



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η προσαρμογή των Δημόσιων
Υπηρεσιών στις αλλαγές του
εξωτερικού περιβάλλοντος.
Μελέτη περίπτωσης της Διεύθυνσης
Αλλοδαπών και Μετανάστευσης
Αθηνών κατά την περίοδο του Covid-19

The adaptation of Public Services to a
continuously changing environment.
Case of study: Immigration Office of
Athens - Decentralized Administration of
Attica during the COVID-19 pandemic
period

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

της

Τριανταφυλλιάς Δημητροπούλου

Επιβλέπων: Φ.Κομισόπουλος
Καθηγητής ΠΑ.Δ.Α

Αθήνα, 2022

ΜΕΛΗ ΤΡΙΜΕΛΟΥΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

1. Κομισόπουλος Φ.

2. Μπουρής Ι.

3. Κυτάγιας Χ.

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη ΔΗΜΗΤΡΟΠΟΥΛΟΥ ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΙΑ του ΙΩΑΝΝΗ, με αριθμό μητρώου 2032 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ του Τμήματος ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ της Σχολής ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ 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.

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι 31/12/2023 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.»

Η Δηλούσα



ABSTRACT

The SARS-CoV-2 virus spread rapidly worldwide affecting the global community on multiple levels as it was only natural that human lives, lifestyles, and the wider economy would be directly impacted by the pandemic. The new order imposed by COVID-19 in all areas of people's lives left little time for adaptation. Workers and workplaces were burdened with the largely negative effects of the pandemic. Nevertheless, the pandemic presented an opportunity to speed up processes that would normally take too long. The challenges of meeting new needs mobilised the state apparatus to take measures to limit the negative effects.

This thesis attempts to examine and provide an insight into the adaptations of the Public Services—the Athens Directorate of Alien Affairs and Immigration—during the COVID-19 pandemic. In the first chapter, the importance of the topic and the research questions are stated along with the general framework for the structure of the thesis. The second chapter focuses on the management of companies and organizations, their levels, their strategy and the study of the external environment. The third chapter focuses on the structure of public services and public administration in terms of objectives and management as well as the changes in the public sector due to COVID-19, such as the digitization of processes. Finally, the fourth chapter presents in detail the case study of the Directorate of Alien Affairs and Immigration of Athens, the methodology of the research, as well as the quantitative and qualitative research. To answer the research questions posed, questionnaires were prepared, which inquired about the changes brought about by the pandemic in the workplace. In addition, an interview was conducted with a head of department of the Directorate of Alien Affairs and Immigration, in the context of qualitative research.

After processing the results obtained from both the quantitative and qualitative research, which are presented in the fifth and last chapter of the thesis, we reach the conclusion that most of the people consider the changes in the working environment positive, both for the employees and the citizens. Clearly, it is still considered a transition period with continuous changes and developments in the delivery and the ways of operating of the public services, but the course of these changes seems to

be heading in the right direction.

Key words: COVID-19, digital transformation, public services, workplace, citizens

Περίληψη

Ο ιός SARS-CoV-2 εξαπλώθηκε ραγδαία παγκοσμίως και η πανδημία COVID-19 επηρέασε την παγκόσμια κοινότητα σε πολλαπλά επίπεδα όπως ήταν λογικό, οι ανθρώπινες ζωές, ο τρόπος ζωής αλλά και η ευρύτερη οικονομία δέχθηκαν τον άμεσο αντίκτυπο της πανδημίας. Η νέα τάξη πραγμάτων που επέβαλλε η COVID-19 σε όλους τους τομείς στη ζωή των ανθρώπων, δεν άφησε ιδιαίτερα χρονικά περιθώρια προσαρμογής. Ο χώρος της εργασίας και εργαζόμενοι επιφορτίστηκαν με τις επιπτώσεις της πανδημίας, οι οποίες σε πολλά σημεία τους ήταν αρνητικές. Παρόλα αυτά η πανδημία στάθηκε η αφορμή ώστε να επιταχυνθούν διαδικασίες, οι οποίες αργούσαν να γίνουν υπό κανονικές συνθήκες. Οι προκλήσεις για την κάλυψη των αναγκών κινητοποίησαν τον κρατικό μηχανισμό προκειμένου να ληφθούν μέτρα που θα περιόριζαν τις αρνητικές συνέπειες.

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να εξετάσει και να δώσει μια εικόνα για την προσαρμογή των Δημοσίων υπηρεσιών και ειδικότερα της Διεύθυνσης Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Αθηνών κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19. Στο πρώτο κεφάλαιο, αναφέρεται η σημαντικότητα του θέματος και τα ερευνητικά ερωτήματα, καθώς δίδεται το γενικότερο πλαίσιο για την δομή της εργασίας. Ενώ το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στη διοίκηση των επιχειρήσεων και των οργανισμών, τα επίπεδα αυτών, τη στρατηγική τους και την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Προχωρώντας ο αναγνώστης στο τρίτο κεφάλαιο, συναντά την αναφορά στη δομή των δημοσίων υπηρεσιών, τη δημόσια διοίκηση στο κομμάτι των στόχων και του management καθώς και τις αλλαγές του δημοσίου τομέα λόγω COVID-19, όπως η ψηφιοποίηση των διαδικασιών. Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά η περίπτωση μελέτης της Διεύθυνσης Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Αθηνών, η μεθοδολογία της έρευνας, όπως επίσης αναλυτικά παρουσιάζονται οι ποσοτική και ποιοτική έρευ-

να αντίστοιχα. Προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν, συντάχθηκαν ερωτηματολόγια, τα οποία περιείχαν ερωτήσεις σχετικά με τις αλλαγές που επέφερε η πανδημία στον εργασιακό χώρο, επιπλέον διενεργήθηκε συνέντευξη σε προϊστάμενη τμήματος της Διευθύνσεως Αλλοδαπών και Μετανάστευσης, στα πλαίσια ποιοτικής έρευνας.

Κατόπιν από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων που προέκυψαν, τόσο από την ποσοτική, όσο και από την ποιοτική έρευνα, αποτελέσματα τα οποία παρουσιάζονται στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας, δείχνουν πως το μεγαλύτερο ποσοστό κρίνει θετικές τις αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον τόσο στο κομμάτι των εργαζομένων, όσο και στο κομμάτι της εξυπηρέτησης των πολιτών. Σαφώς θεωρείται ακόμα μεταβατική περίοδος με συνεχόμενες αλλαγές και εξελίξεις στην παροχή και τους τρόπους λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, όμως η πορεία των αλλαγών αυτών φαίνεται να έχει πάρει τη σωστή κατεύθυνση.

Στην οικογένεια μου

Ευχαριστίες

Για τη διεκπεραίωση της διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Κομισόπουλο για την επιστημονική επίβλεψη και ουσιαστική καθοδήγηση του. Την κ. Χιωτάκη Ειρήνη, προϊσταμένη τμήματος, καθώς και τους συναδέλφους μου για την βοήθεια και συμμετοχή τους στο κομμάτι της έρευνας. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους φίλους και την οικογένεια μου για τη στήριξη τους.

Περιεχόμενα

Περίληψη	v
Ευχαριστίες	ii
Περιεχόμενα	iv
1 Κεφάλαιο 1ο	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Σημαντικότητα θέματος	2
1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα	3
1.4 Μεθοδολογία Έρευνας - συνοπτικά (βιβλιογραφική έρευνα, πρωτογενής ποιοτική έρευνα)	5
1.5 Δομή εργασίας	11
2 Κεφάλαιο 2ο	12
2.1 Η διοίκηση των επιχειρήσεων και των οργανισμών	12
2.2 Τα επίπεδα της επιχείρησης	13
2.2.1 Στρατηγικό Επίπεδο (ορισμός, όραμα - αποστολή)	13
2.2.2 Τακτικό Επίπεδο	19
2.2.3 Λειτουργικό Επίπεδο	21
2.3 Στρατηγική των επιχειρήσεων	22
2.3.1 Μελέτη εσωτερικού περιβάλλοντος	22
2.3.2 Θεωρία πόρων και ικανοτήτων	26
2.3.3 Αλυσίδα αξίας	28
2.3.4 Προσδιορισμός Δραστηριοτήτων Αλυσίδας Αξίας	31
2.4 Μελέτη εξωτερικού περιβάλλοντος	32

2.4.1	Ανάλυση κλάδου (5 δυνάμεις του Porter)	34
2.4.2	Μάκρο περιβάλλον (PEST)	37
2.5	Διοίκηση Αλλαγών	39
3	Κεφάλαιο 3ο	40
3.1	Δομή Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών	40
3.2	Δημόσια Διοίκηση, στόχοι, νέο δημόσιο management	41
3.3	Περίοδος του Covid-19	43
3.4	Αλλαγές στο δημόσιο τομέα λόγω Covid - 19 (ιστορία, διάφορα φεκ, επικοινωνία πολίτη - κράτους κ.λ.π.)	46
3.5	Η ψηφιοποίηση στην Ελλάδα	49
3.6	Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση κατά την κρίση του κορωνοϊού	50
4	Κεφάλαιο 4ο	54
4.1	Μεθοδολογία έρευνας αναλυτικά (τεκμηρίωση μεθοδολογικών επιλογών)	54
4.2	Παρουσίαση οργανισμού μελέτης περίπτωσης (Διεύθυνσης Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Αθηνών)	55
4.3	Παρουσίαση Ποσοτικής Έρευνας (ερωτηματολόγιο) και στατιστικών αποτελεσμάτων	57
4.3.1	Γενικές	57
4.3.2	Πανδημία και εργασία	63
4.3.3	Αλλαγές στην εργασία λόγω πανδημίας	70
4.3.4	Κύρια επαγωγικά σημεία ανάλυσης της ποσοτικής έρευνας	85
4.4	Παρουσίαση Ποιοτικής Έρευνας (συνέντευξης)	87
4.4.1	Γενικές	87
4.4.2	Πανδημία και εργασία	88
4.4.3	Αλλαγές στην εργασία λόγω πανδημίας	91
5	Κεφάλαιο 5ο	93
5.1	Συμπεράσματα Ποσοτικής Έρευνας	94
5.2	Συμπεράσματα Ποιοτικής Έρευνας	95
5.3	Θέματα για Μελλοντική Έρευνα	97

Κεφάλαιο 1

Κεφάλαιο 1ο

1.1 Εισαγωγή

Στη παρούσα διπλωματική εργασία διερευνάται ο αντίκτυπος της πανδημίας του SarsCov2, αλλιώς της Covid-19, στη λειτουργία των Δημόσιων Υπηρεσιών με ιδιαίτερη μνεία στην περίπτωση της Διεύθυνσης Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Αθηνών όπου αποτελεί και την μελέτη περίπτωσης. Η περίοδος της πανδημίας επιτάχυνε τον εν πολλοίς ψηφιακό μετασχηματισμό των υπηρεσιών αυτών, καθώς η κοινωνική αποστασιοποίηση επέτασσε είτε την αναστολή λειτουργίας είτε την εξ αποστάσεως συνέχισή της.

Για να καταστεί εφικτό το δεύτερο και να συνεχιστεί η όσο το δυνατόν απρόσκοπτη λειτουργία του κρατικού μηχανισμού κρίθηκε απαραίτητη η χρησιμοποίηση ηλεκτρονικών εργαλείων, καθώς και η δημιουργία των κατάλληλων εφαρμογών για την ηλεκτρονική διεκπεραίωση των διαδικασιών. Επί παραδείγματι, η ηλεκτρονική διεύθυνση της κυβέρνησης (www.gov.gr) αναβαθμίστηκε αρκετά αυτή τη περίοδο δίνοντας τη δυνατότητα δημιουργίας, μεταξύ άλλων, υπεύθυνων δηλώσεων με ηλεκτρονικό γνήσιο υπογραφής.

Η αναγνώριση των μετασχηματιστικών επιπτώσεων στις δημόσιες υπηρεσίες, οι οποίες προήλθαν από τις νέες συνθήκες που δημιούργησε η πανδημία και παρά του ότι έγκεινται κατά κόρον στην ψηφιακή μεταφορά των διαδικασιών δεν εξαντλούνται σε αυτήν, αλλά επίσης είναι υψίστης σημασίας για την κατανόηση του τρόπου λειτουργίας αυτών (υπηρεσιών δημόσιας διοίκησης).

Καθίσταται σημαντικό ότι οι δημόσιες υπηρεσίες και εν γένει ο δημόσιος τομέας, δεν έχασαν την ευκαιρία για να μάθουν από όσα αποκάλυψε και συνεχίζει να αποκαλύπτει η κρίση του COVID-19 στη διακυβέρνηση ενός οργανισμού.

Ένας επιπλέον τομέας όπου η πανδημία του COVID-19 επέφερε σημαντικές αλλαγές και αποτελεί ερώτημα διερεύνησης της παρούσας εργασίας είναι η κατανομή των διαθέσιμων οικονομικών και ανθρωπίνων πόρων ενός οργανισμού. Καθώς το παθογόνες περιβάλλον του δημοσίου τομέα εμφανίζει διαχρονικές αδυναμίες όπως ο αδύναμος οργανωτικός σχεδιασμός, η απαρχαιωμένη νομοθεσία και η ελλιπής στελέχωση υπηρεσιών, είναι παράμετροι που δυσχεραίνουν την προσαρμογή των εκάστοτε υπηρεσιών στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Σε πολλές χώρες, η πανδημία COVID-19 έχει αποκαλύψει ότι η συνεργατική και δικτυωμένη ηγεσία είναι κρίσιμη όταν πρόκειται για την αντιμετώπιση σύνθετων προκλήσεων και προβλημάτων. Η ανάγκη για εργαζομένους με επίκεντρο την αποφασιστικότητα, ψυχραιμία και αξιόπιστη ηγεσία είναι κρίσιμη σε περιόδους κρίσης.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι έπαιξαν τους ρόλους τους με συνεργατικό τρόπο ώστε να εξασφαλιστεί μια συντονισμένη και επιτυχής απόκριση για τον περιορισμό της εξάπλωσης του ιού και τον μετριασμό των επιπτώσεων του στη πανδημία. Σε παγκόσμιο επίπεδο επίσης, η συνεργατική ηγεσία είναι ουσιώδης. Η πανδημία COVID-19 έχει προσφέρει ευκαιρίες για μάθηση στις δημόσιες υπηρεσίες σε διάφορες χώρες, οι επιτυχίες και οι αποτυχίες άλλων χωρών συνεισφέρουν στην ικανότητά τρίτων χωρών να εντοπίζουν και αντιμετωπίζουν κρίσεις όπως μια πανδημία.

1.2 Σημαντικότητα θέματος

Έπειτα από αυτήν την άνευ προηγουμένου πανδημία του COVID-19 η ανάγκη μετατροπής και τροποποίησης των υπηρεσιών δημοσίων φορέων και οργανισμών έγινε επιτακτική. Πιο συγκεκριμένα η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών και των προσφερόμενων αγαθών κρίθηκε αναγκαία για την ομαλή μετάβαση στο καινούργιο status quo του δημοσίου τομέα. Η ανακατανομή των πόρων και του στρατηγικού οράματος αποτελεί στοίχημα για την προσαρμογή στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Τα ισχυρά αντανακλαστικά των εργαζομένων και η ευελιξία των κρατικών μηχανισμών

νισμών ήταν και αποτελούν κριτήρια εγκαθίδρυσης στην καινούργια πραγματικότητα. Πιο συγκεκριμένα αναφορικά με την ευελιξία των φορέων, η ταχύτητα αντίδρασης στην απότομη αλλαγή των συνθηκών δοκιμάζει τη σοβαρότητα του οργανισμού και το αυστηρό πλαίσιο δόμησης της υπηρεσίας που αποτελεί μελέτη περίπτωσης.

Σχετικά με την ευελιξία των εργαζομένων, καθ' όλη τη διάρκεια της πανδημίας, η παρούσα εργασία εξετάζει το βαθμό σταθερότητας της και κατά ποσό αυτή (σ.σ. ευελιξία) αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η σημαντικότητα του θέματος της παρούσας εργασίας επίσης τεκμηρείται και από την αλλαγή των λειτουργιών εσωτερικά μιας υπηρεσίας και κατά πόσο αυτή η αλλαγή επηρεάζει εν τέλει και τον επωφελούμενο, που αποτελεί τον αποδέκτη αυτής.

Κλείνοντας το παρόν εισαγωγικό υποκεφάλαιο, οφείλουμε να αναφέρουμε ότι η αλλαγή που επέφερε η COVID-19 ενδέχεται να επηρεάσει την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και την οργανωτική δομή της Δ/νσης Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Αθηνών.

Ο σχεδιασμός ποιότητας που αφορά τους επωφελούμενους, ο έλεγχος και η βελτίωση αυτής δοκιμάζονται καθ' όλη τη διάρκεια της πανδημίας και η αξιολόγηση τους, θα λάβει μέρος με ρεαλιστικά αποτελέσματα μετά το πέρας της πανδημίας.

1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα σημαντικότερα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας παρουσιάζονται παρακάτω ως:

1. Η πανδημία του COVID-19 επέφερε αλλαγές στη δημόσια διοίκηση;

Καθ' όλη τη διάρκεια της παρούσας εργασίας εξετάζεται όχι μόνο ειδικά, αλλά και γενικά η αλλαγή που συνετέλεσε στη Δημόσια Διοίκηση η πανδημία του COVID-19. Μπορεί η υπό μελέτη περίπτωση να αναφέρεται σε ένα μικρό κομμάτι του δημοσίου τομέα, όμως λόγω της σημαντικότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών μπορούμε να εξάγωγουμε συμπεράσματα και για την εν γένει λειτουργία του συνολικού δημοσίου συστήματος. Πρωταρχικό στοιχείο στην αλλαγή αυτή του συστήματος, ήταν και είναι η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών. Η εν μέρει ή η καθολική ψηφιοποίηση των υπηρεσιών αποτελεί βαθμό προσαρμογής της Δημόσιας Διοίκησης στην εποχή του COVID-19.

2. Οι αλλαγές αυτές επηρέασαν την παροχή υπηρεσιών;

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο υποκεφάλαιο, ο βαθμός αλλαγής στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών κατά πάσα πιθανότητα θα απαντηθεί μετά το πέρας της πανδημίας. Χωρίς να θέλουμε να προεξοφλήσουμε το χρονικό ορίζοντα αξιολόγησης, ενδέχεται κάποιες υπηρεσίες να έχουν ποιοτικά βελτιωθεί κατά τη διάρκεια αναβάθμισης των συστημάτων τους με την ψηφιοποίησή.

3. Προσαρμόστηκαν οι υπάλληλοι της υπηρεσίας στις αλλαγές αυτές;

Η ευελιξία των υπάλληλων της υπό μελέτη περίπτωσης υπηρεσίας τόσο σε βαθμό ατομικό αλλά και σε συλλογικό δοκιμάστηκε και συνεχίζει να αποτελεί κριτήριο δοκιμασίας στις αλλαγές. Όπως θα δούμε σε παρακάτω κεφάλαια η προσαρμοστικότητα αυτή μετρείται με διάφορους δείκτες και ερωτήματα στο ερευνητικό ερωτηματολόγιο. .

4. Ποιός ήταν ο βαθμός δυσκολίας προσαρμογής του Δ/νσης σε αυτές τις αλλαγές;

Το εν λόγω ερώτημα εξετάζει εσωτερικά την οργανωτική δομή της υπηρεσίας και κατά ποσό το ανθρώπινο δυναμικό διακατέχεται από χαρακτηριστικά ηγεσίας, επαγγελματικής ηρεμίας και οξυδέρκειας. Συγκεκριμενοποιώντας, τα στελέχη που διέπονται από τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά, είναι στελέχη τα οποία είναι επιφορτισμένα με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και σχεδιασμού στρατηγικής.

5. Είναι επαρκείς οι διαθέσιμοι πόροι στα δεδομένα που έθεσε η πανδημία;

Με το παραπάνω ερώτημα γίνεται μια προσπάθεια να απαντηθεί εάν η εκάστοτε κατανομή διαθέσιμων πόρων, γίνεται με τρόπο ώστε να καλυφθούν οι τακτικές ανάγκες της υπηρεσίας, αλλά και οι έκτακτες ανάγκες οι οποίες προκύπτουν από την COVID-19. Στο ερωτημα αυτό εισαγωγικά ο αναγνώστης μπορεί να αναφερθεί στο δεύτερο κεφάλαιο όπου αναλύεται η Αλυσίδα Αξιάς του Porter.

6. Υπήρξε θετικός ή αρνητικός αντίκτυπος στις μετατροπές των διαδικασιών όσον αφορά στην παροχή των υπηρεσιών;

Ανασταλτικός παράγοντας εκτίμησης του παραπάνω αντικτύπου αρνητικού ή θετικού ως προς τις παρεχόμενες υπηρεσίες, θα αποτελέσει το ερευνητικό εργαλείο των συνεντεύξεων της ποιοτικής ερευνας της παρούσας εργασίας. Επιπρόσθετα όπως θα δούμε στα επόμενα κεφάλαια (βλ.4ο) η ποσοτική ανάλυση των δεδομένων που θα προκύψουν από τη κλίμακα Linkert θα μας δώσει μια εικόνα για τον μέχρι τώρα αντίκτυπο των υπηρεσιών που παρέχονται.

7. Θεωρείται πως η ψηφιοποίηση των διαδικασιών θέτει εν αμφιβόλω τη στελέχωση της υπηρεσίας με ανθρώπινο δυναμικό ;

Μπορεί η πανδημία του COVID-19 να επιτάχυνε τη διαδικασία μετάβασης από την αναλογική στη ψηφιακή εξυπηρέτηση των πολιτών, όμως θέτει ερωτηματικά ως προς τη συνέχιση ύπαρξης θέσεων εργασίας όπως ίσχυε μέχρι πρότινος. Η αλματώδης εξέλιξη της τεχνολογικών μέσων εξυπηρέτησης και διευθέτησης συναλλαγών και υπηρεσιών σε παγκόσμια κλίμακα, δημιουργεί ασάφεια ως προς το εργασιακό καθεστώς των εργαζομένων με εφάμιλλα καθήκοντα.

8. Κατά πόσο η πανδημία COVID-19 επέφερε αλλαγές στον στρατηγικό σχεδιασμό (ανθρώπινοι πόροι, οργανωτική δομή,όραμα);

Η αποτελεσματική στρατηγική ορίζει με σαφήνεια την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση ενός οργανισμού/υπηρεσίας και η πρόοδος επίτευξης των στόχων που η ίδια θέτει μεταλλάσσονται σε ένα ραγδαία εξελισσόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Η δυσκολία επιδιωκόμενης στρατηγικής και επιχειρησιακού οράματος έγκειται στο γεγονός μη προβλεπτικής ικανότητας σε περιόδους κρίσης και υψηλής αβεβαιότητας.

1.4 Μεθοδολογία Έρευνας - συνοπτικά (βιβλιογραφική έρευνα, πρωτογενής ποιοτική έρευνα)

Βασικό μεθοδολογικό εργαλείο της παρούσας έρευνας είναι το ερωτηματολόγιο των εργαζομένων της υπηρεσίας που αποτελεί μελέτη περίπτωσης της εν λόγω Διεύθυνσης που διεξήχθη μέσω του Google Forms , και η στατιστική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το λογισμικό Microsoft Excel όπου τα εξάγομενα επαγωγικά συμπεράσματα σχετικά με την προσαρμογή των Δημοσίων υπηρεσιών και συγκεκριμένα της Διεύθυνσης Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Αθηνών παρουσιάζονται στο 4ο κεφάλαιο.

Το ερωτηματολόγιο που θα χρησιμοποιήθηκε, είχε ως στόχο την ανώνυμη καταγραφή κάποιων βασικών στοιχείων αναφορικά με το μετασχηματισμό των δημόσιων υπηρεσιών την εποχή της πανδημίας της COVID-19. Η συλλογή δεδομένων αφορούσε μόνο την παρούσα έρευνα και τα δεδομένα δεν πρόκειται να έχουν καμία άλλη χρήση

πέραν αυτής. Τα προσωπικά δεδομένα προστατεύονται σύμφωνα με τις ισχύουσες ευρωπαϊκές και εγχώριες νομικές διατάξεις.

