μαζί με αυτά της Ισλανδίας, του Λιχτενστάιν, της Νορβηγίας, της Ελβετίας και του Ηνωμένου Βασιλείου εξασφαλίζεται και πραγματοποιείται πιο εύκολα και αξιόπιστα η διακίνηση πληροφοριών εκατέρωθεν μεταξύ των Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης.

✓ **Βελτίωση των υπαρχουσών υποδομών**

Η αναβάθμιση των υποδομών με νέο σύγχρονο ηλεκτρονικό εξοπλισμό και νέα δίκτυα δίνει την δυνατότητα στους πολίτες να γνωρίσουν καλύτερα την νέα ψηφιακή μορφή που προσφέρουν οι υπηρεσίες του Φορέα.

✓ **Δημιουργία συστημάτων και εφαρμογών, παρεχόμενες ψηφιακές και ηλεκτρονικές υπηρεσίες με σκοπό την ενίσχυση της ταχύτερης απονομής συντάξεων σε όλους τους ασφαλισμένους του e-ΕΦΚΑ.**

Μειώνοντας τις χειρόγραφες διαδικασίες και την πολυπλοκότητα του θεσμικού πλαισίου, η σύνταξη των ασφαλισμένων θα αποτελεί κάτι απλό και γρήγορο.

✓ **Ολοκλήρωση έργων πληροφορικής για κατάθεση προσφοράς χρηματοδότησης μέσω προγραμμάτων που χρηματοδοτούνται από κοινού.**

Η Ψηφιοποίηση της Ασφαλιστικής Ιστορίας των ασφαλισμένων των πρώην Φορέων οι οποίοι εντάχθηκαν στον e-ΕΦΚΑ, καθώς και η επεξεργασία και καταχώρηση των στοιχείων του ασφαλιστικού τους βίου, θα επιταχύνουν την απονομή των συντάξεων τους και οποιοδήποτε άλλο αίτημα.

Άμεσος στόχος του e-ΕΦΚΑ αποτελεί η συνεχόμενη αύξηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών καθώς και όσες εργασίες πραγματοποιούνται με φυσική παρουσία των ασφαλισμένων να αντικατασταθούν σταδιακά με ηλεκτρονικές, προκειμένου να υπάρξει αποσυμφόρηση των εργαζομένων, τους οποίους ο Φορέας θα εκμεταλλευθεί αποτελεσματικά για τις αυξημένες υποχρεώσεις του.

Συνολικά, οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες ανά κατηγορία που προσφέρονται μέσω της ιστοσελίδας του Φορέα στους ασφαλισμένους, είναι οι ακόλουθες (ΕΦΚΑ, 2021):

- **Ηλεκτρονικές υπηρεσίες για μισθωτούς**
 - ✓ Χορήγηση Ασφαλιστικής Ικανότητας έμμεσου μέλους
 - ✓ Ηλεκτρονική Αίτηση Επιδόματος Ασθενείας
 - ✓ Ηλεκτρονική Υπηρεσία Πληρωμής Εξόδων Κηδείας
 - ✓ Βεβαίωση προϋπηρεσίας
 - ✓ Έκδοση Ευρωπαϊκής Κάρτας Ασφάλειας Ασθενείας
 - ✓ Ατομικός Λογαριασμός Ασφάλισης
 - ✓ Αποδεικτικό Ασφαλιστικής Ενημερότητας
 - ✓ Βεβαίωση Απογραφής
 - ✓ Ατομικά Στοιχεία
 - ✓ Ασφαλιστική Ικανότητα
- **Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες για Ελεύθερους Επαγγελματίες, Αυτοαπασχολούμενους και Αγρότες**
 - ✓ Χορήγηση Ασφαλιστικής Ικανότητας έμμεσου μέλους
 - ✓ Αποδεικτικό Ασφαλιστικής Ενημερότητας
 - ✓ Έναρξη Ασφάλισης (χορήγηση Βεβαίωσης Απογραφικής Δήλωσης για ΔΟΥ)
 - ✓ Μεταβολή Δραστηριότητας Μη Μισθωτών
 - ✓ Λήξη Ασφάλισης Μη Μισθωτών
 - ✓ Βεβαίωση Επανεγγραφής Μη Μισθωτών
 - ✓ Εισφορές Μη Μισθωτών
 - ✓ Έκδοση Ευρωπαϊκής Κάρτας Ασφάλειας Ασθενείας
 - ✓ Βεβαίωση Απογραφής

- ✓ Ασφαλιστική Ικανότητα
- ✓ Βεβαίωση Εισφορών για φορολογική χρήση
- ✓ Υπηρεσία αποδοχής συμβάσεων παρ. 9 άρθρου 39 Ν. 4387/2016 (ΔΠΥ)
- ✓ Επιλογή Ασφαλιστικής Κατηγορίας Κύριας Ασφάλισης Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών από 1/1/2021
- ✓ Ρύθμιση οφειλών προς ΕΦΚΑ για ελεύθερους επαγγελματίες, αυτοαπασχολούμενους και αγρότες Ν.4611/2019
- ✓ Αίτηση για Αμφισβήτηση οφειλής Ν.4554/2018
- **Ηλεκτρονικές υπηρεσίες για Εργοδότες**
 - ✓ Απογραφή Φυσικού Προσώπου στο Μητρώο Εργοδοτών
 - ✓ Πιστοποίηση Εργοδοτών
 - ✓ Βεβαίωση Εργοδότη για Επίδομα Ασθενείας
 - ✓ Αποδεικτικό Ασφαλιστικής Ενημερότητας
 - ✓ Ηλεκτρονική Υποβολή ΑΠΔ
 - ✓ Ηλεκτρονική Υποβολή ΑΠΔ Δημοσίου
 - ✓ Οικονομική Καρτέλα Εργοδότη
 - ✓ Διαχείριση Συμβάσεων από τις οποίες προκύπτει υποχρέωση έκδοσης Δ.Π.Υ. (Παρ.9 Αρθρ.39 Ν.4387/2016)
 - ✓ Ατομικός Λογαριασμός Ασφάλισης Απασχολουμένων
 - ✓ Ρύθμιση οφειλών προς ΕΦΚΑ για εργοδότες Ν.4611/2019
 - ✓ Προβολή αποβληθεισών ΑΠΔ μισθολογικών περιόδων 2002 έως 2011
- **Ηλεκτρονικές υπηρεσίες για Συνταξιούχους**
 - ✓ Ηλεκτρονική Υπηρεσία Υποβολής Αίτησης Συνταξιοδότησης
 - ✓ Απασχόληση Συνταξιούχων e-ΕΦΚΑ
 - ✓ Χορήγηση Ασφαλιστικής Ικανότητας έμμεσου μέλους
 - ✓ Ηλεκτρονική Αίτηση Προκαταβολής Σύνταξης
 - ✓ Παρακολούθηση πορείας αίτησης συνταξιοδότησης
 - ✓ Εκτύπωση Ενημερωτικού Σημειώματος Επιστροφής Μειώσεων Συντάξεων
 - ✓ Εκτύπωση μηνιαίου ενημερωτικού σημειώματος
 - ✓ Εκτύπωση ετήσιου ενημερωτικού σημειώματος ΕΦΚΑ, ΙΚΑ, ΤΣΑΥ, ΝΑΤ
 - ✓ Εκτύπωση ετήσιου ενημερωτικού σημειώματος ΕΤΕΑΕΠ, ΤΣΜΕΔΕ, ΕΤΑΠ-ΜΜΕ
 - ✓ Ένσταση / αίτηση θεραπείας κατά μηνιαίου ενημερωτικού σημειώματος πληρωμής κύριας σύνταξης

- ✓ Ηλεκτρονική Υπηρεσία Πληρωμής Εξόδων Κηδείας
- ✓ Ηλεκτρονική Αίτηση Επικουρικής Σύνταξης τ. ΕΤΕΑΜ
- **Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες για Φορείς του Δημοσίου και του Ιδιωτικού Τομέα (Τράπεζες, Συμβολαιογράφοι, Ιατροφαρμακευτικοί Σύλλογοι κλπ)**
 - ✓ Λήψη Αποδεικτικού Ασφαλιστικής Ενημερότητας Πιστοποίηση Φορέων για τη Λήψη Αποδεικτικού Ασφαλιστικής Ενημερότητας
 - ✓ Επιβεβαίωση Εγκυρότητας Αποδεικτικού Ασφαλιστικής Ενημερότητας
 - ✓ Έλεγχος Εγκυρότητας Βεβαιώσεων
 - ✓ Πιστοποίηση Φορέων για τη Γνωστοποίηση Αποτελέσματος Πιστοποίησης Αναπηρίας
 - ✓ Γνωστοποίηση Αποτελέσματος Πιστοποίησης Αναπηρίας
 - ✓ Υποβολή Αιτήματος για Ληξιπρόθεσμα Υγείας
- **Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες ΚΕΑΟ**
 - ✓ Πιστοποίηση Οφειλετών
 - ✓ Ηλεκτρονικής Ενημέρωση Οφειλετών
 - ✓ Πίνακας Χρεών Οφειλέτη
 - ✓ Ηλεκτρονική Καρτέλα Οφειλέτη
 - ✓ Υπολογισμός Δόσεων Ρύθμισης
 - ✓ Ρύθμιση Οφειλών

Τέλος, στο πλαίσιο εφαρμογής του νέου οργανογράμματος του e-ΕΦΚΑ, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.4387/2016 (ΦΕΚ 85/τ. Α΄) ο οποίος συμπληρώθηκε με τις διατάξεις του Ν.4670/2020 (ΦΕΚ 43/τ.Α΄) και υλοποιείται έως και σήμερα, πραγματοποιείται συστέγαση υπηρεσιών μισθωτών και μη μισθωτών σε Τοπικές Διευθύνσεις του e-ΕΦΚΑ. Το σύνολο των υπηρεσιών σε όλη την επικράτεια θα ανέλθει στις 119 όπως προβλέπεται και από το οργανόγραμμα με σκοπό την απλούστευση των διαδικασιών, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και την εξοικονόμηση πόρων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Σκοπός έρευνας

Στην παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε μια εμπειρική έρευνα με σκοπό την διερεύνηση και την ανάλυση των αντιλήψεων των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ σχετικά με την στάση τους έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών, οι οποίες έχουν εφαρμοστεί στον φορέα από την δημιουργία του και μεταγενέστερα. Επίσης, η έρευνα που πραγματοποιήθηκε είχε ως σκοπό την διερεύνηση και την ανάλυση των αντιλήψεων των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ ως προς την προώθηση καινοτομιών στον φορέα και την συμβολή που παρέχουν στους ίδιους, στους πολίτες και στον φορέα συνολικά.

4.2 Ερευνητικά ερωτήματα και υποθέσεις

Με βάση την βιβλιογραφική επισκόπηση που πραγματοποιήθηκε διατυπώθηκαν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα και υποθέσεις, προσαρμοσμένα στην περίπτωση του e-ΕΦΚΑ.

Ερευνητικά ερωτήματα

- ✓ Ποια η στάση των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών, οι οποίες έχουν εφαρμοστεί στον φορέα από την δημιουργία του και μεταγενέστερα;
- ✓ Ποιες οι αντιλήψεις των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ σχετικά με την προώθηση καινοτομιών και την διαχείριση των αλλαγών και πως αξιολογούν τις υφιστάμενες καινοτομίες του φορέα;
- ✓ Ποια η συμβολή των καινοτομιών στην εν γένει απόδοση των εργαζομένων, την εξυπηρέτηση των πολιτών (εργοδοτών, ασφαλισμένων, συνταξιούχων), την απλούστευση των διαδικασιών και την συνολική απόδοση του φορέα;

Ερευνητικές Υποθέσεις

Υ1) Η οργανωσιακή κουλτούρα των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση των αλλαγών και στην δεκτικότητα των καινοτομιών.

Υ2) Η δεκτικότητα των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές διαφοροποιείται ανάλογα με το ηλικιακό προφίλ, το μορφωτικό επίπεδο και τα χρόνια προϋπηρεσίας του καθενός στον φορέα.

Υ3) Η προώθηση καινοτομιών στον e-ΕΦΚΑ, όπως νέες ηλεκτρονικές εφαρμογές και η παροχή σύγχρονου ηλεκτρονικού εξοπλισμού βελτιώνει την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Υ4) Η συνεχής αναβάθμιση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών του e-ΕΦΚΑ συμβάλει σημαντικά ως προς την εξυπηρέτηση των πολιτών (εργοδοτών, ασφαλισμένων, συνταξιούχων).

4.3 Μεθοδολογία έρευνας και σχεδιασμός

Για την διερεύνηση των βασικών ερωτημάτων και για να διαπιστωθεί σε ποιο βαθμό οι υποθέσεις μας ισχύουν, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με την διανομή ερωτηματολογίου. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν εργαζόμενοι των οργανικών μονάδων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ και η επιλογή τους ήταν η βολική. Το δε ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε μέσω της εφαρμογής Google forms, βασισμένο στην μελέτη της βιβλιογραφίας και προσαρμοσμένο στην περίπτωση του e-ΕΦΚΑ, ενώ η διανομή του πραγματοποιήθηκε μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Η έρευνα διενεργήθηκε από 20/12/2021 έως 15/1/2022 και σε αυτήν συμμετείχαν 156 εργαζόμενοι των οργανικών μονάδων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ απαντώντας στο σχετικό ερωτηματολόγιο. Τέλος, η στατιστική ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος SPSS από την οποία εξήχθησαν και τα συμπεράσματα της παρούσης έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Περιγραφική στατιστική ανάλυση

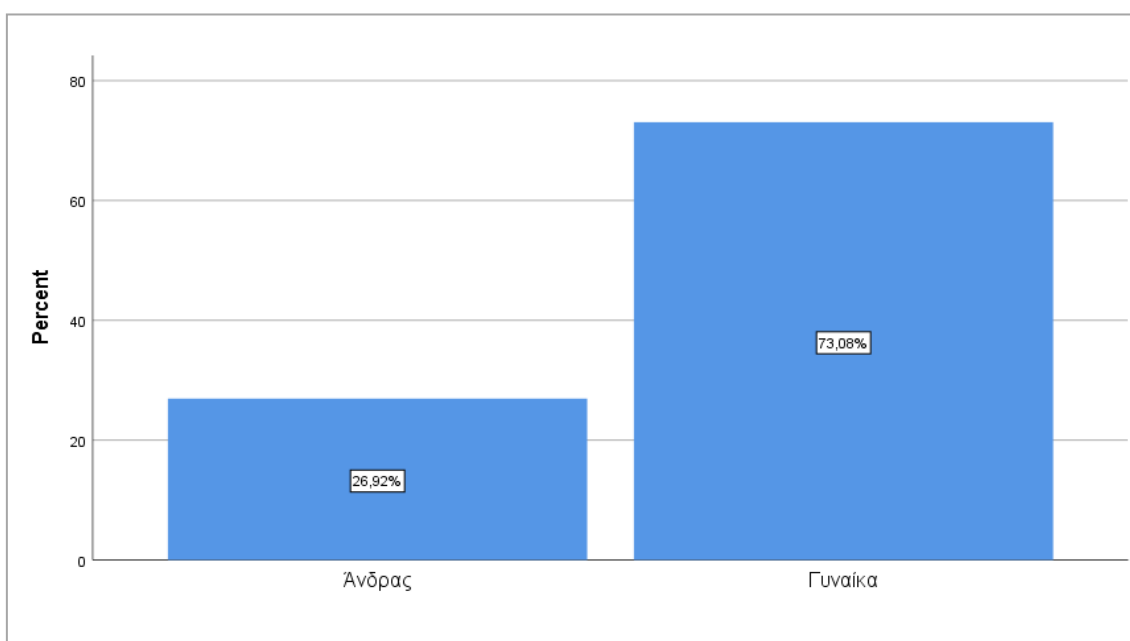
Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται η περιγραφική στατιστική ανάλυση ως προς τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων, τα οποία αναφέρονται στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, καθώς επίσης και η περιγραφική στατιστική ανάλυση ως προς τις ερωτήσεις του βασικού μέρους της έρευνας σύμφωνα με 156 απαντημένα ερωτηματολόγια, τα οποία συγκεντρώθηκαν.

✓ Περιγραφική στατιστική ανάλυση ως προς τα δημογραφικά στοιχεία

Πίνακας 5.1

Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	42	26,9	26,9	26,9
	Γυναίκα	114	73,1	73,1	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



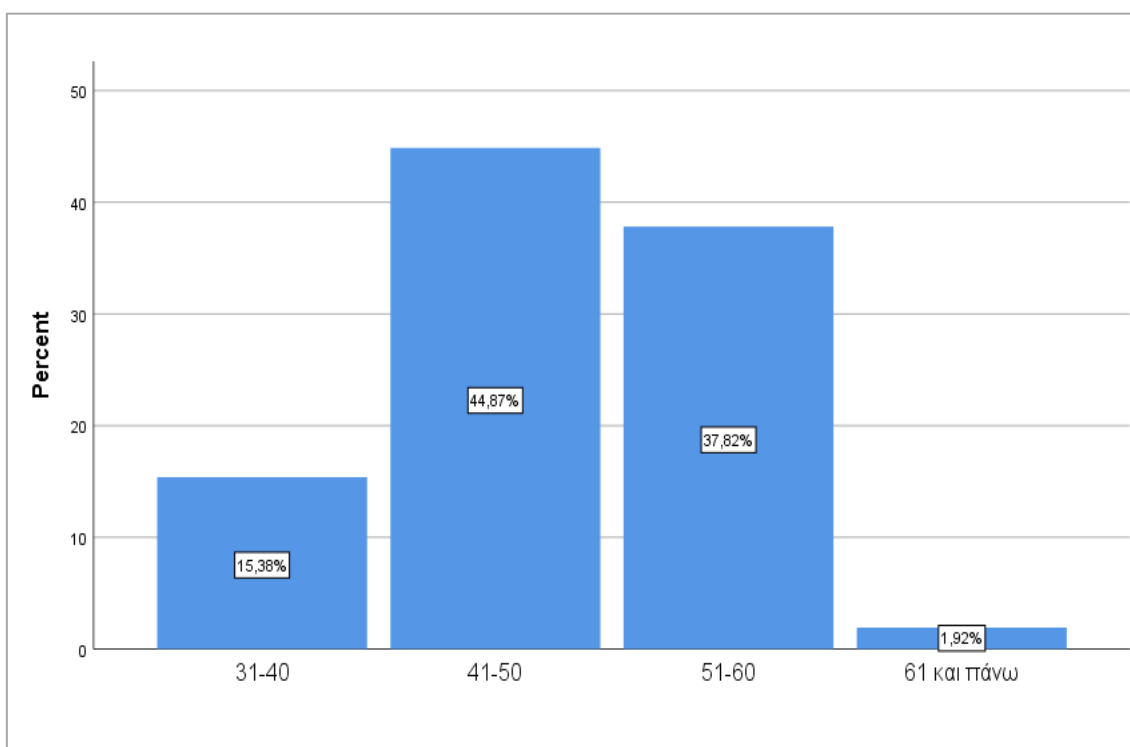
Διάγραμμα 5.1

Φύλο

Από τον πίνακα 5.1 και το διάγραμμα 5.1 προκύπτει ότι το 26,9% των ερωτηθέντων είναι άνδρες και το 73,1% γυναίκες. Το αποτέλεσμα αυτό ήταν αναμενόμενο διότι ο ΕΦΚΑ απαρτίζεται σε μεγάλο ποσοστό από το γυναικείο φύλο.

Πίνακας 5.2
Ηλικιακή ομάδα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	31-40	24	15,4	15,4	15,4
	41-50	70	44,9	44,9	60,3
	51-60	59	37,8	37,8	98,1
	61 και πάνω	3	1,9	1,9	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



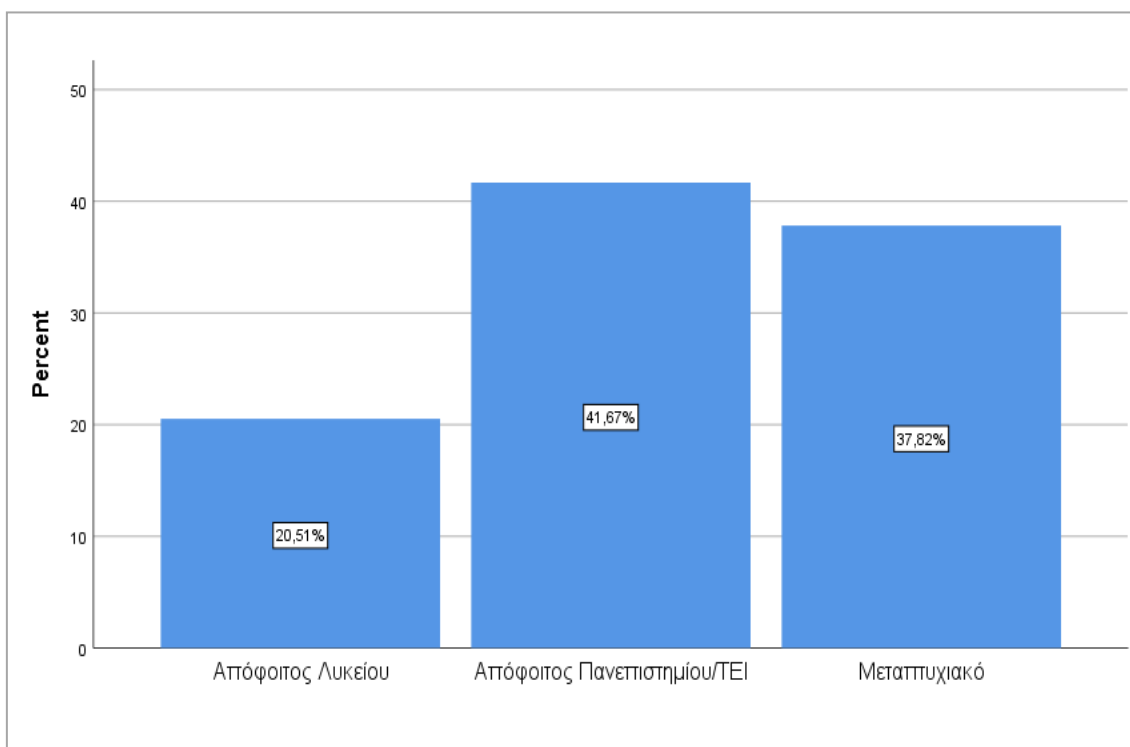
Διάγραμμα 5.2
Ηλικιακή ομάδα

Στον πίνακα 5.2 και στο διάγραμμα 5.2 παρατηρούμε ότι το 15,4% και το 44,9% των ερωτηθέντων βρίσκονται στην ηλικιακή ομάδα 31-40 και 41-50 ετών αντίστοιχα. Επίσης, παρατηρούμε ότι το 37,8% βρίσκεται στην ηλικιακή ομάδα 51-60 και τέλος το

1,9% στην ηλικιακή ομάδα 61 και πάνω, κάτι που δείχνει πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι άνω των 61 ετών έχουν συνταξιοδοτηθεί.

Πίνακας 5.3
Επίπεδο σπουδών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος Λυκείου	32	20,5	20,5	20,5
	Απόφοιτος Πανεπιστημίου/ΤΕΙ	65	41,7	41,7	62,2
	Μεταπτυχιακό	59	37,8	37,8	100,0
	Total	156	100,0	100,0	

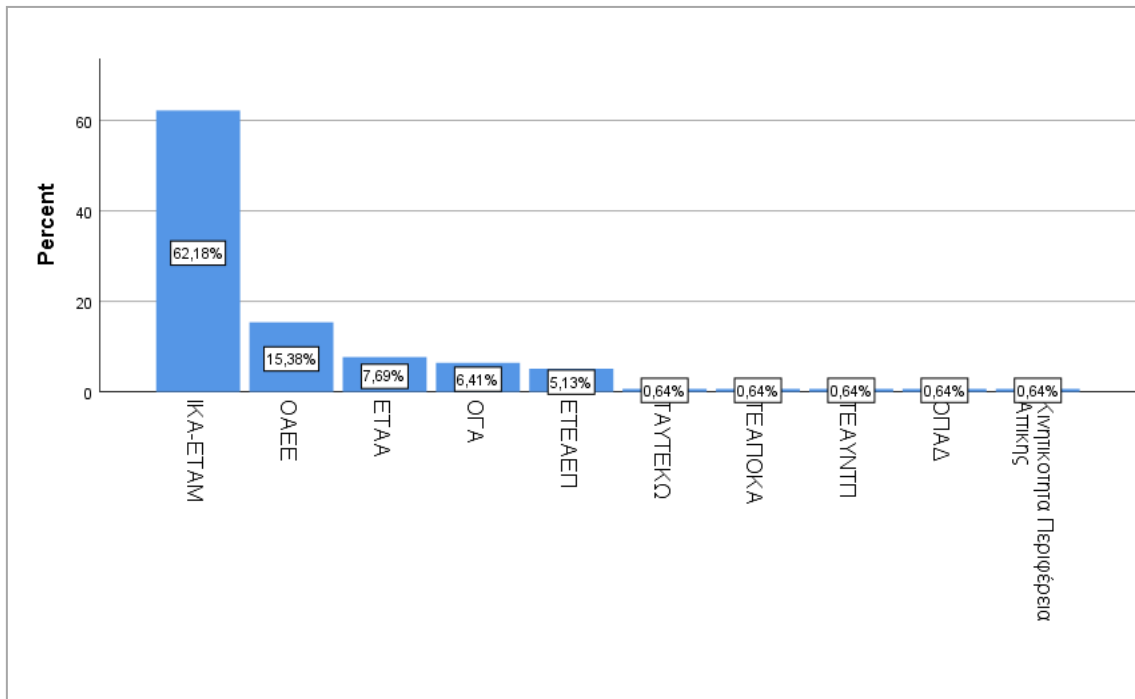


Διάγραμμα 5.3
Επίπεδο σπουδών

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.3 και το διάγραμμα 5.3, το 41,7% και το 37,8% των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίου ή ΤΕΙ και κάτοχοι Μεταπτυχιακού αντίστοιχα, δηλαδή το 79,5% των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ έχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Το υπόλοιπο 20,5% είναι απόφοιτοι Λυκείου.

Πίνακας 5.4
Πρώην Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΙΚΑ-ΕΤΑΜ	97	62,2	62,2	62,2
	ΟΑΕΕ	24	15,4	15,4	77,6
	ΕΤΑΑ	12	7,7	7,7	85,3
	ΟΓΑ	10	6,4	6,4	91,7
	ΕΤΕΑΕΠ	8	5,1	5,1	96,8
	ΤΑΥΤΕΚΩ	1	,6	,6	97,4
	ΤΕΑΠΟΚΑ	1	,6	,6	98,1
	ΤΕΑΥΝΤΠ	1	,6	,6	98,7
	ΟΠΑΔ	1	,6	,6	99,4
	Κινητικότητα Περιφέρεια Αττικής	1	,6	,6	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



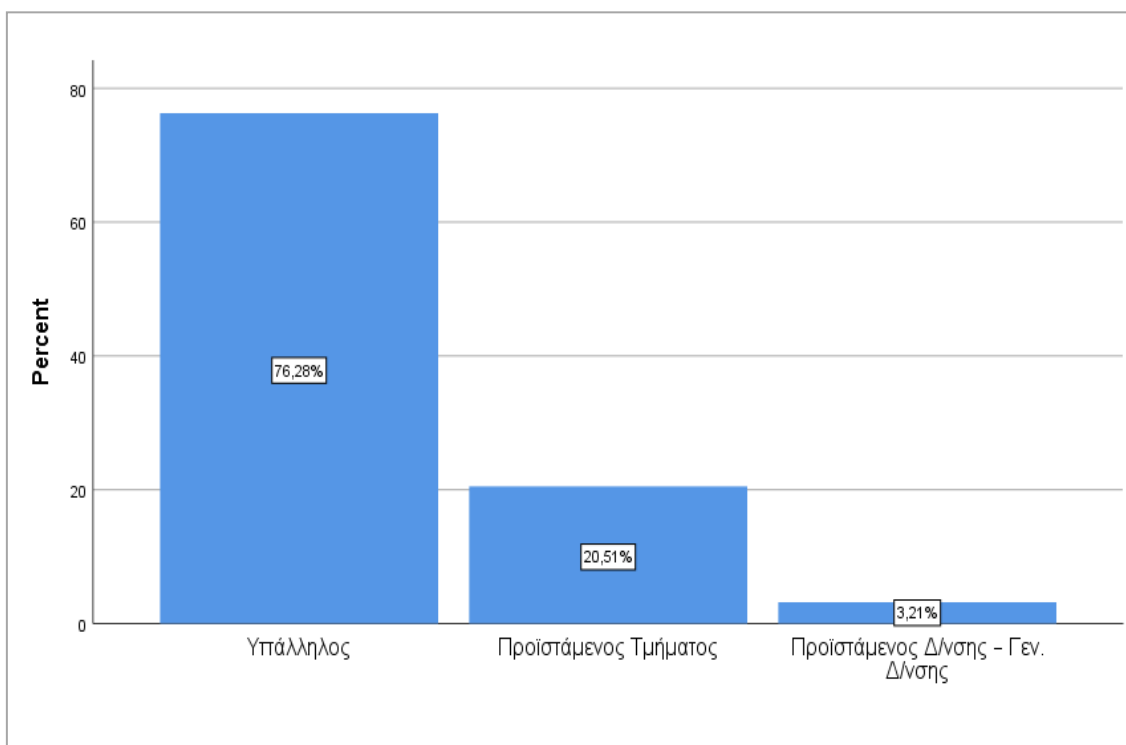
Διάγραμμα 5.4
Πρώην Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.4 και το διάγραμμα 5.4, το 62,2% των ερωτηθέντων προέρχεται από το πρώην ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, κάτι το αναμενόμενο διότι ήταν ο μεγαλύτερος φορέας κοινωνικής ασφάλισης, ο οποίος εντάχθηκε στον e-ΕΦΚΑ. Επίσης, το 15,4%

προέρχεται από τον πρώην ΟΑΕΕ, το 7,7% από το πρώην ΕΤΑΑ και το 6,4% από τον πρώην ΟΓΑ, δηλαδή το 91,7% προέρχεται από τους τέσσερις βασικούς φορείς κοινωνικής ασφάλισης μέχρι την 31/12/2016.

Πίνακας 5.5
Θέση στον e-ΕΦΚΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υπάλληλος	119	76,3	76,3	76,3
	Προϊστάμενος Τμήματος	32	20,5	20,5	96,8
	Προϊστάμενος Δ/νσης – Γεν. Δ/νσης	5	3,2	3,2	100,0
	Total	156	100,0	100,0	

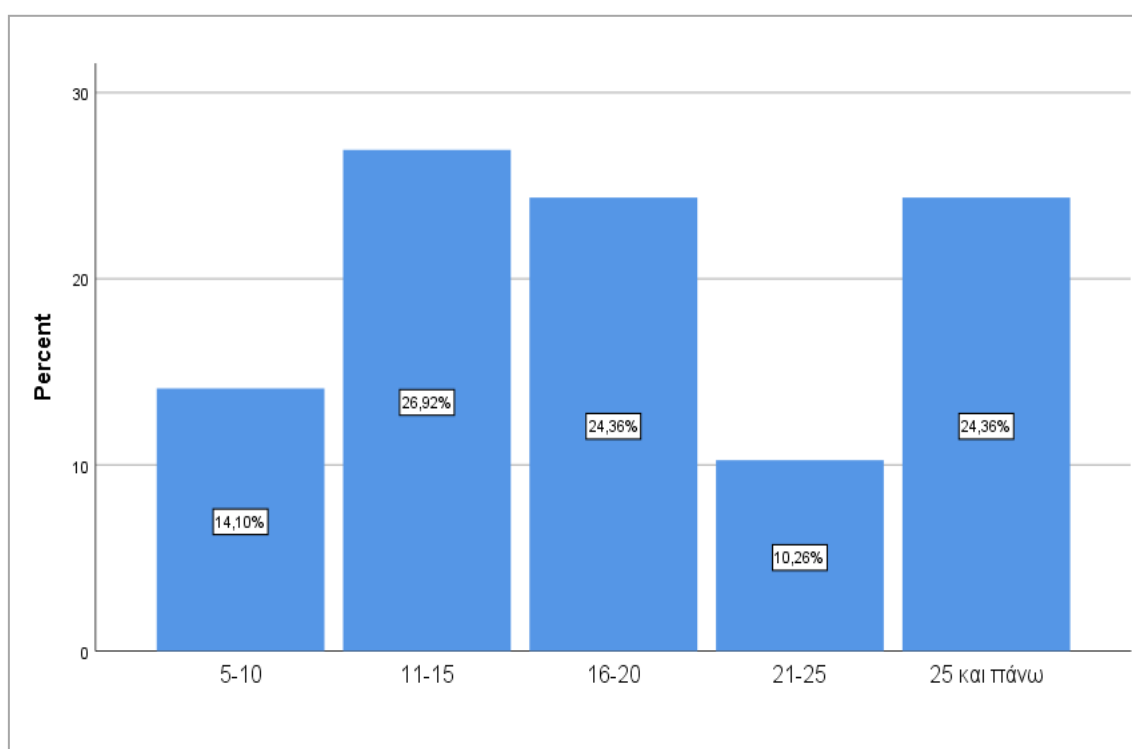


Διάγραμμα 5.5
Θέση στον e-ΕΦΚΑ

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.5 και το διάγραμμα 5.5, το 76,3% των ερωτηθέντων είναι υπάλληλοι, το 20,5% είναι Προϊστάμενοι Τμήματος και το 3,2% είναι Προϊστάμενοι Διεύθυνσης ή Γενικής Διεύθυνσης.

Πίνακας 5.6
Συνολικός χρόνος υπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5-10	22	14,1	14,1	14,1
	11-15	42	26,9	26,9	41,0
	16-20	38	24,4	24,4	65,4
	21-25	16	10,3	10,3	75,6
	25 και πάνω	38	24,4	24,4	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.6
Συνολικός χρόνος υπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ

Στον πίνακα 5.6 και στο διάγραμμα 5.6 παρατηρούμε ότι το 14,1% των ερωτηθέντων έχει 5-10 έτη συνολικό χρόνο υπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ, δηλαδή μικρή σχετικά εμπειρία. Επίσης, το 26,9% και το 24,4% έχει συνολικό χρόνο υπηρεσίας 11-15 και 16-20 έτη αντίστοιχα, δηλαδή το 51,3% συνολικά έχει μια σχετικά σημαντική εμπειρία. Τέλος, παρατηρούμε ότι το 10,3% και το 24,4% έχει συνολικό χρόνο υπηρεσίας στον e-

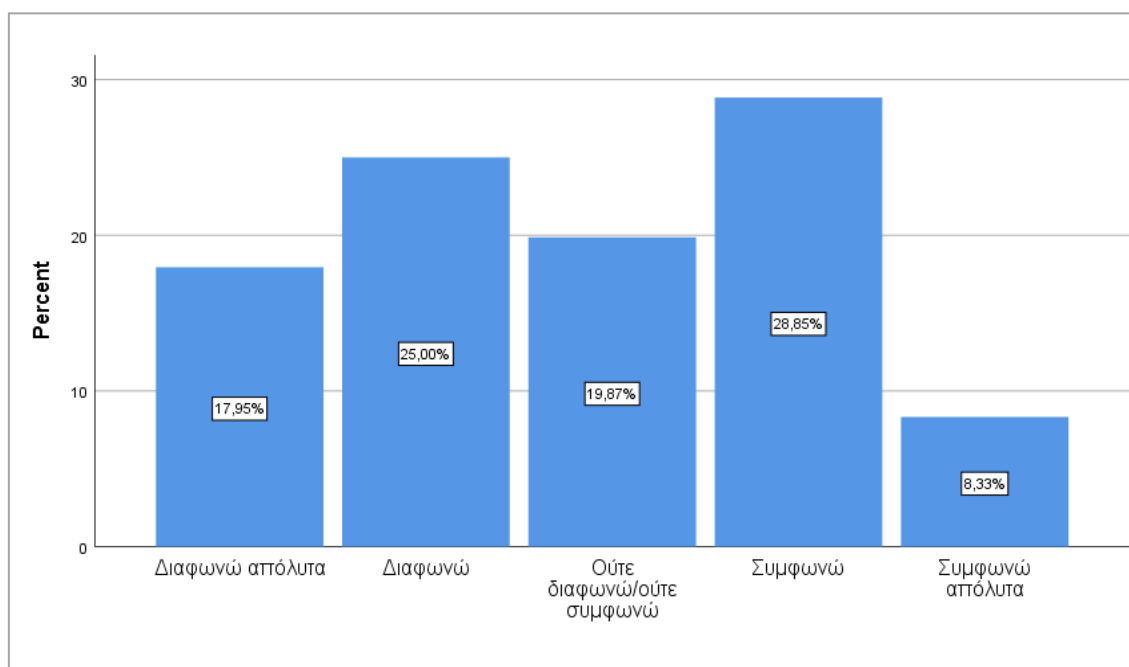
ΕΦΚΑ 21-25 έτη και 25 και πάνω αντίστοιχα, δηλαδή το 34,7% συνολικά έχει μεγάλη εμπειρία.

- ✓ Περιγραφική στατιστική ανάλυση ως προς τις ερωτήσεις του βασικού μέρους της έρευνας

Πίνακας 5.7

Άποψη των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ για την ενοποίηση των Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης στον ΕΦΚΑ και πλέον e-ΕΦΚΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	28	17,9	17,9	17,9
	Διαφωνώ	39	25,0	25,0	42,9
	Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	31	19,9	19,9	62,8
	Συμφωνώ	45	28,8	28,8	91,7
	Συμφωνώ απόλυτα	13	8,3	8,3	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.7

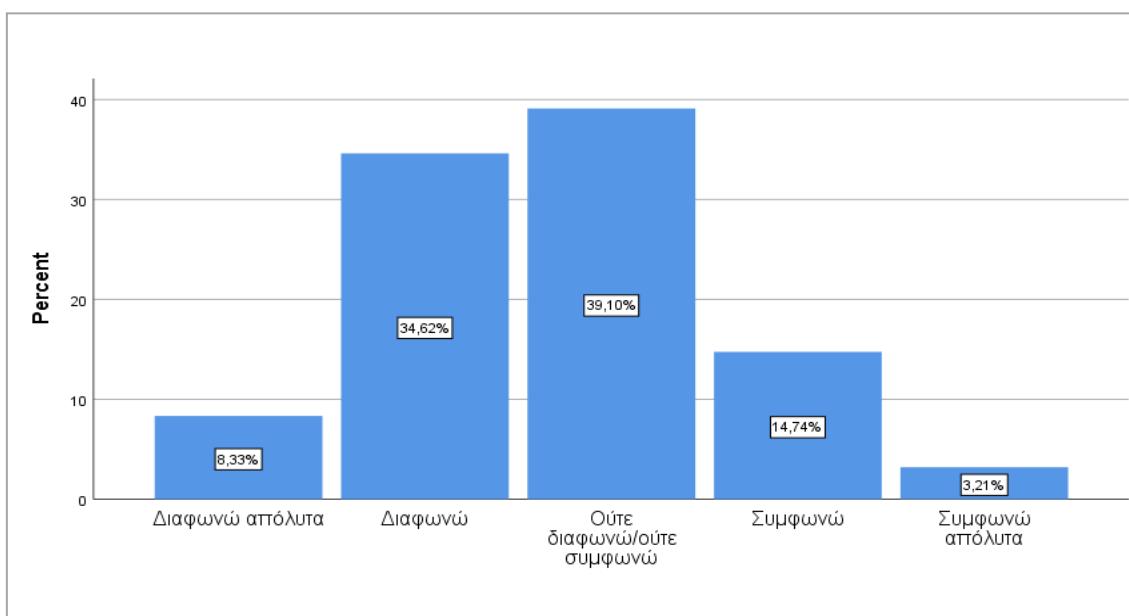
Άποψη των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ για την ενοποίηση των Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης στον ΕΦΚΑ και πλέον e-ΕΦΚΑ

Στον πίνακα 5.7 και στο διάγραμμα 5.7 παρατηρούμε ότι το 25% και το 17,9% των ερωτηθέντων και συνολικά το 42,9% διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα με την ενοποίηση των πρώην φορέων κοινωνικής ασφάλισης στον e-ΕΦΚΑ. Επίσης, παρατηρούμε ότι το 28,8% και το 8,3% και συνολικά το 37,1% συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα. Τέλος, υπάρχει και ένα 19,9% των ερωτηθέντων, οι οποίοι είναι αδιάφοροι.

Πίνακας 5.8

Συμβολή της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ ως προς την δεκτικότητα στις αλλαγές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	13	8,3	8,3	8,3
	Διαφωνώ	54	34,6	34,6	42,9
	Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	61	39,1	39,1	82,1
	Συμφωνώ	23	14,7	14,7	96,8
	Συμφωνώ απόλυτα	5	3,2	3,2	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.8

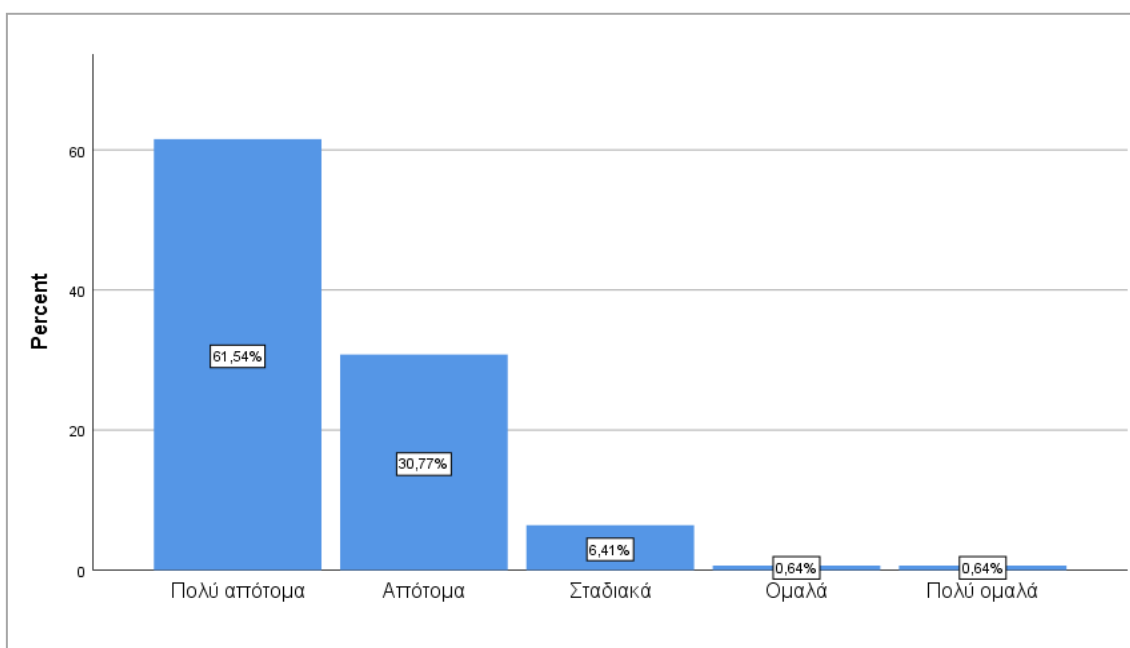
Συμβολή της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ ως προς την δεκτικότητα στις αλλαγές

Στον πίνακα 5.8 και στο διάγραμμα 5.8 παρατηρούμε ότι το 34,6% και το 8,3% των ερωτηθέντων και συνολικά το 42,9% διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα ως προς την συμβολή της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας στην δεκτικότητα των αλλαγών. Επίσης, παρατηρούμε ότι το 39,1% των ερωτηθέντων δεν παίρνουν θέση και τέλος, ότι το 14,7% και το 3,2% και συνολικά το 17,9% συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα. Συνεπώς, σε μεγάλο βαθμό οι εργαζόμενοι της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ θεωρούν πως η υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα δεν συμβάλλει ή μάλλον δεν συμβάλλει στην δεκτικότητα των αλλαγών.

Πίνακας 5.9

Τρόπος μετάβασης στον ΕΦΚΑ και πλέον e-ΕΦΚΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ απότομα	96	61,5	61,5	61,5
	Απότομα	48	30,8	30,8	92,3
	Σταδιακά	10	6,4	6,4	98,7
	Ομαλά	1	,6	,6	99,4
	Πολύ ομαλά	1	,6	,6	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.9

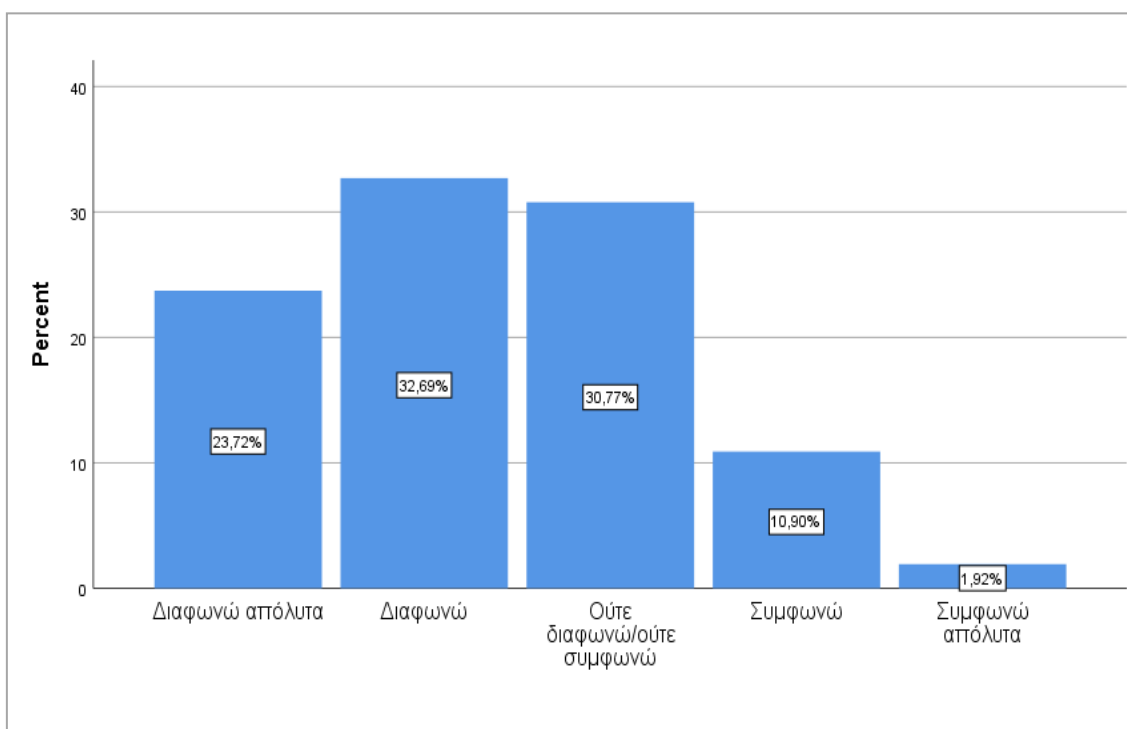
Τρόπος μετάβασης στον ΕΦΚΑ και πλέον e-ΕΦΚΑ

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.9 και το διάγραμμα 5.9, το 30,8% και το 61,5% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η μετάβαση στον ΕΦΚΑ και πλέον e-ΕΦΚΑ συνέβη απότομα και πολύ απότομα αντίστοιχα, δηλαδή συνολικά το 92,3%. Μόνο το 6,4% θεωρεί ότι η μετάβαση πραγματοποιήθηκε σταδιακά ενώ οι απαντήσεις ομαλά και πολύ ομαλά είναι στο 0,6% αντίστοιχα.

Πίνακας 5.10

Αποψη των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ για την νέα οργανωτική δομή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	37	23,7	23,7	23,7
	Διαφωνώ	51	32,7	32,7	56,4
	Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	48	30,8	30,8	87,2
	Συμφωνώ	17	10,9	10,9	98,1
	Συμφωνώ απόλυτα	3	1,9	1,9	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.10

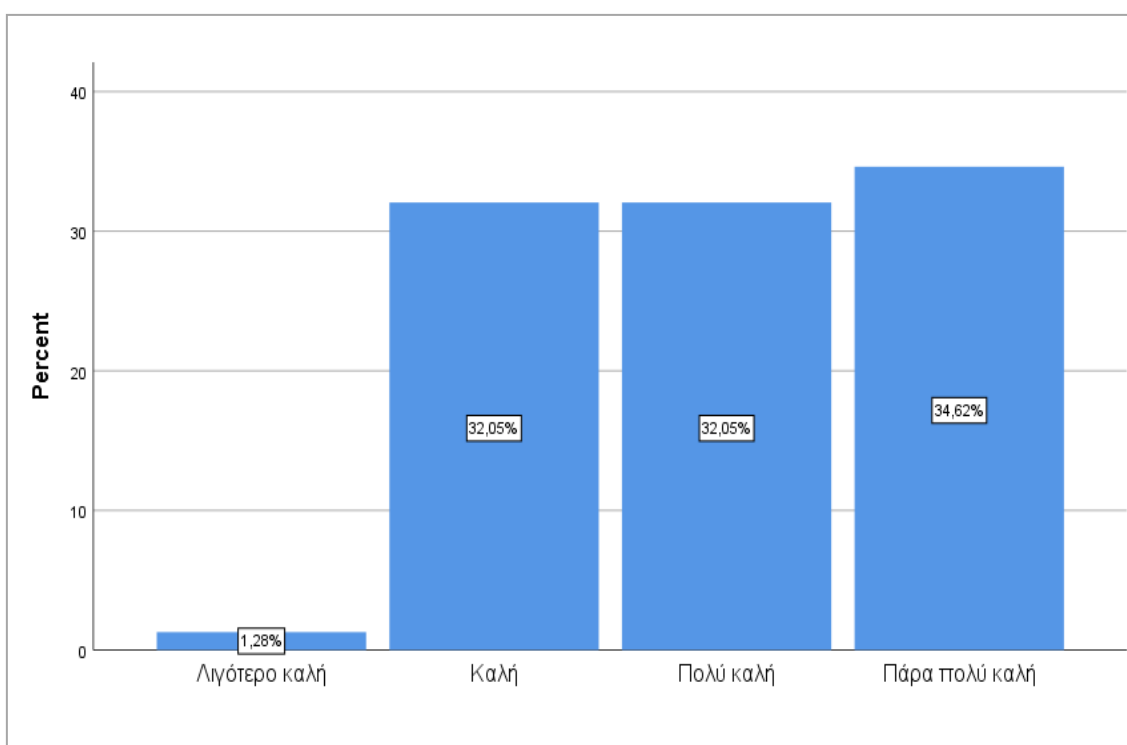
Αποψη των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ για την νέα οργανωτική δομή

Στον πίνακα 5.10 και στο διάγραμμα 5.10 παρατηρούμε ότι το 32,7% και το 23,7% των ερωτηθέντων διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα με την νέα οργανωτική δομή του e-ΕΦΚΑ αντίστοιχα. Επίσης, παρατηρούμε ότι το 30,8% έχει ουδέτερη στάση ενώ το 10,9% και το 1,9% συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα αντίστοιχα.