Η δομή του ερωτηματολογίου είναι η κάτωθι:

1. Πόσο καιρό δουλεύετε στην υπηρεσία ;
 - < 1 έτος
 - 0 – 1
 - 2 – 3
 - 3 – 4
 - 5+

2. Είχατε εργαστεί σε παρόμοια θέση στο παρελθόν ;
 - Ναι
 - Όχι

3. Διαβάστε προσεκτικά τις παρακάτω ερωτήσεις και επιλέξτε το βαθμό που σας αντιπροσωπεύει περισσότερο, σύμφωνα με την παρακείμενη κλίμακα

Ερωτηματολόγιο					
	Διαφωνώ απόλυτα 1	Διαφωνώ 2	Ουδέτερος/- η 3	Συμφωνώ 4	Συμφωνώ απόλυτα 5
Οι απαιτήσεις της εργασίας μου έχουν αλλάξει αρκετά συνέπεια της πανδημίας της Covid-19					
Η ομάδα μου στο χώρο εργασίας κατάφερε να βρει έναν αποτελεσματικό τρόπο να ανταπεξέλθει στην πανδημία					
Η ομάδα μου κατάφερε να βρει τον κατάλληλο τρόπο να εκπληρώνει τα βασικά της καθήκοντα μέσα στην πανδημία					
Η έλλειψη πόρων εμποδίζει την εκπλήρωση των βασικών εργασιακών μου καθηκόντων εν καιρώ πανδημίας					
Η έλλειψη πόρων περιορίζει την αποτελεσματική ανταπόκριση στις προκλήσεις της πανδημίας					
Έγιναν σημαντικές αλλαγές στο δημόσιο τομέα λόγω της πανδημίας					
Οι αλλαγές στο δημόσιο τομέα έχουν θετικό αντίκτυπο στην εργασία					
Οι αλλαγές στο δημόσιο τομέα έχουν θετικό αντίκτυπο στην εξυπηρέτηση των πολιτών					
Οι αλλαγές λόγω πανδημίας αφορούν στην πλειονότητά τους τον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημοσίου					

Ερωτηματολόγιο					
	Διαφωνώ απόλυτα 1	Διαφωνώ 2	Ουδέτερος/- η 3	Συμφωνώ 4	Συμφωνώ απόλυτα 5
Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του δημοσίου διευκολύνει σημαντικά τον πολίτη και τον εργαζόμενο					
Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του δημοσίου δυσκολεύει την εργασία και δημιουργεί εμπόδια					
Μου αρέσουν οι αλλαγές που έγιναν στο δημόσιο εξαιτίας της πανδημίας					
Θεωρώ ότι αυτές οι αλλαγές είναι αποτελεσματικές για τη λειτουργία του δημοσίου στη νέα συνθήκη					
Θεωρώ ότι οι αλλαγές αυτές θα βοηθήσουν στη μελλοντική λειτουργία του δημόσιου τομέα					
Οι αλλαγές αυτές δημιουργούν προβλήματα στους πολίτες					
Οι αλλαγές αυτές περισσότερο λύνουν παρά δημιουργούν προβλήματα					
Είμαι ικανοποιημένος από τις αλλαγές στο δημόσιο και πιστεύω ότι δεν χρειάζονται άλλες					
Πιστεύω ότι πρέπει να γίνουν ακόμα πολλές αλλαγές για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα					
Θεωρώ ότι οι αλλαγές οφείλουν να στρέφονται προς την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ένταξη της τεχνολογίας στη λειτουργία του δημοσίου					

Ερωτηματολόγιο					
	Διαφωνώ απόλυτα 1	Διαφωνώ 2	Ουδέτερος/- η 3	Συμφωνώ 4	Συμφωνώ απόλυτα 5
Φοβάμαι μήπως χάσω τη δουλειά μου λόγω της εκτεταμένης χρήσης τεχνολογικών μέσων					
Νιώθω άνετα με τη χρήση τεχνολογικών μέσων					
Είμαι υπέρ της τηλεργασίας					
Η δια ζώσης εργασία είναι αναντικατάστατη					

4. Η θέση εργασίας σας είναι:

- Μόνιμη
- Με σύμβαση ορισμένου χρόνου

5. Φύλο:

- Άρρεν
- Θήλυ
- Μη δυαδικό
- Προτιμώ να μην πω

6. Σε ποιά ηλικια ομαδα ανηκειτε ;

- 18 – 30
- 30 – 40
- 40 – 50
- 50 – 65
- 65+

7. Επίπεδο εκπαίδευσης

- Δεν ολοκλήρωσα την υποχρεωτική εκπαίδευση

- Απόφοιτος Γυμνασίου
- Απόφοιτος Λυκείου
- Φοιτητής
- Απόφοιτος ανωτέρας/ανώτατης σχολής
- Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου
- Κάτοχος διδακτορικού διπλώματος

Ερωτήσεις συνέντευξης

1. Γενικές

- Πείτε μας λίγα λόγια για εσάς
- Πόσο καιρό δουλεύετε σε αυτή την υπηρεσία και πώς θα χαρακτηρίζατε το περιβάλλον εργασίας σας ;
- Πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις σας με τους συναδέλφους ;

2. Πανδημία και εργασία

- Ποιες ήταν οι μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίσατε στην εφαρμογή στρατηγικής για την καταπολέμηση της κρίσης που προκλήθηκε από την COVID-19 ;
- Ποιες είναι οι σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζετε τώρα στην επιτέλεση των βασικών εργασιακών καθηκόντων σας ;
- Ποια δραστηριότητα ήταν η πιο αποτελεσματική στην καταπολέμηση της κρίσης που προκλήθηκε από την COVID-19 ;
- Ποιο ήταν το δυσκολότερο μέρος στην επικοινωνία με τους συναδέλφους κατά τη διάρκεια της κρίσης της COVID-19 ;
- Νιώθετε ότι είχατε την απαραίτητη φυσική και ψυχική υποστήριξη κατά τη διάρκεια της πανδημίας ;

3. Αλλαγές στην εργασία λόγω πανδημίας

- Πώς πιστεύετε ότι επηρέασε η πανδημία το εργασιακό σας περιβάλλον ;
- Ποιες αλλαγές τις οποίες επέφερε η πανδημία στον εργασιακό χώρο θεωρείτε πιο σημαντικές ;

- Πιστεύετε ότι η ανταπόκριση στην κρίση που προκλήθηκε από την πανδημία ήταν αποτελεσματική στο χώρο εργασίας σας ;
- Πώς επηρεάστηκαν οι σχέσεις με τους συναδέλφους από τις αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον ;
- Θεωρείται τον ψηφιακό μετασχηματισμό των υπηρεσιών που επιταχύνθηκε λόγω της πανδημίας αποτελεσματικό ; Πώς σας επηρέασε ;

1.5 Δομή εργασίας

Η εργασία έχει την εξής δομή. Ύστερα από μια εισαγωγή στο θέμα και παρουσίαση της γενικότερης μεθοδολογικής προσέγγισης, ακολουθεί το κεφάλαιο δύο το οποίο αποτελεί εισαγωγή στον τρόπο διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών. Παρουσιάζονται τα επίπεδα διοίκησης της επιχείρησης, ήτοι το στρατηγικό, το τακτικό και το λειτουργικό. Ορίζεται η στρατηγική που ακολουθεί μια επιχείρηση και εκτίθενται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της.

Γίνεται μελέτη τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος και ξεχωριστή αναφορά στη διοίκηση αλλαγών. Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται ανάλυση της δομής των Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών, παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης και δίδεται έμφαση στο νέο δημόσιο μανάτζμεντ.

Επιπλέον, γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στις αλλαγές που επέφερε στο ελληνικό δημόσιο η πανδημία της COVID-19. Αναλύονται λεπτομερώς τα μεθοδολογικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την περάτωση του ερευνητικού έργου. Παρουσιάζεται ο οργανισμός μελέτης περίπτωσης, δηλαδή η Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Αθηνών για την οποία παρέχεται το ανάλογο οργανόγραμμα. Γίνεται παράθεση του ερωτηματολογίου, των συνεντεύξεων, καθώς και των αποτελεσμάτων αυτών. Τέλος, η εργασία κλείνει με την παράθεση των κύριων συμπερασμάτων, την αναφορά των περιορισμών της έρευνας και προτάσεις για περαιτέρω μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 2

Κεφάλαιο 2ο

2.1 Η διοίκηση των επιχειρήσεων και των οργανισμών

Ο ορισμός της διοίκησης μιας επιχείρησης ορίζεται ως η εργασία μαζί με άλλους και μέσω άλλων για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης/οργανισμού αλλά και των μελών της (Μοντανα ήαρνο 2000). Η διοίκηση (μαναγεμεντ) συνιστά μια σειρά από ενέργειες ή λειτουργίες οι οποίες γίνονται από τους διοικούντες ούτως ώστε να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι. Οι ενέργειες αυτές συνήθως έχουν την παρακάτω σειρά στα στάδια που ακολουθούν:

1. Σχεδιασμός
2. Οργάνωση
3. Διεύθυνση
4. Έλεγχος

Προσπαθώντας να αναλυθούν οι παραπάνω έννοιες προκύπτουν τα εξής:

- Σχεδιάζω σημαίνει καθορίζω τους στόχους και αποφασίζω για τα μέσα επίτευξής τους. Ο σχεδιασμός είναι το κομμάτι το οποίο βοηθά στην επίτευξη των στόχων, καθώς αναφέρεται στην κατάκτηση των στόχων αλλά και με ποίο τρόπο μπορεί αυτό να συμβεί, μελετώντας τις ευκαιρίες και τους περιορισμούς στο περιβάλλον των επιχειρήσεων τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό.

- Η οργάνωση αποτελεί τη δεύτερη κατά σειρά λειτουργία του Μανατζμεντ με την ανάλογη βαρύτητα κυρίως όσο αυξάνεται η επιχείρηση. Η οργάνωση αφορά την διαδικασία κατά την οποία το συνολικό έργο του προγραμματισμού μιας επιχείρησης ομαδοποιείται σε επιμέρους εργασίες και καθήκοντα. Καταμερισμός εργασίας, κατανομή πόρων και ανάθεση εργασιών σε άτομα. Καθορίζονται οι σχέσεις εξουσίας και ευθύνης, ώστε να είναι σαφή τα καθήκοντα και τα όρια τους. Θεωρείται η πιο παλιά λειτουργία του Μανατζμεντ
- Η διεύθυνση σε αυτό το σημείο, αφορά την καθοδήγηση, καθώς οι λειτουργίες του σχεδιασμού και της οργάνωσης έχουν ήδη θέσει ένα σύστημα διοίκησης σταθερό και έτοιμο. Η διεύθυνση δεδομένου ότι βασίζεται στην ανθρώπινη φύση και συμπεριφορά,, κάτι το οποίο συνεχώς μεταβάλλεται, την καθιστά ως μια λειτουργία μη συστηματοποιημένη. Αφορά την κατεύθυνση/καθοδήγηση και επίβλεψη των εργαζομένων. Και καθώς βασίζεται ως λειτουργία στην ανθρώπινη συμπεριφορά, οι αρχές που διέπουν την διεύθυνση ως εφαρμογή έχουν βάση στον επιστημονικό χώρο της συμπεριφοράς , καθώς εξετάζουν και αναλύουν θέματα όπως οι στάσεις των ανθρώπων, οι ανάγκες τους και τα κίνητρα τους.
- Ο έλεγχος, ο οποίος είναι και το τελευταίο στάδιο του Μανατζμεντ, αφορά στον έλεγχο των αποτελεσμάτων/ διαδικασιών. Αποτελεί την τελική λειτουργία του Μανατζμεντ και ο σκοπός του είναι να εξετάσει το κατά πόσο κοντά βρίσκεται η επιχείρηση στην επίτευξη του στόχου. Είναι η λειτουργία η οποία επικυρώνει τις προηγούμενες λειτουργίες, του σχεδιασμού, της οργάνωσης και της διεύθυνσης

Στόχος της διοίκησης κάθε επιχείρησης είναι να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα και του συνόλου της επιχείρησης, αλλά και των επιμέρους τμημάτων της. Η επίτευξη των επιμέρους στόχων, με την καλύτερη δυνατή απόδοση είναι ευθύνη των στελεχών, πράγμα που σημαίνει πως όσο πιο αποδοτική και αποτελεσματική γίνεται η επιχείρηση, τόσο κοντά βρίσκεται στην ολοκλήρωση του τελικού στόχου.

2.2 Τα επίπεδα της επιχείρησης

2.2.1 Στρατηγικό Επίπεδο (ορισμός, όραμα - αποστολή)

Με τον όρο στρατηγική εννοούμε ένα σύνολο σχεδιασμένων ενεργειών με απότερω σκοπό τη μελλοντική δράση σε βάθος χρόνου, προκειμένου να μπορεί μια επιχείρηση να

ανταγωνιστεί με συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι της. Δημιουργούνται συνεπώς στρατηγικά σχέδια για να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι. Αναλυτικότερα, αφορά ένα στρατηγικό σχέδιο το οποίο περιγράφει τη γενική κατανομή των πόρων, τις προτεραιότητες δράσης και τα βήματα που κρίνονται απαραίτητα για την ολοκλήρωση των στρατηγικών στόχων.

Η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής ορίζεται εξαρχής ως μια μελλοντική επιθυμητή κατάσταση, στην οποία η επιχείρηση ή ο οργανισμό ευελπιστεί να βρεθεί (όραμα), τι θέλει να κάνει (στόχος) και τα κριτήρια, με τα οποία θα καταστεί αυτό δυνατό. Η επιχείρηση οφείλει να συνδυάζει αυτό το οποίο θέλει, με το τι μπορεί και τι επιτρέπεται να επιδιώξει ώστε να πετύχει. Το στρατηγικό επίπεδο μεριμνά για τη σύζευξη πόρων με το περιβάλλον. Προσφέρει την ικανότητα αναπροσαρμογής στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον και παρέχει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κάτι τέτοιο βέβαια είναι πιθανό να μην βρίσκεται πάντα σε αρμονία και να υπάρχουν συγκρούσεις ανάμεσα σε αυτά τα στοιχεία, όπως συμβαίνει στην περίπτωση που η προσφερόμενη υπηρεσία σε μια δεδομένη συνθήκη (τιμή προϊόντος-υπηρεσίας) δεν γίνεται αποδεκτή από την αγορά ή τους πολίτες.

Η στρατηγική μπορεί να αποδίδεται με συγκεκριμένους όρους και συγκεκριμένα πλαίσια σαν σχέδιο δράσης, ή και όχι, αφού αρκετές φορές οι συχνά μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, απαιτούν επανεκτίμηση και προσαρμογή αυτής.

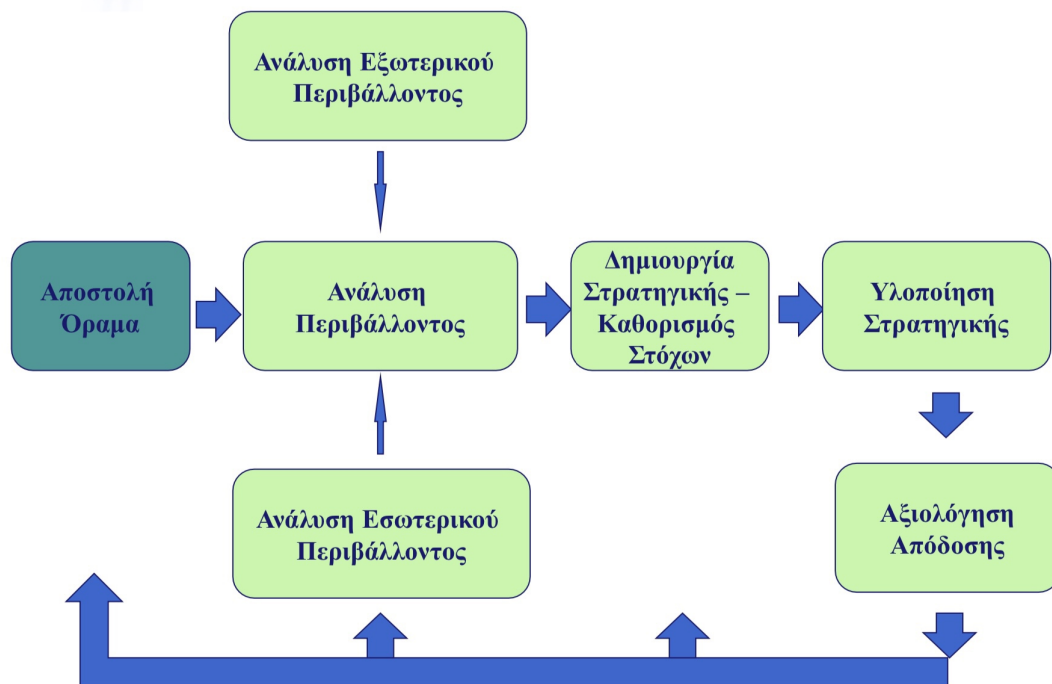
Στρατηγικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται, όταν μια επιχείρηση ή οργανισμός διαφοροποιεί τους στόχους και το όραμα της, από τα συνήθη δεδομένα της αγοράς, και φροντίζει να διατηρεί τις υπηρεσίες και την ποιότητα αυτών σε υψηλό επίπεδο αλλά και σε μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα.

Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης έναντι μιας άλλης ήδη υπάρχουσας ή νεοσύστατης ανάγεται στο γεγονός δημιουργίας ορισμένων παραγόντων οι οποίοι πρόκειται να αποτελέσουν εμπόδια στις προαναφερθείσες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Τέτοιοι παράγοντες είναι:

- Το ανθρώπινο δυναμικό

- Οι γνώσεις και οι ικανότητες του
- Η κουλτούρα και το οργανωσιακό κλίμα της επιχείρησης
- Η φήμη της και
- Τα δίκτυα δημιουργίας-αξίας, τα οποία είναι οι συνεργαζόμενες ή οι θυγατρικές επιχειρήσεις που έχουν αναπτυχθεί.

Θέλοντας να ορίσουμε το θεωρητικό πλαίσιο της στρατηγικής σχεδιασμού μιας επιχείρησης παραθέτουμε παρακάτω, την εξής ανάλυση, σύμφωνα με το κομμάτι των Παπαδάκης, 1999 Δαϊδ, 2012 Χυτήρης 2013.



Σχήμα 2.1: Πίνακας Σχεδιάσμου Στρατηγικής

Επίπεδο οργανισμού ή ομίλου επιχειρήσεων (corporate strategy): Στο κομμάτι αυτό, το ανώτερο επίπεδο διοίκησης, σχεδιάζει αυτού του είδους τη στρατηγική η οποία έχει ως αρμοδιότητα την κατανομή των πόρων στις επιχειρηματικές δραστηριότητες της επιχείρησης.

1. Στρατηγικές μεγέθυνσης/ανάπτυξης (growth strategies): στόχο έχουν τη διεύρυνση της επιχείρησης σε κάποιες παραμέτρους, όπως είναι το κομμάτι των πωλήσεων οι γραμμές παραγωγής κλπ. Η επίτευξη αυτού του στόχου έρχεται μέσα από συγχωνεύσεις , εξαγορές, νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες ή ακόμα και καθετοποίηση, όπως εξηγείται παρακάτω. Κάθετη ολοκλήρωση ονομάζεται η συγχώνευση εταιρειών οι οποίες έχουν σχέση προμηθευτή-πελάτη ή προμηθευτή-διανομέα και βρίσκονται σε διαφορετικό επίπεδο σε μια κοινή αλυσίδα παραγωγής.

- Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός (forward vertical integration): αφορά την επέκταση της εταιρείας σε επόμενα επίπεδα της εφοδιαστικής αλυσίδας, αγοράζοντας για παράδειγμα τους διανομείς των προϊόντων της.
- Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω (backward vertical integration): αφορά την επέκταση της επιχείρησης σε προηγούμενα επίπεδα, όπως την εξαγορά των προμηθευτών της. Αξίζει να σημειωθεί πως αντί των στρατηγικών κάθετης ολοκλήρωσης, οι επιχειρήσεις μπορούν να συνάπτουν:
- στρατηγικές συμμαχίες (strategic alliances): μακρόχρονες συνεργασίες με κοινά οφέλη.
- βραχυχρόνιες συνεργασίες επιχειρήσεων (short term contracts): περιορισμένο χρονικό διάστημα για την εξασφάλιση πόρων ή διάθεσης προϊόντων
- συνεργασίες προστιθέμενης αξία. (value adding partnerships): αφορά στη διακίνηση των προϊόντων και των υπηρεσιών. Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration): αφορά την αγορά μιας επιχείρησης από άλλη στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας.

2. Στρατηγικές σταθερότητας ή σταθερής ανάπτυξης (ιντενσιε στρατηγίες): αφορούν την διατήρηση των κεκτημένων.

- Στρατηγική καμίας αλλαγής: ικανοποίηση από την πορεία, καμία αλλαγή στο περιβάλλον.
- Στρατηγική συγκομιδής κερδών: θυσιάζει τη μελλοντική ανάπτυξη για να επιτύχει άμεσα κέρδη.
- Στρατηγικό διάλειμα: μετά συνήθως από περίοδο αλλαγών, η επιχείρηση επικεντρώνεται στη μεγιστοποίηση του εσωτερικού ελέγχου.

- Στρατηγική προσεκτικών βημάτων: εκτίμηση των αλλαγών του εσωτερικού περιβάλλοντος.
3. Στρατηγικές διαφοροποίησης: Η στρατηγική διαφοροποίησης - μοναδικότητας εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις οι οποίες έχουν ως στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας, συγκριτικά με τις άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.
- Συσχετισμένη διαφοροποίηση: προσθήκη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών σχετικών με τις ήδη υπάρχουσες.
 - Ασυσχετίστη διαφοροποίηση: προσθήκη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που δεν σχετίζονται με τα ήδη υπάρχοντα.
 - Οριζόντια διαφοροποίηση: η διάθεση νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που δεν σχετίζονται με τα ήδη υπάρχοντα, αλλά διαθέτονται στην αγορά.
4. Στρατηγικές άμυνας: αφορά την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων και έχουν διάρκεια έως 3 χρόνια.
- Κοινές επιχειρηματικές συνεργασίες: εκμετάλλευση μιας ευκαιρίας από δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις.
 - Ανόρθωση : μείωση του κόστους λειτουργίας
 - Αποεπένδυση: η πώληση ενός κομμάτιού της επιχείρησης
 - Εκποίηση: ρευστοποίηση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης στην παρούσα αξία τους.
 - Συνδυασμός: η επιχείρηση ακολουθεί ένα συνδυασμό στρατηγικών.

Να σημειωθεί πως οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να εφαρμόσουν ταυτόχρονα όλους τους τύπους στρατηγικής ανάλογα με το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, αλλά και τις εκάστοτε συνθήκες, όσον αφορά τις δραστηριότητες τους.

Επίπεδο επιχειρηματικής δραστηριότητας ή επιχείρησης (business strategy): Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να γίνει κατανοητή ως η πορεία δράσης ή ένα σύνολο αποφάσεων που βοηθούν τους επιχειρηματίες στην επίτευξη συγκεκριμένων επιχειρηματικών στόχων. Δεν είναι παρά ένα master plan που εφαρμόζει η διοίκηση μιας εταιρείας για να εξασφαλίσει μια ανταγωνιστική θέση στην αγορά, να συνεχίσει τις δραστηριότητές της, να ευχαριστήσει τους πελάτες και να επιτύχει τους επιθυμητούς

σκοπούς της επιχείρησης.