Πίνακας 5.11

Σχέση των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ με την τεχνολογία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λιγότερο καλή	2	1,3	1,3	1,3
	Καλή	50	32,1	32,1	33,3
	Πολύ καλή	50	32,1	32,1	65,4
	Πάρα πολύ καλή	54	34,6	34,6	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.11

Σχέση των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ με την τεχνολογία

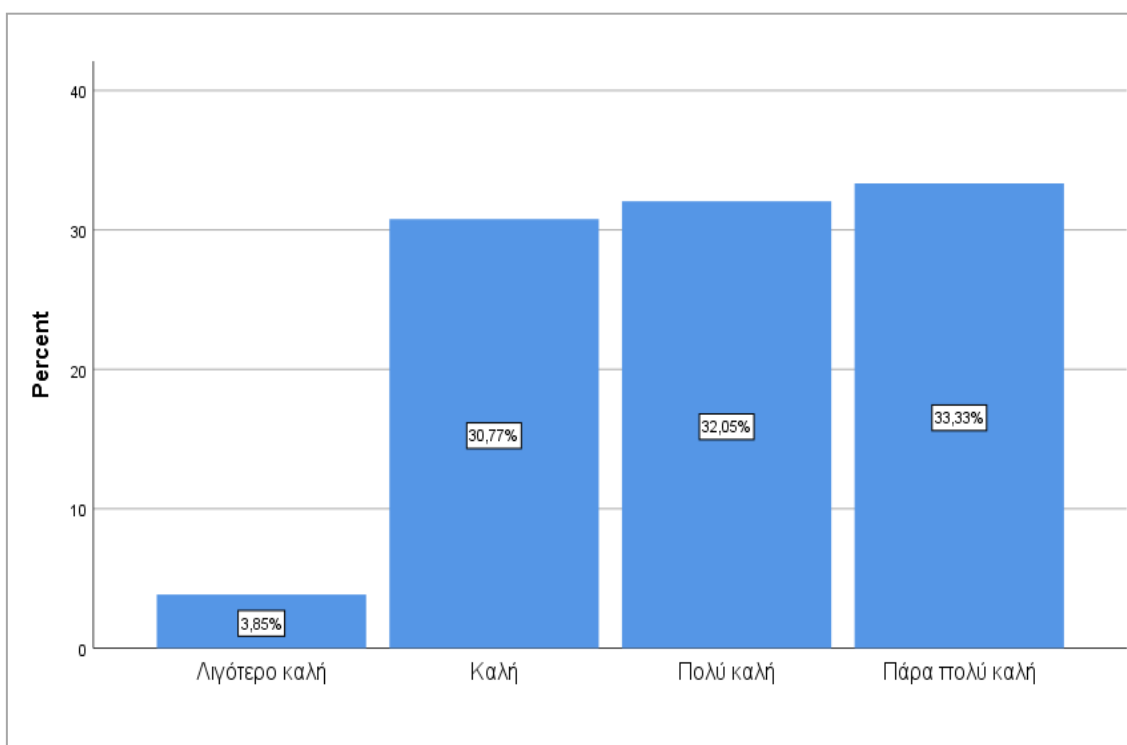
Στον πίνακα 5.11 και στο διάγραμμα 5.11 παρατηρούμε ότι το 1,3% των ερωτηθέντων έχει λιγότερο καλή σχέση με την τεχνολογία, το 32,1% έχει καλή και πολύ καλή σχέση

αντίστοιχα και τέλος το 34,6% έχει πάρα πολύ καλή σχέση με την τεχνολογία. Συνολικά, το 98,7% έχει από καλή έως πάρα πολύ καλή σχέση με την τεχνολογία.

Πίνακας 5.12

Σχέση των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ με την χρήση νέων εφαρμογών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λιγότερο καλή	6	3,8	3,8	3,8
	Καλή	48	30,8	30,8	34,6
	Πολύ καλή	50	32,1	32,1	66,7
	Πάρα πολύ καλή	52	33,3	33,3	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.12

Σχέση των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ με την χρήση νέων εφαρμογών

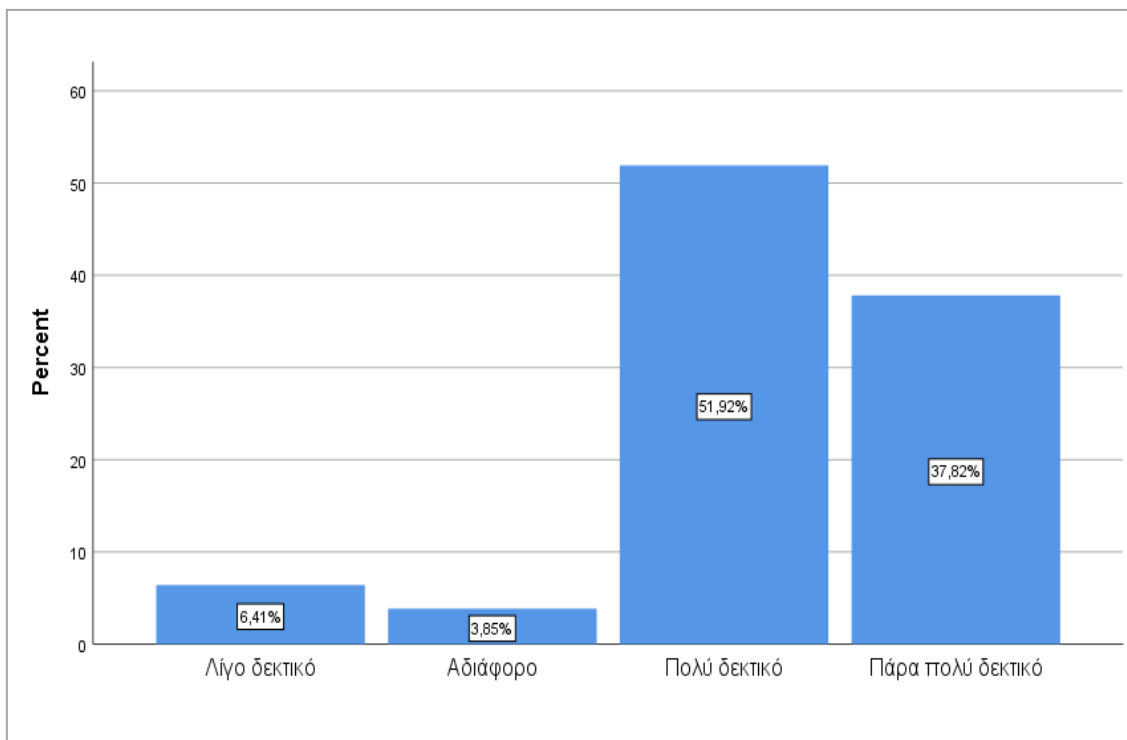
Σύμφωνα με τον πίνακα 5.12 και το διάγραμμα 5.12, οι ερωτηθέντες σε ποσοστό 3,8% έχουν λιγότερο καλή σχέση με την χρήση νέων εφαρμογών, το 30,8% έχει καλή σχέση,

το 32,1% έχει πολύ καλή και το 33,3% πάρα πολύ καλή σχέση με την χρήση νέων εφαρμογών. Συνολικά, το 96,2% έχει από καλή έως πάρα πολύ καλή σχέση με την χρήση νέων εφαρμογών.

Πίνακας 5.13

Αυτοπροσδιορισμός των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ απέναντι στην εκμάθηση νέων εφαρμογών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο δεκτικό	10	6,4	6,4	6,4
	Αδιάφορο	6	3,8	3,8	10,3
	Πολύ δεκτικό	81	51,9	51,9	62,2
	Πάρα πολύ δεκτικό	59	37,8	37,8	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.13

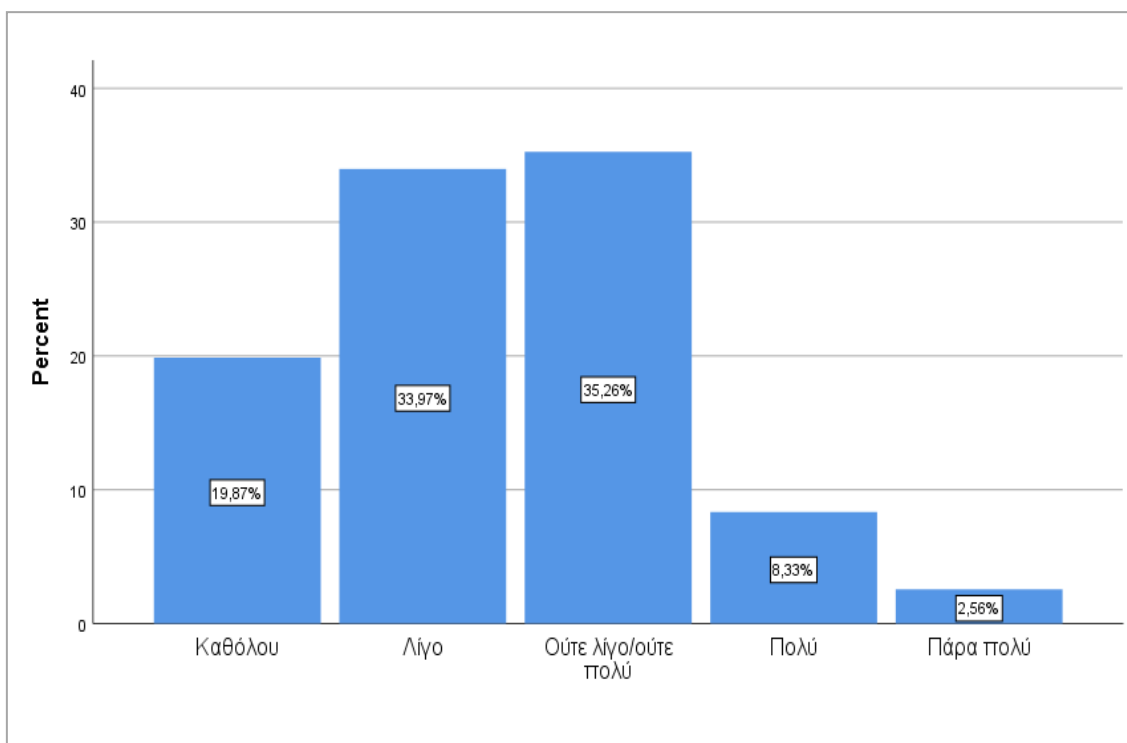
Αυτοπροσδιορισμός των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ απέναντι στην εκμάθηση νέων εφαρμογών

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.13 και το διάγραμμα 5.13, το 51,9% και το 37,8% των ερωτηθέντων είναι πολύ δεκτικοί και πάρα πολύ δεκτικοί αντίστοιχα απέναντι στην εκμάθηση νέων εφαρμογών, δηλαδή συνολικά το 89,7%. Το 3,8% είναι αδιάφοροι ενώ μόλις το 6,4% είναι λίγο δεκτικοί απέναντι στην εκμάθηση νέων εφαρμογών.

Πίνακας 5.14

Επαρκής ενημέρωση σχετικά με τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στον e-ΕΦΚΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	31	19,9	19,9	19,9
	Λίγο	53	34,0	34,0	53,8
	Ούτε λίγο/ούτε πολύ	55	35,3	35,3	89,1
	Πολύ	13	8,3	8,3	97,4
	Πάρα πολύ	4	2,6	2,6	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.14

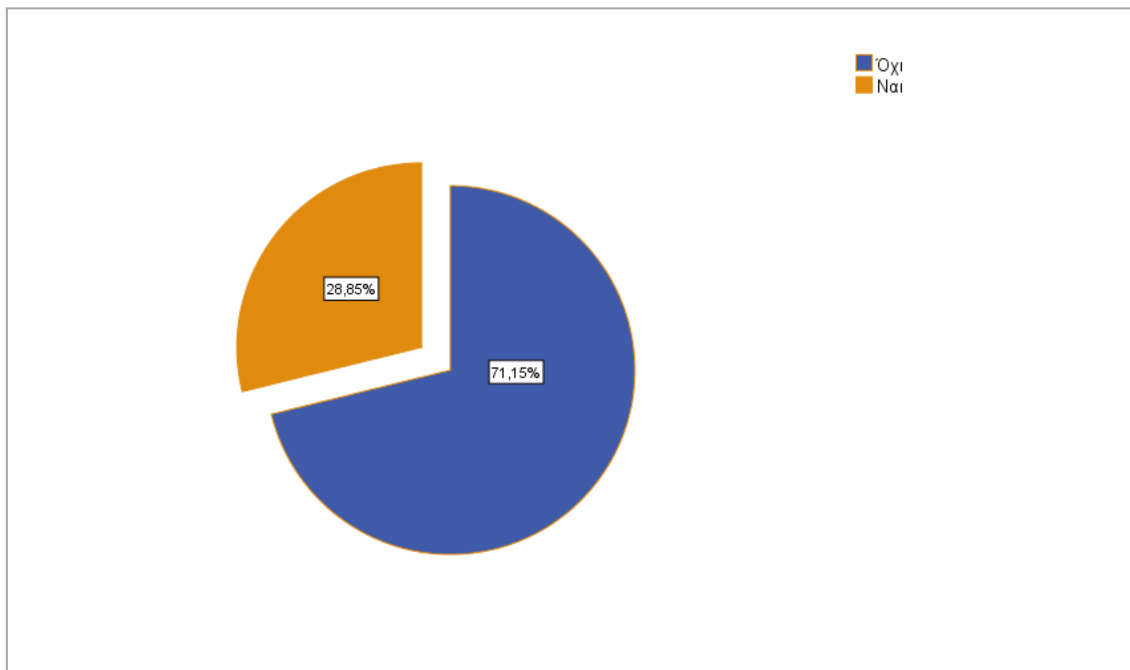
Επαρκής ενημέρωση σχετικά με τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στον e-ΕΦΚΑ

Στον πίνακα 5.14 και στο διάγραμμα 5.14 παρατηρούμε ότι το 19,9% των ερωτηθέντων δεν ενημερώνεται καθόλου σχετικά με τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στον e-ΕΦΚΑ, το 34% ενημερώνεται λίγο και το 35,3% ενημερώνεται ούτε λίγο ούτε πολύ. Τέλος, παρατηρούμε ότι μόλις το 8,3% και το 2,6% θεωρούν ότι έχουν από πολύ έως πάρα πολύ επαρκή ενημέρωση, αντίστοιχα.

Πίνακας 5.15

Παροχή απαραίτητων προϋποθέσεων αποδοχής οποιαδήποτε αλλαγής

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	111	71,2	71,2	71,2
	Ναι	45	28,8	28,8	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.15

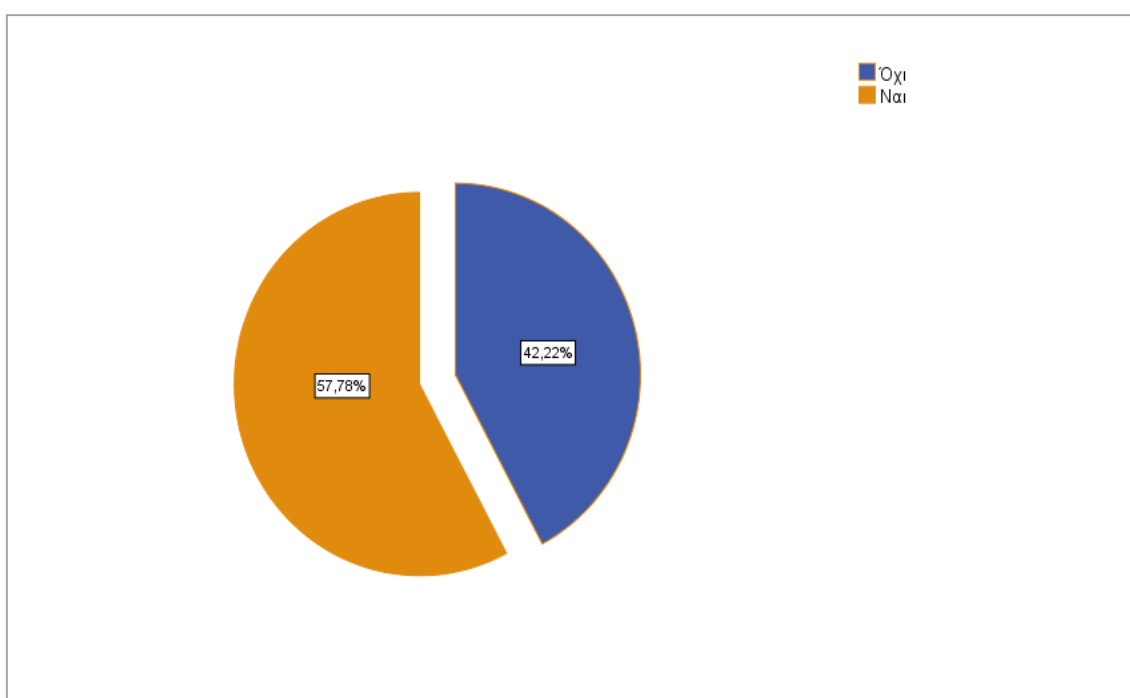
Παροχή απαραίτητων προϋποθέσεων αποδοχής οποιαδήποτε αλλαγής

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.15 και το διάγραμμα 5.15, το 71,2% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι δεν τους παρέχονται οι απαραίτητες προϋποθέσεις ώστε να αποδεχτούν οποιαδήποτε αλλαγή ενώ το 28,8% θεωρεί ότι τους παρέχονται.

Πίνακας 5.16

Προϋπόθεση "Εκπαίδευση και επιμόρφωση"

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	19	12,2	42,2	42,2
	Ναι	26	16,7	57,8	100,0
	Total	45	28,8	100,0	
Missing	99	111	71,2		
Total		156	100,0		



Διάγραμμα 5.16

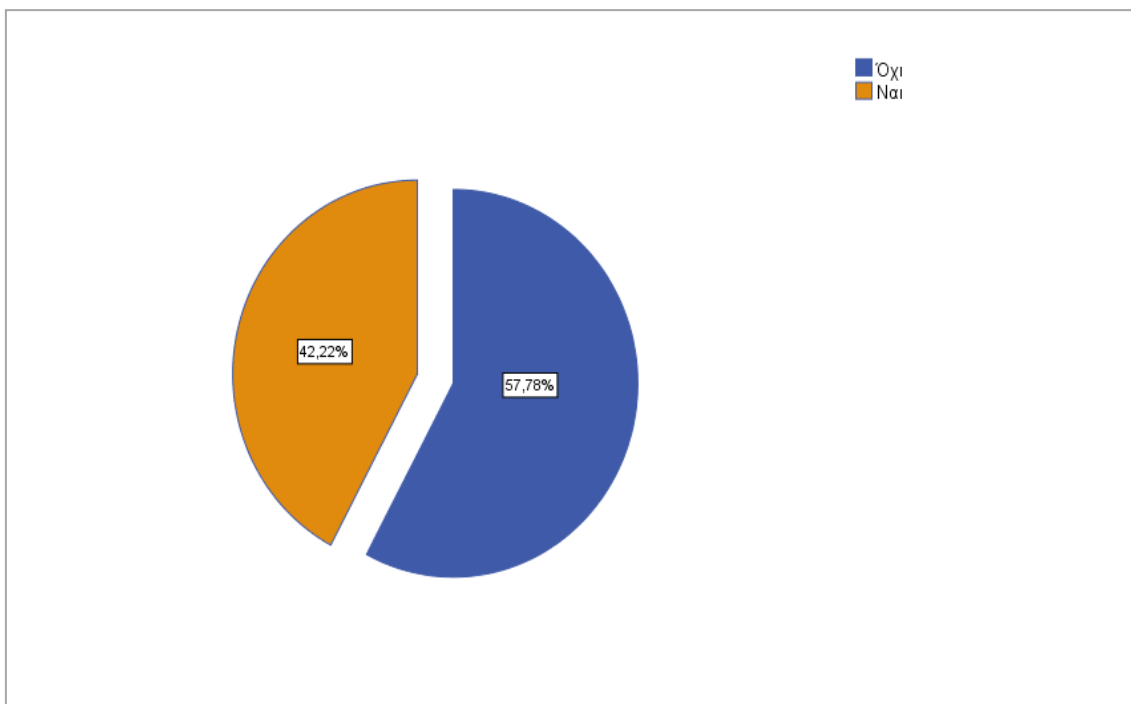
Προϋπόθεση "Εκπαίδευση και επιμόρφωση"

Από τον πίνακα 5.16 και το διάγραμμα 5.16 προκύπτει ότι στο 57,8% από σύνολο 45 εργαζομένων που απάντησαν παρέχεται η προϋπόθεση της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης προκειμένου να γίνει αποδεκτή οποιαδήποτε αλλαγή ενώ στο 42,2% όχι.

Πίνακας 5.17

Προϋπόθεση "Απαραίτητος τεχνολογικός εξοπλισμός"

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	26	16,7	57,8	57,8
	Ναι	19	12,2	42,2	100,0
	Total	45	28,8	100,0	
Missing	99	111	71,2		
Total		156	100,0		



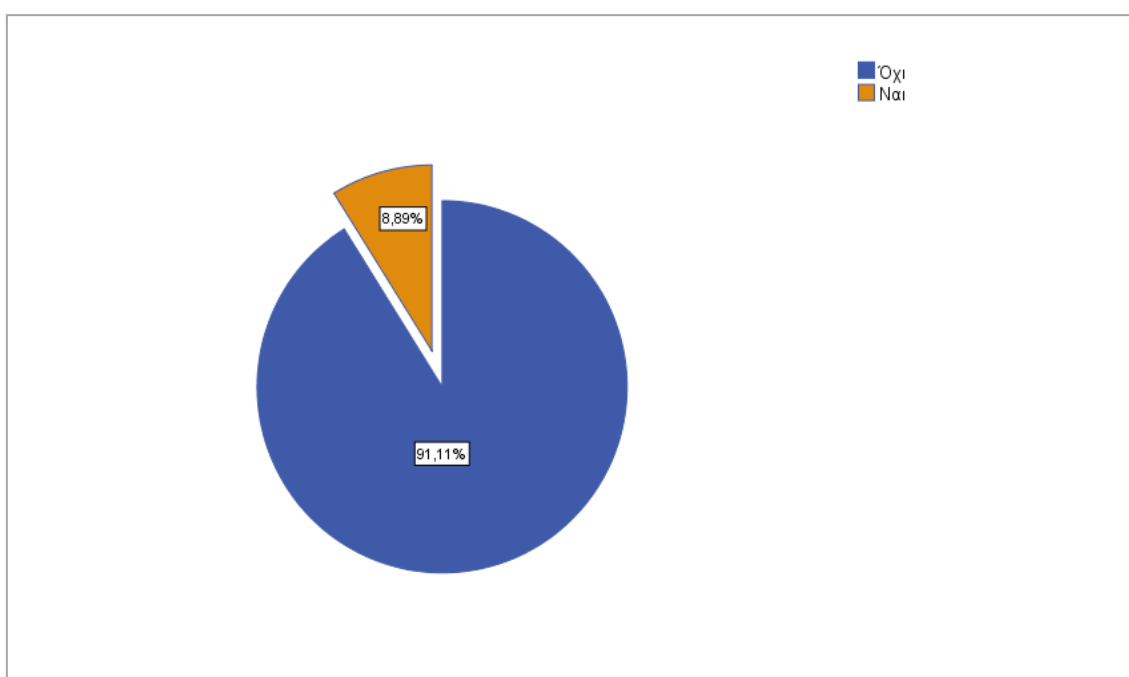
Διάγραμμα 5.17

Προϋπόθεση "Απαραίτητος τεχνολογικός εξοπλισμός"

Από τον πίνακα 5.17 και το διάγραμμα 5.17 προκύπτει ότι στο 42,2% από σύνολο 45 εργαζομένων που απάντησαν παρέχεται η προϋπόθεση του απαραίτητου τεχνολογικού εξοπλισμού προκειμένου να γίνει αποδεκτή οποιαδήποτε αλλαγή ενώ στο 57,8% όχι.