Στην επιχείρηση, είναι το σκίτσο μεγάλης εμβέλειας της επιθυμητής εικόνας, κατεύθυνσης και προορισμού του οργανισμού. Είναι ένα σχήμα εταιρικής πρόθεσης και δράσης, το οποίο έχει σχεδιαστεί προσεκτικά και ευέλικτα για την ολοκλήρωση και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Μια επιχειρηματική στρατηγική είναι ένα σύνολο ανταγωνιστικών κινήσεων και ενεργειών που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να προσελκύσει πελάτες, να ανταγωνιστεί επιτυχώς, να ενισχύσει την απόδοση και να επιτύχει οργανωτικούς στόχους. Περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να διεξαχθούν οι επιχειρήσεις για να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι.

1. Στρατηγική ηγεσίας κόστους (cost leadership): Μια επιχείρηση που επιλέγει μια επιχειρηματική στρατηγική ηγεσίας κόστους, εστιάζει στο να αποκτήσει πλεονεκτήματα, μειώνοντας το κόστος της σε χαμηλότερο από αυτό όλων των ανταγωνιστών της. Αυτό δεν σημαίνει πως η επιχείρηση εγκαταλείπει άλλες επιχειρηματικές ή εταιρικές στρατηγικές. Πράγματι, μια μονόπλευρη εστίαση στη μείωση κόστους μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση να κάνει χαμηλού κόστους προϊόντα που πολλοί δεν θα ήθελαν να αγοράσουν. Ωστόσο μια επιχείρηση που επιδιώκει την ηγεσία του κόστους επικεντρώνει μεγάλο μέρος της προσπάθειας της στη διατήρηση αυτού σε χαμηλά επίπεδα.
2. Στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation strategy): Η στρατηγική διαφοροποίησης είναι μια προσέγγιση που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις παρέχοντας στους πελάτες κάτι μοναδικό, διαφορετικό και ξεχωριστό από τα είδη που μπορούν να προσφέρουν οι ανταγωνιστές τους στην αγορά. Ο κύριος στόχος μιας τέτοιας εφαρμογής είναι η αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μια επιχείρηση συνήθως το καταφέρνει αυτό αναλύοντας τα δυνατά της σημεία, τις ανάγκες των πελατών της και τη συνολική αξία που μπορεί να προσφέρει.
3. Στρατηγική εστίασης (focus strategy): Η στρατηγική εστίασης ουσιαστικά αφορά μια βασική στρατηγική μάρκετινγκ που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν συγκεκριμένες ανάγκες μιας εξειδικευμένης αγοράς και να αναπτύξουν προϊόντα που ευθυγραμμίζονται με αυτές τις ανάγκες. Η εστίαση παραμένει αποκλειστικά στην παροχή αξίας στους πελάτες σε αυτή την εξειδικευμένη αγορά.

Επίπεδο λειτουργίας (functional strategy): Οι μακροοικονομικές τάσεις, όπως η

παγκοσμιοποίηση, η ψηφιοποίηση, η αυτοματοποίηση, η εξωτερική ανάθεση, ο αυξημένος ανταγωνισμός και η βελτίωση των διαδικασιών έχουν αυξήσει τις προσδοκίες για κέρδη αποδοτικότητας. Αντίστοιχα, οι επιχειρηματικές λειτουργίες είναι συχνά οι πρώτες που υποφέρουν από τις ασυνάρτητες εταιρικές και επιχειρηματικές στρατηγικές. Επιπλέον, στις περισσότερες εταιρείες, κάθε επιχειρηματική λειτουργία έχει πολλαπλές, ανταγωνιστικές προτεραιότητες.

Ως αποτέλεσμα, η λειτουργική στρατηγική αποκτά μεγαλύτερη σημασία και συνάφεια. Καθώς η ανάγκη για εστίαση αυξάνεται, οι λειτουργικές στρατηγικές βοηθούν τον οργανισμό τους να γίνει συνεκτικός και κατάλληλος για τον σκοπό του. Οι λειτουργικές στρατηγικές συμβάλλουν στην ενίσχυση της εστίασης μόνο σε εκείνα τα χαρτοφυλάκια δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας που είναι στρατηγικά σημαντικές για την εταιρεία.

Έτσι, η λειτουργική στρατηγική βοηθά επίσης στην προώθηση της ξεχωριστής πρότασης αξίας μιας εταιρείας. Επειδή η στρατηγική λειτουργικού επιπέδου είναι τόσο συγκεκριμένη, είναι συνήθως πιο δύσκολο να καθοριστεί από τις εταιρικές και επιχειρηματικές στρατηγικές. Ωστόσο, αφιερώνοντας χρόνο για να αναπτυχθούν οι στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε τμήμα, είναι κάτι το οποίο καθιστά δυνατή την ευθυγράμμιση των στόχων από την κορυφή του οργανισμού μέχρι τους μεμονωμένους υπαλλήλους.

2.2.2 Τακτικό Επίπεδο

Εκτός από το στρατηγικό σχεδιασμό, μια επιχείρηση θέτει και τακτικούς στόχους οι οποίοι σχετίζονται με τις λειτουργίες της και καθορίζονται από τα μεσαία στελέχη της. Οι τακτικοί και λειτουργικοί στόχοι, είναι επιμέρους στόχοι του στρατηγικού σχεδιασμού.

Με τους τακτικούς στόχους μιας επιχείρησης είναι επιφορτισμένα συνήθως στο οργανόγραμμα τα μεσαία στελέχη. Κύρια ευθύνη των τελευταίων είναι η ακριβής εκτέλεση των δοθεισών εργασιών στα μεσαία στελέχη, η απόδοση τόσο η ατομική όσο και η ομαδική, καθώς και η όσο το δυνατόν πιστή τήρηση των κανονισμών που διέπουν οι διεργασίες.

Θέλοντας να επιμερίσουμε το περιβάλλον μιας επιχείρησης σε εξωτερικό και εσωτερικό, τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης προβαίνουν σε ανάλογες αναλύσεις όπου εκτιμούνται καθένα ξεχωριστά. Οι πιο συνηθισμένες αναλύσεις τακτικού σχεδιασμού

είναι η ανάλυση SWOT και οι 5 δυνάμεις του Porter. Στο παρακάτω υποκεφάλαιο του παρόντος κεφαλαίου θα εξηγηθούν πλήρως οι δύο αυτές αναλύσεις.

Δίνοντας μια πιο γενική και σαφή εικόνα σχετικά με την ευθύνη που έχουν τα στελέχη μιας επιχείρησης και πως εμπλέκονται στο στρατηγικό σχεδιασμό, αναφέρουμε ότι τα στελέχη αναλαμβάνουν το καθήκον να θέτουν τους αντικειμενικούς στόχους και να αξιολογούν τους λόγους για τους οποίους υφίσταται η επιχείρηση. Παράλληλα συμφωνούν στο κομμάτι των αξιών που διέπουν την επιχείρηση, οι οποίες γίνονται αποδεκτές και εφαρμόζονται από όλους σε όλα τα επίπεδα σχεδιασμού, είτε στρατηγικού, είτε τακτικού, είτε λειτουργικού.

Εν συνεχεία καθορίζουν την αποστολή, δηλαδή τους στρατηγικούς στόχους και την επιτευχή του οράματος. Όπως αναφερθήκαμε και προηγουμένως, τα στελέχη τακτικού σχεδιασμού προβαίνουν σε αναλύσεις εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Με τον όρο εξωτερικό περιβάλλον εννοούμε τις ευκαιρίες και απειλές της ανάλυσης SWOT. Με τον όρο εσωτερικό περιβάλλον εννοούμε το αλλό μισό της ανάλυσης SWOT, όπου αναφέρεται στα δυνατά και αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης, όπως παρουσιάζεται και στον παρακάτω πίνακα.

Εσωτερικό περιβάλλον	<p>ΔΥΝΑΜΕΙΣ (ΔΥ) Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> • τι πλεονεκτήματα έχουμε; • τι κάνουμε καλά; • σε ποιους πόρους έχουμε πρόσβαση; • τι βλέπουν οι άλλοι ως ισχυρό χαρακτηριστικό μας; 	<p>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (ΕΥ) Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> • ποιες είναι οι καλές ευκαιρίες που διαβλέπουμε; • ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που γνωρίζουμε; 	Εξωτερικό περιβάλλον
	<p>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (ΑΔ) Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • τι θα μπορούσαμε να βελτιώσουμε; • τι δεν κάνουμε καλά; • τι θα πρέπει να αποφύγουμε; 	<p>ΑΠΕΙΛΕΣ (ΑΠ) Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> • τι εμπόδια αντιμετωπίζουμε; • τι κάνει ο ανταγωνισμός; • αλλάζουν οι απαιτήσεις για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγουμε; • η εξέλιξη της τεχνολογίας απειλεί τη θέση της επιχείρησης; 	

Σχήμα 2.2: Πίνακας Ανάλυσης SWOT

Μέσω της ανάλυσης SWOT προσδιορίζονται ευκαιρίες αγοράς, καθώς διακρίνονται και οι δυνατότητες που υπάρχουν για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εν συνεχεία σε

ποιες δραστηριότητες πρέπει να κατανεμηθούν οι διαθέσιμοι πόροι ανθρώπινοι ή μη.

Επιπρόσθετα τα στελέχη τακτικού σχεδιασμού και ελέγχου είναι επιφορτισμένα με τη διαδικασία του προγραμματισμού, όπου μέσω αυτής τίθενται οι μεσομακροπρόθεσμοι στόχοι. Στο στάδιο αυτό τα στελέχη των λειτουργιών της επιχείρησης καθορίζουν αντίστοιχα τους τακτικούς (σε επίπεδο δ/νσης) και τους λειτουργικούς (σε επίπεδο επιχειρησιακών τμημάτων) στόχους με τα αντίστοιχα σχέδια δράσης.

Μια άλλη ανάλυση την οποία χρησιμοποιούν τα στελέχη τακτικού σχεδιασμού, είναι η ανάλυση PEST. Με την ανάλυση αυτή εκτιμάται το μακρο περιβάλλον μιας επιχείρησης, αναλύοντας το σε τέσσερα επιμέρους είδη:

1. το πολιτικό,
2. το οικονομικό,
3. το κοινωνικό και
4. το τεχνολογικό.

Εκτός απο τα τακτικά στελέχη στην εν λόγω ανάλυση εμπλέκονται και τα λειτουργικά στελέχη. Στο επόμενο υποκεφάλαιο θα αναφερθούμε εκτενώς στην ανάλυση μακρο περιβάλλοντος- PEST.

2.2.3 Λειτουργικό Επίπεδο

Στο τελευταίο στάδιο, το λειτουργικό, τα στελέχη των λειτουργιών φέρουν το καθήκον του καθορισμού των τακτικών (σε επίπεδο διεύθυνσης) και των λειτουργικών (σε επίπεδο τμήματος) στόχων στα αντίστοιχα πεδία δράσης. Οι λειτουργικοί στόχοι καθορίζουν το πώς πρέπει να δρουν αμέσως και να συνδέουν τα βραχυχρόνια αποτελέσματα με τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης.

Στα πλαίσια των λειτουργικών στόχων υπάγεται και ο λειτουργικός έλεγχος. Ο διαχειριστικός και λειτουργικός έλεγχος εφαρμόζεται σε κάθε περιοχή ή λειτουργία της επιχείρησης και σχετίζεται με την απόδοση, λειτουργία και συμπεριφορά των παραγωγικών συντελεστών. Ως βασικοί τομείς ή περιοχές- κλειδιά όσον αφορά τα αποτελέσματα (key results area) θεωρούνται οι κύριες οργανωσιακές δραστηριότητες ή ομάδες που σχετίζονται μεταξύ τους στο κομμάτι των ενεργειών, οι οποίες είναι σημαντικές για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ή τμημάτων αυτής (πχ. Πωλήσεις, παραγωγή, δημόσιες σχέσεις).

Λαμβάνοντας ως δεδομένο ότι η κάθε επιχείρηση είναι ένα σύστημα (διεργασιών) παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών, το οποίο μετατρέπει τις εισροές σε εκροές ή αποτελέσματα, είναι σημαντικό και αναγκαίο ο εκάστοτε έλεγχος να επικεντρώνεται και στα τρία συστατικά μέρη του συστήματος: εισροές, διεργασίες παραγωγής και εκροές.

Τα λειτουργικά στελέχη είναι κυρίως επιφορτισμένα με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Όπως προείπαμε η ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος υλοποιείται με τις 5 δυνάμεις του PORTER, εκτός της ανάλυσης SWOT. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της υπο μελέτης περίπτωσης Διεύθυνσης Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Αθηνών. Για λόγους ακαδημαϊκούς και στα πλαίσια της γενικής εξήγησης του λειτουργικού περιβάλλοντος, αναφέρουμε ότι, το εξωτερικό λειτουργικό περιβάλλον αποτελείται, απο:

1. προμηθευτές,
2. διανομείς,
3. πελάτες,
4. ανταγωνιστές.

2.3 Στρατηγική των επιχειρήσεων

2.3.1 Μελέτη εσωτερικού περιβάλλοντος

Η εργασία που έχει πραγματοποιηθεί με βάση τη μεθοδολογία η οποία έχει περιγραφεί ως τώρα, δίνει τη δυνατότητα να ακολουθήσει την ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) με επίκεντρο το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και ταυτόχρονα τη διερεύνηση της ανταγωνιστικής θέσης και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της. Τα δυνατά σημεία (strengths) και οι αδυναμίες (weaknesses) της επιχείρησης συνδέονται περισσότερο με τα εσωτερικά της χαρακτηριστικά (λειτουργίες, πόροι, ικανότητες) και τα σημεία που υπερτερεί ή υστερεί σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και τις τεχνολογικές εξελίξεις.

	Strengths 1.... 2.... 3.... 4.... 5....	Weaknesses 1.... 2.... 3.... 4.... 5....
Opportunities 1.... 2.... 3.... 4.... 5....	<u>στρατηγικές S-O</u> εκμετάλλευση των ισχυρών σημείων για να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες	<u>στρατηγικές W-O</u> βελτίωση των αδύναμων σημείων που εμποδίζουν την αξιοποίηση των ευκαιριών
Threats 1.... 2.... 3.... 4.... 5....	<u>στρατηγικές S-T</u> εκμετάλλευση των ισχυρών σημείων για να αποφευχθούν ή να μειωθούν οι απειλές	<u>στρατηγικές W-T</u> αμυντικές τακτικές για να μειωθούν τα αδύναμα σημεία και να αποφευχθούν οι απειλές

Σχήμα 2.3: SWOT

Με γνώμονα τα παραπάνω, η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά θα είναι σε θέση να αξιολογηθεί, όπως και το ενδεχόμενο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και σε ποιο βαθμό μπορεί να διατηρηθεί. Σκόπιμο είναι να αναφερθεί πως η ανταγωνιστικότητα είναι μια έννοια συγκριτική, η οποία συνοψίζεται ως την ικανότητα μιας επιχείρησης έναντι άλλων επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου (μιας χώρας αλλά και ευρύτερα) να προσφέρει-πουλάει αγαθά ή υπηρεσίες στη συγκεκριμένη αγορά με τον πιο επικερδή τρόπο.

Συνεπώς το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στηρίζεται είτε στο χαμηλό κόστος με το οποίο η επιχείρηση θέτει στην διάθεση της αγοράς το προϊόν ή την υπηρεσία, συγκριτικά πάντα με τα αντίστοιχα προϊόντα ή υπηρεσίες των εκάστοτε ανταγωνιστών της, είτε στη διαφορετικότητα - μοναδικότητα και ενδεχομένως και την καλύτερη ποιότητα του προϊόντος σε σχέση με τα άλλα που καλύπτουν παρόμοιες ανάγκες των πελατών, είτε και στα δύο αυτά στοιχεία. Επίσης, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης για να γίνει κατανοητό μεταφράζεται σε υψηλά κέρδη, υψηλό μερίδιο αγοράς, μονοπωλιακή θέση κτλ.

Η ανάλυση SWOT είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για καταιγισμό ιδεών και στρατηγικό σχεδιασμό. Τα οφέλη μιας διενεργηθείσας ανάλυσης SWOT έχουν σημαντική αξία όταν

υπάρχουν συγκεκριμένοι στόχοι ή ερωτήσεις από τα στελέχη που την διεξάγουν. Για παράδειγμα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια ανάλυση SWOT ως κομμάτι μιας διαδικασίας λήψης αποφάσεων στρατηγικού σχεδιασμού είτε βραχυπρόθεσμου είτε μακροπρόθεσμου χρονικού ορίζοντα, όπου αφορούν:

1. εκμετάλλευση μια νέα επιχειρηματική ευκαιρία
2. ανταπόκριση στις νέες τάσεις της αγοράς,
3. εφαρμογή νέων τεχνολογιών, προς αντιμετώπιση αλλαγών στις λειτουργίες των ανταγωνιστών,
4. Χτίζοντας πάνω σε υπάρχων ισχυρά σημεία της επιχείρησης.

Μια ανάλυση SWOT συντελεί ώστε να εντοπιστούν τομείς μιας επιχείρησής που έχουν καλή απόδοση. Αυτοί οι τομείς είναι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και δίνουν σε μια επιχείρησή το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα που αποτελεί κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού.

Ο εντοπισμός αυτών των δυνατών σημείων αποτελεί αρωγός μιας επιχείρησης για να βεβαιωθεί ότι η διατήρηση τους προσφέρουν το επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ανάπτυξη της επιχείρησής περιλαμβάνει επίσης την εύρεση τρόπων χρήσης και αξιοποίησης αυτών των δυνατοτήτων. Αναφορικά με τους τρόπους χρήσης και αξιοποίησης αναφερούμε:

1. Ελαχιστοποίηση αδυναμιών

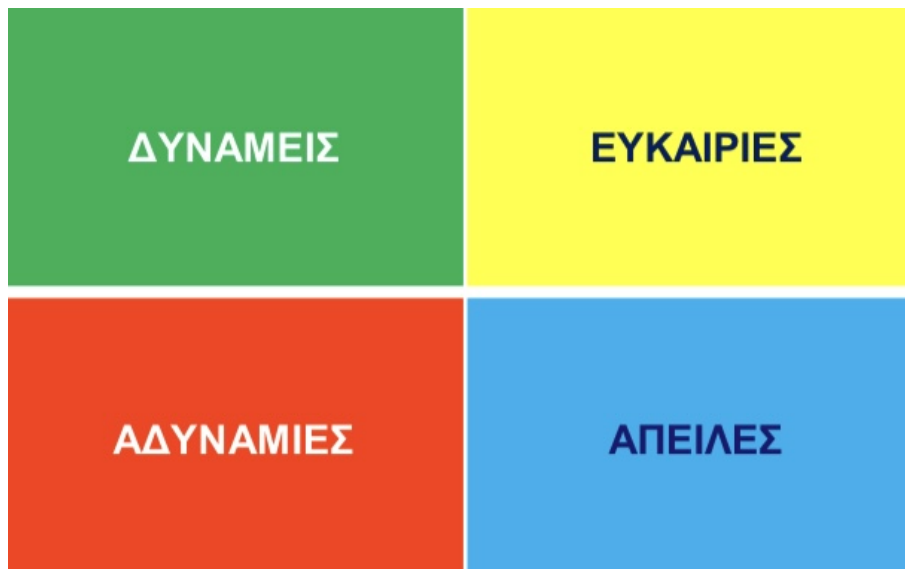
Οι αδυναμίες είναι τα χαρακτηριστικά που θέτουν μια επιχείρησή σε μειονεκτική θέση προς του ανταγωνιστές της αγοράς. Η διεξαγωγή μιας ανάλυσης SWOT βοηθά μια επιχείρηση να προσδιορίσει αυτά τα χαρακτηριστικά και να τα ελαχιστοποιήσει ή να τα βελτιώσει πριν γίνουν πρόβλημα. Κατά τη διεξαγωγή μιας ανάλυσης SWOT, είναι σημαντικό οι στόχοι να έχουν ρεαλιστικό χαρακτήρα σχετικά με τις αδυναμίες της επιχείρησής, ώστε να μπορούν να τις αντιμετωπιστούν επαρκώς.

2. Εκμετάλλευση ευκαιριών

Μια ανάλυση SWOT εντοπίζει ευκαιρίες που θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί μια επιχείρησή για να αποκομίσει μεγαλύτερα κέρδη. Οι ευκαιρίες δημιουργούνται

από εξωτερικούς παράγοντες, όπως οι νέες καταναλωτικές τάσεις και οι αλλαγές στην αγορά.

Με τη διεξαγωγή μιας ανάλυσης SWOT κατανοούνται με βέλτιστο οι εσωτερικοί παράγοντες (τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησής) που ενδέχεται να επηρεάσουν την ικανότητά των στελεχών της να εκμεταλλευτούν μια νέα ευκαιρία. Εάν η επιχείρησή δεν έχει τη δυνατότητα να αρπάξει μια ευκαιρία, αλλά το αποφασίσει ούτως ή άλλως, θα μπορούσε να είναι επιζήμιο. Ομοίως, εάν έχει την ικανότητα να εκμεταλλευτεί μια ευκαιρία και δεν το κάνει, θα μπορούσε επίσης να είναι επιζήμιο.



Σχήμα 2.4: SWOT

3. Αντιμετώπιση απειλών

Οι απειλές είναι εξωτερικοί παράγοντες που θα μπορούσαν να προκαλέσουν προβλήματα σε μια επιχείρησή, όπως αλλαγές στην αγορά, μια νέα διαφημιστική καμπάνια ενός ανταγωνιστή ή μια νέα κυβερνητική πολιτική εφόσον ένας οργανισμός προσφέρει υπηρεσίες όπως η υπό μελέτη περίπτωση της παρούσας εργασίας. Μια ανάλυση SWOT εντοπίζει απειλές και τρόπους αντιμετώπισής τους, ανάλογα με τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης.

4. Αντιμετώπιση επιμέρους ζητημάτων

Μια ανάλυση SWOT μπορεί επίσης να πραγματοποιηθεί για να αντιμετωπιστούν μεμονωμένα ζητήματα, όπως:

- (α') θέματα προσωπικού.
- (β') επιχειρηματική κουλτούρα και εικόνα της επιχείρησης,
- (γ') ανάπτυξη καινούργιου προϊόντος,
- (δ') οργανωτική δομή,
- (ε') διαφήμιση,
- (ς') οικονομικοί πόροι,
- (ζ') λειτουργική αποτελεσματικότητα.

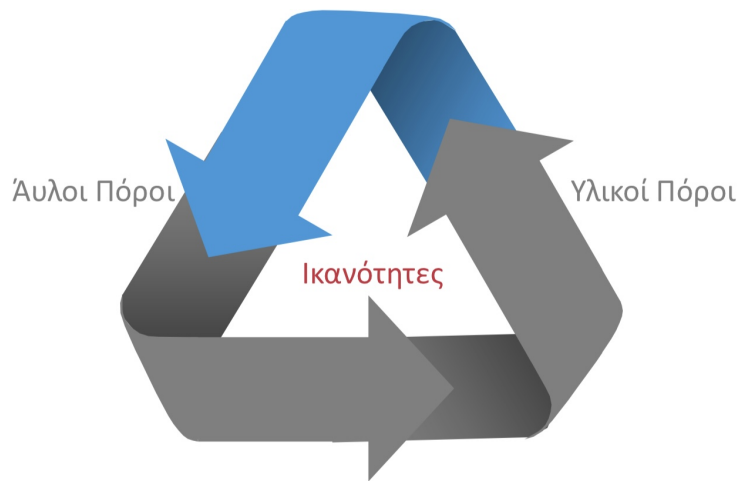
Όταν διεξάγετε μια μεμονωμένη ανάλυση SWOT, κύριο μέλημα είναι ότι ένα πλεονέκτημα για ένα ζήτημα μπορεί να είναι αδυναμία για ένα άλλο. Ενδέχεται επίσης να εντοπιστεί μια αδυναμία, όπως ένα κενό στην αγορά που δεν καλύπτετε, που θα μπορούσε να είναι μια ευκαιρία για την εκάστοτε επιχείρησή.