Πίνακας 5.18
Προϋπόθεση "Παροχή κινήτρων"

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	41	26,3	91,1	91,1
	Ναι	4	2,6	8,9	100,0
	Total	45	28,8	100,0	
Missing	99	111	71,2		
Total		156	100,0		



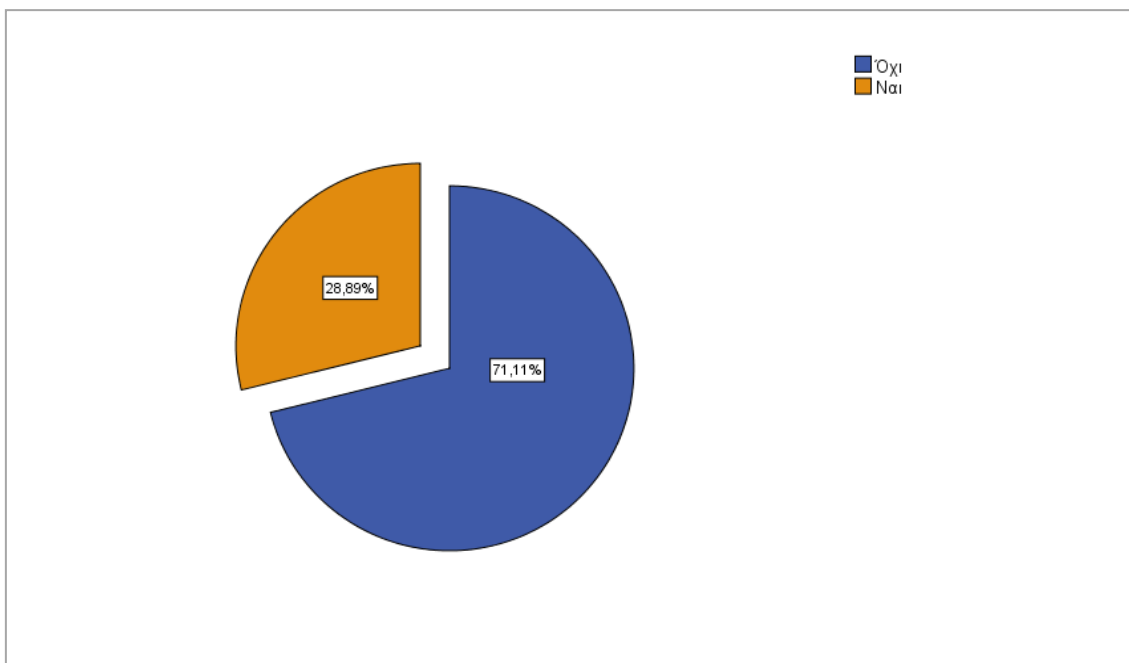
Διάγραμμα 5.18
Προϋπόθεση "Παροχή κινήτρων"

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.18 και το διάγραμμα 5.18 προκύπτει ότι στο 8,9% από σύνολο 45 εργαζομένων που απάντησαν παρέχεται η προϋπόθεση της παροχής κινήτρων προκειμένου να γίνει αποδεκτή οποιαδήποτε αλλαγή ενώ στο 91,1% όχι.

Πίνακας 5.19

Προϋπόθεση "Καλό εργασιακό περιβάλλον"

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	32	20,5	71,1	71,1
	Ναι	13	8,3	28,9	100,0
	Total	45	28,8	100,0	
Missing	99	111	71,2		
Total		156	100,0		



Διάγραμμα 5.19

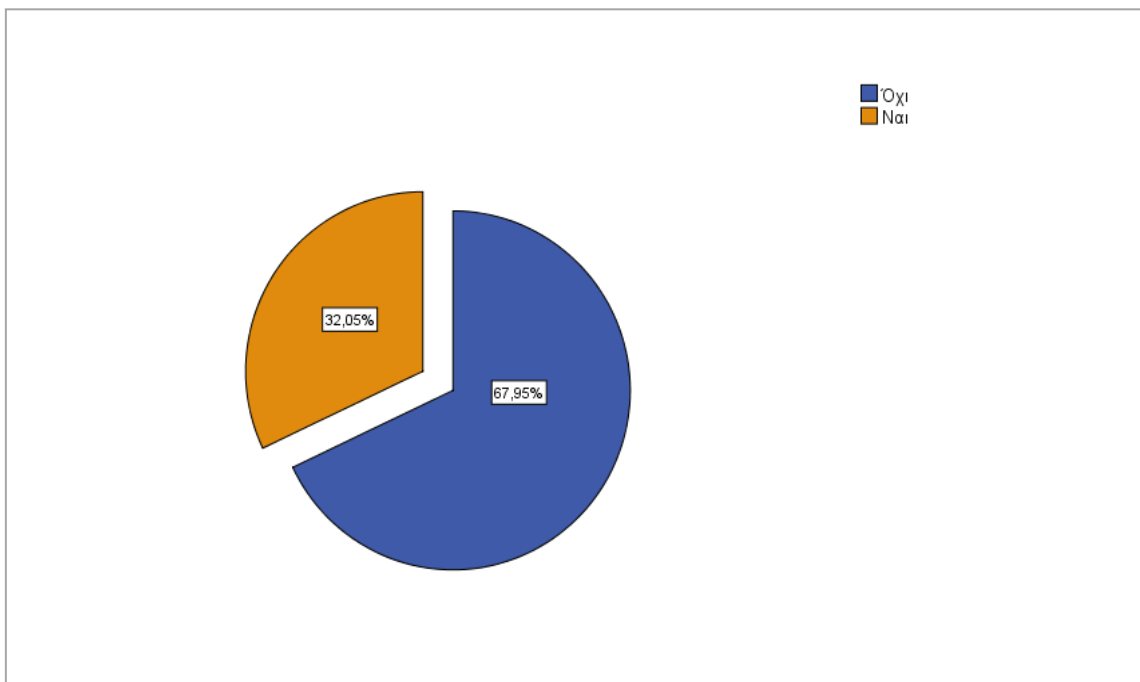
Προϋπόθεση "Καλό εργασιακό περιβάλλον"

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.19 και το διάγραμμα 5.19 προκύπτει ότι στο 28,9% από σύνολο 45 εργαζομένων που απάντησαν παρέχεται η προϋπόθεση του καλού εργασιακού περιβάλλοντος προκειμένου να γίνει αποδεκτή οποιαδήποτε αλλαγή ενώ στο 71,1% όχι.

Πίνακας 5.20

**Τρόπος κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης για αποδοχή μιας αλλαγής
“Εκμάθηση και ενημέρωση”**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	106	67,9	67,9	67,9
	Ναι	50	32,1	32,1	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.20

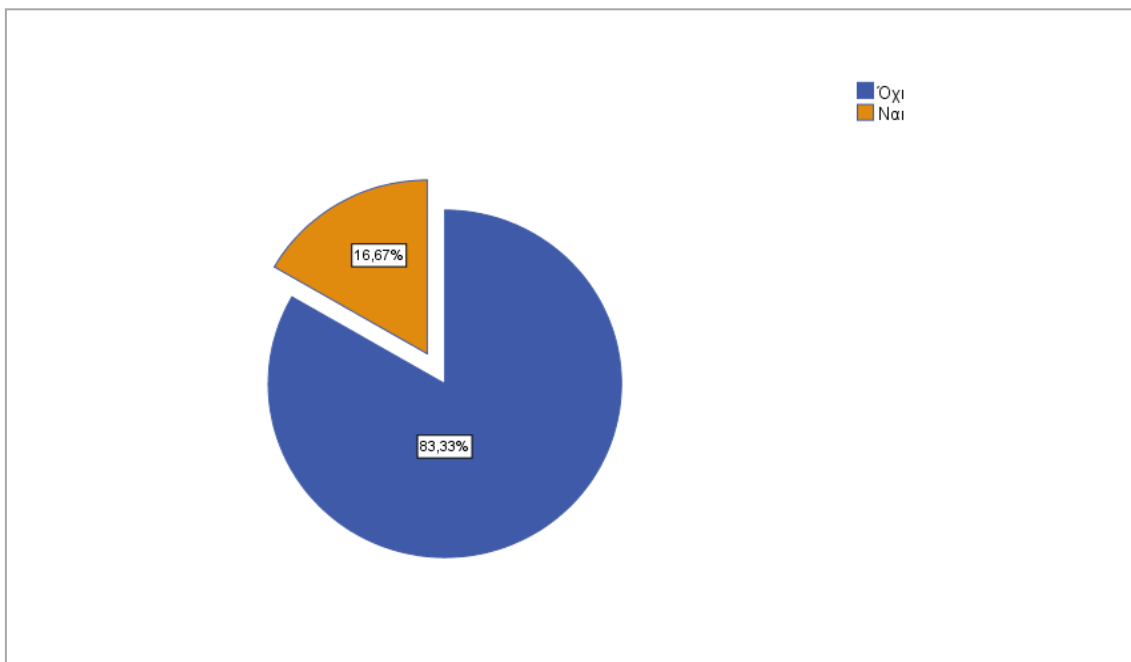
**Τρόπος κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης για αποδοχή μιας αλλαγής
“Εκμάθηση και ενημέρωση”**

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.20 και το διάγραμμα 5.20 προκύπτει ότι στο 32,1% των ερωτηθέντων έχει προταθεί η εκμάθηση και ενημέρωση προκειμένου να καμφθεί οποιαδήποτε αμφιβολία ή αντίσταση υπάρχει ώστε να γίνει αποδεκτή μια αλλαγή ενώ στο 67,9% όχι.

Πίνακας 5.21

Τρόπος κάμψης αμφιβολίας ή αντίστασης για αποδοχή μιας αλλαγής "Συμβολή στην υλοποίηση της αλλαγής"

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	130	83,3	83,3	83,3
	Ναι	26	16,7	16,7	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.21

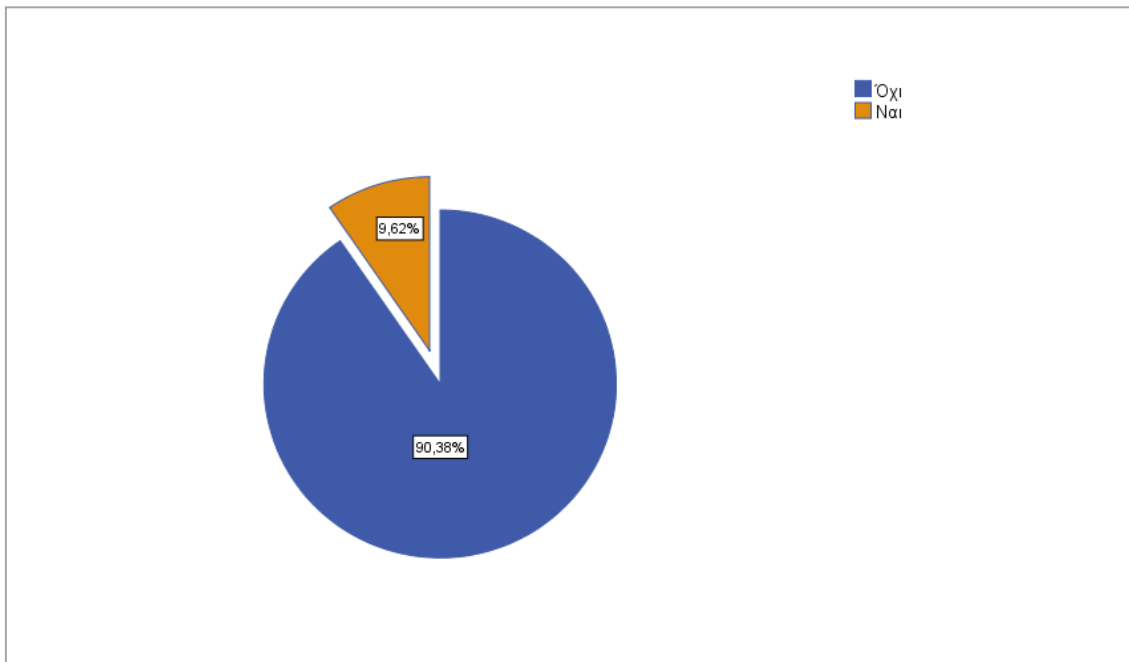
Τρόπος κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης για αποδοχή μιας αλλαγής "Συμβολή στην υλοποίηση της αλλαγής"

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.21 και το διάγραμμα 5.21 προκύπτει ότι στο 16,7% των ερωτηθέντων έχει προταθεί η συμβολή στην υλοποίηση της αλλαγής προκειμένου να καμφθεί οποιαδήποτε αμφιβολία ή αντίσταση υπάρχει ώστε να γίνει αποδεκτή μια αλλαγή ενώ στο 83,3% όχι.

Πίνακας 5.22

**Τρόπος κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης για αποδοχή μιας αλλαγής
“Ενθάρρυνση”**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	141	90,4	90,4	90,4
	Ναι	15	9,6	9,6	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.22

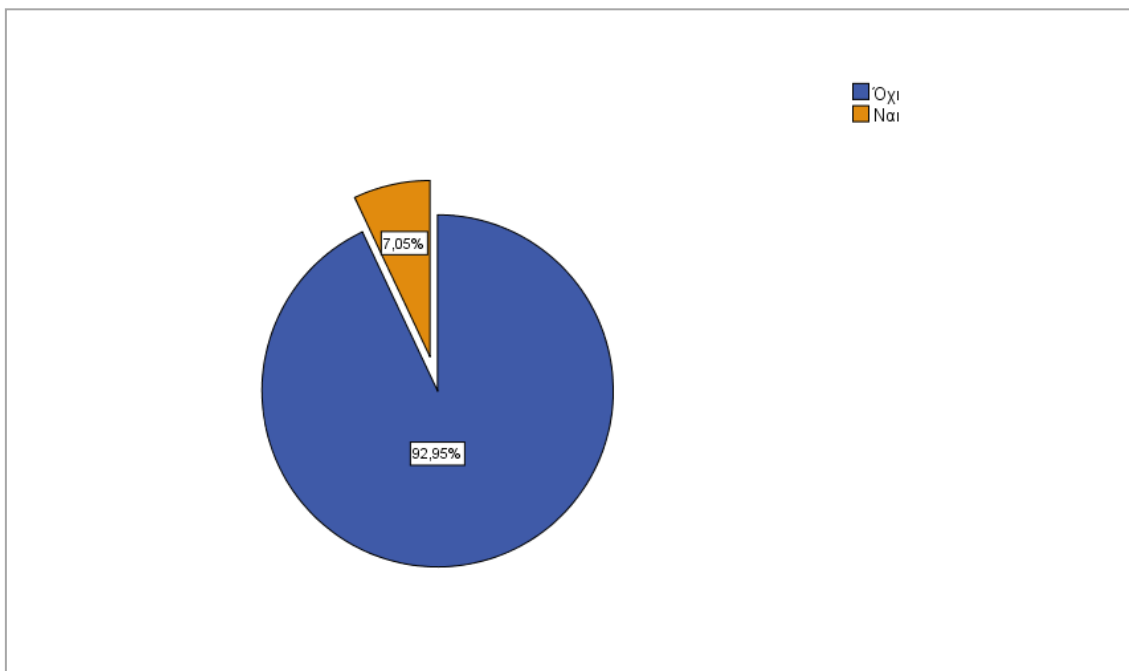
**Τρόπος κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης για αποδοχή μιας αλλαγής
“Ενθάρρυνση”**

Από τον πίνακα 5.22 και το διάγραμμα 5.22 προκύπτει ότι στο 9,6% των ερωτηθέντων έχει προταθεί η ενθάρρυνση προκειμένου να καμφθεί οποιαδήποτε αμφιβολία ή αντίσταση υπάρχει ώστε να γίνει αποδεκτή μια αλλαγή ενώ στο 90,4% όχι.

Πίνακας 5.23

**Τρόπος κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης για αποδοχή μιας αλλαγής
“Διαπραγμάτευση”**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	145	92,9	92,9	92,9
	Ναι	11	7,1	7,1	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.23

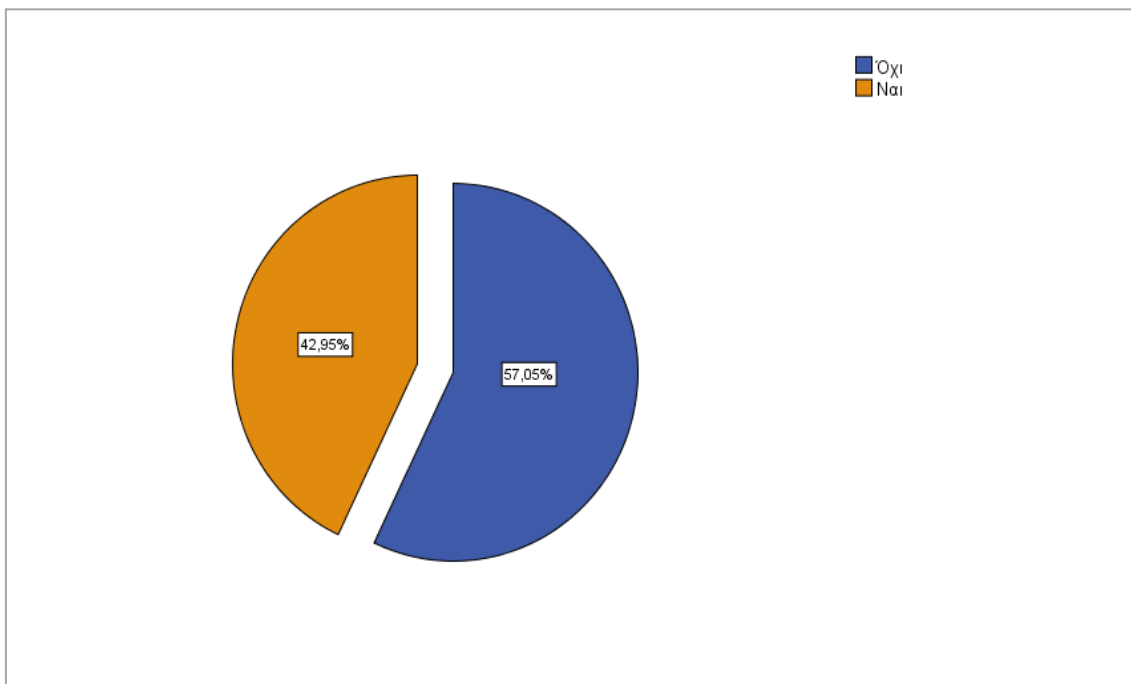
**Τρόπος κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης για αποδοχή μιας αλλαγής
“Διαπραγμάτευση”**

Από τον πίνακα 5.23 και το διάγραμμα 5.23 προκύπτει ότι στο 7,1% των ερωτηθέντων έχει προταθεί η διαπραγμάτευση προκειμένου να καμφθεί οποιαδήποτε αμφιβολία ή αντίσταση υπάρχει ώστε να γίνει αποδεκτή μια αλλαγή ενώ στο 92,9% όχι.

Πίνακας 5.24

**Τρόπος κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης για αποδοχή μιας αλλαγής
“Επιβολή”**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	89	57,1	57,1	57,1
	Ναι	67	42,9	42,9	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.24

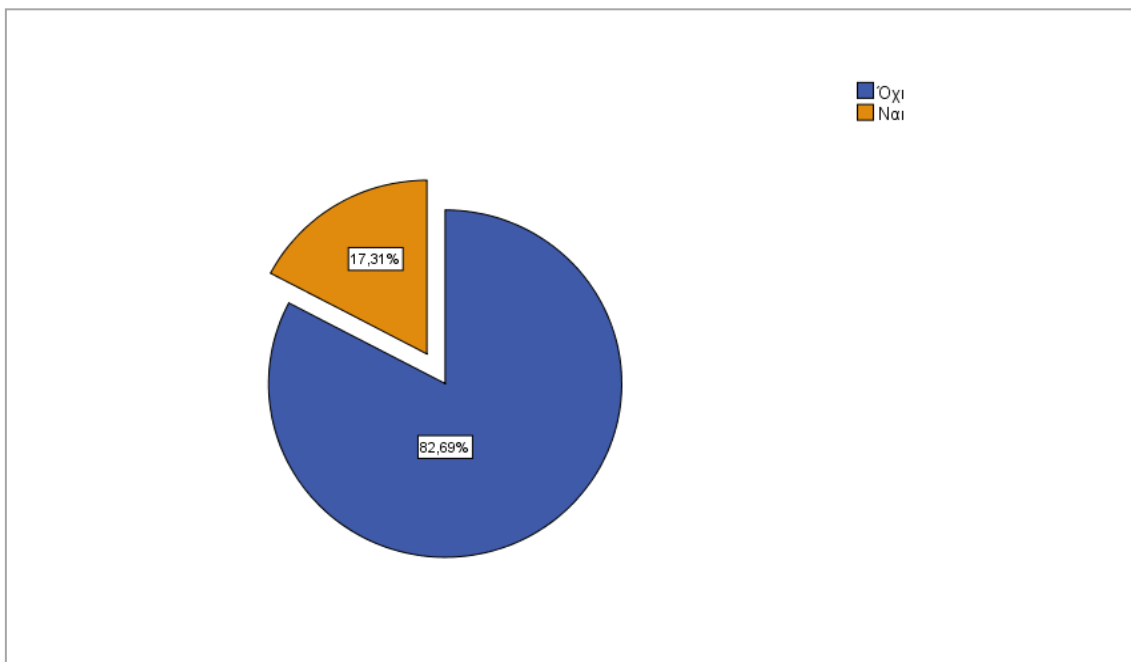
**Τρόπος κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης για αποδοχή μιας αλλαγής
“Επιβολή”**

Από τον πίνακα 5.24 και το διάγραμμα 5.24 προκύπτει ότι στο 42,9% των ερωτηθέντων έχει προταθεί η επιβολή προκειμένου να καμφθεί οποιαδήποτε αμφιβολία ή αντίσταση υπάρχει ώστε να γίνει αποδεκτή μια αλλαγή ενώ στο 57,1% όχι.

Πίνακας 5.25

**Τρόπος κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης για αποδοχή μιας αλλαγής
“Κανένας από τους προαναφερόμενους”**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	129	82,7	82,7	82,7
	Ναι	27	17,3	17,3	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.25

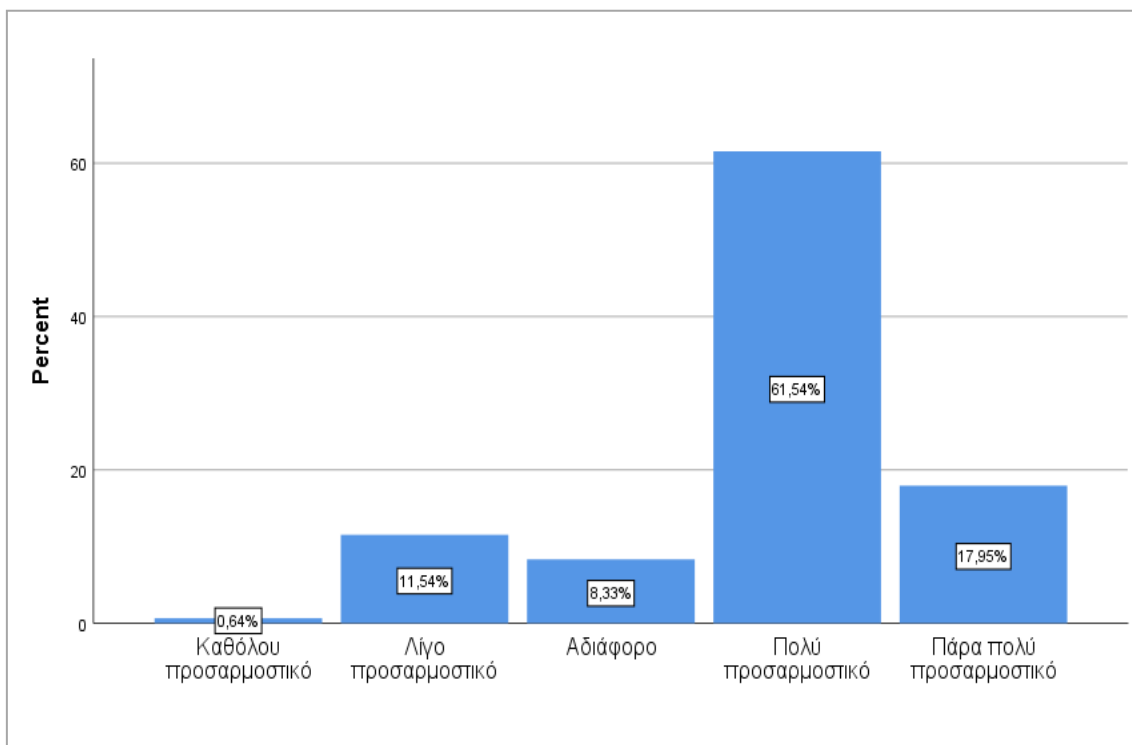
**Τρόπος κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης για αποδοχή μιας αλλαγής
“Κανένας από τους προαναφερόμενους”**

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.25 και το διάγραμμα 5.25 προκύπτει ότι στο 17,3% των ερωτηθέντων δεν έχει προταθεί κανένας τρόπος από τους προαναφερόμενους προκειμένου να καμφθεί οποιαδήποτε αμφιβολία ή αντίσταση υπάρχει ώστε να γίνει αποδεκτή μια αλλαγή ενώ στο 82,7% έχει προταθεί ένας ή περισσότεροι.