2.3.2 Θεωρία πόρων και ικανοτήτων

Η Θεωρία πόρων και ικανοτήτων είναι ένα διαχειριστικό πλαίσιο που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό των στρατηγικών πόρων που μπορεί να εκμεταλλευτεί μια επιχείρηση για να επιτύχει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το άρθρο του Barney 1991 "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" αναφέρεται ευρέως ως ένα κομβικό έργο στην εμφάνιση της άποψης που βασίζεται σε πόρους. Ωστόσο, ορισμένοι μελετητές υποστηρίζουν ότι υπήρχαν στοιχεία για μια αποσπασματική θεωρία βασισμένη σε πόρους από τη δεκαετία του 1930.

Η Θεωρία πόρων και ικανοτήτων προτείνει ότι οι εταιρείες είναι ετερογενείς επειδή διαθέτουν ετερογενείς πόρους, που σημαίνει ότι οι εταιρείες μπορούν να έχουν διαφορετικές στρατηγικές επειδή έχουν διαφορετικές μείγματα πόρων. Η Θεωρία πόρων και ικανοτήτων εστιάζει τη διευθυντική προσοχή στους εσωτερικούς πόρους της επιχείρησης σε μια προσπάθεια να εντοπίσει αυτά τα περιουσιακά στοιχεία, τις δυνατότητες και τις ικανότητες με τη δυνατότητα να προσφέρει ανώτερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.



Σχήμα 2.5: Κυκλική Διαδικασία Πόρων & Ικανοτήτων

Η επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βρίσκεται στο επίκεντρο μεγάλου μέρους της βιβλιογραφίας για τη στρατηγική διαχείριση και το στρατηγικό μάρκετινγκ. Η άποψη που βασίζεται σε πόρους προσφέρει στους στρατηγούς ένα μέσο αξιολόγησης πιθανών παραγόντων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια βασική ιδέα που προκύπτει από την άποψη που βασίζεται στους πόρους είναι ότι δεν είναι όλοι οι πόροι ίσης σημασίας, ούτε διαθέτουν τη δυνατότητα να γίνουν πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η βιωσιμότητα οποιουδήποτε ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από τον βαθμό στον οποίο οι πόροι μπορούν να μιμηθούν ή να αντικατασταθούν. Ο Barney και άλλοι επισημαίνουν ότι η κατανόηση της αιτιώδους σχέσης μεταξύ των πηγών πλεονεκτημάτων και των επιτυχημένων στρατηγικών μπορεί να είναι πολύ δύσκολη στην πράξη. Επομένως, πρέπει να επενδυθεί μεγάλη διοικητική προσπάθεια στον εντοπισμό, την κατανόηση και την ταξινόμηση των βασικών ικανοτήτων. Επιπλέον, η διοίκηση πρέπει να επενδύσει στην οργανωτική μάθηση για να αναπτύξει, να καλλιεργήσει και να διατηρήσει βασικούς πόρους και ικανότητες.

Στην άποψη που βασίζεται σε πόρους, οι υπεύθυνοι στρατηγικής επιλέγουν τη στρατηγική ή την ανταγωνιστική θέση που εκμεταλλεύεται καλύτερα τους εσωτερικούς πόρους και τις δυνατότητες σε σχέση με τις εξωτερικές ευκαιρίες. Δεδομένου ότι οι στρατηγικοί πόροι αντιπροσωπεύουν ένα σύνθετο δίκτυο αλληλένδετων περιουσιακών στοιχείων και δυνατοτήτων, οι οργανισμοί μπορούν να υιοθετήσουν πολλές πιθανές ανταγωνιστικές θέσεις. Παρόλο που οι μελετητές συζητούν τις ακριβείς κατη-

γορίες ανταγωνιστικών θέσεων που χρησιμοποιούνται, υπάρχει γενική συμφωνία, στη βιβλιογραφία, ότι η άποψη που βασίζεται σε πόρους είναι πολύ πιο ευέλικτη από τη συνταγογραφική προσέγγιση του Porter στη διαμόρφωση στρατηγικής.

Τα βασικά διευθυντικά καθήκοντα είναι ο προσδιορισμός των πιθανών βασικών πόρων μιας επιχείρησης και η αξιολόγηση τους εάν αυτοί οι πόροι πληρούν τα ακόλουθα κριτήρια (γνωστά και ως κριτήρια VRIN: Valuable - Rare - Imperfectly imitable - Non substitutable):

1. Πολύτιμα - δίνουν τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να εφαρμόσει στρατηγικές που βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά της.
2. Σπάνιο - δεν είναι διαθέσιμο σε άλλους ανταγωνιστές.
3. Ατελώς μιμούμενος - δεν εφαρμόζεται εύκολα από άλλους.
4. Μη υποκαταστάσιμο - δεν μπορεί να αντικατασταθεί από κάποιον άλλο μη σπάνιο πόρο.

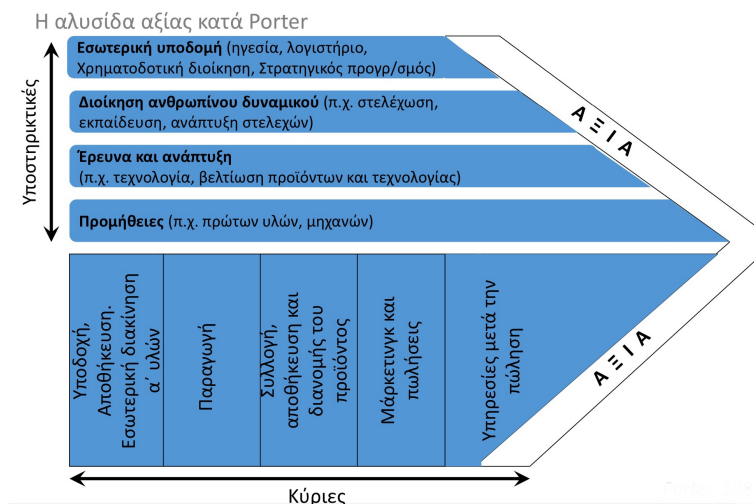
2.3.3 Αλυσίδα αξίας

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις δημιουργούν αξία με κάθε συναλλαγή για τους πελάτες τους με τη μορφή ικανοποίησης και για τους ίδιους και τους μετόχους τους με τη μορφή κέρδους. Οι εταιρείες που παράγουν μεγαλύτερη αξία με κάθε πώληση έχουν καλύτερη θέση για κέρδη από εκείνες που παράγουν λιγότερη αξία. Για να αξιολογηθεί πόση αξία δημιουργεί μια επιχείρηση, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε την αλυσίδα αξίας της. Ακολούθως δίνεται έμφαση στο τι είναι μια αλυσίδα αξίας, γιατί είναι σημαντικό να την κατανοήσουμε και τα βήματα που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση για να τη πραγματοποιήσει και να την βοηθήσει ώστε να δημιουργήσει και να διατηρήσει περισσότερη αξία από τις πωλήσεις της.

Ο όρος αλυσίδα αξίας αναφέρεται στις διάφορες επιχειρηματικές δραστηριότητες και διαδικασίες που εμπλέκονται στη δημιουργία ενός προϊόντος ή στην εκτέλεση μιας υπηρεσίας. Μια αλυσίδα αξίας μπορεί να αποτελείται από πολλαπλά στάδια του κύκλου ζωής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, συμπεριλαμβανομένης της έρευνας και ανάπτυξης, των πωλήσεων και οτιδήποτε ενδιάμεσα. Η ιδέα σχεδιάστηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter στο βιβλίο του *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

Ο απολογισμός των διαδικασιών που αποτελούν την αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης μπορεί να την βοηθήσει να αποκτήσει μια εικόνα για το τι συμβαίνει σε κάθε συναλλαγή της. Μεγιστοποιώντας την αξία που δημιουργείται σε κάθε σημείο της αλυσίδας, η επιχείρηση μπορεί να βρίσκεται σε καλύτερη θέση ώστε να μοιράζεται περισσότερη αξία με τους πελάτες, ενώ παράλληλα θα έχει μεγαλύτερο μερίδιο για τον εαυτό της. Ομοίως, η γνώση του τρόπου με τον οποίο η επιχείρησή δημιουργεί αξία μπορεί να επιτρέψει να κατανοήσουν καλύτερα τα στελέχη της το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με τον ορισμό του Porter, όλες οι δραστηριότητες που συνθέτουν την αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες που συμβάλλουν στο περιθώριο κέρδους της: κύριες δραστηριότητες και δραστηριότητες υποστήριξης.



Σχήμα 2.6: Αλυσίδα Αξίας κατα Porter

Οι κύριες δραστηριότητες είναι εκείνες που πηγαίνουν απευθείας στη δημιουργία ενός προϊόντος ή στην εκτέλεση μιας υπηρεσίας, συμπεριλαμβανομένων:

1. Εισερχόμενα logistics: Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραλαβή, την αποθήκευση και τη διαχείριση αποθεμάτων πηγών υλικών και εξαρτημάτων.
2. Λειτουργίες: Δραστηριότητες που σχετίζονται με τη μετατροπή πρώτων υλών και εξαρτημάτων σε τελικό προϊόν.
3. Outbound logistics: Δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διανομή, συμπεριλαμβανομένης της συσκευασίας, της διαλογής και της αποστολής.

4. Μάρκετινγκ και πωλήσεις: Δραστηριότητες που σχετίζονται με το μάρκετινγκ και την πώληση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, συμπεριλαμβανομένης της στρατηγικής προώθησης, διαφήμισης και τιμολόγησης.
5. Υπηρεσίες μετά την πώληση: Δραστηριότητες που πραγματοποιούνται μετά την ολοκλήρωση μιας πώλησης, συμπεριλαμβανομένης της εγκατάστασης, της εκπαίδευσης, της διασφάλισης ποιότητας, της επισκευής και της εξυπηρέτησης πελατών

Οι δευτερεύουσες δραστηριότητες βοηθούν τις πρωτογενείς δραστηριότητες να γίνουν πιο αποτελεσματικές δημιουργώντας αποτελεσματικά ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αναλύονται σε:

1. Προμήθειες: Δραστηριότητες που σχετίζονται με την προμήθεια πρώτων υλών, εξαρτημάτων, εξοπλισμού και υπηρεσιών
2. Τεχνολογική ανάπτυξη: Δραστηριότητες που σχετίζονται με την έρευνα και την ανάπτυξη, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού προϊόντων, της έρευνας αγοράς και της ανάπτυξης διαδικασιών.
3. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Δραστηριότητες που σχετίζονται με την πρόσληψη, την κατάρτιση, την ανάπτυξη, τη διατήρηση και την αποζημίωση εργαζομένων.
4. Υποδομή: Δραστηριότητες που σχετίζονται με τα γενικά έξοδα και τη διαχείριση της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένης της χρηματοδότησης και του προγραμματισμού.

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας είναι ένα μέσο αξιολόγησης καθεμιάς από τις δραστηριότητες στην αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης για να κατανοήσουμε πού βρίσκονται οι ευκαιρίες προς βελτίωσης.

Η διεξαγωγή μιας ανάλυσης αλυσίδας αξίας προτρέπει τα στελέχη να εξετάσουν πώς κάθε βήμα προσθέτει ή αφαιρεί αξία από το τελικό προϊόν ή την υπηρεσία. Αυτό, με τη σειρά του, μπορεί να τους βοηθήσει να συνειδητοποιήσουν κάποια μορφή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως:

1. Μείωση κόστους, καθιστώντας κάθε δραστηριότητα στην αλυσίδα αξίας πιο αποτελεσματική και, επομένως, λιγότερο δαπανηρή.

2. Διαφοροποίηση προϊόντων, επενδύοντας περισσότερο χρόνο και πόρους σε δραστηριότητες όπως έρευνα και ανάπτυξη, σχεδιασμός ή μάρκετινγκ που μπορούν να βοηθήσουν το προϊόν να ξεχωρίσει. Συνήθως, η αύξηση της απόδοσης μιας από τις τέσσερις δευτερεύουσες δραστηριότητες μπορεί να ωφελήσει τουλάχιστον μία από τις κύριες δραστηριότητες.

2.3.4 Προσδιορισμός Δραστηριοτήτων Αλυσίδας Αξίας

1. Το πρώτο βήμα για τη διεξαγωγή μιας ανάλυσης αλυσίδας αξίας είναι να κατανοήσουν τα στελέχη, όλες τις πρωτεύουσες και δευτερεύουσες δραστηριότητες που σχετίζονται με τη δημιουργία του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Εάν μια επιχείρηση εμπορεύεται πολλά προϊόντα ή υπηρεσίες, είναι σημαντικό να εκτελέσουν αυτήν τη διαδικασία ξεχωριστά για το καθένα.

2. Προσδιορισμός κόστους και αξίας των δραστηριοτήτων:

Μόλις εντοπιστούν οι κύριες και οι δευτερεύουσες δραστηριότητες, το επόμενο βήμα είναι να προσδιοριστεί η αξία που προσθέτει κάθε δραστηριότητα στη διαδικασία, μαζί με το κόστος που συνεπάγεται.

Σκεπτόμενοι την αξία που δημιουργούν οι δραστηριότητες, θα πρέπει να αναρωτηθούν: Πώς καθεμία (αξία) αυξάνει την ικανοποίηση ή την απόλαυση του τελικού χρήστη ;

Πώς δημιουργεί αξία για την επιχείρηση ; Για παράδειγμα, η κατασκευή του προϊόντος από συγκεκριμένα υλικά το καθιστά πιο ανθεκτικό ή πολυτελές για τον χρήστη ;

Η συμπερίληψη ενός συγκεκριμένου χαρακτηριστικού καθιστά πιο πιθανό η επιχείρησή να επωφεληθεί από τα αποτελέσματα του δικτύου και την αυξημένη επιχειρηματική δραστηριότητα ;

Ομοίως, είναι σημαντικό να κατανοήσουν το κόστος που σχετίζεται με κάθε βήμα της διαδικασίας. Ανάλογα με την κατάστασή της επιχείρησης, μπορεί να διαπιστωθούν ότι η μείωση των εξόδων είναι ένας εύκολος τρόπος για να βελτιωθεί η αξία που παρέχει κάθε συναλλαγή.

3. Προσδιορισμός ευκαιριών για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Αφού συντάχθει η αλυσίδα αξίας μπορεί να κατανοηθεί το κόστος και η αξία που σχετίζεται με κάθε βήμα, καθώς και να αναλυθεί μέσα από το πρίσμα οποιουδήποτε ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που προσπαθεί μια επιχείρηση να επιτύχει.

Για παράδειγμα, εάν ο πρωταρχικός της στόχος είναι να μειωθεί το κόστος της, θα πρέπει να αξιολογηθεί κάθε κομμάτι της αλυσίδας αξίας μέσω του φακού της μείωσης των εξόδων. Ποια βήματα θα μπορούσαν να είναι πιο αποτελεσματικά; Υπάρχουν κάποια βήματα που δεν δημιουργούν σημαντική αξία και θα μπορούσαν να ανατεθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες ή να εξαλειφθούν για να μειωθεί σημαντικά το κόστος.

Ομοίως, εάν ο πρωταρχικός στόχος είναι η επίτευξη της διαφοροποίησης των προϊόντων, ποια μέρη της αλυσίδας αξίας προσφέρουν την καλύτερη ευκαιρία για να πραγματοποιηθεί αυτός ο στόχος; Θα δικαιολογούσε η αξία που δημιουργήθηκε την επένδυση πρόσθετων πόρων.

Χρησιμοποιώντας την ανάλυση της αλυσίδας αξίας, μπορούν τα στελέχη μιας επιχείρησης να ανακαλύψουν πολλές ευκαιρίες, που μπορεί να αποδειχθεί δύσκολο να τεθούν προτεραιότητες. Μια συνηθισμένη τακτική είναι να ξεκινήσουν με βελτιώσεις που απαιτούν τη λιγότερη προσπάθεια αλλά προσφέρουν τη μεγαλύτερη αξία σε μια επιχείρηση.

2.4 Μελέτη εξωτερικού περιβάλλοντος

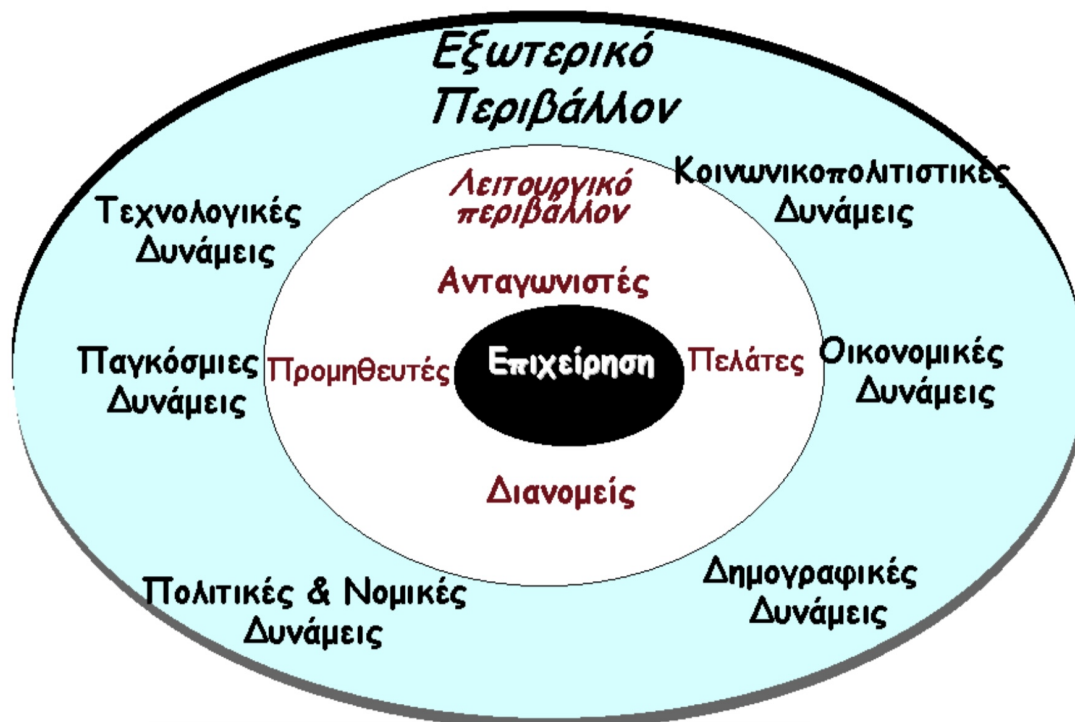
Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκησή της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές, με άλλα λόγια τους εξωτερικούς παράγοντες που πιθανόν την επηρεάζουν. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αναλύεται σε σχέση με μια συγκεκριμένη αγορά, υφιστάμενη ή υπό στόχευση. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και των παραγόντων που κυριαρχούν σε αυτό έχει αποφασιστική επιρροή στην πορεία καθώς επηρεάζει άμεσα την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης αφού της επιτρέπει να εντοπίσει ευκαιρίες και απειλές που προέρχονται από το περιβάλλον και να χαράξει την αντίστοιχη στρατηγική. Αυτό σημαίνει ότι οι υπεύθυνοι χάραξης της στρατηγικής θα πρέπει έγκαιρα να διαγνώσουν τυχόν ευκαιρίες και απειλές ώστε να τις αξιοποιήσουν και αντιμετωπίσουν, αντίστοιχα, πάντοτε με γνώμονα την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω

σε μάκρο-περιβάλλον (έμμεσο) και σε μικρο-περιβάλλον (άμεσο), μακροοικονομικούς ή μικροοικονομικούς παράγοντες αντίστοιχα.

Η κατανόηση του **εξωτερικού περιβάλλοντος** μπορεί να διευκολύνεται με την εξέταση παραμέτρων που προκύπτουν από:



Σχήμα 2.7: Εξωτερικό περιβάλλον SWOT



Σχήμα 2.8: Εξωτερικό περιβάλλον 2 SWOT

2.4.1 Ανάλυση κλάδου (5 δυνάμεις του Porter)

Η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος ή μικροοικονομικού περιβάλλοντος γίνεται με το μοντέλο των 5 δυνάμεων PORTER. Η απειλή εισόδου αναφέρονται στην απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών και μεταβλητές όπως το απόλυτο κοστολογικό πλεονέκτημα, η καμπύλη μάθησης, η πρόσβαση σε εισροές, η κρατική πολιτική, οι οικονομίες κλίμακας, οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο, η εμπορική επωνυμία και ταυτότητα της επιχείρησης, η διαφοροποίηση προϊόντος, η πρόσβαση σε κανάλια διανομής, οι νομικοί περιορισμοί (άδειες παραγωγής / λειτουργίας), η αναμενόμενη αντίδραση από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις, κ.α.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών περιλαμβάνει μεταβλητές όπως ο βαθμός συγκέντρωσης των προμηθευτών, ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων τους, η δυνατότητα υποκατάστασης προϊόντων προμηθευτή, δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός, κ.α.

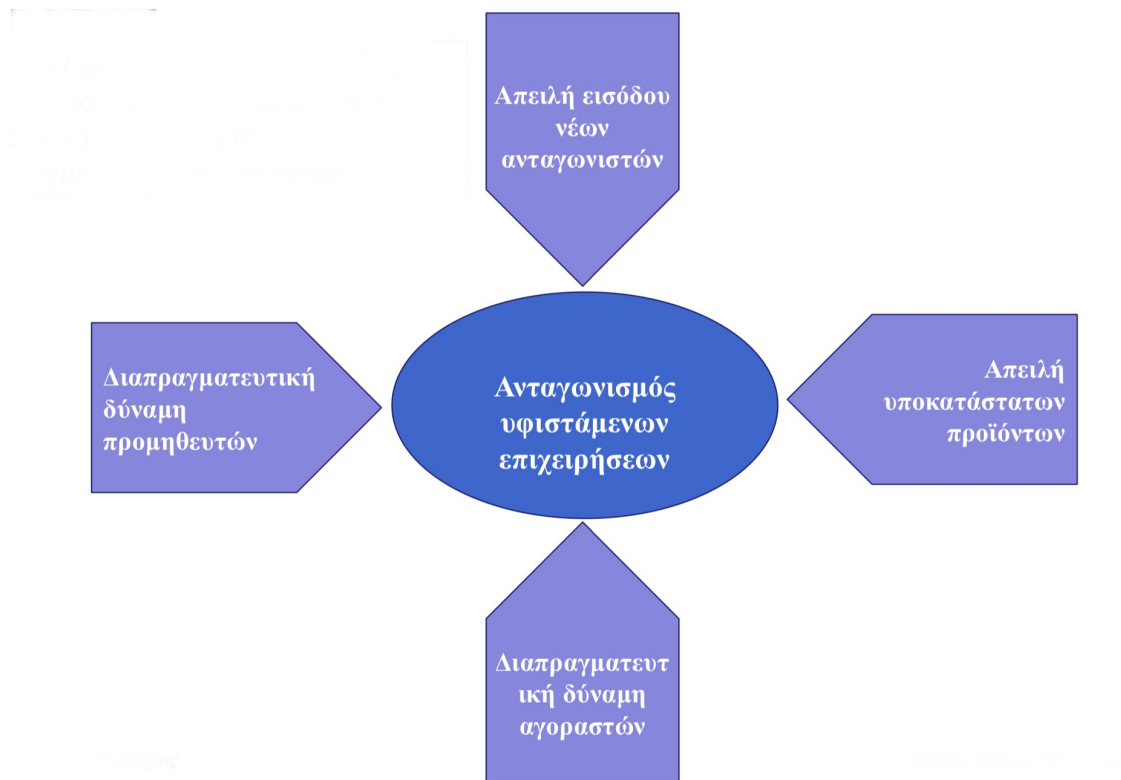
Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αναφέρεται στο μέγεθος των αγοραστών, την ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή, τα χαρακτηριστικά ζήτησης του

προϊόντος, τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των αγοραστών προς τα πίσω, τα διαθέσιμα υποκατάστατα, τα κίνητρα των αγοραστών, κ.α.

Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα αναφέρεται στην ύπαρξη και τον αριθμό των υποκατάστατων προϊόντων, την επίδραση της τιμής, την τάση των καταναλωτών προς υποκατάστατα προϊόντα, την αφοσίωση των καταναλωτών στην επωνυμία (brand loyalty), τα κόστη αλλαγής προμηθευτή, κ.α.

Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός περιλαμβάνει τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τυχόν υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας, τον βαθμό συγκέντρωσης της αγοράς, τις προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς, την έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα, ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου, τη γενικότερη εξέταση των χαρακτηριστικών και της στρατηγικής των ανταγωνιστών, δυνατά και αδύμα κ.σημεία κ.α.

Η κατανόηση των συνδέσεων μεταξύ ανταγωνιστικών δυνάμεων και των βασικών οδηγών στο μακροπεριβάλλον είναι εξαιρετικά σημαντική. Για παράδειγμα, οι τεχνολογικές αλλαγές μπορούν να καταστρέψουν πολλά από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και εμπόδια που έχουν ιστορικά προστατευμένες επιχειρήσεις. Στις δημόσιες υπηρεσίες το ίδιο θα μπορούσε να ισχύει και με τις πολιτικές αλλαγές, όπως η εκλογή μίας νέας κυβέρνησης. Οι πέντε δυνάμεις δεν είναι ανεξάρτητες η μία από την άλλη. Οι πιέσεις από τη μία κατεύθυνση μπορεί να ενεργοποιήσουν αλλαγές σε μια άλλη δυναμική διαδικασία αλλαγής. Για παράδειγμα, οι πιθανοί νεοεισερχόμενοι μπορεί να βρουν νέα κανάλια διανομής και απευθείας πώλησης στους καταναλωτές



Σχήμα 2.9: Πίνακας Δυνάμεων Porter

Υφιστάμενος ανταγωνισμός	Δύναμη προμηθευτών	Νέοι ανταγωνιστές	Υποκατάστατα προϊόντα	Δύναμη αγοραστών
<ul style="list-style-type: none"> Καταγραφή των ανταγωνιστών Εξέταση χαρακτηριστικών των ανταγωνιστών Εξέταση της στρατηγικής τους Δυνατά / αδύνατα σημεία 	<ul style="list-style-type: none"> Αριθμός προμηθευτών Μέγεθος και σημασία αγοραστή Βαθμός διαφοροποίησης προϊόντος προμηθευτή Δυνατότητα υποκατάστασης προϊόντος προμηθευτή Δυνατότητα καθετοποίησης προϊόντος προς τα εμπρός 	<ul style="list-style-type: none"> Οικονομίες κλίμακας Δυνατότητες διαφοροποίησης προϊόντος Κοστολογικά πλεονεκτήματα Πρόσβαση στα κανάλια διανομής Φόβος αντίδρασης από υπάρχουσες επιχειρήσεις 	<ul style="list-style-type: none"> Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων Τιμή υποκατάστατων προϊόντων Ροπή καταναλωτών προς υποκατάστατα προϊόντα. 	<ul style="list-style-type: none"> Αριθμός προμηθευτών Μέγεθος και σημασία αγοραστή Πληροφορίες για το κόστος παραγωγής του προμηθευτή Ευαισθησία αγοραστών ως προς την τιμή Χαρακτηριστικά προϊόντος Δυνατότητα καθετοποίησης προμηθευτών προς τα πίσω

Σχήμα 2.10: Πίνακας Δυνάμεων Porter

2.4.2 Μάκρο περιβάλλον (PEST)

Το ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον επιδρά στις λειτουργίες της επιχείρησης και αποτελείται από τα εξής τμήματα:

1. το οικονομικό περιβάλλον ,
2. το τεχνολογικό περιβάλλον ,
3. το πολιτικό-νομικό περιβάλλον και
4. το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον.

Για τη μελέτη αυτού πραγματοποιείται η ανάλυση PEST (λέξη η οποία προκύπτει από τα αρχικά των λέξεων Political, Economic, Sosial, Technological.) Η ανάλυση PEST εστιάζει σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του μακρο-περιβάλλοντος.

Το οικονομικό πλαίσιο περιλαμβάνει παράγοντες όπως ο ρυθμός ανάπτυξης της οικονομίας (ΑΕΠ), τα επιτόκια δανεισμού, οι πληθωριστικές <https://www.overleaf.com/project/61d>

217fa5996081194e0153b τάσεις, τα ποσοστά ανεργίας, τα επίπεδα μισθών και τιμών, η προσφορά χρήματος, οι συναλλαγματικές ισονομίες και τις γενικότερες οικονομικές πολιτικές της κυβέρνησης.

Το τεχνολογικό πλαίσιο αναφέρεται σε παράγοντες όπως οι εθνικές και βιομηχανικές δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, η προστασία των ευρεσιτεχνιών, η ανάπτυξη νέων προϊόντων, η έκταση εφαρμογής της πληροφορικής, οι επιστημονικές εξελίξεις, η βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω αυτοματισμού, το ηλεκτρονικό εμπόριο κλπ.

Το πολιτικό – νομικό πλαίσιο αναφέρεται στο ευρύτερο πολιτικό κλίμα και την πολιτική σταθερότητα, την ανάμειξη της πολιτικής στην λειτουργία της οικονομίας καθώς και θέματα που άπτονται της υφιστάμενης νομοθεσίας, φορολογίας, ρυθμιστικών διατάξεων για την λειτουργία της αγοράς, την προστασία του καταναλωτή, τους κανονισμούς εμπορίου, εργασιακά και ασφαλιστικά θέματα κλπ.

Το κοινωνικό-πολιτιστικό πλαίσιο περιλαμβάνει τις αλλαγές στον τρόπο ζωής, το επίπεδο μόρφωσης, τη στάση απέναντι στην εργασία και τον ελεύθερο χρόνο, την κατανομή του πλούτου, το μέγεθος και τον ρυθμό αύξησης του πληθυσμού, δημογραφικές τάσεις, ήθη, έθιμα, και την ιδιαίτερη κουλτούρα

Πολιτικοί-Νομικοί Παράγοντες	Οικονομικοί Παράγοντες
<ul style="list-style-type: none"> - Μονοπώλια - Νόμοι προστασίας - Φορολογική Νομοθεσία - Κανονισμοί Εισαγωγών/Εξαγωγών - Νομοθεσία για την εργασία - Πολιτική σταθερότητα 	<ul style="list-style-type: none"> - Κύκλοι εργασιών - Επιτόκια - Πληθωρισμός - Ανεργία - Μέσο Εισόδημα Πολιτών - Ενέργεια και Κόστος
Παράγοντες Κουλτούρας	Τεχνολογικοί Παράγοντες
<ul style="list-style-type: none"> - Δημογραφικά - Τρόπος ζωής - Μόρφωση Αγοραστικού Κοινού - Πειραιήσεις για την Εργασία 	<ul style="list-style-type: none"> - Έξοδα για Έρευνα - Προσανατολισμός στη Χρήση Τεχνολογιών - Νέες Ανακαλύψεις και Εξελίξεις - Ταχύτητα Διάδοσης Τεχνολογίας - Χρονικό Διάστημα Παλαίωσης Τεχνολογίας

Σχήμα 2.11: Πίνακας Ανάλυσης PEST

2.5 Διοίκηση Αλλαγών

Η διοίκηση αλλαγών αποτελεί ένα πολύ σημαντικό και ανερχόμενο πεδίο στο χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων, καθώς οι σύγχρονοι ταχύτατοι ρυθμοί επιβάλλουν την προσαρμογή των επιχειρήσεων στα νέα, διαρκώς μεταβαλλόμενα, δεδομένα. Επομένως, καίρια προϋπόθεση για τη διατήρηση ενός οργανισμού αποτελεί η παρακολούθηση και η προσαρμογή στις εξελίξεις και στις αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον. Βασικό πυλώνα της διοίκησης αλλαγών αποτελεί η πεποίθηση ότι η αποτελεσματικότερη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για έναν επιτυχή οργανισμό, ικανό να προσαρμόζεται στις συνθήκες που αλλάζουν.

Με τον όρο οργανωσιακή αλλαγή νοείται η μετάβαση ενός οργανισμού από την τρέχουσα θέση του σε μία άλλη, στην επιθυμητή, όπου θα μπορεί να λειτουργήσει περισσότερο αποτελεσματικά (Burnes, 1996). Η διοίκηση αλλαγών παρέχει τα θεωρητικά εργαλεία, τα μοντέλα, για την όσο το δυνατόν καλύτερη μετάβαση του οργανισμού στην επιθυμητή θέση. Αυτά τα θεωρητικά εργαλεία η διοίκηση αλλαγών τα δανείζεται από τους χώρους του στρατηγικού μάνατζμεντ, της ψυχολογίας, της οργανωσιακής συμπεριφοράς, της ηγεσίας και της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Όλα αυτά τα επιστημονικά πεδία συντελούν με τις έρευνες και τις θεωρίες που αναδεικνύουν στην καλύτερη διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής.

Αρχικά, πρέπει να ληφθεί υπόψη ο χρόνος των διαδικασιών αυτής της αλλαγής. Αν η προγραμματισμένη αλλαγή συντελείται με ένα πρόγραμμα υλοποιήσιμο σε σύντομο χρονικό διάστημα, τότε μπορεί να γίνει λόγος για δραστική αλλαγή. Μια τέτοιου είδους αλλαγή πραγματοποιείται συνήθως όταν τα προβλήματα εντός του οργανισμού είναι πολύ σοβαρά ή ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος και δεν υπάρχει χρόνος για να υλοποιηθεί ένα πρόγραμμα σταδιακής αλλαγής.

Το τελευταίο αποτελεί την ενδεδειγμένη πορεία για τη διοίκηση αλλαγών, δοθέντος φυσικά του χρονικού περιθωρίου, καθώς μπορεί να γίνει ενδεδειγμένη και αποτελεσματικός προγραμματισμός της αλλαγής. Βέβαια, η δραστική αλλαγή είναι συνήθως αυτή που προβληματίζει καθώς μπορεί να εκπορεύεται από ένα αίσθημα ότι η τρέχουσα κατάσταση του οργανισμού δεν μπορεί να συνεχιστεί και ίσως να χρειαστεί να ξεκινήσει ξανά από το μηδέν, χωρίς να διατηρήσει κανένα στοιχείο της τωρινής του κατάστασης. Σε αυτή την περίπτωση συναντάται και η μεγαλύτερη αντίσταση στην αλλαγή, η οποία αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για τη διοίκηση αλλαγών.

Κεφάλαιο 3

Κεφάλαιο 3ο

3.1 Δομή Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών

Για να είναι αποτελεσματικός ένας οργανισμός χρειάζεται μια δομή. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα όπως οι κρατικοί φορείς, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και οι ταχυδρομικές υπηρεσίες έχουν όλοι σαφώς καθορισμένες οργανωτικές δομές. Αν και οι λεπτομέρειες ποικίλλουν από τον έναν τύπο τομέα στον άλλο, η γενική δομή βασίζεται σε μια ιεραρχία, όπου η αλυσίδα εντολών ορίζεται και επιβάλλεται με σαφήνεια.

Οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα έχουν πολύ μεγαλύτερη ευελιξία στον τρόπο διάρθρωσής τους. Για παράδειγμα, μια μικρή επιχείρηση, μπορεί να επιλέξει να χτίσει την ιεραρχία της όπως επιθυμεί ακόμη και να αλλάζει από τη μια μέρα στην άλλη. Μια επιχείρηση του ιδιωτικού τομέα μπορεί να ασχολείται με την εποπτεία από επενδυτές ή από ένα διοικητικό συμβούλιο, αλλά γενικά, οι ηγέτες μιας επιχείρησης είναι ελεύθεροι να ρυθμίσουν τα πράγματα όπως θέλουν.

Παρόλο που υπάρχουν πολλές διαφορετικές μορφές θέσεων στο δημόσιο τομέα, οι υπηρεσίες δεν έχουν την ελευθερία να προσθέτουν νέες θέσεις από ιδιοτροπία. Οι ηγετικές θέσεις ενός οργανισμού δημιουργούνται μέσω νόμων και κανονισμών, με αυτούς τους ηγέτες να περνούν από μια διαδικασία προσθήκης νέων θέσεων. Αφού εκκενωθεί μια θέση, πρέπει να καλυφθεί ή να αφαιρεθεί οριστικά από την επιχείρηση.

3.2 Δημόσια Διοίκηση, στόχοι, νέο δημόσιο management

Το 1991 οι (Hood & Jackson) εισήγαγαν τον όρο Νέα Δημόσια Διοίκηση ((New Public Management)), η οποία θεωρείται μια νέα πρόταση αναφορικά με τον οργανωτικό σχεδιασμό των δημοσίων υπηρεσιών ο οποίος δανείζεται στοιχεία οργανωτικού σχεδιασμού του ιδιωτικού τομέα και διαφέρει από την παραδοσιακή δημόσια διοίκηση.

Η νέα δομή δημόσιας διοίκησης όπως αυτή προέκυψε έπειτα από μετασχηματισμούς τη δεκαετία του 1980, (όπου υπήρχε ιδιαίτερα έμφαση στη περικοπή των δημοσίων δαπανών και τη μείωση του ελλείμματος και του δημόσιου χρέους) εξέφραζε μια τάση να ο δημόσιος τομέας να εξελιχθεί σε μια πιο επιχειρηματική μορφή οργανισμού καθώς έτσι θα βελτιωνόταν η αποτελεσματικότητα των υπάρχουσων υπηρεσιών και κατέπεχτα η ικανοποίηση πολιτών που ήταν οι κύριοι αποδέκτες των υπηρεσιών ή οι πελάτες του δημόσιου τομέα.

Το νέο σύστημα δημόσιας διοίκησης εισήγαγε έναν έλεγχο περισσότερο διαμοιρασμένο στο κομμάτι των πόρων και τη διερεύνηση άλλων μοντέλων παροχής υπηρεσιών για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων, συμπεριλαμβανομένης μιας οιονεί δομής αγοράς όπου οι δημόσιοι και ιδιωτικοί πάροχοι υπηρεσιών ανταγωνίζονταν μεταξύ τους σε μια προσπάθεια να παρέχουν καλύτερες και ταχύτερες υπηρεσίες.

Τα βασικά θέματα τα οποία εισήγαγε η Νέα Δημόσια Διοίκηση ήταν:

1. Ισχυρή εστίαση στον οικονομικό έλεγχο, τη σχέση ποιότητας/τιμής και την αύξηση της αποτελεσματικότητας.
2. Τρόπος εντολής και ελέγχου λειτουργίας, εντοπισμού και θέσπισης στόχων και συνεχούς παρακολούθησης της απόδοσης, παράδοσης της εξουσίας στην ανώτερη διοίκηση.
3. Εισαγωγή ελέγχων τόσο σε οικονομικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο, με χρήση διαφανών μέσων για την επισκόπηση των επιδόσεων, καθορισμός σημείων αναφοράς, χρήση πρωτοκόλλων για τη βελτίωση της επαγγελματικής συμπεριφοράς.

4. Μεγαλύτερος προσανατολισμός και ανταπόκριση στον πελάτη και αύξηση του πεδίου των ρόλων που διαδραματίζουν οι πάροχοι μη δημόσιου τομέα.
5. Απορρύθμιση της αγοράς εργασίας, αντικατάσταση των συλλογικών συμβάσεων σε ατομικά πακέτα ανταμοιβών σε ανώτερα επίπεδα σε συνδυασμό με βραχυπρόθεσμες συμβάσεις.
6. Αποθάρρυνση της αυτορυθμιστικής δύναμης των επαγγελματιών και παράδοση της εξουσίας από τα άτομα στη διοίκηση.
7. Ενθάρρυνση μεγαλύτερης επιχειρηματικής διαχείρισης από τη γραφειοκρατία με υψηλές αναδρομικές απαιτήσεις λογοδοσίας προς τα πάνω.
8. Εισαγωγή νέων μορφών εταιρικής διακυβέρνησης, εισαγωγή ενός μοντέλου λειτουργίας του διοικητικού συμβουλίου και συγκέντρωση της εξουσίας στον στρατηγικό πυρήνα του οργανισμού.

Αρχικά, σε αντίθεση με τις ιδιωτικές εταιρείες, οι δημόσιοι φορείς συνήθως αντιμετωπίζουν μια ασάφεια στους στόχους τους λόγω των αυστηρότερων κανονισμών που τις διέπουν. Οι στόχοι στον δημόσιο τομέα δεν είναι μόνο πιο διαφορετικοί, αλλά και πιο δύσκολο να μετρηθούν από ό,τι στον ιδιωτικό τομέα. Και αυτό περιπλέκει τον σχεδιασμό συστημάτων και κινήτρων. Επιπλέον, τα στελέχη στρατηγικού και τακτικού σχεδιασμού λειτουργούν με λιγότερα περιθώρια ελιγμών από τους ομολόγους τους στον ιδιωτικό τομέα για να προσλαμβάνουν και να απολύουν υπαλλήλους, και αυτοί οι περιορισμοί στις πολιτικές προσωπικού καθιστούν πιο δύσκολη την υιοθέτηση μέτρων ενίσχυσης των κινήτρων.

Τα ανωτερα στελέχη ενός δημόσιου οργανισμού δεν μπορούν να δώσουν στους υφισταμένους τους τόση αυτονομία όπως στον ιδιωτικό τομέα λόγω των παραπάνω περιορισμών αφενός, των διοικητικών βαρών και, αφετέρου, των απαιτήσεων πολιτικής λογοδοσίας. Επιπλέον, οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα μπορεί να έχουν διαφορετικές αξίες και ιδιαίτερα, πιο εγγενή ή αλτρουιστικά κίνητρα από τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα. Κατά συνέπεια, η στόχευση στην παρακίνηση τους μέσω εξωγενών ή ιδιοτελών κινήτρων μπορεί να μην είναι επιτυχής.

Τώρα, οι τομείς του Ανθρώπινου Δυναμικού και των Δημοσίων Σχέσεων έρχονται όλο και περισσότερο στο προσκήνιο καθώς και η παρουσία των δημοφιλών κειμένων

που τόνιζαν την ανάγκη αριστείας, τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας, τις αξίες, το όραμα και την έννοια της Οργάνωσης Μάθησης που εισήγαγε ο Peter Senge (1990), ο οποίος επηρέασε και τη νέα δημόσια διοίκηση και συνεπώς καινοτόμες και κατάλληλες αλλαγές προτάθηκαν επίσης στη θεωρία από τους μελετητές.

1. Στη μορφή οργάνωσης από κάτω προς τα πάνω η οργανωτική ανάπτυξη και η μάθηση αποκτούσαν σημασία. Η οργανωτική κουλτούρα θεωρήθηκε ως μια σύζευξη που κρατά τον οργανισμό ενωμένο, κρίνοντας την απόδοση με βάση τα αποτελέσματα.
2. Όσον αφορά τη μορφή οργάνωσης από πάνω προς τα κάτω, η διασφάλιση των αλλαγών στην οργανωσιακή κουλτούρα κρίθηκε ως σημαντική όπως και η αποσαφήνιση και προβολή του οράματος της ηγεσίας του συγκεκριμένου μοντέλου. Ο ιδιωτικός τομέας αναδείχθηκε ως πρότυπο για το νέο σύστημα management. Πτυχές όπως η εκπαίδευση, τα εταιρικά λογότυπα, οι στρατηγικές επικοινωνίας, το ισχυρό ανθρώπινο δυναμικό και όλες οι άλλες πτυχές που χαρακτηρίζουν την οργάνωση και διοίκηση του ιδιωτικού τομέα ενθαρρύνθηκαν να υιοθετηθούν από το δημόσιο. Έτσι, βασικά η νέα δημόσια διοίκηση ήταν ένα ριζικό κίνημα για να αλλάξει όχι μόνο ο τρόπος λειτουργίας ενός δημόσιου τομέα αλλά και ολόκληρη την αντίληψη σχετικά με αυτό.

3.3 Περίοδος του Covid-19

Το ξέσπασμα της πανδημίας του κορωνοϊού έχει πυροδοτήσει ένα κύμα ουσιαστικών μεταρρυθμίσεων στον κρατικό μηχανισμό. Η πανδημία έφερε τη δημόσια διοίκηση αντιμέτωπη με πλήθος προκλήσεων. Όλα τα επίπεδα και οι λειτουργίες της κυβέρνησης γνώρισαν σημαντικές μεταμορφώσεις, καθώς η αύξηση της αποδοτικότητας της διοίκησης ήταν απαραίτητη και λειτούργησε ως απάντηση στην αιφνίδια ανάγκη που δημιουργήθηκε από την ταχέως εξελισσόμενη κρίση υγείας. Ο Covid-19 έθεσε σε λειτουργία τα αντανακλαστικά του εγχώριου διοικητικού συστήματος και το ανάγκασε να ανταποκριθεί άμεσα και αποτελεσματικά σε εξωτερικούς, μεγάλης κλίμακας κραδασμούς και έχει οδηγήσει σε σημαντικές θεσμικές, διαρθρωτικές και λειτουργικές προσαρμογές. Οι πολιτικές απαντήσεις στην κρίση του Covid-19 έχουν επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην κατεύθυνση του εκσυγχρονισμού και της απογραφειοκρατικοποίησης της δημόσιας διοίκησης, αλλά ταυτόχρονα επισήμαναν αρκετούς περιορισμούς όσον αφορά

την ετοιμότητα και την ικανότητά της για μεταρρυθμίσεις. Διαφορετικά, η συνήθης βραδύτητα στην εφαρμογή νόμων και μέτρων θα είχε πολύ αρνητικές επιπτώσεις.

Στον κόσμο πριν από τον COVID-19, οι κυβερνήσεις έστρεφαν όλο και περισσότερο την προσοχή τους σε τρόπους αντιμετώπισης των «μεγάλων προκλήσεων» ή «κακών ζητημάτων», όπως είναι η κλιματική αλλαγή, οι δημογραφικές προκλήσεις και η προαγωγή της υγείας και της ευημερίας. Οι προκλήσεις αυτές εκτός από την αντικειμενική δυσκολία που παρουσιάζουν στο κομμάτι της ολοκλήρωσης τους, κρύβουν και δυσκολίες δημιουργίας βιώσιμης και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξης. Οι ιθύνοντες χάραξης πολιτικής αφιέρωσαν όλο και περισσότερο την προσοχή τους όχι μόνο στον ρυθμό οικονομικής ανάπτυξης, αλλά και στην κατεύθυνσή του (Mazzucato and Perez, 2015).

Το ξέσπασμα και κατόπιν η έξαρση του κορωνοϊού έπιασε τον κρατικό μηχανισμό σε μεγάλο βαθμό απροετοίμαστο να αντιμετωπίσει μια υγειονομική κρίση τέτοιας κλίμακας και έντασης. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την άμεση αντίδραση της κυβέρνησης με την εφαρμογή οριζόντιου περιορισμού και προληπτικών μέτρων όπως είναι το κλείσιμο σχολείων και πανεπιστημίων και η αναστολή των επιχειρήσεων λιανικής αλλά και πολλών επαγγελματιών δραστηριοτήτων. Οι περισσότερες δημόσιες δραστηριότητες τέθηκαν σε «παύση» και υπόκεινταν σε αυστηρούς περιορισμούς. Επιπρόσθετα, επιβλήθηκαν απαιτήσεις προσωπικής κινητικότητας και κοινωνικής απόστασης καθώς και ταξιδιωτικοί περιορισμοί στο γενικό πληθυσμό. Η αντίδραση αυτή δικαιολογήθηκε λόγω της απουσίας αποτελεσματικού σχεδίου για τη διαχείριση της υγειονομικής κρίσης, δεδομένης και της αβεβαιότητας των επιστημονικών στοιχείων σχετικά με τις επιπτώσεις του κορωνοϊού λόγω του πρώιμου σταδίου των ερευνών. Ωστόσο η επανάληψη των κυμάτων της πανδημίας και οι αρνητικές επιπτώσεις που έχουν αυτά στην αγορά και την απασχόληση, δημιουργούν την ανάγκη για ευρύτερο προβληματισμό.