Πίνακας 5.26

Αυτοπροσδιορισμός των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου προσαρμοστικό	1	,6	,6	,6
	Λίγο προσαρμοστικό	18	11,5	11,5	12,2
	Αδιάφορο	13	8,3	8,3	20,5
	Πολύ προσαρμοστικό	96	61,5	61,5	82,1
	Πάρα πολύ προσαρμοστικό	28	17,9	17,9	100,0
	Total		156	100,0	100,0



Διάγραμμα 5.26

Αυτοπροσδιορισμός των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές

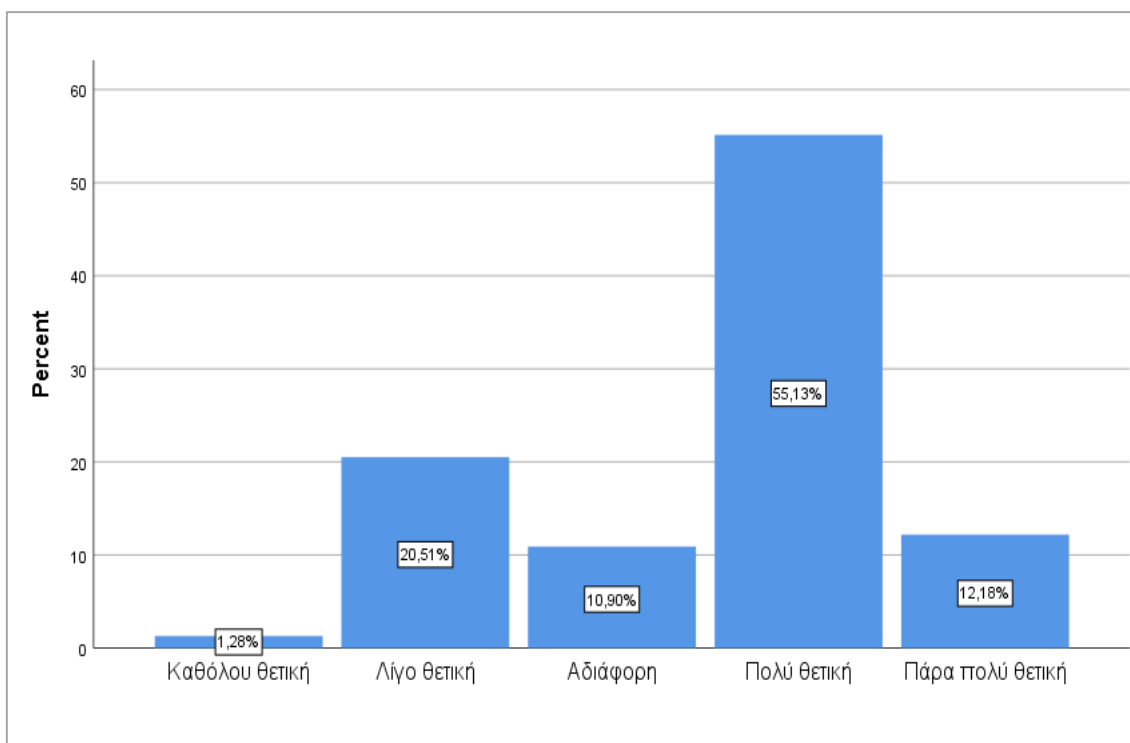
Στον πίνακα 5.26 και στο διάγραμμα 5.26 παρατηρούμε ότι το 0,6% των ερωτηθέντων δεν είναι καθόλου προσαρμοστικό απέναντι στις αλλαγές και τις καινοτομίες που συνδέονται με αυτές, το 11,5% είναι λίγο προσαρμοστικό και το 8,3% είναι αδιάφορο.

Τέλος, παρατηρούμε ότι το 61,5% και το 17,9% είναι πολύ και πάρα πολύ προσαρμοστικό αντίστοιχα. Συνεπώς, σε ποσοστό συνολικά 79,4% οι εργαζόμενοι της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ είναι πολύ έως πολύ προσαρμοστικοί έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές.

Πίνακας 5.27

Στάση των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου θετική	2	1,3	1,3	1,3
	Λίγο θετική	32	20,5	20,5	21,8
	Αδιάφορη	17	10,9	10,9	32,7
	Πολύ θετική	86	55,1	55,1	87,8
	Πάρα πολύ θετική	19	12,2	12,2	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.27

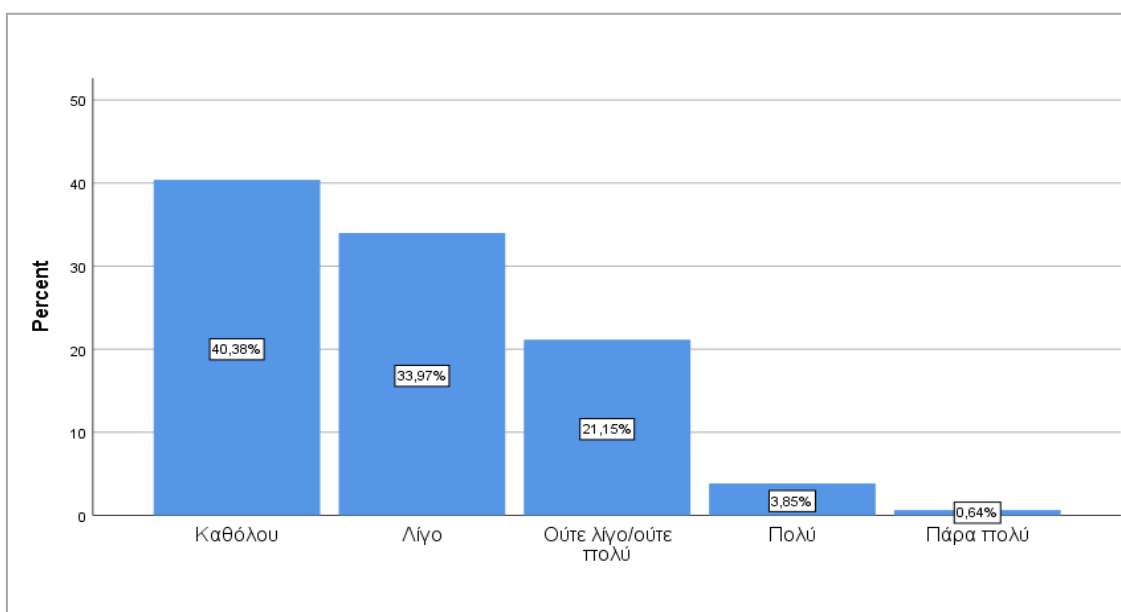
Στάση των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές

Στον πίνακα 5.27 και στο διάγραμμα 5.27 παρατηρούμε ότι το 1,3% των ερωτηθέντων δεν είναι καθόλου θετικό απέναντι στις αλλαγές και τις καινοτομίες που συνδέονται με αυτές, το 20,5% είναι λίγο θετικό και το 10,9% είναι αδιάφορο. Τέλος, παρατηρούμε ότι το 55,1% και το 12,2% είναι πολύ και πάρα πολύ θετικό αντίστοιχα. Συνεπώς, σε ποσοστό συνολικά 67,3% οι εργαζόμενοι της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ θεωρούν ότι είναι πολύ έως πολύ θετικοί έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές.

Πίνακας 5.28

Δράσεις που έχουν πραγματοποιηθεί έως σήμερα στο πλαίσιο διαχείρισης των αλλαγών στον e-ΕΦΚΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	63	40,4	40,4	40,4
	Λίγο	53	34,0	34,0	74,4
	Ούτε λίγο/ούτε πολύ	33	21,2	21,2	95,5
	Πολύ	6	3,8	3,8	99,4
	Πάρα πολύ	1	,6	,6	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



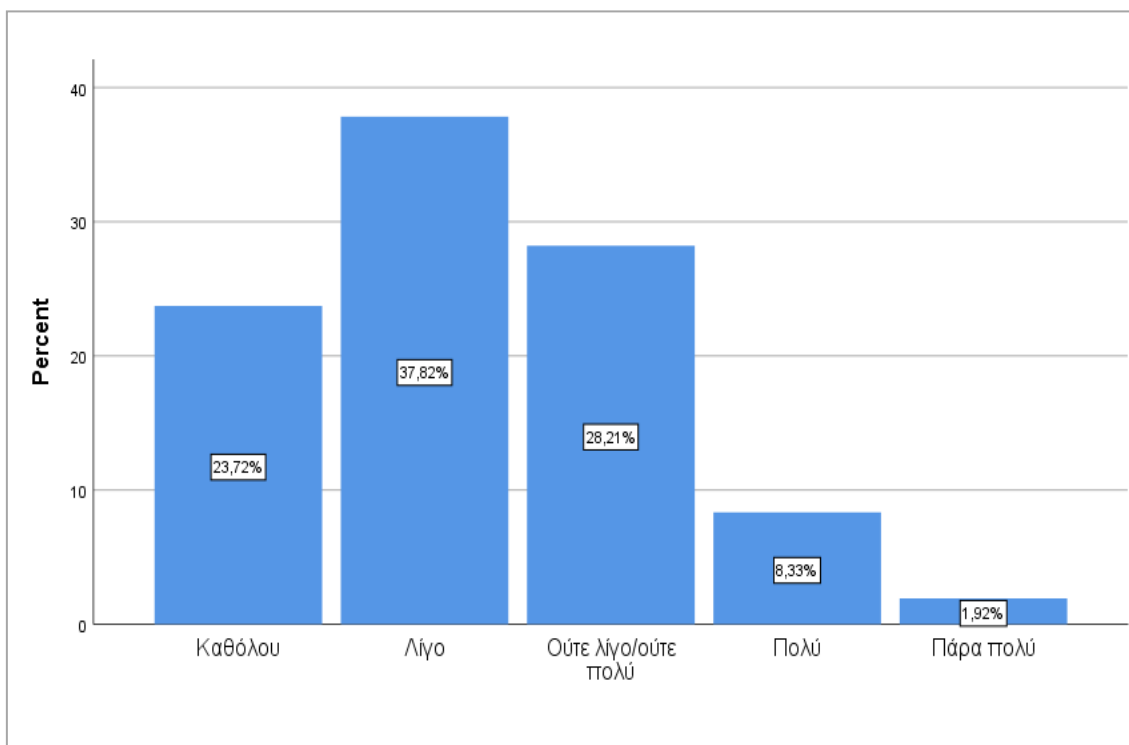
Διάγραμμα 5.28

Δράσεις που έχουν πραγματοποιηθεί έως σήμερα στο πλαίσιο διαχείρισης των αλλαγών στον e-ΕΦΚΑ

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.28 και το διάγραμμα 5.28, το 40,4% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι δεν έχει πραγματοποιηθεί καμία δράση στο πλαίσιο της διαχείρισης των αλλαγών στον e-ΕΦΚΑ, το 40% θεωρεί ότι έχουν πραγματοποιηθεί λίγες και 21,2% ούτε λίγες/ούτε πολλές. Τέλος, μόνο το 3,8% και το 0,6% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι έχουν πραγματοποιηθεί πολλές και πάρα πολλές δράσεις αντίστοιχα.

Πίνακας 5.29
Ενέργειες για την ψηφιοποίηση του e-ΕΦΚΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	37	23,7	23,7	23,7
	Λίγο	59	37,8	37,8	61,5
	Ούτε λίγο/ούτε πολύ	44	28,2	28,2	89,7
	Πολύ	13	8,3	8,3	98,1
	Πάρα πολύ	3	1,9	1,9	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



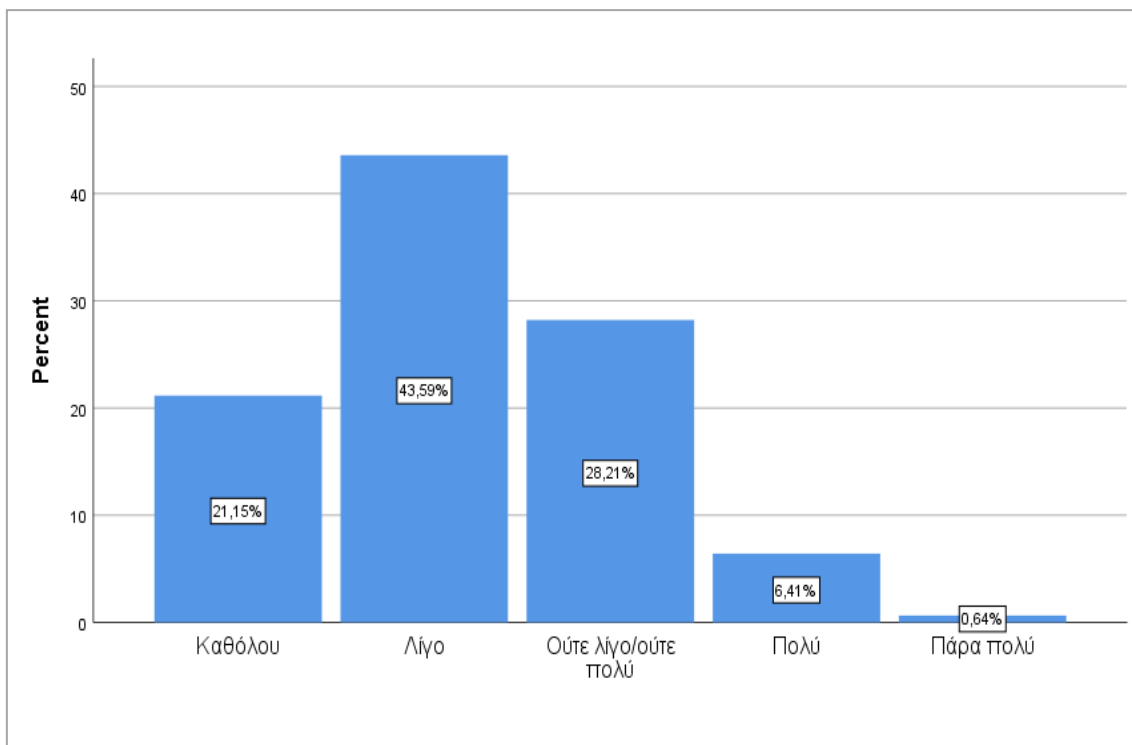
Διάγραμμα 5.29
Ενέργειες για την ψηφιοποίηση του e-ΕΦΚΑ

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.29 και το διάγραμμα 5.29, το 23,7% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι δεν έχει πραγματοποιηθεί καμία ενέργεια για την ψηφιοποίηση του e-ΕΦΚΑ, το 37,8% θεωρεί ότι έχουν πραγματοποιηθεί λίγες και 28,2% ούτε λίγες/ούτε πολλές. Τέλος, μόνο το 8,3% και το 1,9% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι έχουν πραγματοποιηθεί πολλές και πάρα πολλές ενέργειες αντίστοιχα.

Πίνακας 5.30

Ενέργειες για την προώθηση καινοτομιών στον e-ΕΦΚΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	33	21,2	21,2	21,2
	Λίγο	68	43,6	43,6	64,7
	Ούτε λίγο/ούτε πολύ	44	28,2	28,2	92,9
	Πολύ	10	6,4	6,4	99,4
	Πάρα πολύ	1	,6	,6	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.30

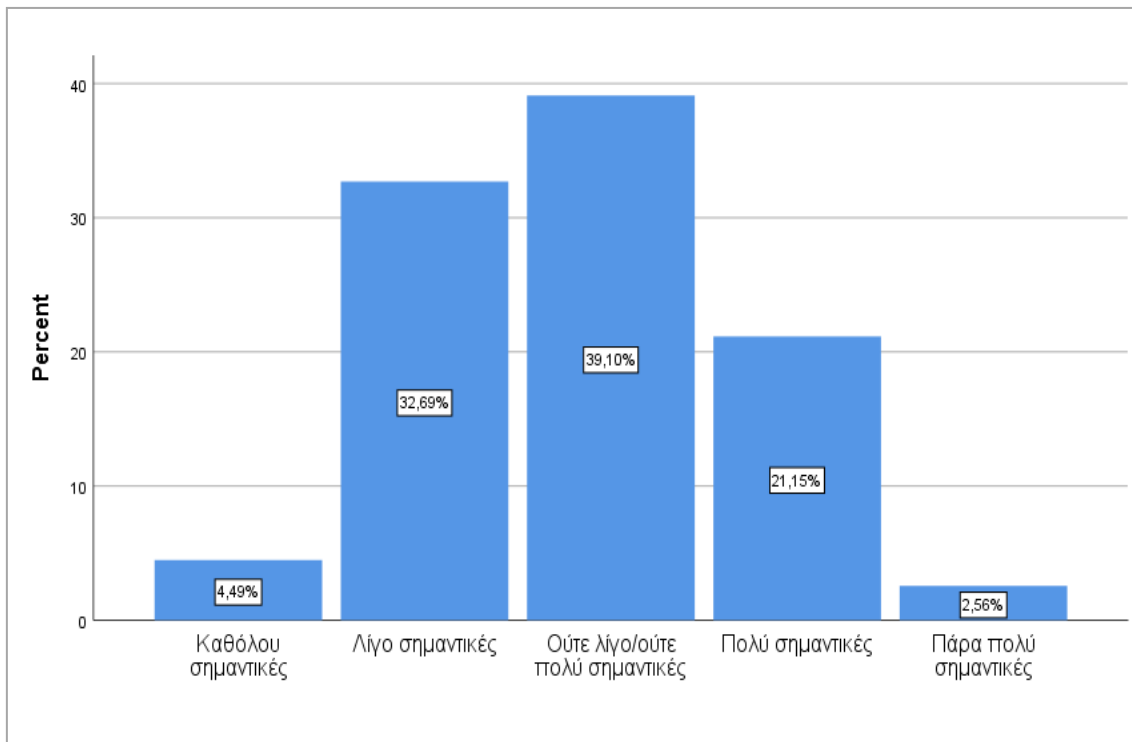
Ενέργειες για την προώθηση καινοτομιών στον e-ΕΦΚΑ

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.30 και το διάγραμμα 5.30, το 21,2% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι δεν έχει πραγματοποιηθεί καμία ενέργεια για την προώθηση καινοτομιών στον e-ΕΦΚΑ, το 43,6% θεωρεί ότι έχουν πραγματοποιηθεί λίγες και 28,2% ούτε λίγες/ούτε πολλές. Τέλος, μόνο το 6,4% και το 0,6% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι έχουν πραγματοποιηθεί πολλές και πάρα πολλές ενέργειες αντίστοιχα.

Πίνακας 5.31

Αξιολόγηση των υφιστάμενων καινοτομιών στον e-ΕΦΚΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου σημαντικές	7	4,5	4,5	4,5
	Λίγο σημαντικές	51	32,7	32,7	37,2
	Ούτε λίγο/ούτε πολύ σημαντικές	61	39,1	39,1	76,3
	Πολύ σημαντικές	33	21,2	21,2	97,4
	Πάρα πολύ σημαντικές	4	2,6	2,6	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.31

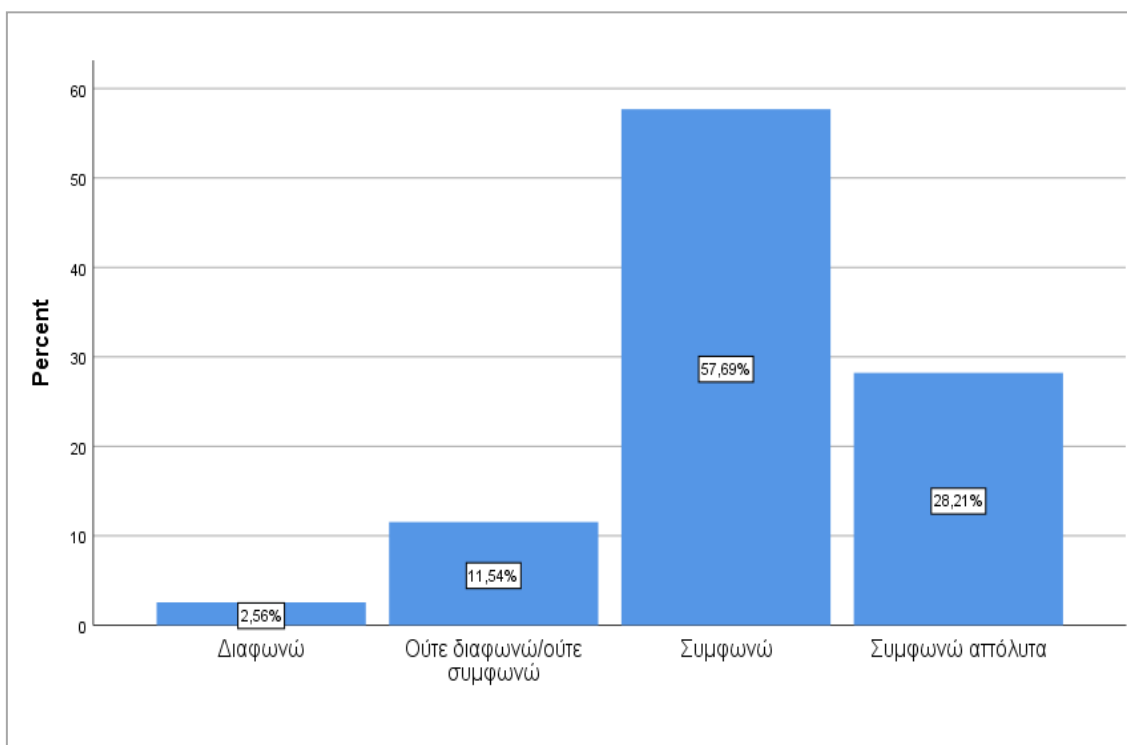
Αξιολόγηση των υφιστάμενων καινοτομιών στον e-ΕΦΚΑ

Στον πίνακα 5.31 και στο διάγραμμα 5.31 παρατηρούμε ότι το 4,5% των ερωτηθέντων αξιολογεί τις υφιστάμενες καινοτομίες στον e-ΕΦΚΑ ως καθόλου σημαντικές, το 32,7% τις αξιολογεί ως λίγο σημαντικές και το 39,1% πιστεύει πως είναι ούτε λίγο/ούτε πολύ σημαντικές. Τέλος, παρατηρούμε ότι το 21,2% και το 2,6% τις αξιολογεί ως πολύ και πάρα πολύ σημαντικές αντίστοιχα.