Ο COVID-19 έχει μεγεθύνει και επιταχύνει την ανάγκη για πλαίσια πολιτικής που δρουν για την αντιμετώπιση προκλήσεων και καθοδηγούνται από αυτές. Η πανδημία και τα επακόλουθά της προσφέρουν μια ευκαιρία για επανεξέταση των θεμελίων της (οικονομικής) πολιτικής μας και την ευθυγράμμιση με τις ανάγκες του εικοστού πρώτου αιώνα. Η κρίση του COVID-19 υπογραμμίζει τη σημασία της ικανότητας του δημόσιου τομέα για την αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, ιδιαίτερα αυτές που αφορούν την επίλυση κοινωνικών προκλήσεων με πιο εμφανή την προστασία και

την ανάπτυξη της δημόσιας υγείας. Ωστόσο, η πανδημία έχει επίσης υπογραμμίσει τη σημασία του δημόσιου τομέα όχι μόνο ως διαμορφωτής της αγοράς (Mazzucato, 2016).

Ο δημόσιος τομέας φέρει ευθύνη για την ανθεκτικότητα και σταθερότητα των κοινωνιών σε βάθος χρόνου και για τη διαμόρφωση των δημοσίων αποτελεσμάτων μέσω της χάραξης πολιτικής και των δημοσίων θεσμών. Η ικανότητα του δημόσιου τομέα ορίζεται συνήθως ως το σύνολο των δεξιοτήτων, ικανοτήτων και πόρων που απαιτούνται για την εκτέλεση λειτουργιών πολιτικής, από την παροχή δημόσιων υπηρεσιών έως το σχεδιασμό και την εφαρμογή πολιτικής (Wu et al.2018). Οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η πανδημία έχει δείξει τους τομείς στους οποίους οι ικανότητες είναι κρίσιμες για τις κυβερνήσεις στον απόηχο της κρίσης και στην ανοικοδόμηση οικονομιών και κοινωνιών: συγκεκριμένα, ταχύτητα προσαρμογής και μάθησης, ικανότητα ευθυγράμμισης των δημόσιων υπηρεσιών και των αναγκών των πολιτών· ικανότητα δημιουργίας και διαχείρισης ανθεκτικών συστημάτων παραγωγής και ικανότητα διαχείρισης δεδομένων και ψηφιακών πλατφορμών.

Η κρατική παρέμβαση οφείλει να είναι αποτελεσματική και σε αυτό χρειάζεται να έχει τις αντίστοιχες δυνατότητες ώστε να δράσει. Οι κυβερνήσεις, πέρα από το να περιορίζονται στον ρόλο του να είναι στην καλύτερη περίπτωση ρυθμιστής της αγοράς και στη χειρότερη ανάθεση σε τρίτους, θα πρέπει να επενδύσουν στην οικοδόμηση των μυών και των αντανακλαστικών τους σε κρίσιμους τομείς, όπως είναι η παραγωγική ικανότητα, οι δυνατότητες να προμηθεύονται, οι συμβιωτικές συνεργασίες δημόσιου-ιδιωτικού τομέα που εξυπηρετούν πραγματικά το δημόσιο συμφέρον και η ψηφιακή εμπειρογνωμοσύνη και τεχνογνωσία δεδομένων (εξασφαλίζοντας παράλληλα το απόρρητο και την ασφάλεια). Η ιστορία δείχνει ότι χωρίς σε αυτό, οι κυβερνήσεις δεν έχουν αναπτύξει επαρκώς την ικανότητα να διαχειρίζονται και να επιλύουν τέτοια θέματα, αφού δεν είναι καν σε θέση να εφεύρουν καλούς «όρους αναφοράς» για τις εταιρείες στις οποίες αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες (Schick, 2001).

3.4 Αλλαγές στο δημόσιο τομέα λόγω Covid - 19 (ιστορία, διάφορα φεκ, επικοινωνία πολίτη - κράτους κ.λ.π.)

Εκτός από την πολύ υψηλή και ξαφνική πίεση στα συστήματα υγείας, η πανδημία έχει επίσης δημιουργήσει μια δραματική αύξηση στη ζήτηση για βασικά ιατρικά εφόδια, ιδιαίτερα εξοπλισμό ατομικής προστασίας για εργαζομένους στον τομέα της υγείας, αναπνευστήρες και φαρμακευτικά προϊόντα. Ο εξοπλισμός ατομικής προστασίας είναι ζωτικής σημασίας για την προστασία των εργαζομένων στον τομέα της υγείας από μολύνσεις και για να μπορούν να κάνουν τη δουλειά τους με ασφάλεια.

Το lockdown από τον COVID-19 έδειξε πόσο βαθιά είναι τα υπάρχοντα ψηφιακά χάσματα αποκαλύπτοντας ποιες θέσεις εργασίας και υπηρεσίες μπορούν να παρέχονται ή να εκτελούνται εξ αποστάσεως και ποιες όχι, και έχει επίσης δημιουργήσει νέες. Η εκπαίδευση έχει βρεθεί στο επίκεντρο με το αίτημα οι μαθητές να συνεχίσουν να εκπαιδεύονται με ψηφιακά μέσα. Ωστόσο, ενώ η εκπαίδευση μπορεί να παραδοθεί εξ αποστάσεως είτε μέσω διαδικτυακών προηχογραφημένων βίντεο είτε μέσω ζωντανών συνεδριών—δεν έχουν όλοι οι μαθητές τα ίδια μέσα, ποιότητα ή διαθεσιμότητα πρόσβασης σε διαδικτυακές υπηρεσίες και ένα κατάλληλο περιβάλλον εργασίας. Ενώ η εκπαίδευση απέχει πολύ από το να είναι ο μόνος τομέας με προβλήματα πρόσβασης, αντικατοπτρίζει το ευρύτερο πρόβλημα της παγκόσμιας ψηφιακής ανισότητας όσον αφορά την πρόσβαση και τον περιορισμό των θεμελιωδών ευκαιριών συμμετοχής στην κοινωνία υπό τον COVID-19.

Οι μεταρρυθμίσεις NPM οδήγησαν πολλές κυβερνήσεις να αναθέσουν σε εξωτερικούς συνεργάτες τις λειτουργίες των πληροφοριακών συστημάτων τους, κάτι που είχε επιζήμια επίδραση στις ψηφιακές ικανότητες και δυνατότητες των κυβερνήσεων. Συγκρίνοντας μια σειρά χωρών, οι Dunleavy et al. (2006) διαπίστωσαν ότι οι χώρες με την πιο ενθουσιώδη απορρόφηση του NPM τα πήγαν ιδιαίτερα άσχημα στην εκμετάλλευση της ψηφιοποίησης, με το Ηνωμένο Βασίλειο να αναδεικνύεται ως «παγκόσμιος ηγέτης σε αναποτελεσματικά συστήματα πληροφορικής για την κυβέρνηση». Με την αποδυνάμωση των δυνατοτήτων του δημόσιου τομέα και την εισαγωγή νέων συμβατικών κινδύνων και φραγμών στη διακυβερνητική χάραξη πολιτικής, η NPM έχει επηρεάσει δραστικά τον εκσυγχρονισμό της κυβερνητικής πληροφορικής.

Σήμερα οι κυβερνήσεις δημιουργούν πλατφόρμες για την αναγνώριση των πολιτών, τη συλλογή φόρων και την παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Λόγω των ανησυχιών στις πρώτες μέρες του Διαδικτύου σχετικά με την επίσημη κατάχρηση δεδομένων, μεγάλο μέρος της τρέχουσας αρχιτεκτονικής δεδομένων κατασκευάστηκε από ιδιωτικές εταιρείες. Αλλά οι κυβερνητικές πλατφόρμες έχουν τώρα τεράστιες δυνατότητες να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα και να εκδημοκρατίσουν την οικονομία της πλατφόρμας (Cordella and Paletti, 2019). Για να συνειδητοποιήσουμε τις δυνατότητες των κυβερνητικών πλατφορμών, θα χρειαστεί να επανεξετάσουμε τη διακυβέρνηση των δεδομένων, να αναπτύξουμε νέους θεσμούς και, δεδομένης της δυναμικής της οικονομίας της πλατφόρμας, να πειραματιστούμε με εναλλακτικές μορφές ιδιοκτησίας. Για να πάρουμε μόνο ένα από τα πολλά παραδείγματα, τα δεδομένα που δημιουργεί κάποιος κατά τη χρήση των Χαρτών Google, της Uber ή της Citymapper ή οποιασδήποτε άλλης πλατφόρμας που βασίζεται σε τεχνολογίες που χρηματοδοτούνται από τους φορολογούμενους θα μπορούσαν να αναπτυχθούν για τη βελτίωση των μέσων μαζικής μεταφοράς, των μοτιβών κυκλοφορίας και άλλων υπηρεσιών, αντί να κερδίζει απλώς χρήματα για ιδιωτικά κέρδη.

Προκειμένου να (εκ νέου) οικοδομήσουμε τις ικανότητες του δημόσιου τομέα για τον κόσμο μετά την COVID-19 εποχή, υποστηρίζουμε ότι πρέπει να θεωρητικοποιήσουμε τον δημόσιο τομέα από μια νέα προοπτική: η κυβέρνηση ως που διαμορφώνει ενεργά τις αγορές αντί να διορθώνει απλώς τις αστοχίες; Τέτοια θεμελιώδη πλαίσια έχουν σημασία καθώς συνιστούν την πολιτική πραγματικότητα εντός της οποίας ενεργούν οι πολιτικοί και οι δημόσιοι υπάλληλοι. Τα τρέχοντα θεωρητικά πλαίσια για την ικανότητα του δημόσιου τομέα προέρχονται από τη νεοκλασική οικονομική θεωρία, ιδιαίτερα τη μικροοικονομική θεωρία και τα οικονομικά της ευημερίας, δίνοντας έμφαση στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα βρίσκουν τις βέλτιστες λύσεις μέσω των αγορών. Οι κυβερνήσεις έχουν έναν ρόλο να διαδραματίσουν εάν, και μόνο εάν, οι αγορές αποδειχθεί ότι δεν προσφέρουν βέλτιστα αποτελέσματα και χρειάζονται «διόρθωση». Στην πράξη, τέτοια πλαίσια παίρνουν τη μορφή συγκεκριμένων εργαλείων ανάλυσης πολιτικής, όπως στατικά εκ των προτέρων ανάλυση κόστους-οφέλους, η οποία σταθμίζει τα κέρδη και τα κόστη που αποκομίζονται σε χρήμα (Kattel et al.2018). Το κόστος (συμπεριλαμβανομένου του κόστους ενδεχόμενης κρατικής αποτυχίας) ορίζεται συνήθως από το κόστος ευκαιρίας.

Αυτά τα πλαίσια πολιτικής στοχεύουν κυρίως στην πρόληψη δαπανηρών κυβερνη-

τικών αποτυχιών. Από τη φύση τους, δεν μπορούν να μας πουν πολλά για την προληπτική δημιουργία και διαμόρφωση αγοράς, ούτε πώς και τι είδους ικανότητες πρέπει να οικοδομήσουν οι κυβερνήσεις. Αυτός ο περιορισμός είναι ζωτικής σημασίας. Οι δημόσιες πολιτικές που στοχεύουν στην επιτάχυνση της καινοτομίας και στην αλλαγή της κατεύθυνσής της (δηλαδή προς μια πιο βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη) δημιουργούν, εξ ορισμού, νέες τεχνολογίες και αλλάζουν ριζικά τις τιμές, τη διαθεσιμότητα και την ύπαρξη αγαθών και υπηρεσιών. Ο κεντρικός τους σκοπός είναι να μετασχηματίσουν τις υποκείμενες σχέσεις, ένα ευρύ φάσμα τιμών και το ευρύτερο περιβάλλον (ΟΟΣΑ,2015). Συγκρίνοντας πάντα την πολιτική παρέμβαση με το status quo και δίνοντας έμφαση στους βραχυπρόθεσμους κινδύνους, τα υπάρχοντα πλαίσια πολιτικής και προσεγγίσεις ενθαρρύνουν τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να προτιμούν μικρής κλίμακας, οριακές παρεμβάσεις και την ανάπτυξη αντίστοιχων ικανοτήτων.

Ένα παράδειγμα είναι οι ψηφιακές τεχνολογίες. Παρέχουν εξαιρετικές ευκαιρίες για την επίλυση μεγάλων προκλήσεων εάν διοικούνται με ισχυρή αίσθηση του δημόσιου σκοπού (Perez, 2019). Ο βασικός κίνδυνος ως προς αυτή τη δυναμική που προσφέρει η τεχνητή νοημοσύνη και άλλες τεχνολογίες δεν βρίσκεται στον ρυθμό ανάπτυξής τους, αλλά στο πώς και για ποιο σκοπό σχεδιάζονται και αναπτύσσονται (Mazzucato, 2019). Με τον COVID-19 αναδύθηκαν μακροχρόνιες ανησυχίες σχετικά με την ψηφιακή οικονομία: τη μονοπωλιακή δύναμη της μεγάλης τεχνολογίας, την έλλειψη ιδιωτικότητας, τις ελλειπείς κυβερνητικές δυνατότητες και το ψηφιακό χάσμα μεταξύ αυτών με και χωρίς πρόσβαση. Υπάρχει τεράστια δυναμική για τις κυβερνήσεις να αλλάξουν πορεία και να κατευθύνουν την ψηφιοποίηση προς ζωτικής σημασίας σκοπούς και μακριά από τα τρέχοντα κίνητρα της στοχευμένης διαφήμισης και τροποποιητικής συμπεριφοράς με βάση τη δημιουργία εσόδων από προσωπικές πληροφορίες. Σε θεμελιώδες επίπεδο, η ψηφιοποίηση της κοινωνίας θα πρέπει να υποστηριχθεί με την αναθεώρηση των κοινωνικών μας συμβάσεων για την ψηφιακή εποχή με νέα, επαρκή δικαιώματα και νέες δομές διακυβέρνησης για τη διατήρησή τους (Bria,2020).

Η έλλειψη επενδύσεων σε εσωτερικές δημόσιες δυνατότητες είχε ως αποτέλεσμα την απώλεια της θεσμικής μνήμης και την αυξημένη εξάρτηση από εταιρείες συμβούλων. Το σημαντικότερο είναι ότι τα ταλαντούχα άτομα παρακινούνται όχι μόνο από τους υψηλούς μισθούς, αλλά και από την προοπτική να μπορέσουν να εφαρμόσουν τις δεξιότητές τους για την προώθηση του κοινού καλού μέσω της απαιτητικής αναλυτικής

εργασίας. Η εξωτερική ανάθεση έχει ακυρώσει πολλούς κυβερνητικούς φορείς από τέτοιες προκλητικές και παρακινητικές εργασίες. Επιπλέον, μπορούν να τεθούν σε εφαρμογή κίνητρα για ανάληψη κινδύνων και πειραματισμό προκειμένου να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον όπου η αποτυχία και η μάθηση από την αποτυχία όχι μόνο επιτρέπονται, αλλά ενθαρρύνονται.

3.5 Η ψηφιοποίηση στην Ελλάδα

Το επιχειρησιακό πρόγραμμα της μεταρρύθμισης του δημόσιου τομέα έχει ως στόχο την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης στις σχέσεις μεταξύ της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και των πολιτών/επιχειρήσεων, καθώς και στην παροχή υπηρεσιών με επίκεντρο το πολίτη και συνεχώς αναβαθμισμένων υπηρεσιών. Το επιχειρησιακό πρόγραμμα διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στις μεταρρυθμίσεις σε πολλούς τομείς, π.χ. στη ψηφιοποίηση ορισμένων δημόσιων υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της πρόσβασης στην πρωτοβάθμια υγειονομική περίθαλψη και στις δικαστικές διαδικασίες στα δικαστήρια των μεγάλων ελληνικών πόλεων. Ωστόσο, πρέπει να γίνουν ακόμη πολλά.

Για παράδειγμα, εξακολουθούν να λείπουν οι έρευνες ικανοποίησης των πολιτών και η συστηματική αξιολόγηση των στάσεων εξυπηρέτησης. Επί του παρόντος, οι ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες σπάνια χρησιμοποιούν εργαλεία διαχείρισης ποιότητας. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τις περιφερειακές και δημοτικές υπηρεσίες, οι οποίες έχουν ασθενέστερες διοικητικές ικανότητες από τις κεντρικές δημόσιες υπηρεσίες.

Η έλλειψη υπηρεσιών ποιότητας έχει ως αποτελέσματα οι επιχειρήσεις να έχουν αντικίνητρα για επενδύσεις στην Ελλάδα. Μεταξύ των 190 χωρών, τις οποίες κατέταξε η Παγκόσμια Τράπεζα όσον αφορά την ευκολία επιχειρηματικής δραστηριότητας, η Ελλάδα καταλαμβάνει την 72η θέση. Κατατάχθηκε ακόμη χαμηλότερα όσον αφορά την καταχώριση περιουσιακών στοιχείων και την εκτέλεση συμβάσεων. Οι ελλείψεις αυτές οφείλονται στα πολύ παλαιάς μορφής συστήματα κτηματολογίου στην Ελλάδα και στις τεράστιες καθυστερήσεις παλαιών υποθέσεων που δυσκολεύουν τη λειτουργία των ελληνικών δικαστηρίων.

Ωστόσο, η ελληνική πολιτεία έχει ήδη σημειώσει μεγάλη πρόοδο για τη διεύρυνση της ποικιλίας και του αριθμού των ηλεκτρονικών υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες και στις επιχειρήσεις. Η μικρή αυτή προσπάθεια της ψηφιακής διακυβέρνησης

επικεντρώθηκε στην ψηφιακή παροχή δημόσιων υπηρεσιών, αξιοποιώντας όσο το δυνατόν περισσότερο την ευκαιρία που προσφέρουν τα μέτρα για την καταπολέμηση της πανδημίας Covid-19, η οποία επιβάλλει κοινωνική αποστασιοποίηση και την αποφυγή της φυσικής παρουσίας στις εκάστοτε δημόσιες υπηρεσίες. Αυτό επιτεύχθηκε ιδιαίτερα μέσω της εισαγωγής ηλεκτρονικών πλατφορμών. Για παράδειγμα, πολίτες και επιχειρήσεις υποβάλλουν φορολογικές δηλώσεις με σύνδεση μέσω της πλατφόρμας taxisnet. Περιττό να πούμε ότι σε διάφορους άλλους τομείς πολιτικής (π.χ. άδειες κατασκευής, εγγραφή σε σχολεία κ.λπ.) ο ελληνικός δημόσιος τομέας πρέπει να βελτιωθεί στην παροχή υπηρεσιών. Επί του παρόντος, η παροχή τέτοιων υπηρεσιών απαιτεί επανειλημμένες επισκέψεις σε κατάλληλες δημόσιες υπηρεσίες και επαφές με το προσωπικό αυτών.

Μετά την οικονομική κρίση, η νέα τάση ήταν να επεκταθεί η ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Έχει γίνει μια μεγάλης κλίμακας, αλλά ημιτελής προσπάθεια, να απαιτηθεί από τις δημόσιες αρχές να προσφέρουν ψηφιακές υπηρεσίες στους πολίτες. Ταυτόχρονα οι πολίτες υποχρεούνται να μετατοπίζονται από χειρόγραφες, προσωπικά παραδοτέες αναφορές στην ηλεκτρονική υποβολή αναφορών και φορολογικών δηλώσεων. Με την πάροδο του χρόνου, οι διαδικτυακές υπηρεσίες έχουν βελτιωθεί. Έχουν υπάρξει πολλές διαφορετικές κυβερνητικές πρωτοβουλίες στον τομέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, οι οποίες έχουν υλοποιηθεί και λειτουργούν με επιτυχία. Το σύστημα taxisnet που επιτρέπει σε μεμονωμένους πολίτες και επιχειρήσεις να επικοινωνούν με τις φορολογικές αρχές, το gov.gr και τρίτον, το Arografi, μέσω του οποίου οι δημόσιοι απασχολούμενοι υποχρεούνται να παρέχουν στοιχεία και πληροφορίες σχετικά με την απασχόλησή τους.

3.6 Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση κατά την κρίση του κορωνοϊού

Συγκεκριμένες αλλαγές ευρείας κλίμακας, αλλά και μετατροπές έλαβαν χώρα μέσα από την υλοποίηση διαδικασιών για τη δημιουργία ψηφιακού κράτους και την ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών πλέον στην καθημερινότητα των Ελλήνων πολιτών, όπως επίσης και την χρησιμότητά τους σε ένα εύρος δραστηριοτήτων που αξιοποιούνται σε όλο το φάσμα της δημόσιας διοίκησης, από το στενό δημόσιο τομέα μέχρι την τοπική αυτοδιοίκηση. Η πρωτοφανής υγειονομική κρίση, η οποία προκλήθηκε από την παγκόσμια πανδημία, ανέδειξε με επιτακτικό τρόπο τη σημασία που έχει στις μέρες

μας η διαδικτυακή προσβασιμότητα και η ψηφιακή εγγραμματοσύνη για τη συμμετοχή των πολιτών σε βασικούς τομείς της ζωής, όπως, στην εργασία, στην εκπαίδευση, στην επικοινωνία, στις υπηρεσίες και στην πληροφόρηση. Η παρούσα εργασία αναφέρει το πώς επηρεάστηκε η καθημερινότητα των πολιτών από την πανδημία του covid-19 όπως επίσης τις ενέργειες και δράσεις που εφάρμοσε και υλοποίησε η δημόσια διοίκηση. Το τελευταίο διάστημα βιώσαμε μια πρωτόγνωρη παγκόσμια υγειονομική κρίση με τεράστιες συνέπειες σε οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό επίπεδο αλλά και απώλειες χιλιάδων ανθρώπινων ζώων που παρόμοια της δεν έχει υπάρξει εδώ και περίπου έναν αιώνα. Η χώρα μας όπως και όλες οι υπόλοιπες χώρες, προσπάθησε να δράσει άμεσα λόγω των έκτακτων συνθηκών που δημιουργήθηκαν από την πρόκληση της υγειονομικής κρίσης και χρειάστηκε να λάβει αυστηρά μέτρα αντιμετώπισης διαχείρισης του κινδύνου της πανδημίας, με πρωταρχικό σκοπό και στόχο την ασφάλεια των πολιτών (Γαο Ψυ 2020.)

Η κρίση του covid-19 λειτούργησε ως ένας εξαιρετικά δυνατός παράγοντας για την ενεργοποίηση των μεταρρυθμίσεων που εκκρεμούσαν, αλλά και για την εξέλιξη και ολοκλήρωση των προγραμμάτων μεταρρυθμίσεων που βρίσκονταν ήδη σε εξέλιξη. Παρότι ο κρατικός μηχανισμός βρισκόταν σε αχαρτογράφητα νερά, όπως και όλη η διοίκηση της χώρας μας λόγω της «αόρατης απειλής» με την ονομασία Covid-19 (Λαλιωτις, 2020), έγιναν από νωρίς προσπάθειες ώστε να αντιμετωπιστούν οι δύσκολες καταστάσεις χωρίς σαφώς να έχουμε παραδείγματα διαχείρισης ανάλογου κινδύνου στο παρελθόν. Όλος ο κρατικός μηχανισμός, σε σύντομο χρονικό διάστημα να λειτούργησε άμεσα και αποτελεσματικά. Τόσο η πολιτική ηγεσία, της οποίας η δράση λειτούργησε καταλυτικά, αφού θεσμοθέτησε το Νομοθετικό πλαίσιο της τηλεργασίας και της εκ περιτροπής εργασίας όσο και οι κρατικοί υπάλληλοι που έσπευσαν να εφαρμόσουν και να υλοποιήσουν τα εν λόγω μέτρα. Ενδεικτικά αναφέρουμε σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ του μήνα Απριλίου 2020, ποσοστό άνω του 70 του προσωπικού της, εργάστηκε με τηλεργασία(ΕΛΣΤΑΤ, 2020). Στην ίδια κατεύθυνση κινείται και η νέα Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου της 22/08/2020 (ΦΕΚ 161/Α'/22.08.2020) στην οποία ορίζεται, πως οι εργαζόμενοι, εφόσον ανήκουν στις λεγόμενες ευπαθείς ομάδες, θα μπορούν ακόμη και με ένα τηλεφώνημα, γραπτό μήνυμα στο κινητό ή email να ενημερώνουν τον εκάστοτε εργοδότη τους ότι θα εργαστούν εξ αποστάσεως, όπως συνέβη και την περίοδο Μαρτίου και Απριλίου 2020 από την πλειοψηφία των υπηρεσιών του Δημοσίου. Οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα που ανήκουν σε ομάδες υψηλού κιν δύνου θα μπορούν να εργάζονται με <http://epublishing.ekt.gr> — e-Publisher: EKT — Downloaded at

14/01/2022 20:23:57 —HAPSc Policy Briefs Series ISSN: 2732- 6578 (print version) 2732-6586 (online) ή back office(χωρίς να έρχονται σε επαφή με το κοινό) έως την 31η Αυγούστου(Λαμπαδίτη, 2020).