Πίνακας 5.32

Άποψη των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ για την ανάγκη προώθησης περισσότερων καινοτομιών στον φορέα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	4	2,6	2,6	2,6
	Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	18	11,5	11,5	14,1
	Συμφωνώ	90	57,7	57,7	71,8
	Συμφωνώ απόλυτα	44	28,2	28,2	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.32

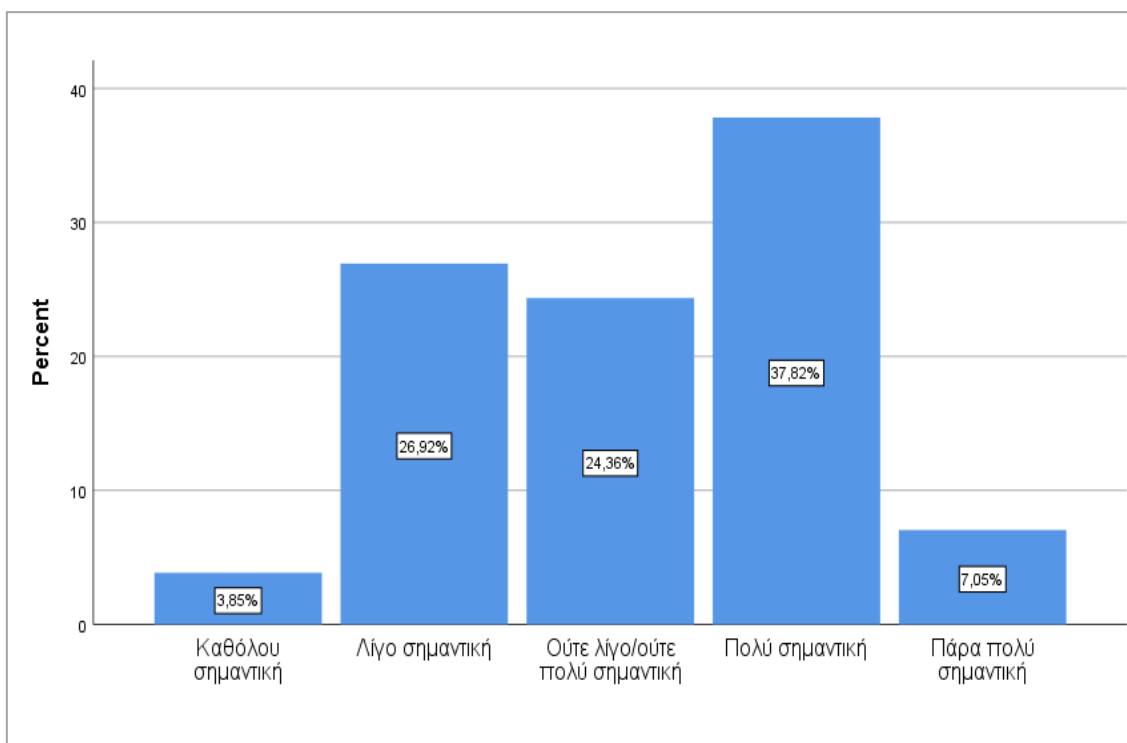
Άποψη των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ για την ανάγκη προώθησης περισσότερων καινοτομιών στον φορέα

Από τον πίνακα 5.32 και το διάγραμμα 5.32 προκύπτει ότι το 2,6% των ερωτηθέντων διαφωνεί με την άποψη ότι θα πρέπει να προωθούνται περισσότερες καινοτομίες στον e-ΕΦΚΑ, το 11,5% ούτε διαφωνεί/ούτε συμφωνεί, το 57,7% συμφωνεί και τέλος το 28,2% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 5.33

Αξιολόγηση της έως τώρα αναβάθμισης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και της ψηφιοποίησης του e-ΕΦΚΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου σημαντική	6	3,8	3,8	3,8
	Λίγο σημαντική	42	26,9	26,9	30,8
	Ούτε λίγο/ούτε πολύ σημαντική	38	24,4	24,4	55,1
	Πολύ σημαντική	59	37,8	37,8	92,9
	Πάρα πολύ σημαντική	11	7,1	7,1	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.33

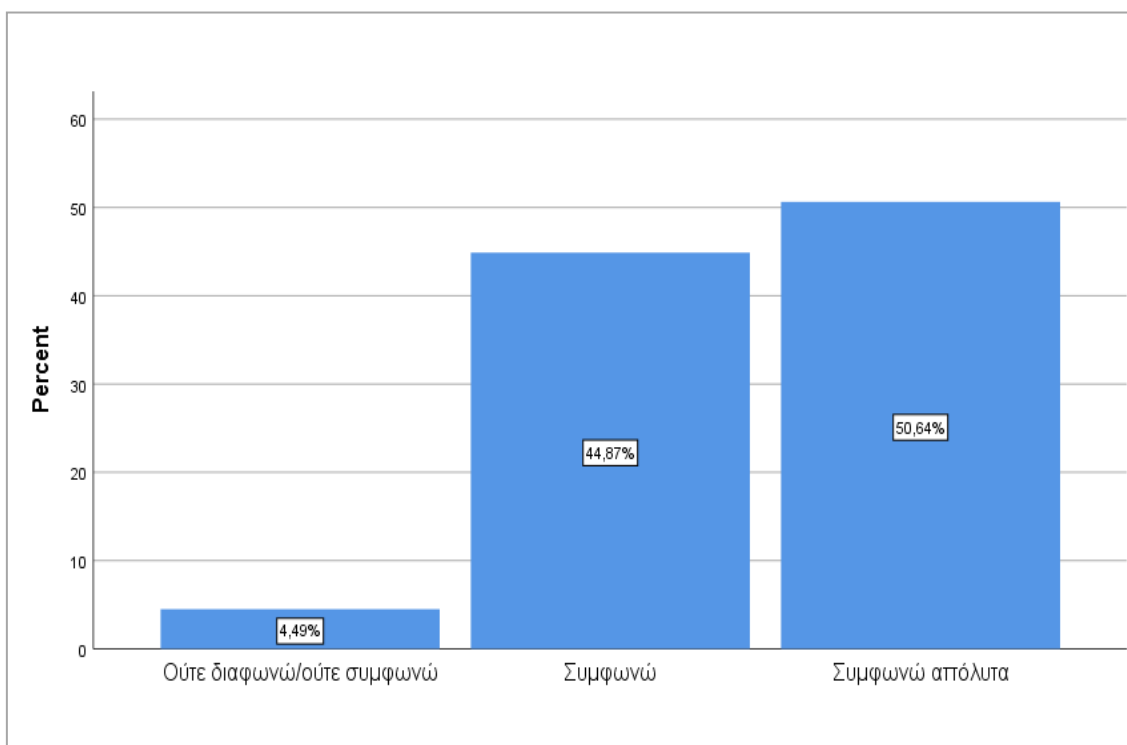
Αξιολόγηση της έως τώρα αναβάθμισης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και της ψηφιοποίησης του e-ΕΦΚΑ

Στον πίνακα 5.33 και στο διάγραμμα 5.33 παρατηρούμε ότι το 3,8% των ερωτηθέντων αξιολογεί την έως τώρα αναβάθμιση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και την ψηφιοποίηση του e-ΕΦΚΑ ως καθόλου σημαντική, το 26,9% την αξιολογεί ως λίγο σημαντική και το 24,4% πιστεύει πως είναι ούτε λίγο/ούτε πολύ σημαντική. Τέλος, παρατηρούμε ότι το 37,8% και το 7,1% την αξιολογεί ως πολύ και πάρα πολύ σημαντική αντίστοιχα.

Πίνακας 5.34

Άποψη των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ για περαιτέρω αναβάθμιση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και την ψηφιοποίηση του φορέα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	7	4,5	4,5	4,5
	Συμφωνώ	70	44,9	44,9	49,4
	Συμφωνώ απόλυτα	79	50,6	50,6	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.34

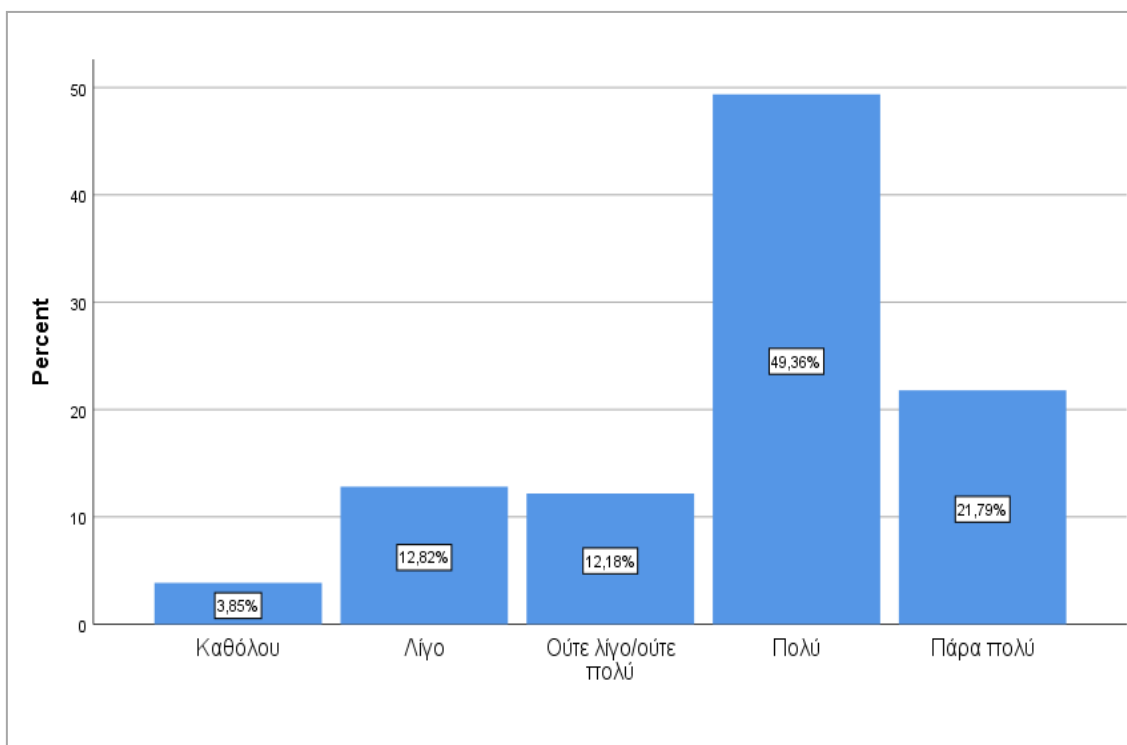
Άποψη των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ για περαιτέρω αναβάθμιση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και την ψηφιοποίηση του φορέα

Από τον πίνακα 5.34 και το διάγραμμα 5.34 προκύπτει ότι μόλις το 4,5% των ερωτηθέντων ούτε διαφωνεί/ούτε συμφωνεί για περαιτέρω αναβάθμιση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και ψηφιοποίηση του e-ΕΦΚΑ, ενώ το 44,9% συμφωνεί και το 50,6% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 5.35

Συμβολή καινοτομιών στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	3,8	3,8	3,8
	Λίγο	20	12,8	12,8	16,7
	Ούτε λίγο/ούτε πολύ	19	12,2	12,2	28,8
	Πολύ	77	49,4	49,4	78,2
	Πάρα πολύ	34	21,8	21,8	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.35

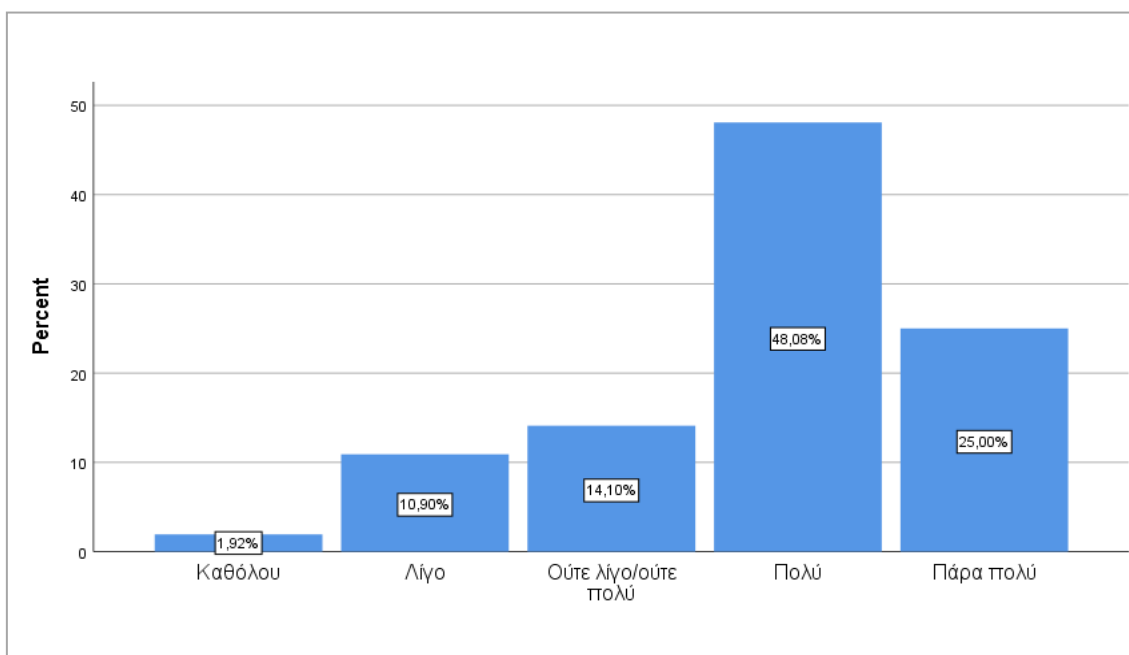
Συμβολή καινοτομιών στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.35 και το διάγραμμα 5.35, το 3,8% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι καινοτομίες δεν συμβάλουν καθόλου στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ, το 12,8% θεωρεί ότι συμβάλουν λίγο και το 12,2% ούτε λίγο/ούτε πολύ. Τέλος, το 49,4% και το 21,8% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι καινοτομίες συμβάλουν πολύ και πάρα πολύ αντίστοιχα στην αποτελεσματικότητά τους.

Πίνακας 5.36

Συμβολή καινοτομιών στην αποτελεσματικότητα ως προς την εξυπηρέτηση των πολιτών (εργοδοτών-ασφαλισμένων-συνταξιούχων)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	1,9	1,9	1,9
	Λίγο	17	10,9	10,9	12,8
	Ούτε λίγο/ούτε πολύ	22	14,1	14,1	26,9
	Πολύ	75	48,1	48,1	75,0
	Πάρα πολύ	39	25,0	25,0	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.36

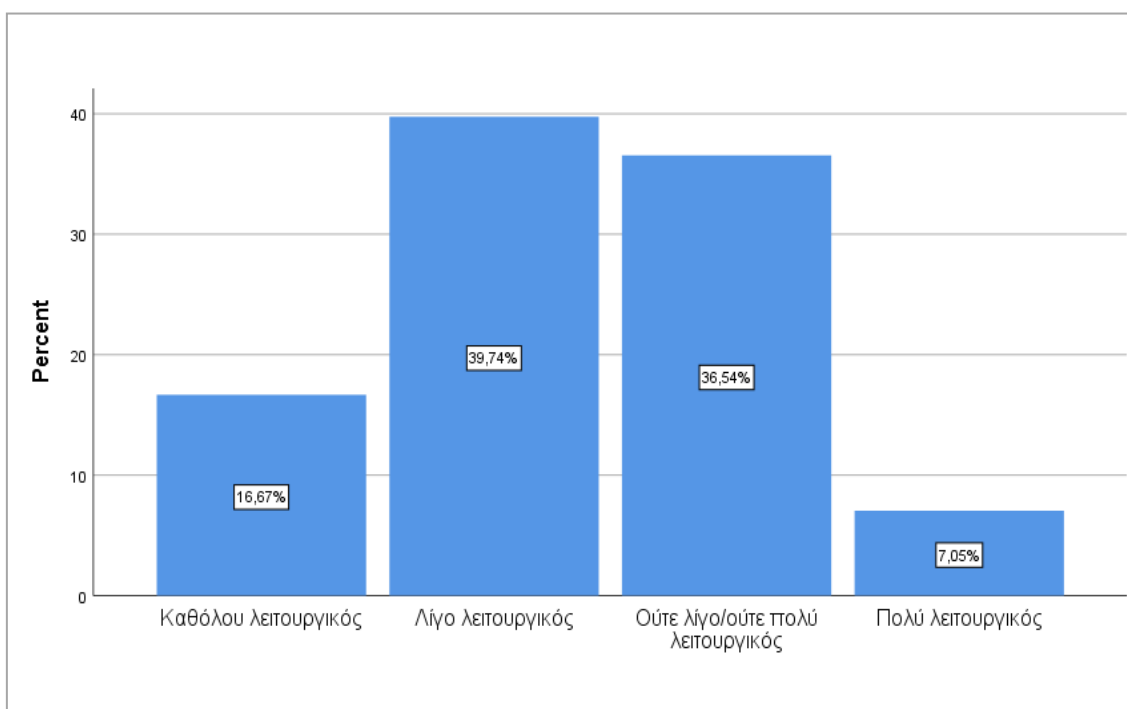
Συμβολή καινοτομιών στην αποτελεσματικότητα ως προς την εξυπηρέτηση των πολιτών (εργοδοτών-ασφαλισμένων-συνταξιούχων)

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.36 και το διάγραμμα 5.36, το 1,9% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι καινοτομίες δεν συμβάλουν καθόλου στην αποτελεσματικότητα ως προς την εξυπηρέτηση των πολιτών (εργοδοτών-ασφαλισμένων-συνταξιούχων), το 10,9% θεωρεί ότι συμβάλουν λίγο και το 14,1% ούτε λίγο/ούτε πολύ. Τέλος, το 48,1% και το 25% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι καινοτομίες συμβάλουν πολύ και πάρα πολύ αντίστοιχα στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Πίνακας 5.37

Άποψη των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ για την συνολική λειτουργία του φορέα με τις έως τώρα αλλαγές που έχουν εφαρμοστεί

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου λειτουργικός	26	16,7	16,7	16,7
	Λίγο λειτουργικός	62	39,7	39,7	56,4
	Ούτε λίγο/ούτε πολύ λειτουργικός	57	36,5	36,5	92,9
	Πολύ λειτουργικός	11	7,1	7,1	100,0
	Total	156	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.37

Άποψη των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ για την συνολική λειτουργία του φορέα με τις έως τώρα αλλαγές που έχουν εφαρμοστεί

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.37 και το διάγραμμα 5.37, το 16,7% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ο e-ΕΦΚΑ δεν είναι καθόλου λειτουργικός με τις έως τώρα αλλαγές, το 39,7% πιστεύει ότι είναι λίγο λειτουργικός, το 36,5% ούτε λίγο/ούτε πολύ λειτουργικός και μόνο το 7,1% θεωρεί ότι είναι πολύ λειτουργικός.

5.2 Επαγωγική στατιστική ανάλυση

Στην επαγωγική στατιστική ανάλυση διενεργήθηκαν αρχικά διάφοροι έλεγχοι συσχετίσεων μεταξύ των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου και των δημογραφικών στοιχείων (φύλου, ηλικίας, επιπέδου σπουδών και συνολικού χρόνου υπηρεσίας) καθώς και έλεγχοι για την επιβεβαίωση των ερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων που τέθηκαν. Οι διάφοροι έλεγχοι πραγματοποιήθηκαν με την χρήση των στατιστικών τεχνικών ανάλυσης συσχέτισης χ^2 (Chi-Square Tests) και διακύμανσης (One-way ANOVA).

Πίνακας 5.38
Συσχέτιση ερωτήσεων με φύλο
ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Αποψη για ενοποίηση Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης στον ΕΦΚΑ & πλέον e-ΕΦΚΑ	Between Groups	,070	1	,070	,044	,834
	Within Groups	244,238	154	1,586		
	Total	244,308	155			
Συμβολή υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας στην δεκτικότητα των αλλαγών	Between Groups	1,443	1	1,443	1,665	,199
	Within Groups	133,397	154	,866		
	Total	134,840	155			
Τρόπος μετάβασης στον ΕΦΚΑ & πλέον e-ΕΦΚΑ	Between Groups	,257	1	,257	,516	,474
	Within Groups	76,685	154	,498		
	Total	76,942	155			
Αποψη για την νέα οργανωτική δομή του e-ΕΦΚΑ	Between Groups	1,814	1	1,814	1,751	,188
	Within Groups	159,494	154	1,036		
	Total	161,308	155			
Σχέση με την τεχνολογία	Between Groups	,293	1	,293	,404	,526

	Within Groups	111,707	154	,725		
	Total	112,000	155			
Σχέση με την χρήση νέων εφαρμογών	Between Groups	,001	1	,001	,001	,975
	Within Groups	123,589	154	,803		
	Total	123,590	155			
Αυτοπροσδιορισμός απέναντι στην εκμάθηση νέων εφαρμογών	Between Groups	6,281	1	6,281	10,544	,001
	Within Groups	91,738	154	,596		
	Total	98,019	155			
Ενημέρωση σχετικά με τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στον e-ΕΦΚΑ	Between Groups	,056	1	,056	,057	,811
	Within Groups	149,303	154	,970		
	Total	149,359	155			
Προϋποθέσεις αποδοχής οποιαδήποτε αλλαγής	Between Groups	,000	1	,000	,002	,964
	Within Groups	32,019	154	,208		
	Total	32,019	155			
Προϋπόθεση: Εκπαίδευση και επιμόρφωση	Between Groups	,001	1	,001	,002	,965
	Within Groups	10,977	43	,255		
	Total	10,978	44			
Προϋπόθεση: Απαραίτητος Τεχνολογικός Εξοπλισμός	Between Groups	,001	1	,001	,002	,965
	Within Groups	10,977	43	,255		
	Total	10,978	44			
Προϋπόθεση: Παροχή κινήτρων	Between Groups	,099	1	,099	1,201	,279
	Within Groups	3,545	43	,082		
	Total	3,644	44			
Προϋπόθεση: Καλό εργασιακό περιβάλλον	Between Groups	,032	1	,032	,151	,700
	Within Groups	9,212	43	,214		
	Total	9,244	44			
Τρόπος αποδοχής κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης: Εκμάθηση και ενημέρωση	Between Groups	,390	1	,390	1,790	,183
	Within Groups	33,584	154	,218		
	Total	33,974	155			
Τρόπος αποδοχής κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή	Between Groups	,130	1	,130	,932	,336
	Within Groups	21,536	154	,140		

αντίσταση: Συμβολή στην υλοποίηση της αλλαγής	Total	21,667	155			
Τρόπος αποδοχής κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης: Ενθάρρυνση	Between Groups	,030	1	,030	,343	,559
	Within Groups	13,528	154	,088		
	Total	13,558	155			
Τρόπος αποδοχής κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης: Διαπραγμάτευση	Between Groups	,135	1	,135	2,067	,153
	Within Groups	10,089	154	,066		
	Total	10,224	155			
Τρόπος αποδοχής κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης: Επιβολή	Between Groups	,135	1	,135	,547	,461
	Within Groups	38,089	154	,247		
	Total	38,224	155			
Τρόπος αποδοχής κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης: Τίποτα από τα παραπάνω	Between Groups	,017	1	,017	,120	,729
	Within Groups	22,310	154	,145		
	Total	22,327	155			
Αυτοπροσδιορισμός απέναντι στις αλλαγές και τις καινοτομίες που συνδέονται με αυτές	Between Groups	6,887	1	6,887	9,518	,002
	Within Groups	111,421	154	,724		
	Total	118,308	155			
Στάση έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές	Between Groups	3,725	1	3,725	3,859	,051
	Within Groups	148,634	154	,965		
	Total	152,359	155			
Δράσεις στο πλαίσιο διαχείρισης των αλλαγών στον e-ΕΦΚΑ	Between Groups	3,970	1	3,970	4,947	,028
	Within Groups	123,588	154	,803		
	Total	127,558	155			
Ενέργειες για την ψηφιοποίηση του e-ΕΦΚΑ	Between Groups	,605	1	,605	,629	,429
	Within Groups	148,088	154	,962		
	Total	148,692	155			
Ενέργειες για την προώθηση καινοτομιών στον e-ΕΦΚΑ	Between Groups	,482	1	,482	,628	,429
	Within Groups	118,108	154	,767		
	Total	118,590	155			
Αξιολόγηση υφιστάμενων	Between Groups	,408	1	,408	,507	,477

καινοτομιών στον e-ΕΦΚΑ	Within Groups	123,900	154	,805		
	Total	124,308	155			
Προώθηση περισσότερων καινοτομιών στον e-ΕΦΚΑ	Between Groups	,264	1	,264	,537	,465
	Within Groups	75,659	154	,491		
	Total	75,923	155			
Αξιολόγηση υφιστάμενων ηλεκτρονικών υπηρεσιών και ψηφιοποίησης του e-ΕΦΚΑ	Between Groups	2,799	1	2,799	2,669	,104
	Within Groups	161,528	154	1,049		
	Total	164,327	155			
Περαιτέρω αναβάθμιση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και ψηφιοποίησης του e-ΕΦΚΑ	Between Groups	,062	1	,062	,183	,670
	Within Groups	52,707	154	,342		
	Total	52,769	155			
Συμβολή καινοτομιών στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων	Between Groups	,382	1	,382	,336	,563
	Within Groups	174,766	154	1,135		
	Total	175,147	155			
Συμβολή καινοτομιών στην αποτελεσματικότητα ως προς την εξυπηρέτηση των πολιτών (εργοδοτών-ασφαλισμένων-συνταξιούχων)	Between Groups	,521	1	,521	,531	,467
	Within Groups	151,145	154	,981		
	Total	151,667	155			
Συνολική λειτουργία e-ΕΦΚΑ με τις έως τώρα αλλαγές	Between Groups	,168	1	,168	,237	,627
	Within Groups	108,826	154	,707		
	Total	108,994	155			

Από τον πίνακα 5.38 προκύπτει ότι το σύνολο των ερωτήσεων δεν παρουσιάζει στατιστική σημαντικότητα συσχέτισης σε σχέση με το φύλο ($\text{sig}>0,05$). Εξάιρεση αποτελούν η εκμάθηση νέων εφαρμογών ($\text{sig}=0,01$), οι αντιλήψεις και η στάση των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές ($\text{sig}=0,02$ & $\text{sig}=0,051$), καθώς και οι δράσεις στο πλαίσιο της διαχείρισης των αλλαγών ($\text{sig}=0,028$).

Πίνακας 5.39
Συσχέτιση ερωτήσεων με ηλικία
ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Άποψη για ενοποίηση Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης στον ΕΦΚΑ & πλέον e-ΕΦΚΑ	Between Groups	2,168	3	,723	,454	,715
	Within Groups	242,139	152	1,593		
	Total	244,308	155			
Συμβολή υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας στην δεκτικότητα των αλλαγών	Between Groups	2,805	3	,935	1,076	,361
	Within Groups	132,035	152	,869		
	Total	134,840	155			
Τρόπος μετάβασης στον ΕΦΚΑ & πλέον e-ΕΦΚΑ	Between Groups	2,533	3	,844	1,725	,164
	Within Groups	74,409	152	,490		
	Total	76,942	155			
Άποψη για την νέα οργανωτική δομή του e-ΕΦΚΑ	Between Groups	3,630	3	1,210	1,167	,325
	Within Groups	157,677	152	1,037		
	Total	161,308	155			
Σχέση με την τεχνολογία	Between Groups	4,208	3	1,403	1,978	,120
	Within Groups	107,792	152	,709		
	Total	112,000	155			
Σχέση με την χρήση νέων εφαρμογών	Between Groups	5,114	3	1,705	2,187	,092
	Within Groups	118,476	152	,779		
	Total	123,590	155			
Αυτοπροσδιορισμός απέναντι στην εκμάθηση νέων εφαρμογών	Between Groups	3,905	3	1,302	2,102	,102
	Within Groups	94,114	152	,619		
	Total	98,019	155			
Ενημέρωση σχετικά με τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στον e-ΕΦΚΑ	Between Groups	3,945	3	1,315	1,375	,253
	Within Groups	145,413	152	,957		
	Total	149,359	155			
Προϋποθέσεις αποδοχής	Between Groups	,043	3	,014	,068	,977

οποιαδήποτε αλλαγής	Within Groups	31,976	152	,210		
	Total	32,019	155			
Προϋπόθεση: Εκπαίδευση και επιμόρφωση	Between Groups	,884	3	,295	1,197	,323
	Within Groups	10,094	41	,246		
	Total	10,978	44			
Προϋπόθεση: Απαραίτητος Τεχνολογικός Εξοπλισμός	Between Groups	,535	3	,178	,700	,558
	Within Groups	10,443	41	,255		
	Total	10,978	44			
Προϋπόθεση: Παροχή κινήτρων	Between Groups	,287	3	,096	1,170	,333
	Within Groups	3,357	41	,082		
	Total	3,644	44			
Προϋπόθεση: Καλό εργασιακό περιβάλλον	Between Groups	,282	3	,094	,430	,733
	Within Groups	8,962	41	,219		
	Total	9,244	44			
Τρόπος αποδοχής κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης: Εκμάθηση και ενημέρωση	Between Groups	,951	3	,317	1,460	,228
	Within Groups	33,023	152	,217		
	Total	33,974	155			
Τρόπος αποδοχής κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης: Συμβολή στην υλοποίηση της αλλαγής	Between Groups	,297	3	,099	,705	,551
	Within Groups	21,369	152	,141		
	Total	21,667	155			
Τρόπος αποδοχής κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης: Ενθάρρυνση	Between Groups	,118	3	,039	,445	,721
	Within Groups	13,440	152	,088		
	Total	13,558	155			
Τρόπος αποδοχής κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης: Διαπραγμάτευση	Between Groups	,119	3	,040	,594	,620
	Within Groups	10,106	152	,066		
	Total	10,224	155			
Τρόπος αποδοχής κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης: Επιβολή	Between Groups	,456	3	,152	,612	,608
	Within Groups	37,768	152	,248		
	Total	38,224	155			
Τρόπος αποδοχής κάμψης	Between Groups	,148	3	,049	,338	,798

οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης: Τίποτα από τα παραπάνω	Within Groups	22,179	152	,146		
	Total	22,327	155			
Αυτοπροσδιορισμός απέναντι στις αλλαγές και τις καινοτομίες που συνδέονται με αυτές	Between Groups	5,341	3	1,780	2,396	,070
	Within Groups	112,967	152	,743		
	Total	118,308	155			
Στάση έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές	Between Groups	2,892	3	,964	,980	,404
	Within Groups	149,467	152	,983		
	Total	152,359	155			
Δράσεις στο πλαίσιο διαχείρισης των αλλαγών στον e-ΕΦΚΑ	Between Groups	,825	3	,275	,330	,804
	Within Groups	126,732	152	,834		
	Total	127,558	155			
Ενέργειες για την ψηφιοποίηση του e-ΕΦΚΑ	Between Groups	,354	3	,118	,121	,948
	Within Groups	148,338	152	,976		
	Total	148,692	155			
Ενέργειες για την προώθηση καινοτομιών στον e-ΕΦΚΑ	Between Groups	1,087	3	,362	,469	,705
	Within Groups	117,503	152	,773		
	Total	118,590	155			
Αξιολόγηση υφιστάμενων καινοτομιών στον e-ΕΦΚΑ	Between Groups	1,563	3	,521	,645	,587
	Within Groups	122,745	152	,808		
	Total	124,308	155			
Προώθηση περισσότερων καινοτομιών στον e-ΕΦΚΑ	Between Groups	1,422	3	,474	,967	,410
	Within Groups	74,501	152	,490		
	Total	75,923	155			
Αξιολόγηση υφιστάμενων ηλεκτρονικών υπηρεσιών και ψηφιοποίησης του e-ΕΦΚΑ	Between Groups	5,602	3	1,867	1,788	,152
	Within Groups	158,725	152	1,044		
	Total	164,327	155			
Περαιτέρω αναβάθμιση των ηλεκτρονικών	Between Groups	1,801	3	,600	1,790	,151
	Within Groups	50,968	152	,335		

υπηρεσιών και ψηφιοποίησης του e-ΕΦΚΑ	Total	52,769	155			
Συμβολή καινοτομιών στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων	Between Groups	6,844	3	2,281	2,060	,108
	Within Groups	168,304	152	1,107		
	Total	175,147	155			
Συμβολή καινοτομιών στην αποτελεσματικότητα ως προς την εξυπηρέτηση των πολιτών (εργοδοτών-ασφαλισμένων-συνταξιούχων)	Between Groups	9,387	3	3,129	3,343	,021
	Within Groups	142,280	152	,936		
	Total	151,667	155			
Συνολική λειτουργία e-ΕΦΚΑ με τις έως τώρα αλλαγές	Between Groups	,490	3	,163	,229	,876
	Within Groups	108,504	152	,714		
	Total	108,994	155			

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.39 η ηλικία δεν επηρεάζει το σύνολο των ερωτήσεων. Υφίσταται σημαντική στατιστική συσχέτιση μόνο μεταξύ της συμβολής των καινοτομιών στην αποτελεσματικότητα ως προς την εξυπηρέτηση των πολιτών και της ηλικίας (sig=0,021).

Πίνακας 5.40
Συσχέτιση ερωτήσεων με επίπεδο σπουδών
ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Άποψη για ενοποίηση Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης στον ΕΦΚΑ & πλέον e-ΕΦΚΑ	Between Groups	4,064	2	2,032	1,294	,277
	Within Groups	240,244	153	1,570		
	Total	244,308	155			
Συμβολή υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας στην δεκτικότητα των αλλαγών	Between Groups	2,976	2	1,488	1,727	,181
	Within Groups	131,864	153	,862		
	Total	134,840	155			

Τρόπος μετάβασης στον ΕΦΚΑ & πλέον e-ΕΦΚΑ	Between Groups	,584	2	,292	,585	,558
	Within Groups	76,358	153	,499		
	Total	76,942	155			
Άποψη για την νέα οργανωτική δομή του e-ΕΦΚΑ	Between Groups	5,889	2	2,945	2,899	,058
	Within Groups	155,419	153	1,016		
	Total	161,308	155			
Σχέση με την τεχνολογία	Between Groups	8,777	2	4,389	6,505	,002
	Within Groups	103,223	153	,675		
	Total	112,000	155			
Σχέση με την χρήση νέων εφαρμογών	Between Groups	11,466	2	5,733	7,823	,001
	Within Groups	112,124	153	,733		
	Total	123,590	155			
Αυτοπροσδιορισμός απέναντι στην εκμάθηση νέων εφαρμογών	Between Groups	4,932	2	2,466	4,053	,019
	Within Groups	93,087	153	,608		
	Total	98,019	155			
Ενημέρωση σχετικά με τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στον e-ΕΦΚΑ	Between Groups	,563	2	,282	,290	,749
	Within Groups	148,796	153	,973		
	Total	149,359	155			
Προϋποθέσεις αποδοχής οποιαδήποτε αλλαγής	Between Groups	1,217	2	,608	3,022	,052
	Within Groups	30,803	153	,201		
	Total	32,019	155			
Προϋπόθεση: Εκπαίδευση και επιμόρφωση	Between Groups	,091	2	,045	,175	,840
	Within Groups	10,887	42	,259		
	Total	10,978	44			
Προϋπόθεση: Απαραίτητος Τεχνολογικός Εξοπλισμός	Between Groups	,588	2	,294	1,189	,315
	Within Groups	10,389	42	,247		
	Total	10,978	44			
Προϋπόθεση: Παροχή κινήτρων	Between Groups	,006	2	,003	,037	,963
	Within Groups	3,638	42	,087		
	Total	3,644	44			
Προϋπόθεση: Καλό εργασιακό περιβάλλον	Between Groups	,414	2	,207	,984	,382
	Within Groups	8,831	42	,210		

	Total	9,244	44			
Τρόπος αποδοχής κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης: Εκμάθηση και ενημέρωση	Between Groups	,003	2	,001	,006	,994
	Within Groups	33,972	153	,222		
	Total	33,974	155			
Τρόπος αποδοχής κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης: Συμβολή στην υλοποίηση της αλλαγής	Between Groups	,494	2	,247	1,786	,171
	Within Groups	21,172	153	,138		
	Total	21,667	155			
Τρόπος αποδοχής κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης: Ενθάρρυνση	Between Groups	,396	2	,198	2,303	,103
	Within Groups	13,161	153	,086		
	Total	13,558	155			
Τρόπος αποδοχής κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης: Διαπραγμάτευση	Between Groups	,064	2	,032	,482	,619
	Within Groups	10,160	153	,066		
	Total	10,224	155			
Τρόπος αποδοχής κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης: Επιβολή	Between Groups	1,748	2	,874	3,666	,028
	Within Groups	36,477	153	,238		
	Total	38,224	155			
Τρόπος αποδοχής κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης: Τίποτα από τα παραπάνω	Between Groups	,298	2	,149	1,034	,358
	Within Groups	22,029	153	,144		
	Total	22,327	155			
Αυτοπροσδιορισμός απέναντι στις αλλαγές και τις καινοτομίες που συνδέονται με αυτές	Between Groups	4,145	2	2,073	2,778	,065
	Within Groups	114,162	153	,746		
	Total	118,308	155			
Στάση έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές	Between Groups	3,896	2	1,948	2,008	,138
	Within Groups	148,463	153	,970		
	Total	152,359	155			
Δράσεις στο πλαίσιο διαχείρισης των αλλαγών στον e-ΕΦΚΑ	Between Groups	2,407	2	1,204	1,471	,233
	Within Groups	125,151	153	,818		
	Total	127,558	155			

Ενέργειες για την ψηφιοποίηση του e-ΕΦΚΑ	Between Groups	4,412	2	2,206	2,339	,100
	Within Groups	144,280	153	,943		
	Total	148,692	155			
Ενέργειες για την προώθηση καινοτομιών στον e-ΕΦΚΑ	Between Groups	1,382	2	,691	,902	,408
	Within Groups	117,208	153	,766		
	Total	118,590	155			
Αξιολόγηση υφιστάμενων καινοτομιών στον e-ΕΦΚΑ	Between Groups	2,215	2	1,108	1,388	,253
	Within Groups	122,093	153	,798		
	Total	124,308	155			
Προώθηση περισσότερων καινοτομιών στον e-ΕΦΚΑ	Between Groups	3,706	2	1,853	3,926	,022
	Within Groups	72,217	153	,472		
	Total	75,923	155			
Αξιολόγηση υφιστάμενων ηλεκτρονικών υπηρεσιών και ψηφιοποίησης του e-ΕΦΚΑ	Between Groups	1,911	2	,955	,900	,409
	Within Groups	162,416	153	1,062		
	Total	164,327	155			
Περαιτέρω αναβάθμιση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και ψηφιοποίησης του e-ΕΦΚΑ	Between Groups	2,097	2	1,048	3,166	,045
	Within Groups	50,672	153	,331		
	Total	52,769	155			
Συμβολή καινοτομιών στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων	Between Groups	8,136	2	4,068	3,726	,026
	Within Groups	167,012	153	1,092		
	Total	175,147	155			
Συμβολή καινοτομιών στην αποτελεσματικότητα ως προς την εξυπηρέτηση των πολιτών (εργοδοτών-ασφαλισμένων-συνταξιούχων)	Between Groups	8,671	2	4,336	4,639	,011
	Within Groups	142,996	153	,935		
	Total	151,667	155			
Συνολική λειτουργία e-ΕΦΚΑ με τις έως τώρα αλλαγές	Between Groups	2,816	2	1,408	2,029	,135
	Within Groups	106,178	153	,694		
	Total	108,994	155			

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.40 η σχέση που έχουν οι εργαζόμενοι της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ με την τεχνολογία, την χρήση νέων εφαρμογών και οι αντιλήψεις τους απέναντι στην εκμάθηση νέων εφαρμογών εξαρτάται στατιστικά σε σημαντικό βαθμό από το μορφωτικό τους επίπεδο ($\text{sig}=0,02$, $\text{sig}=0,01$ & $\text{sig}=0,019$ αντίστοιχα), επιβεβαιώνοντας την 2^η ερευνητική υπόθεση που είχαμε θέσει. Επίσης, παρατηρούμε ότι η επιβολή ως ένας τρόπος κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης για αλλαγή συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων ($\text{sig}=0,028$). Ακόμη, υφίσταται σημαντική στατιστική συσχέτιση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και των αντιλήψεων των εργαζομένων για περαιτέρω προώθηση καινοτομιών, αναβάθμιση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και ψηφιοποίηση του e-ΕΦΚΑ ($\text{sig}=0,022$ & $\text{sig}=0,045$). Τέλος, η συμβολή των καινοτομιών στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και την εξυπηρέτηση των πολιτών παρουσιάζει σημαντική στατιστική συσχέτιση με το μορφωτικό επίπεδο ($\text{sig}=0,026$ & $\text{sig}=0,011$).

Πίνακας 5.41

Συσχέτιση ερωτήσεων με συνολικό χρόνο υπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Άποψη για ενοποίηση Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης στον ΕΦΚΑ & πλέον e-ΕΦΚΑ	Between Groups	9,666	4	2,416	1,555	,189
	Within Groups	234,642	151	1,554		
	Total	244,308	155			
Συμβολή υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας στην δεκτικότητα των αλλαγών	Between Groups	1,765	4	,441	,501	,735
	Within Groups	133,074	151	,881		
	Total	134,840	155			
Τρόπος μετάβασης στον ΕΦΚΑ & πλέον e-ΕΦΚΑ	Between Groups	3,198	4	,800	1,637	,168
	Within Groups	73,744	151	,488		
	Total	76,942	155			
Άποψη για την νέα οργανωτική δομή του e-ΕΦΚΑ	Between Groups	4,159	4	1,040	,999	,410
	Within Groups	157,149	151	1,041		
	Total	161,308	155			

Σχέση με την τεχνολογία	Between Groups	3,150	4	,787	1,092	,362
	Within Groups	108,850	151	,721		
	Total	112,000	155			
Σχέση με την χρήση νέων εφαρμογών	Between Groups	1,946	4	,487	,604	,660
	Within Groups	121,643	151	,806		
	Total	123,590	155			
Αυτοπροσδιορισμός απέναντι στην εκμάθηση νέων εφαρμογών	Between Groups	1,045	4	,261	,407	,804
	Within Groups	96,975	151	,642		
	Total	98,019	155			
Ενημέρωση σχετικά με τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στον e-ΕΦΚΑ	Between Groups	2,695	4	,674	,694	,597
	Within Groups	146,664	151	,971		
	Total	149,359	155			
Προϋποθέσεις αποδοχής οποιαδήποτε αλλαγής	Between Groups	1,403	4	,351	1,729	,146
	Within Groups	30,617	151	,203		
	Total	32,019	155			
Προϋπόθεση: Εκπαίδευση και επιμόρφωση	Between Groups	,571	4	,143	,549	,701
	Within Groups	10,406	40	,260		
	Total	10,978	44			
Προϋπόθεση: Απαραίτητος Τεχνολογικός Εξοπλισμός	Between Groups	,571	4	,143	,549	,701
	Within Groups	10,406	40	,260		
	Total	10,978	44			
Προϋπόθεση: Παροχή κινήτρων	Between Groups	,133	4	,033	,380	,822
	Within Groups	3,511	40	,088		
	Total	3,644	44			
Προϋπόθεση: Καλό εργασιακό περιβάλλον	Between Groups	,527	4	,132	,605	,662
	Within Groups	8,717	40	,218		
	Total	9,244	44			
Τρόπος αποδοχής κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης: Εκμάθηση και ενημέρωση	Between Groups	,237	4	,059	,265	,900
	Within Groups	33,738	151	,223		
	Total	33,974	155			
Τρόπος αποδοχής κάμψης	Between Groups	,476	4	,119	,848	,497

οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης: Συμβολή στην υλοποίηση της αλλαγής	Within Groups	21,191	151	,140		
	Total	21,667	155			
Τρόπος αποδοχής κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης: Ενθάρρυνση	Between Groups	,611	4	,153	1,781	,135
	Within Groups	12,947	151	,086		
	Total	13,558	155			
Τρόπος αποδοχής κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης: Διαπραγμάτευση	Between Groups	,134	4	,033	,500	,736
	Within Groups	10,091	151	,067		
	Total	10,224	155			
Τρόπος αποδοχής κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης: Επιβολή	Between Groups	1,413	4	,353	1,449	,221
	Within Groups	36,812	151	,244		
	Total	38,224	155			
Τρόπος αποδοχής κάμψης οποιαδήποτε αμφιβολίας ή αντίστασης: Τίποτα από τα παραπάνω	Between Groups	,256	4	,064	,438	,781
	Within Groups	22,071	151	,146		
	Total	22,327	155			
Αυτοπροσδιορισμός απέναντι στις αλλαγές και τις καινοτομίες που συνδέονται με αυτές	Between Groups	1,642	4	,410	,531	,713
	Within Groups	116,666	151	,773		
	Total	118,308	155			
Στάση έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές	Between Groups	1,746	4	,436	,438	,781
	Within Groups	150,613	151	,997		
	Total	152,359	155			
Δράσεις στο πλαίσιο διαχείρισης των αλλαγών στον e-ΕΦΚΑ	Between Groups	5,879	4	1,470	1,824	,127
	Within Groups	121,679	151	,806		
	Total	127,558	155			
Ενέργειες για την ψηφιοποίηση του e-ΕΦΚΑ	Between Groups	2,260	4	,565	,583	,676
	Within Groups	146,432	151	,970		
	Total	148,692	155			
Ενέργειες για την προώθηση καινοτομιών στον e-ΕΦΚΑ	Between Groups	1,339	4	,335	,431	,786
	Within Groups	117,251	151	,776		
	Total	118,590	155			

Αξιολόγηση υφιστάμενων καινοτομιών στον e-ΕΦΚΑ	Between Groups	1,833	4	,458	,565	,688
	Within Groups	122,475	151	,811		
	Total	124,308	155			
Προώθηση περισσότερων καινοτομιών στον e-ΕΦΚΑ	Between Groups	,194	4	,048	,096	,983
	Within Groups	75,729	151	,502		
	Total	75,923	155			
Αξιολόγηση υφιστάμενων ηλεκτρονικών υπηρεσιών και ψηφιοποίησης του e-ΕΦΚΑ	Between Groups	2,247	4	,562	,523	,719
	Within Groups	162,080	151	1,073		
	Total	164,327	155			
Περαιτέρω αναβάθμιση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και ψηφιοποίησης του e-ΕΦΚΑ	Between Groups	,848	4	,212	,617	,651
	Within Groups	51,921	151	,344		
	Total	52,769	155			
Συμβολή καινοτομιών στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων	Between Groups	10,343	4	2,586	2,369	,055
	Within Groups	164,804	151	1,091		
	Total	175,147	155			
Συμβολή καινοτομιών στην αποτελεσματικότητα ως προς την εξυπηρέτηση των πολιτών (εργοδοτών-ασφαλισμένων-συνταξιούχων)	Between Groups	6,288	4	1,572	1,633	,169
	Within Groups	145,378	151	,963		
	Total	151,667	155			
Συνολική λειτουργία e-ΕΦΚΑ με τις έως τώρα αλλαγές	Between Groups	,829	4	,207	,289	,884
	Within Groups	108,164	151	,716		
	Total	108,994	155			

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.41 ο συνολικός χρόνος υπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ δεν επηρεάζει στατιστικά το σύνολο των ερωτήσεων.

Πίνακας 5.42

**Crosstab φύλου και στάσης έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που
συνδέονται με αυτές**

Crosstab

			Στάση έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές					Total
			Καθόλου θετική	Λίγο θετική	Αδιάφορη	Πολύ θετική	Πάρα πολύ θετική	
Φύλο	Ανδρας	Count	2	9	8	20	3	42
		% of Total	1,3%	5,8%	5,1%	12,8%	1,9%	26,9%
	Γυναίκα	Count	0	23	9	66	16	114
		% of Total	0,0%	14,7%	5,8%	42,3%	10,3%	73,1%
Total		Count	2	32	17	86	19	156
		% of Total	1,3%	20,5%	10,9%	55,1%	12,2%	100,0%

Πίνακας 5.43

**Συσχέτιση μεταξύ φύλου και στάσης έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών
που συνδέονται με αυτές**

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,740 ^a	4	,030
Likelihood Ratio	10,347	4	,035
Linear-by-Linear Association	3,789	1	,052
N of Valid Cases	156		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,54.

Πίνακας 5.44

Crosstab ηλικιακής ομάδας και στάσης έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές

Crosstab

			Στάση έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές					Total	
			Καθόλου θετική	Λίγο θετική	Αδιάφορη	Πολύ θετική	Πάρα πολύ θετική		
Ηλικιακή ομάδα	31-40	Count	0	3	3	14	4	24	
		% of Total	0,0%	1,9%	1,9%	9,0%	2,6%	15,4%	
	41-50	Count	1	19	6	36	8	70	
		% of Total	0,6%	12,2%	3,8%	23,1%	5,1%	44,9%	
	51-60	Count	1	10	7	35	6	59	
		% of Total	0,6%	6,4%	4,5%	22,4%	3,8%	37,8%	
	61 και πάνω	Count	0	0	1	1	1	3	
		% of Total	0,0%	0,0%	0,6%	0,6%	0,6%	1,9%	
	Total		Count	2	32	17	86	19	156
			% of Total	1,3%	20,5%	10,9%	55,1%	12,2%	100,0%

Πίνακας 5.45

Συσχέτιση μεταξύ ηλικιακής ομάδας και στάσης έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,901 ^a	12	,793
Likelihood Ratio	8,044	12	,782
Linear-by-Linear Association	,015	1	,901
N of Valid Cases	156		

a. 11 cells (55,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Πίνακας 5.46

Crosstab επιπέδου σπουδών και στάσης έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές

Crosstab

			Στάση έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές					Total
			Καθόλου θετική	Λίγο θετική	Αδιάφορη	Πολύ θετική	Πάρα πολύ θετική	
Επίπεδο σπουδών	Απόφοιτος Λυκείου	Count	1	5	7	15	4	32
		% of Total	0,6%	3,2%	4,5%	9,6%	2,6%	20,5%
	Απόφοιτος Πανεπιστημίου/ΤΕΙ	Count	1	17	6	36	5	65
		% of Total	0,6%	10,9%	3,8%	23,1%	3,2%	41,7%
	Μεταπτυχιακό	Count	0	10	4	35	10	59
		% of Total	0,0%	6,4%	2,6%	22,4%	6,4%	37,8%
Total		Count	2	32	17	86	19	156
		% of Total	1,3%	20,5%	10,9%	55,1%	12,2%	100,0%

Πίνακας 5.47

Συσχέτιση μεταξύ επιπέδου σπουδών και στάσης έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,770 ^a	8	,215
Likelihood Ratio	10,658	8	,222
Linear-by-Linear Association	2,234	1	,135
N of Valid Cases	156		

a. 5 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,41.

Πίνακας 5.48

Crosstab συνολικού χρόνου υπηρεσίας και στάσης έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές

Crosstab

			Στάση έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές					Total	
			Καθόλου θετική	Λίγο θετική	Αδιάφορη	Πολύ θετική	Πάρα πολύ θετική		
Συνολικός χρόνος υπηρεσίας	5-10	Count	0	3	3	12	4	22	
		% of Total	0,0%	1,9%	1,9%	7,7%	2,6%	14,1%	
	11-15	Count	0	13	2	23	4	42	
		% of Total	0,0%	8,3%	1,3%	14,7%	2,6%	26,9%	
	16-20	Count	1	7	3	23	4	38	
		% of Total	0,6%	4,5%	1,9%	14,7%	2,6%	24,4%	
	21-25	Count	0	3	3	8	2	16	
		% of Total	0,0%	1,9%	1,9%	5,1%	1,3%	10,3%	
	25 και πάνω	Count	1	6	6	20	5	38	
		% of Total	0,6%	3,8%	3,8%	12,8%	3,2%	24,4%	
	Total		Count	2	32	17	86	19	156
			% of Total	1,3%	20,5%	10,9%	55,1%	12,2%	100,0%

Πίνακας 5.49

Συσχέτιση συνολικού χρόνου υπηρεσίας και στάσης έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,352 ^a	16	,848
Likelihood Ratio	11,010	16	,809
Linear-by-Linear Association	,019	1	,889
N of Valid Cases	156		

a. 16 cells (64,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,21.

Σύμφωνα με τους πίνακες 5.43, 5.45, 5.47 & 5.49 όπου πραγματοποιήθηκε έλεγχος συσχέτισης χ^2 μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων (φύλου, ηλικίας, επιπέδου σπουδών & συνολικού χρόνου υπηρεσίας) και της στάσης των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές, πρόκυψε ότι μόνο με το φύλο υφίσταται στατιστική σημαντικότητα συσχέτισης ($\chi^2= 10,740$ & $\text{sig}=0,030<0,05$), όπου η στάση των γυναικών είναι σε μεγαλύτερα ποσοστά (42,3% και 10,3%) πολύ και πάρα πολύ θετική έναντι μόλις 12,8% και 1,9% των ανδρών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΝΘΕΣΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

6.1 Συμπεράσματα

Με βάση την βιβλιογραφική επισκόπηση, η οποία αναφέρθηκε στα πρώτα κεφάλαια της εργασίας, καθώς και την έρευνα πεδίου η οποία διενεργήθηκε, διαπιστώθηκε ότι η προώθηση καινοτομιών στον δημόσιο τομέα κρίνεται αναγκαία και επιτακτική τόσο για την ευελιξία του κάθε φορέα ξεχωριστά και στην περίπτωση μας του e-ΕΦΚΑ, όσο και για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Ειδικότερα από την έρευνά μας εξήχθησαν τα κάτωθι συμπεράσματα:

- ✓ Η στάση των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές κρίνεται από πολύ θετική και πάρα πολύ θετική σε ποσοστό 67,3%. Αυτή η στάση απορρέει από το γεγονός ότι στο σύνολό τους οι εργαζόμενοι έχουν πολύ καλές γνώσεις σχετικά με την χρήση της τεχνολογίας και των νέων εφαρμογών καθώς και ότι σε μεγάλο βαθμό είναι δεκτικοί απέναντι στην εκμάθησή τους. Στο σημείο αυτό **επιβεβαιώνεται η 2^η ερευνητική μας υπόθεση**. Πάρα ταύτα υπάρχει προβληματισμός ως προς την στάση τους για το γεγονός ότι δεν υφίσταται επαρκή ενημέρωση και ότι σε ποσοστό 71,2% οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν τους παρέχονται οι απαραίτητες προϋποθέσεις, όπως η εκπαίδευση και η επιμόρφωση, ο απαραίτητος τεχνολογικός εξοπλισμός, η παροχή κινήτρων και το καλό εργασιακό περιβάλλον. Επίσης, θεωρούν ότι η υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει την στάση τους αρνητικά σε σημαντικό βαθμό καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό πιστεύει ότι δεν εξυπηρετεί την δεκτικότητα των αλλαγών, **επιβεβαιώνοντας την 1^η ερευνητική μας υπόθεση**.
- ✓ Όσον αφορά τις αμφιβολίες τις οποίες μπορεί να έχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στον φορέα, κανένας από τους τρόπους κάμψης τους, όπως η εκμάθηση και ενημέρωση, η συμβολή στην υλοποίηση της αλλαγής, η ενθάρρυνση και η διαπραγματέυση, δεν τους έχει προταθεί, παρά μόνο σε μικρό βαθμό. Μόνο η επιβολή των αλλαγών σε ποσοστό 42,9% θεωρείται από τους εργαζόμενους ως ένας τρόπος κάμψης των οποιοδήποτε αμφιβολιών ή αντιστάσεων αυτές προκαλούν.

- ✓ Η δημιουργία του e-ΕΦΚΑ με την ενοποίηση των Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης αποτέλεσε μια μεγάλη οργανωσιακή αλλαγή. Παρά την θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στις αλλαγές και τις καινοτομίες που συνδέονται με αυτές όπως προαναφέρθηκε, κρίθηκε ότι η μετάβαση στον νέο φορέα πραγματοποιήθηκε χωρίς δομή και σχέδιο με πολύ απότομο τρόπο.
- ✓ Παρά τις ενέργειες οι οποίες έχουν πραγματοποιηθεί έως σήμερα, τόσο για την προώθηση καινοτομιών στον φορέα, όσο και για την ψηφιοποίηση του, με την εφαρμογή 50 νέων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, θα πρέπει να πραγματοποιηθούν πολύ περισσότερες ενέργειες ώστε ο φορέας να προσφέρει ένα πιο ικανοποιητικό επίπεδο ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων πιστεύει ότι οι έως τώρα ενέργειες κρίνονται ανεπαρκείς. Επίσης, ένα μεγάλο ποσοστό θεωρεί ότι οι καινοτομίες συμβάλλουν σε σημαντικό βαθμό στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και γενικά στην συνολική λειτουργία του φορέα και συμφωνεί στο σύνολό του για περαιτέρω προώθηση καινοτομιών και ψηφιοποίηση του φορέα. Σε αυτό το σημείο **επιβεβαιώνεται η 3^η & 4^η ερευνητική μας υπόθεση.**

Ολοκληρώνοντας την παρούσα έρευνα και με βάση τα όσα προαναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια διαπιστώθηκε ότι οι δημόσιοι οργανισμοί προκειμένου να είναι όσο το δυνατόν πιο αποδοτικοί παρέχοντας ποιοτικότερες υπηρεσίες προς τους πολίτες, προβαίνουν σε αλλαγές και καινοτομίες. Έτσι και ο e-ΕΦΚΑ έχει προχωρήσει σε σημαντικές αλλαγές προσπαθώντας να προσφέρει ποιοτικότερες υπηρεσίες στους πολίτες αλλά και να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων του. Πάρα ταύτα απομένουν ακόμη σημαντικές αλλαγές οι οποίες θα πρέπει να πραγματοποιηθούν, προκειμένου ο e-ΕΦΚΑ να αποτελέσει έναν πιο ευέλικτο και αποδοτικότερο δημόσιο οργανισμό.

6.2 Προτάσεις

Στο πλαίσιο της παρούσης έρευνας διερευνήθηκαν και αναλύθηκαν οι απόψεις των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ αναφορικά με την στάση τους έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές. Η υφιστάμενη κατάσταση θα μπορούσε να βελτιωθεί με καλύτερη ενημέρωση καθώς και με επιμορφωτικά σεμινάρια για κάθε νέα εφαρμογή, αλλαγή ή καινοτομία εφαρμόζεται. Επίσης, όσον αφορά την επίδραση των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές στην εν γένει απόδοση των εργαζομένων του φορέα καθώς και στην καλύτερη εξυπηρέτηση των

πολιτών, η οποία διερευνήθηκε και αναλύθηκε στη συνέχεια της έρευνας με βάση την άποψη των εργαζομένων που ερωτήθηκαν, η υφιστάμενη κατάσταση θα μπορούσε να βελτιωθεί με τον εμπλουτισμό του ιστότοπου του e-ΕΦΚΑ με ακόμη περισσότερες ηλεκτρονικές υπηρεσίες καθώς επίσης και με την καλύτερη διασυνδεσιμότητα των πληροφοριακών συστημάτων των πρώην ασφαλιστικών ταμείων τα οποία εντάχθηκαν στον e-ΕΦΚΑ.

6.3 Περιορισμοί Έρευνας

Ένας σημαντικός περιορισμός στην παρούσα έρευνα ήταν η απροθυμία των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ για διάφορους λόγους να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο το οποίο τους στάλθηκε. Επίσης, η παρούσα έρευνα περιορίστηκε στο επίπεδο των υπαλλήλων και των Προϊσταμένων Τμημάτων και Διευθύνσεων των οργανικών μονάδων της Διοίκησης του φορέα και δεν επεκτάθηκε στα υψηλότερα επίπεδα ιεραρχίας. Τέλος, η έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί στο σύνολο του εύρους των υπαλλήλων και των υπηρεσιών του φορέα (Περιφερειακές Υπηρεσίες), πράγμα το οποίο θα προσέδιδε πιο ακριβή αποτελέσματα.

6.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Ενδιαφέρον θα μπορούσε να αποτελέσει η διερεύνηση του χρόνου απονομής συντάξεων για τους εργαζομένους του e-ΕΦΚΑ, καθώς και του βαθμού επίτευξης ενός από τους στρατηγικούς στόχους του φορέα, ο οποίος αφορούσε στην μείωση του χρόνου απονομής συντάξεων μέσω της ψηφιοποίησης του ασφαλιστικού βίου των ασφαλισμένων. Ειδικότερα δε, των εργαζομένων του φορέα για τους οποίους δεν υπήρχε ηλεκτρονική απεικόνιση αποδοχών-εισφορών, όπως η Αναλυτική Περιοδική Δήλωση (ΑΠΔ).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο έχει διαμορφωθεί στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα "Δημόσια Οικονομική και Πολιτική" στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής. Για τον προαναφερόμενο λόγο διεξάγω μια έρευνα σχετικά με την στάση των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών, οι οποίες έχουν εφαρμοστεί στον φορέα από την δημιουργία του και μεταγενέστερα. Επιπλέον, μέσω της έρευνας επιχειρείται να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των εργαζομένων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ σχετικά με την προώθηση καινοτομιών στον φορέα, πως αυτοί αξιολογούν τις υφιστάμενες καινοτομίες και πως αυτές επηρεάζουν τους ίδιους, τους πολίτες αλλά και τον ίδιο τον φορέα συνολικά.

Για τον λόγο αυτό, θα σας παρακαλούσα θερμά να αφιερώσετε λίγα λεπτά από τον πολύτιμο χρόνο σας συμπληρώνοντας το παρακάτω ερωτηματολόγιο.

Σας διαβεβαιώνω ότι τα στοιχεία του ερωτηματολογίου θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για εκπαιδευτικούς σκοπούς και ότι το ερωτηματολόγιο είναι απολύτως ανώνυμο.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων.

Ερευνητής: Σπύρος Γρίβας

e-mail: grivas.spyros@gmail.com

Κύριο Μέρος Έρευνας

1. Ποια η άποψή σας για την ενοποίηση των Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης στον ΕΦΚΑ και πλέον e-ΕΦΚΑ;

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

2. Θεωρείτε πως η υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ συμβάλλει ως προς την δεκτικότητα στις αλλαγές;
- Διαφωνώ απόλυτα
 - Διαφωνώ
 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - Συμφωνώ
 - Συμφωνώ απόλυτα
3. Πώς αντιλαμβάνεστε τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιήθηκε η μετάβαση στον ΕΦΚΑ και πλέον e-ΕΦΚΑ;
- Πολύ απότομα
 - Απότομα
 - Σταδιακά
 - Ομαλά
 - Πολύ ομαλά
4. Ποια η άποψή σας για την νέα οργανωτική δομή του e-ΕΦΚΑ ;
- Διαφωνώ απόλυτα
 - Διαφωνώ
 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - Συμφωνώ
 - Συμφωνώ απόλυτα
5. Ποια η σχέση σας με την τεχνολογία;
- Καθόλου καλή
 - Λιγότερο καλή
 - Καλή
 - Πολύ καλή
 - Πάρα πολύ καλή
6. Ποια η σχέση σας με την χρήση νέων εφαρμογών;
- Καθόλου καλή
 - Λιγότερο καλή

- Καλή
 - Πολύ καλή
 - Πάρα πολύ καλή
7. Πως θα προσδιορίζατε τον εαυτό σας απέναντι στην εκμάθηση νέων εφαρμογών;
- Καθόλου δεκτικό
 - Λίγο δεκτικό
 - Αδιάφορο
 - Πολύ δεκτικό
 - Πάρα πολύ δεκτικό
8. Θεωρείτε ότι έχετε επαρκή ενημέρωση σχετικά με τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στον e-ΕΦΚΑ ;
- Καθόλου
 - Λίγο
 - Ούτε λίγο/ούτε πολύ
 - Πολύ
 - Πάρα πολύ
9. Σας παρέχονται οι απαραίτητες προϋποθέσεις ώστε να αποδεχτείτε οποιαδήποτε αλλαγή;
- Ναι
 - Όχι
10. Αν ναι, ποιες από τις παρακάτω προϋποθέσεις σας παρέχονται:
- Εκπαίδευση και επιμόρφωση
 - Απαραίτητος τεχνολογικός εξοπλισμός
 - Παροχή κινήτρων
 - Καλό εργασιακό περιβάλλον
 - Άλλο

11. Σε περίπτωση κατά την οποία έχετε δισταγμούς ως προς την αποδοχή μιας αλλαγής, ποιοι από τους παρακάτω τρόπους σας έχουν προταθεί προκειμένου να καμφθεί οποιαδήποτε αμφιβολία ή αντίσταση;
- Εκμάθηση και ενημέρωση
 - Συμβολή στην υλοποίηση της αλλαγής
 - Ενθάρρυνση
 - Διαπραγμάτευση
 - Επιβολή
 - Τίποτα από τα παραπάνω
12. Πως κρίνετε τον εαυτό σας απέναντι στις αλλαγές και τις καινοτομίες που συνδέονται με αυτές;
- Καθόλου προσαρμοστικό
 - Λίγο προσαρμοστικό
 - Αδιάφορο
 - Πολύ προσαρμοστικό
 - Πάρα πολύ προσαρμοστικό
13. Ποια η στάση σας γενικά έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών που συνδέονται με αυτές;
- Καθόλου θετική
 - Λίγο θετική
 - Αδιάφορη
 - Πολύ θετική
 - Πάρα πολύ θετική
14. Θεωρείτε επαρκείς τις δράσεις που έχουν πραγματοποιηθεί έως σήμερα στο πλαίσιο διαχείρισης των αλλαγών στον e-ΕΦΚΑ;
- Καθόλου
 - Λίγο
 - Ούτε λίγο/ούτε πολύ
 - Πολύ
 - Πάρα πολύ

15. Θεωρείτε επαρκείς τις έως τώρα ενέργειες για την ψηφιοποίηση του e-ΕΦΚΑ ;
- Καθόλου
 - Λίγο
 - Ούτε λίγο/ούτε πολύ
 - Πολύ
 - Πάρα πολύ
16. Θεωρείτε επαρκείς τις έως τώρα ενέργειες για την προώθηση καινοτομιών στον e-ΕΦΚΑ ;
- Καθόλου
 - Λίγο
 - Ούτε λίγο/ούτε πολύ
 - Πολύ
 - Πάρα πολύ
17. Πως αξιολογείτε τις υφιστάμενες καινοτομίες στον e-ΕΦΚΑ;
- Καθόλου σημαντικές
 - Λίγο σημαντικές
 - Ούτε λίγο/ούτε πολύ σημαντικές
 - Πολύ σημαντικές
 - Πάρα πολύ σημαντικές
18. Πιστεύετε ότι θα πρέπει να προωθούνται περισσότερες καινοτομίες στον e-ΕΦΚΑ;
- Διαφωνώ απόλυτα
 - Διαφωνώ
 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - Συμφωνώ
 - Συμφωνώ απόλυτα
19. Πως αξιολογείτε την έως τώρα αναβάθμιση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και την ψηφιοποίηση του e-ΕΦΚΑ;
- Καθόλου σημαντική
 - Λίγο σημαντική

- Ούτε λίγο/ούτε πολύ σημαντική
 - Πολύ σημαντική
 - Πάρα πολύ σημαντική
20. Πιστεύετε ότι θα πρέπει να υπάρξει περαιτέρω αναβάθμιση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και ψηφιοποίηση του e-ΕΦΚΑ;
- Διαφωνώ απόλυτα
 - Διαφωνώ
 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - Συμφωνώ
 - Συμφωνώ απόλυτα
21. Πιστεύετε ότι οι καινοτομίες στον e-ΕΦΚΑ επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων;
- Καθόλου
 - Λίγο
 - Ούτε λίγο/ούτε πολύ
 - Πολύ
 - Πάρα πολύ
22. Πιστεύετε ότι οι καινοτομίες στον e-ΕΦΚΑ επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ως προς την εξυπηρέτηση των πολιτών (εργοδοτών-ασφαλισμένων-συνταξιούχων);
- Καθόλου
 - Λίγο
 - Ούτε λίγο/ούτε πολύ
 - Πολύ
 - Πάρα πολύ
23. Ποια η άποψή σας γενικά για την συνολική λειτουργία του e-ΕΦΚΑ με τις έως τώρα αλλαγές, οι οποίες έχουν εφαρμοστεί;
- Καθόλου λειτουργικός
 - Λίγο λειτουργικός
 - Ούτε λίγο/ούτε πολύ λειτουργικός

- Πολύ λειτουργικός
- Πάρα πολύ λειτουργικός

Δημογραφικά στοιχεία

1. Ποιό είναι το φύλο σας;

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61 και πάνω

3. Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας;

- Απόφοιτος Γυμνασίου
- Απόφοιτος Λυκείου
- Απόφοιτος Πανεπιστημίου/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

4. Από ποιον πρώην Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης προέρχεστε:

- ΙΚΑ-ΕΤΑΜ
- ΟΑΕΕ
- ΕΤΑΑ
- ΟΓΑ
- Άλλο

5. Ποια είναι η θέση σας στον e-ΕΦΚΑ;

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος Τμήματος
- Προϊστάμενος Δ/νσης – Γεν. Δ/νσης

6. Ποιος είναι ο συνολικός χρόνος υπηρεσίας σας στον e-ΕΦΚΑ;

- 5-10
- 11-15
- 16-20
- 21-25
- 25 και πάνω

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Αποστολίδου. (2019). Διπλωματική εργασία στο ΜΠΣ " Δημόσια Διοίκηση" του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών & Πολιτικών Επιστημών :Η διαχείριση αλλαγών στους φορείς κοινωνικής ασφάλισης:Η περίπτωση του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.).

Θεωδορουλακης Μ., & Κουμαριανός Β. (2012). *Συστήματα Κοινωνικής Ασφάλισης. Ασφαλιστικό σύστημα και σύστημα κοινωνικής περίθαλψης*. Αθήνα: ΙΝΕ/ΓΣΕΕ.

Μ.Βακόλα, Ι. Νικολάου. (2019). *Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Μαυροσκούφης, Δ. (2002). *Η εισαγωγή και η υποδοχή των καινοτομιών στα σχολεία: Θεωρητικό πλαίσιο και πρακτικά προβλήματα*. Αθήνα: Νέα Παιδεία, τεύχος 103, σ. 16-23.

Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2003). *Εισαγωγή στη Διοίκηση επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2003). *Εισαγωγή στη Διοίκηση επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Μπένου.

Χυτήρης Λ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Interbooks.

Χυτήρης, Λ. (2017). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Ξενόγλωσση

Alvesson, et al. (2015). *Changing Organizational culture: Cultural Change, work in progress*. London Routledge .

Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford University Press .

Baker, D. (2007). *Strategic change management in Public Sector organisations*. Oxford-England: Εκδόσεις Chandos Publishing.

Bennis, W. & Mische, M. (1995). *The 21st Century Organization*. San Fransisko: Jossey-Bass.

Borins, S. (1998). *Innovating with Intergity: How Local Heroes are Transforming American Government*. Washington D.C.: Georgetown University Press .

Borins, S. (2002). *Leadership and innovation in the public sector*. *Leadership and Organization Development Journal* .

Borins, S. (2000). *Loose Cannons and Rule Breakers, or Enterprising Leaders? Some Evidence about Innovative Public Managers*. *Public Administration Review* .

- Bovey H., Hede A. (2001). Resistance to Organizational Change: The Role of the Defense Mechanisms . *Journal of Managerial Psychology* , pp. Vol. 16, No 7.
- Burnes, B. (1996). No such thing as ... a "one best way" to manage organizational change. *Manchester School of Management, UMIST* .
- Cameron, E., & Green, M. (2004). *Making sense of Change Management*. London: Εκδόσεις Kogan Page.
- Cameron, K. S., & Quin, R. E. . (2006). *Diagnosing and change organizational culture: Based on the competing value framework*. Josey-Bass Inc Pub.
- Drucker, P. E. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. USA: Harper Business.
- Halvorsen, T. et al. (2005). On the differences between public and private sector innovation. *Oslo* .
- Hartley, J. (2005). Innovations in governance and public services. Past and present. *Public Money and Management (January)* .
- Hofstede, et al. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly* , pp. 286-316.
- Huerta Melchor, O. (2008). "Managing Change in OECD Governments: An Introductory Framework", OECD Working Papers on Public Governance, No. 12, OECD publishing.
- Jorgensen, H.H., Owen, L., News, A. (2009). "Stop improvising change management!", *Strategy and Leadership* (Vols. 37, 1).
- Kamarck, E. (2004). Government Innovation around the world. *Harvard University J.F.K. School of Government* .
- Kaul, M. (1997). The new public administration: management innovation in government. *Public Administration and Development* .
- King, N., & Anderson, N. (1995). Innovation and change in organizations.
- Kirkpatrick, L. (2001). Managing Change Effectively. *Butterworth – Heinemann, USA* .
- Kotter, J. P. (2001). *Ηγέτης στις αλλαγές (Μ. Ανδρέου, Επιμ., & Α. Σοκοδήμος, Μεταφρ.)* . Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Kotter, J.P., Christensen, C.M., Mauborgne, R.A., & Kim W.C. (2016). *Harvard Business Review Leadership & Strategy Boxed*.
- Margaret A. White & Garry D. Bruton. (2010). *Η στρατηγική διαχείριση της τεχνολογίας και της καινοτομίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Massaras, et al. (2014). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The case of the City of Zografou. *Procedia Economics and Finance* , pp. 415-424.

Moradi, et al. (2012). The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management. *International Journal of Innovative Ideas* , pp. 30-46.

ΟΟΣΑ. (1999). Managing National Innovation Systems.

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A.A. (2011). *Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A Sixty-Year Review of Quantitative Studies*. Journal of Applied Behavioral Science.

Petrini, C., & Hultman, K.E. (1995). Scalling the wall of resistance. *Training & Development*, 49(10),15.

Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. New York: John Wiley & Sons.

Schraeder M., Tears R. S., & Jordan M. H. (2005). Organizational culture in public sector organizations: Promoting change training and leading by example. *Emerald* , pp. 492-502.

Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. (2018). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Ηλεκτρονικές πηγές

ΥΠΕΣ (2021). Οι 4 Πτυχές Καινοτομίας του ΟΟΣΑ. <https://innovation.gov.gr/fourfacets> (20/11/2021).

ΥΠΕΣ (2021). Εγκύκλιος για την προώθηση της καινοτομίας στην δημόσια διοίκηση. <https://innovation.gov.gr/innovationcat/promotinginnovation> (20/11/2021).

ΥΠΕΣ (2021). Ορισμός και Χαρακτηριστικά Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα. <https://innovation.gov.gr/innovation-characteristics> (20/11/2021)

ΥΠΕΣ (2021). Τι είναι καινοτομία στο δημόσιο τομέα. <https://innovation.gov.gr/innovation-definition> (20/11/2021).

ΥΠΕΣ (2021). Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών <https://innovation.gov.gr/innovationunit> (21/11/2021).

ΥΠΕΣ (2021). Χάρτης Καινοτομίας. <https://innovation.gov.gr/innovmap> (21/11/2021).

ΥΠΕΣ (2021). Παρατηρητήριο Καινοτομίας. <https://innovation.gov.gr/innovobserv> (21/11/2021).

ΥΠΕΣ (2021). Όραμα – Αποστολή. <https://innovation.gov.gr/our-work> (21/11/2021).

ΕΦΚΑ (2021). Επικαιρότητα-Ανακοινώσεις. <https://www.efka.gov.gr/el/anakoinoiseis> (27/11/2021).

ΕΦΚΑ (2021). Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες. <https://www.efka.gov.gr/el/elektronikes-yperesies>. (27/11/2021).

ΕΦΚΑ (2021). Εγκυκλιοι και Γενικά Έγγραφα. <https://www.efka.gov.gr/el/menoy/sychnes-eroteseis-kai-apanteseis/genika-gia-ton-e-ephka>. (27/11/2021).

ΕΚΤ (2021). Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. <https://www.ecb.europa.eu/explainers/tell-me-more/html/growth.el.html> (1/11/2021).

ΕΦΚΑ (2021). Στρατηγικό Σχέδιο 2018-2020. Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής & Ανάπτυξης, Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού & Ανάλυσης Πολιτικής. <https://www.efka.gov.gr/el/menoy/genika-gia-ton-ephka/strategiko-schedio-ephka-2018-2020> (27/11/2021).

TAXHEAVEN (2021). Ν. 4670/2020. Ασφαλιστική μεταρρύθμιση και ψηφιακός μετασχηματισμός Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ) και άλλες διατάξεις. <https://www.taxheaven.gr/law/4670/2020> (28/11/2021).

Νόμοι

Ν. 4387/2016 (ΦΕΚ 85/τ. Α')

Ν. 4670/2020 (ΦΕΚ 43/τ. Α')