Παρόλα αυτά η πολιτεία γνωρίζοντας τις παθογένειες της Δημόσιας Διοίκησης και του τεράστιου προβλήματος της γραφειοκρατίας σε σύντομο χρονικό διάστημα, θεσμοθέτησε νέες μεθόδους και μέτρα λειτουργίας για την εξυπηρέτηση των πολιτών και υλοποίησε την ενοποίηση των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων. Τα μέτρα αυτά είχαν ως στόχο μια νέα γενιά δημόσιας διοίκησης η οποία για χρόνια πριν φάνταζε σχεδόν ουτοπική. Συγκεκριμένα ο κρατικός μηχανισμός κατάφερε να ενοποιήσει τα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα όπου υπηρεσίες του δημοσίου υπηρεσίες του δημοσίου ενοποιήθηκαν με επιτυχία στο γο.γρ. Επιπλέον, μέσω των ψηφιακών πλατφορμών, υλοποιούνται νομοθετικές και ρυθμιστικές πρωτοβουλίες, δίνονται οδηγίες για τη διευκόλυνση και την ασφάλεια των πολιτών κατά τη ψηφιακή πλέον διεκπεραίωση των υποθέσεων τους, αποδεικνύοντας με αυτό τον τρόπο τη ν έγκυρη και άμεση δράση που έλαβε το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, τη δύσκολη αυτή περίοδο του κορωνοϊού, με σκοπό την εξ αποστάσεως λειτουργία του Δημοσίου, την απομακρυσμένη εξυπηρέτηση των πολιτών, την τηλεργασία (ΦΕΚ 55/ Α'/11.03.2020) και την τηλεκαίδευση. Κάπως έτσι περάσαμε άμεσα κάτω από ένα καθεστώς ανάγκης, στη νέα ψηφιακή εποχή όπου οι ψηφιακές πρωτοβουλίες που πάρθηκαν λειτούργησαν ως το πλέον χρήσιμο όπλο κατά της πανδημίας, σαφώς όμως ταυτοχρόνως αποτελούν εργαλεία που θα βελτιώσουν τη ζωή όλων μας την επόμενη ημέρα. Μέσα σε όλα τα μέτρα που πήρε η πολιτεία την κρίσιμη αυτή περίοδο, ήταν η λειτουργία του γο.γρ, η άυλη συνταγογράφηση, δίνοντας έτσι στους πολίτες τη δυνατότητα -εφόσον το επιθυμούν- να λαμβάνουν τις ιατρικές τους συνταγές στο κινητό τους, χωρίς να χρειάζεται να τις προσκομίζουν τυπωμένες στον φαρμακοποιό. Η πλατφόρμα τηλεδιασκέψεων ε:Πρεσενζε με την οποία δίνεται η δυνατότητα σε όλους τους φορείς του ευρύτερου Δημοσίου να οργανώσουν και να πραγματοποιήσουν διαδικτυακές τηλεδιασκέψεις. Το μητρώο ασθενών του Covid-19 το οποίο λειτουργεί συγκεντρωτικά ως σημείο αναφοράς για τα κρούσματα του ιού, με τα απαραίτητα δεδομένα, για την αντιμετώπιση και καταπολέμηση της πανδημίας να βρίσκονται στη διάθεση των εμπλεκόμενων φορέων. Ένα επιπλέον σημαντικό κατόρθωμα είναι η λειτουργία της ηλεκτρονικής υπογραφής σε όλα τα μέλη της κυβέρνησης και την Πρόεδρο της Δημοκρατίας. Επίσης ψηφιοποιήθηκε η φορολογική ενημερότητα για τις πληρωμές από το Δημόσιο, όπου οι πολίτες και οι επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες και προϊόντα, σταδιακά απαλλάσσονται από

την υποχρέωση να προσκομίζουν οι ίδιοι φορολογική ενημερότητα για να μπορέσουν να πληρωθούν, καθώς η διαδικασία θα γίνεται αυτόματα. Εξίσου σημαντικός ήταν ο ρόλος κατά τη διάρκεια της πανδημίας όσον αφορά την πρόληψη και την αντιμετώπιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού, η οποία σε συνεργασία με όλες τις Υπηρεσίες των Υπουργείων, ειδικών επιστημόνων σε θέματα πανδημίας, της Γενικής Γραμματείας Πολιτικής Προστασίας (ΦΕΚ 64/Α'/14.03.2020), της Ένωσης Περιφερειών (ΕΝΠΕ) και της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδος (ΚΕΔΕ), μέσα από δράσεις και μέτρα που έλαβε έγκαιρα φρόντισε να συμβάλει ενεργά στην αντιμετώπιση της πανδημίας και να προφυλάξει τους πολίτες.

Κεφάλαιο 4

Κεφάλαιο 4ο

4.1 Μεθοδολογία έρευνας αναλυτικά (τεκμηρίωση μεθοδολογικών επιλογών)

Οι μελέτες περίπτωσης συνιστούν αρκετά δημοφιλείς μορφές έρευνας τα τελευταία χρόνια και ορίζονται ως παρουσίαση και ερμηνεία λεπτομερειακής πληροφόρησης για ένα μοναδικό θέμα, είτε αυτό αφορά ένα γεγονός, μία κουλτούρα, είτε τη ζωή ενός ατόμου. Ο ερευνητής προσπαθεί να ανακαλύψει τρόπους με τους οποίους τα γεγονότα ή οι καταστάσεις συμπράττουν για να δημιουργήσουν συγκεκριμένες μορφές αποτελεσμάτων. Πρόκειται για μελέτες περισσότερο σε βάθος παρά σε εύρος. Ως κύριο εργαλείο χρησιμοποιείται η συμμετοχική παρατήρηση και η συνέντευξη ατόμου ή ατόμων. Στη παρούσα εργασία η μελέτη περίπτωσης, μεθοδολογικά καλύφθηκε απο τις παρακάτω δυο επιλογές:

1. Ερωτηματολόγιο. Πρόκειται για το πιο ευρέως διαδεδομένο μεθοδολογικό εργαλείο της εκπαιδευτικής και κοινωνικής έρευνας το οποίο παρουσιάζεται ως ένα έντυπο στο οποίο σημειώνονται οι απαντήσεις ή οι αντιδράσεις ενός συγκεκριμένου ατόμου. Στόχος του εν λόγω μεθοδολογικού εργαλείου είναι η μέτρηση στάσεων, γνώμων και αντιλήψεων. Τα ερωτηματολόγια είναι πάντοτε σχεδιασμένα πριν συμπληρωθούν από τους ερωτώμενους. Σημαντικό ρόλο στο σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου παίζει ο σκοπός και η σημασία της μελέτης με την οποία σχετίζεται το ερωτηματολόγιο, η διατύπωση των ερωτήσεων (ανοιχτών ή

κλειστών) και τέλος ο σαφής προσδιορισμός οδηγιών προς τον ερωτώμενο. Σκοπός του παρόντος ερωτηματολογίου ήταν η εξαγωγή επαγωγικών συμπερασμάτων αναφορικά με τον αντίκτυπο της πανδημίας στον δημόσιο τομέα και πιο συγκεκριμένα στη μελέτη περίπτωσης. Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε 3 κατηγορίες στοχευμένα ώστε να καλυφθεί όσο το δυνατόν η θεματολογία της παρούσας εργασίας και να αναδειχθεί κατά ποσο η πανδημία του Covid-19 επηρέασε την εργασιακή καθημερινότητα των ατόμων που απασχολούνται στον δημόσιο τομέα καθώς και η ποιότητα παροχής υπηρεσιών της μελέτης περίπτωσης. Οι κατηγορίες των ερωτήσεων ήταν :

(α') Γενικές

(β') Πανδημία και Εργασία

(γ') Αλλαγές στην εργασία λόγω πανδημίας

2. Συνέντευξη. Ως συνέντευξη ορίζεται η συζήτηση μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων με στόχο την αλληλεπίδραση τριών παραγόντων: εξεταστή, ερωτώμενου και πλαισίου επικοινωνίας. Απώτερος στόχος είναι η ανίχνευση συναισθημάτων, κινήτρων, εμπειριών και στάσεων κάτι που καμία άλλη τεχνική δεν μπορεί να επιτύχει. Η συλλογή δεδομένων επιτυγχάνεται με ποιοτικά δεδομένα και δίνεται η δυνατότητα να καλυφθούν πτυχές που με το ερωτηματολόγιο θα ήταν δύσκολο να ερευνηθούν. Η συνέντευξη χρησιμοποιείται κυρίως στην έρευνα επισκόπησης, στις μελέτες περίπτωσης και στις εθνογραφικές έρευνες.

4.2 Παρουσίαση οργανισμού μελέτης περίπτωσης (Διεύθυνσης Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Αθηνών)

Σχετικά με την διεύθυνση αλλοδαπών και μετανάστευσης η οποία υπάγεται στην αποκεντρωμένη διοίκηση αττικής εφαρμόζονται, ελέγχονται και παρακολουθούνται θέματα μετανάστευσης ως υπηρεσιά (one stop shop). Η Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης είναι αρμόδια ιδίως για την εφαρμογή της ισχύουσας κάθε φορά νομοθεσίας περί διαμονής αλλοδαπών. Οφείλει να βρίσκεται σε συνεχή συνεργασία με το καθ' ύλην αρμόδιο Υπουργείο για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς της και να ακολουθεί τις οδηγίες του Στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής

Πολιτικής για τη Μετανάστευση, όπως διαμορφώνεται από τους οικείους Κανονισμούς και τις Οδηγίες της Ε.Ε. και από τα συμβατικά κείμενα της εφαρμογής της Συμφωνίας Σένγκεν, με τις τέσσερις Διευθύνσεις μας Αλλοδαπών και Μετανάστευσης, διαχειριζόμαστε τα ζητήματα νόμιμης εισόδου και νόμιμης διαμονής και εργασίας για το 40% των πολιτών τρίτων χωρών, που διαβιούν νόμιμα στη χώρα. Ιδίως με την εφαρμογή του Κανονισμού 380/2008 καθιερώνεται η έκδοση αδειών διαμονής με τη μορφή ηλεκτρονικής κάρτας που θα περιλαμβάνει βιομετρικά δεδομένα. Συνεπώς, ως εκτελεστικός και ελεγκτικός κρατικός φορέας εφαρμόζουμε την επιτελική-σχεδιαστική πολιτική της Γενικής Γραμματείας Πληθυσμού και Κοινωνικής Συνοχής του Υπουργείου Εσωτερικών, δηλαδή εφαρμόζουμε τη σχετική νομοθεσία νόμιμης εισόδου, χορήγησης, ανανέωσης, απόρριψης, ανάκλησης αδειών διαμονής, παρακολουθούμε και ελέγχουμε όλα τα σχετικά θέματα. Η Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Αθηνών, όπως και οι υπόλοιπες αντίστοιχες διευθύνσεις (η Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Κεντρικού Τομέα και Δυτικής Αττικής, η Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Βόρειου Τομέα και Ανατολικής Αττικής, η Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Νότιου Τομέα, Πειραιώς και Νήσων) αφθρώνονται περαιτέρω από τα παρακάτω τμήματα:

1. το Τμήμα Αδειών Διαμονής Α΄
2. το Τμήμα Αδειών Διαμονής Β΄
3. το Τμήμα Ελέγχου και
4. το Τμήμα Γραμματείας

Ενδεικτικά, τα Τμήματα Αδειών Διαμονής Α΄ και Β΄ σύμφωνα με το νόμο 3386/20052 και ακολουθώντας πάντα τη γραμμή των νόμων που βρίσκονται σε ισχύ επικεντρώνονται στην αδειοδότηση ή μη των πολιτών τρίτων κρατών. Το Τμήμα Ελέγχου 3, από την άλλη πλευρά, παρακολουθεί εάν εφαρμόζεται η υπάρχουσα νομοθεσία στα ζητήματα που αφορούν στις άδειες των αλλοδαπών και μεταναστών.

Επίσης, στα πλαίσια της ευθύνης του τμήματος αυτού βρίσκεται και ο έλεγχος περί πιστοποίησης τυχόν παραβατικότητας κατά την προσέλευση και εγκατάσταση των προαναφερόμενων πολιτών στο Ελληνικό κράτος. Ακόμη, το παραπάνω τμήμα βρίσκεται

στην καίρια θέση να επιβάλλει πρόστιμα και να συνεργάζεται με τα Διοικητικά Δικαστήρια στις περιπτώσεις όπου υπάρχουν διαφωνίες σχετικά με τις αιτήσεις ακύρωσης και αναστολής των αιτήσεων των πολιτών αλλά και να οδηγεί με τις αποφάσεις τους στην συνέτιση της Διοίκησης. Το Τμήμα της Γραμματείας 4 , κατόπιν, ασχολείται με την λήψη των εγγράφων των αιτημάτων που υποβάλλουν οι πολίτες και τη διατήρηση του πρωτοκόλλου αυτών στην υπηρεσία. Επιπλέον, διανέμει την αλληλογραφία στην υπηρεσία, πιστοποιεί την εγκυρότητα όλων των δικαιολογητικών των πολιτών, παρέχει κατευθυντήριες οδηγίες αναφορικά με τους όρους και τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν προκειμένου να παραλάβουν την άδεια τους και τους ενημερώνει για τις υποχρεώσεις που έχουν και τα δικαιώματα που μπορούν να απολαμβάνουν.

Ταυτόχρονα, οφείλει να πληροφορεί τους πολίτες για τα στάδια στο οποίο βρίσκεται το υπό εξέταση αίτημα τους και φυσικά να προμηθεύει το κοινό με τα ανάλογα ενημερωτικά φυλλάδια και έντυπα με αναλυτικές και επεξηγηματικές οδηγίες που αφορούν την εκάστοτε υπόθεση.

4.3 Παρουσίαση Ποσοτικής Έρευνας (ερωτηματολόγιο) και στατιστικών αποτελεσμάτων

4.3.1 Γενικές

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο συντάχθηκε με τη χρήση του Google Forms στο διαδικτυακό σύνδεσμο <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeW0LnOFb8OOD4H2QYTWY1JIBdUb5hZTpDyzpYtd5YHQQXg8rg/viewform?vc=0c=0w=1flr=0>.

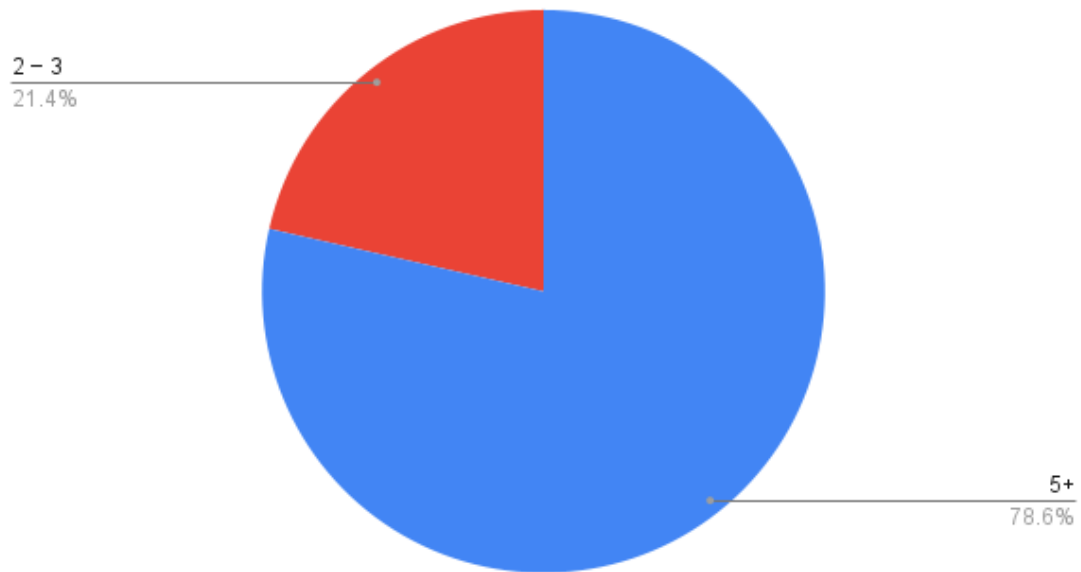
Η ποσοτική ανάλυση των απαντήσεων πραγματοποιήθηκε στο Microsoft Excel.

Πόσο καιρό δουλεύετε στην υπηρεσία ;

Πόσο καιρό δουλεύετε στην υπηρεσία ;	Σύνολο Ερωτηθέντων
5+	22
2-3	6

Πόσο καιρό δουλεύετε στην υπηρεσία ;	Ποσοστό Ερωτηθέντων
5+	78.6 %
2-3	21.4 %

Πόσο καιρό δουλεύετε στην υπηρεσία ;



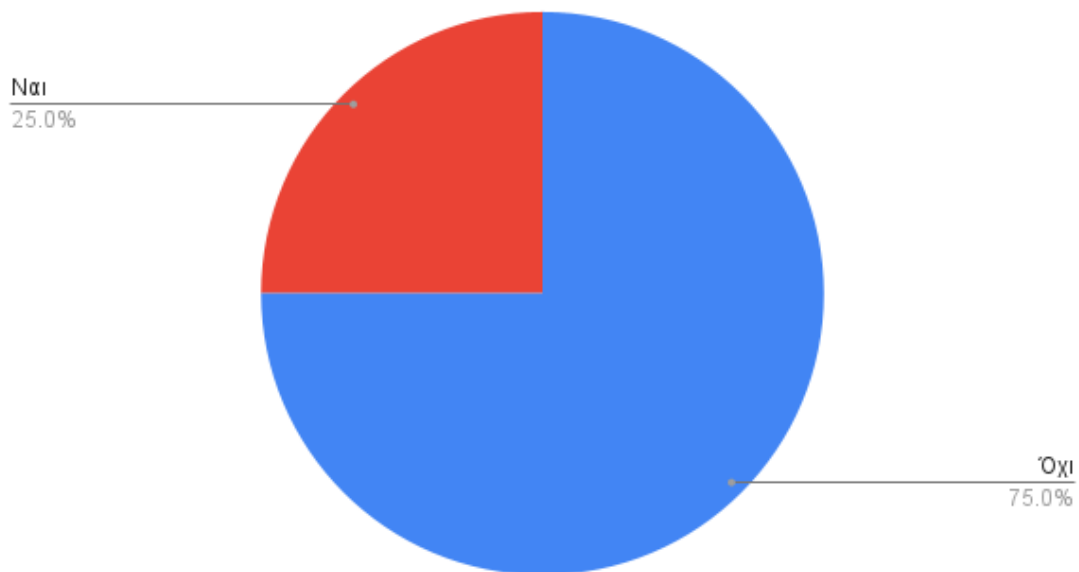
Σχήμα 4.1: Πόσο καιρό δουλεύετε στην υπηρεσία ;

Είχατε εργαστεί σε παρόμοια θέση στο παρελθόν ;

Είχατε εργαστεί σε παρόμοια θέση στο παρελθόν ;	Σύνολο Ερωτηθέντων
Όχι	21
Ναι	7

Είχατε εργαστεί σε παρόμοια θέση στο παρελθόν ;	Σύνολο Ερωτηθέντων
Όχι	75 %
Ναι	25 %

Είχατε εργαστεί σε παρόμοια θέση στο παρελθόν ;



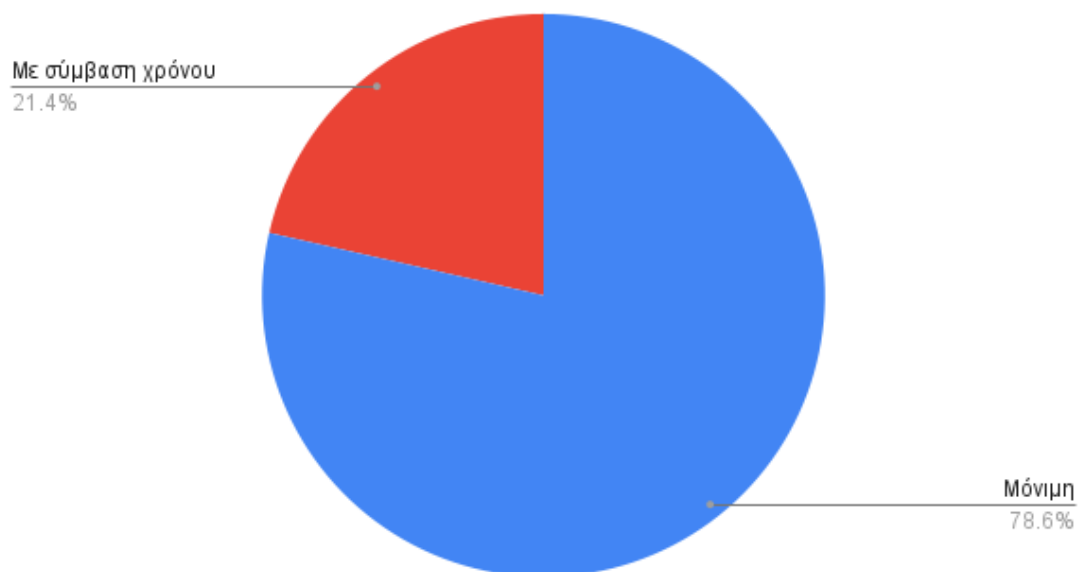
Σχήμα 4.2: Είχατε εργαστεί σε παρόμοια θέση στο παρελθόν ;

Η θέση εργασίας σας είναι:

Θέση εργασίας	Σύνολο Ερωτηθέντων
Μόνιμη	22
Με σύμβαση χρόνου	6

Θέση εργασίας	Ποσοστό Ερωτηθέντων
Μόνιμη	78.6 %
Με σύμβαση χρόνου	21.4 %

Η θέση εργασίας σας είναι:

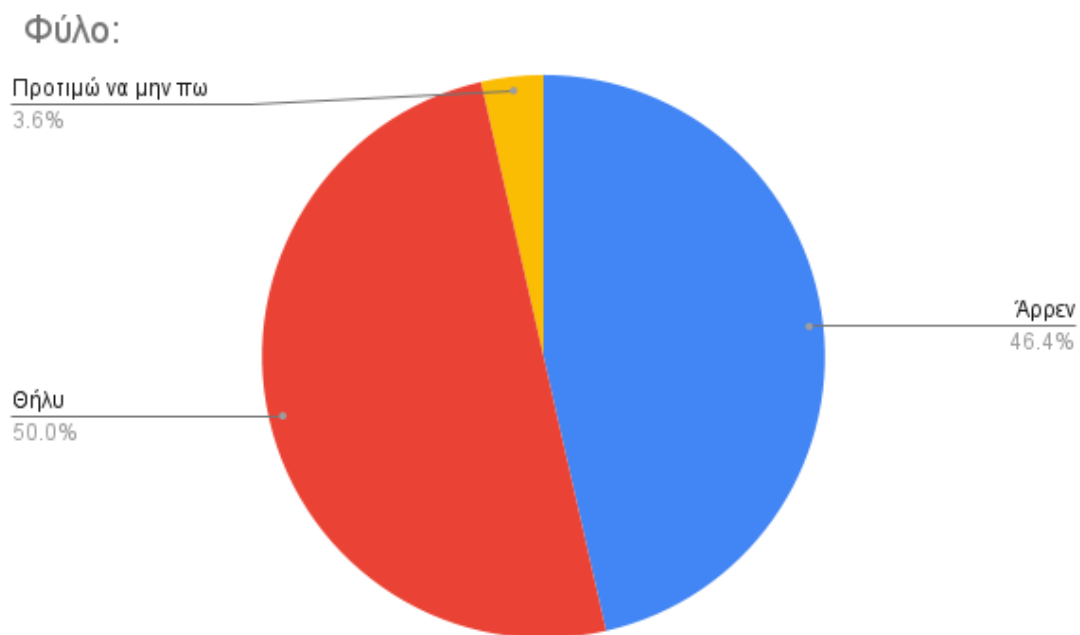


Σχήμα 4.3: Θέση εργασίας

Φύλο Ερωτηθέντων

Θέση εργασίας	Σύνολο Ερωτηθέντων
Άρρεν	13
Θήλυ	13
Προτιμώ να μην πω	1

Φύλο	Ποσοστό Ερωτηθέντων
Άρρεν	48.1 %
Θήλυ	48.1 %
Προτιμώ να μην πω	3.7 %



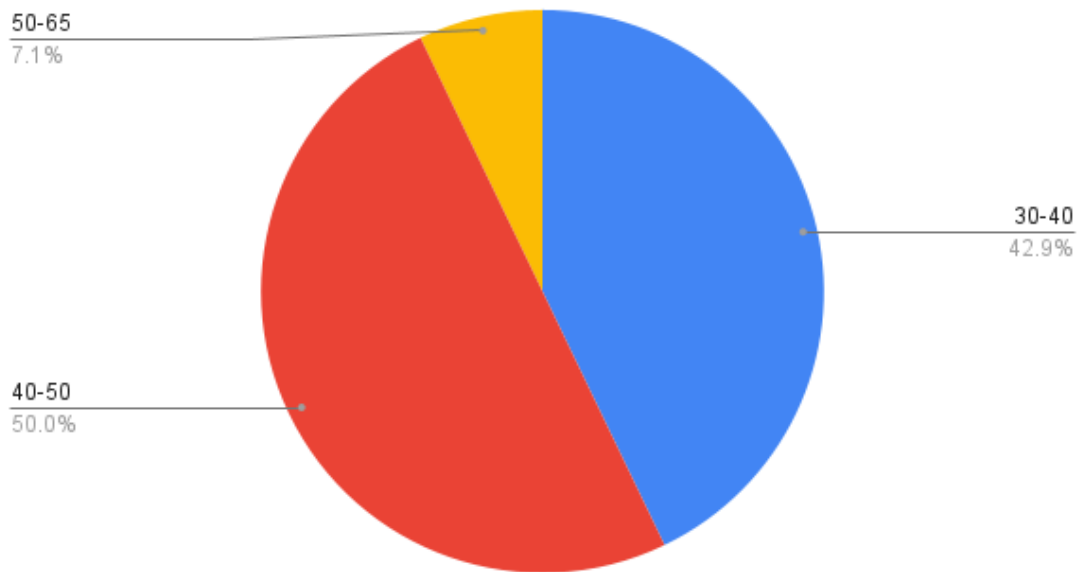
Σχήμα 4.4: Φύλο Ερωτηθέντων

Σε ποιά ηλικια ομάδα ανήχετε ;

Ηλικιακή ομάδα	Σύνολο Ερωτηθέντων
30-40	12
40-50	14
50-65	2

Ηλικιακή ομάδα	Ποσοστό Ερωτηθέντων
30-40	42.9 %
40-50	50 %
50-65	7.1 %

Σε ποιά ηλικια ομάδα ανήχετε ;

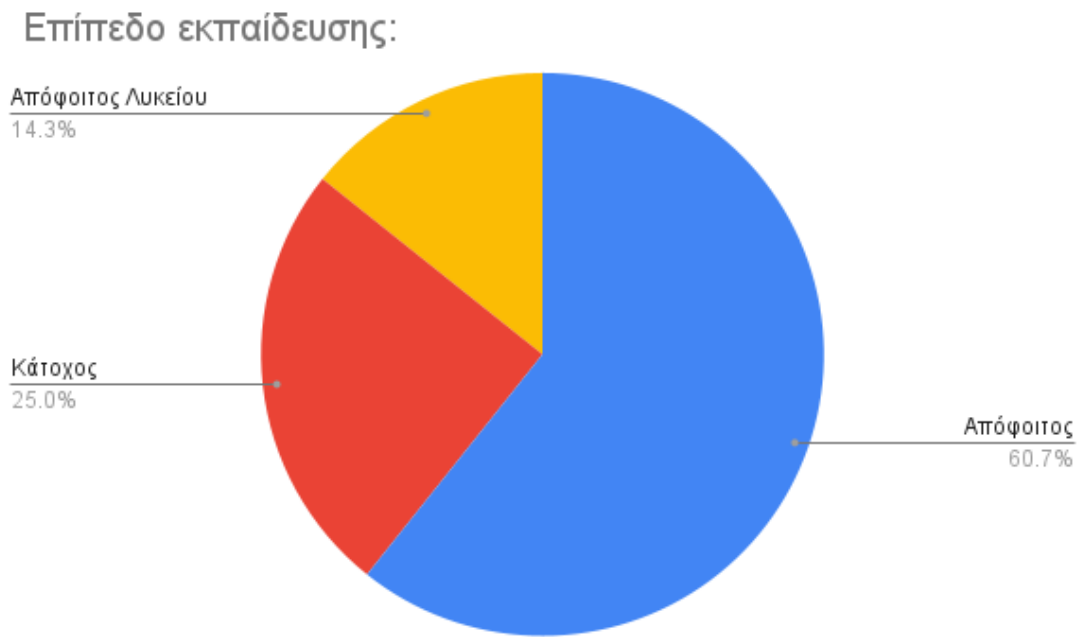


Σχήμα 4.5: Σε ποιά ηλικια ομάδα ανήχετε ;

Επίπεδο εκπαίδευσης

Επίπεδο εκπαίδευσης	Σύνολο Ερωτηθέντων
Απόφοιτος ανωτέρας/ανώτατης σχολής	17
Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	7
Απόφοιτος Λυκείου	4

Επίπεδο εκπαίδευσης	Ποσοστό Ερωτηθέντων
Απόφοιτος ανωτέρας/ανώτατης σχολής	60.7 %
Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	25 %
Απόφοιτος Λυκείου	14.3%



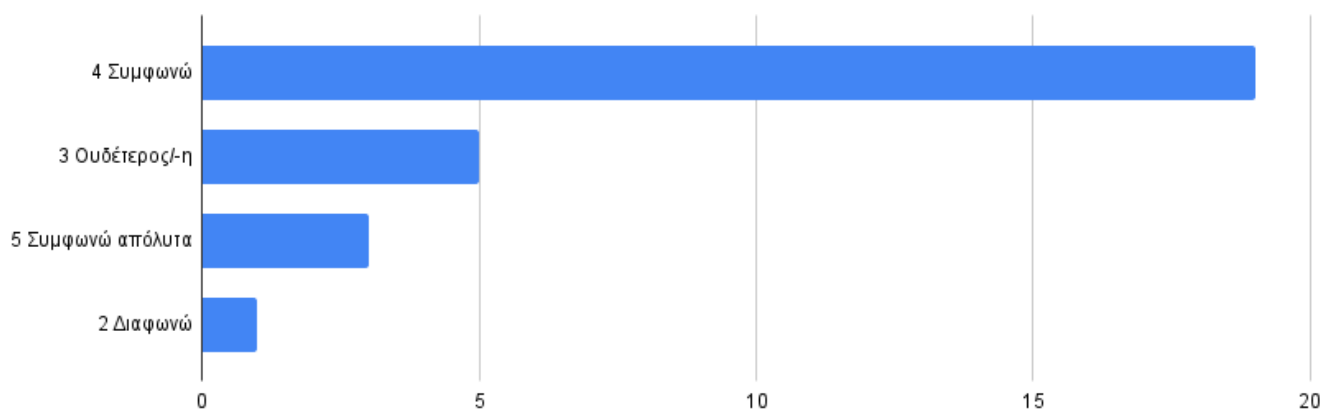
Σχήμα 4.6: Επίπεδο εκπαίδευσης

4.3.2 Πανδημία και εργασία

Οι απαιτήσεις της εργασίας μου έχουν αλλάξει αρκετά, συνέπεια της πανδημίας ;

Βαθμός Συμφωνίας	Σύνολο Ερωτηθέντων	Ποσοστό Ερωτηθέντων
Συμφωνώ απόλυτα	3	10 %
Συμφωνώ	19	67 %
Ουδέτερος/-η	5	17 %
Διαφωνώ	1	3%

Οι απαιτήσεις της εργασίας μου έχουν αλλάξει αρκετά, συνέπεια της πανδημίας της Covid-19.



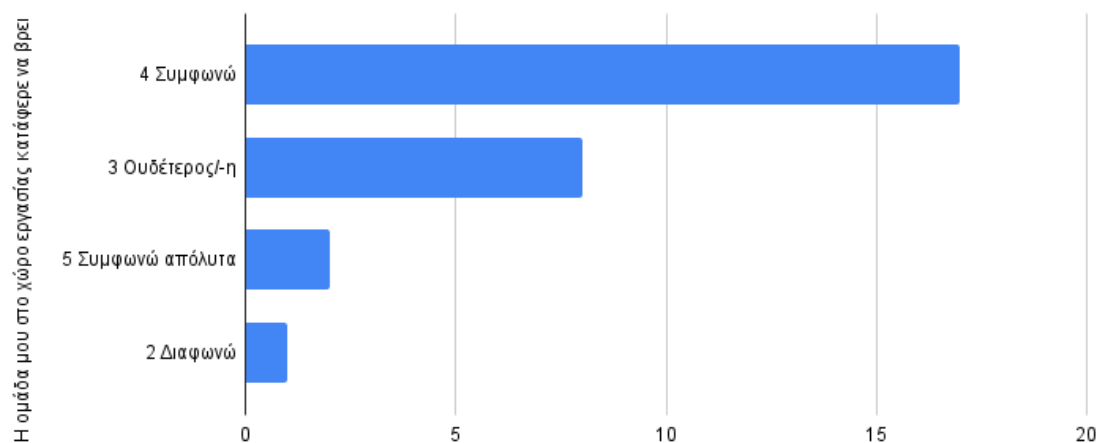
Οι απαιτήσεις της εργασίας μου έχουν αλλάξει αρκετά, συνέπεια της πανδημίας της Covid-19.

Σχήμα 4.7: Οι απαιτήσεις της εργασίας μου έχουν αλλάξει αρκετά, συνέπεια της πανδημίας του Covid-19

Η ομάδα μου στο χώρο εργασίας κατάφερε να βρει έναν αποτελεσματικό τρόπο να ανταπεξέλθει στην πανδημία.

Βαθμός Συμφωνίας	Σύνολο Ερωτηθέντων	Ποσοστό Ερωτηθέντων
Συμφωνώ απόλυτα	2	7.14 %
Συμφωνώ	17	60.71 %
Ουδέτερος/-η	8	28.57 %
Διαφωνώ	1	3.57%

Η ομάδα μου στο χώρο εργασίας κατάφερε να βρει έναν αποτελεσματικό τρόπο να ανταπεξέλθει στην πανδημία.

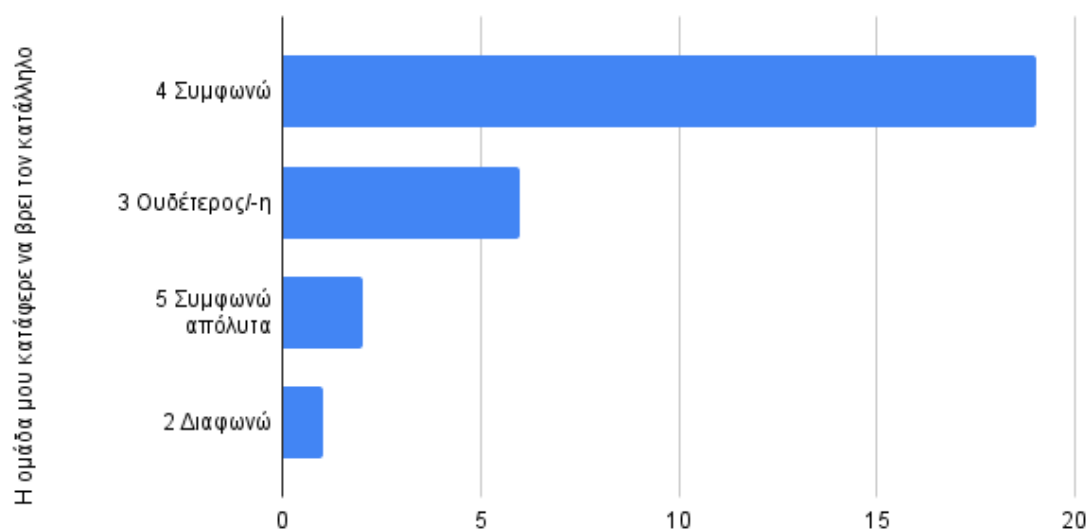


Σχήμα 4.8: Η ομάδα μου στο χώρο εργασίας κατάφερε να βρει έναν αποτελεσματικό τρόπο να ανταπεξέλθει στην πανδημία.

Η ομάδα μου κατάφερε να βρει τον κατάλληλο τρόπο να εκπληρώνει τα βασικά της καθήκοντα μέσα στην πανδημία.

Βαθμός Συμφωνίας	Σύνολο Ερωτηθέντων	Ποσοστό Ερωτηθέντων
Συμφωνώ απόλυτα	2	7.14 %
Συμφωνώ	19	67.86 %
Ουδέτερος/-η	6	21.43 %
Διαφωνώ	1	3.57%

Η ομάδα μου κατάφερε να βρει τον κατάλληλο τρόπο να εκπληρώνει τα βασικά της καθήκοντα μέσα στην πανδημία.

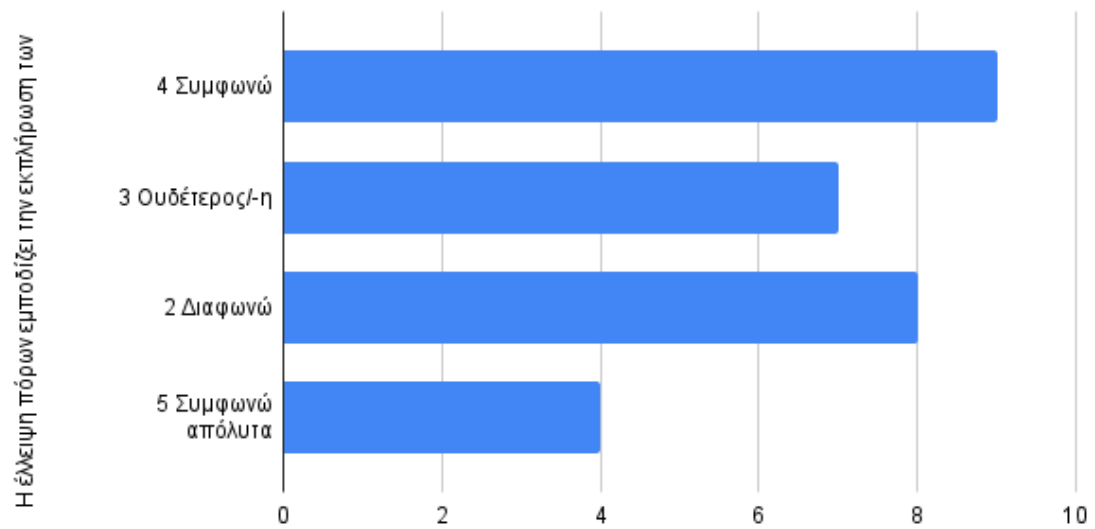


Σχήμα 4.9: Η ομάδα μου κατάφερε να βρει τον κατάλληλο τρόπο να εκπληρώνει τα βασικά της καθήκοντα μέσα στην πανδημία.

Η έλλειψη πόρων εμποδίζει την εκπλήρωση των βασικών εργασιακών μου καθηκόντων εν καιρώ πανδημίας

Βαθμός Συμφωνίας	Σύνολο Ερωτηθέντων	Ποσοστό Ερωτηθέντων
Συμφωνώ απόλυτα	4	14.29 %
Συμφωνώ	9	32.14 %
Ουδέτερος/-η	7	25 %
Διαφωνώ	8	28.57%

Η έλλειψη πόρων εμποδίζει την εκπλήρωση των βασικών εργασιακών μου καθηκόντων εν καιρώ πανδημίας.

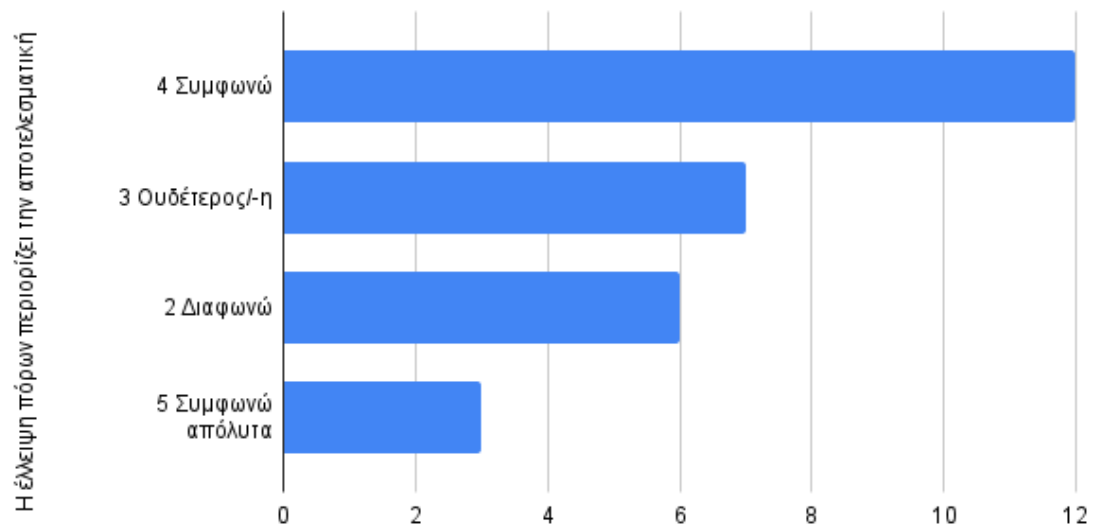


Σχήμα 4.10: Η έλλειψη πόρων εμποδίζει την εκπλήρωση των βασικών εργασιακών μου καθηκόντων εν καιρώ πανδημίας

Η έλλειψη πόρων περιορίζει την αποτελεσματική ανταπόκριση στις προκλήσεις της πανδημίας

Βαθμός Συμφωνίας	Σύνολο Ερωτηθέντων	Ποσοστό Ερωτηθέντων
Συμφωνώ απόλυτα	3	10.71 %
Συμφωνώ	12	42.86 %
Ουδέτερος/-η	7	25 %
Διαφωνώ	6	21.43%

Η έλλειψη πόρων περιορίζει την αποτελεσματική ανταπόκριση στις προκλήσεις της πανδημίας.

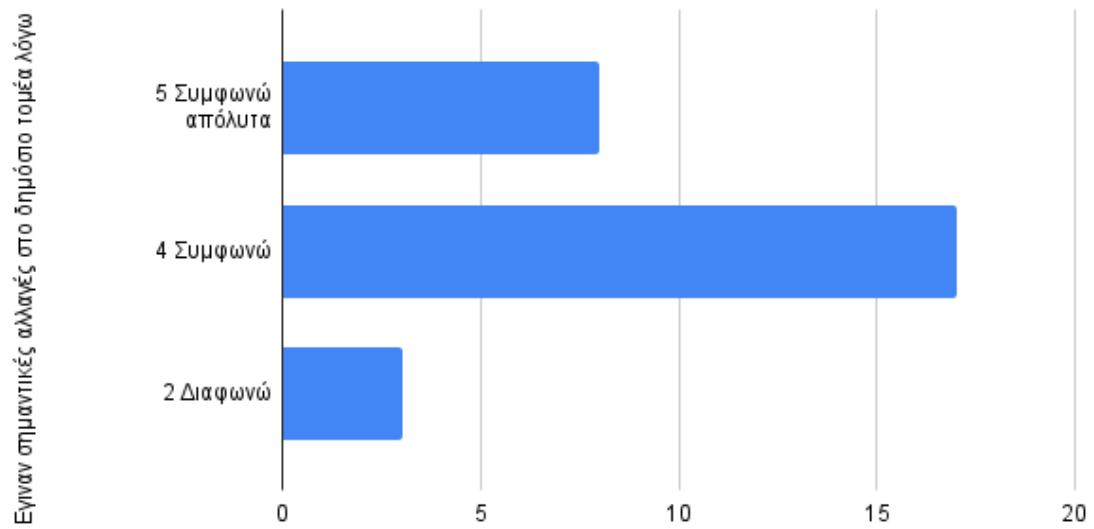


Σχήμα 4.11: Η έλλειψη πόρων περιορίζει την αποτελεσματική ανταπόκριση στις προκλήσεις της πανδημίας.

Εγιναν σημαντικές αλλαγές στο δημόσιο τομέα λόγω της πανδημίας

Βαθμός Συμφωνίας	Σύνολο Ερωτηθέντων	Ποσοστό Ερωτηθέντων
Συμφωνώ απόλυτα	8	28.57 %
Συμφωνώ	17	60.71 %
Ουδέτερος/-η	0	0 %
Διαφωνώ	3	10.71%

Έγιναν σημαντικές αλλαγές στο δημόσιο τομέα λόγω της πανδημίας.

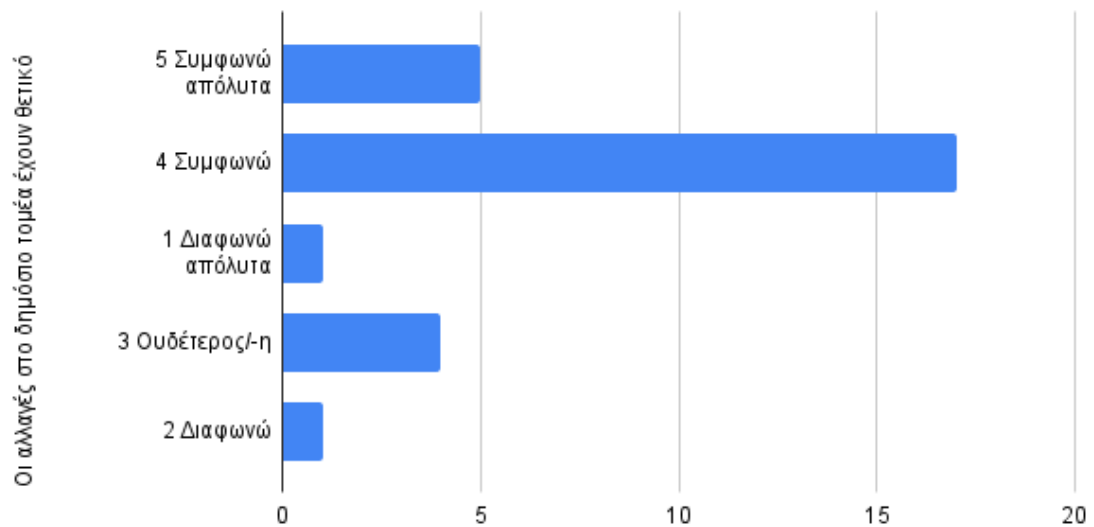


Σχήμα 4.12: Έγιναν σημαντικές αλλαγές στο δημόσιο τομέα λόγω της πανδημίας.

Οι αλλαγές στο δημόσιο τομέα έχουν θετικό αντίκτυπο στην εργασία

Βαθμός Συμφωνίας	Σύνολο Ερωτηθέντων	Ποσοστό Ερωτηθέντων
Συμφωνώ απόλυτα	5	18.52 %
Συμφωνώ	17	62.96 %
Ουδέτερος/-η	4	14.81%
Διαφωνώ	1	3.7%
Διαφωνώ απόλυτα	1	3.7%

Οι αλλαγές στο δημόσιο τομέα έχουν θετικό αντίκτυπο στην εργασία.



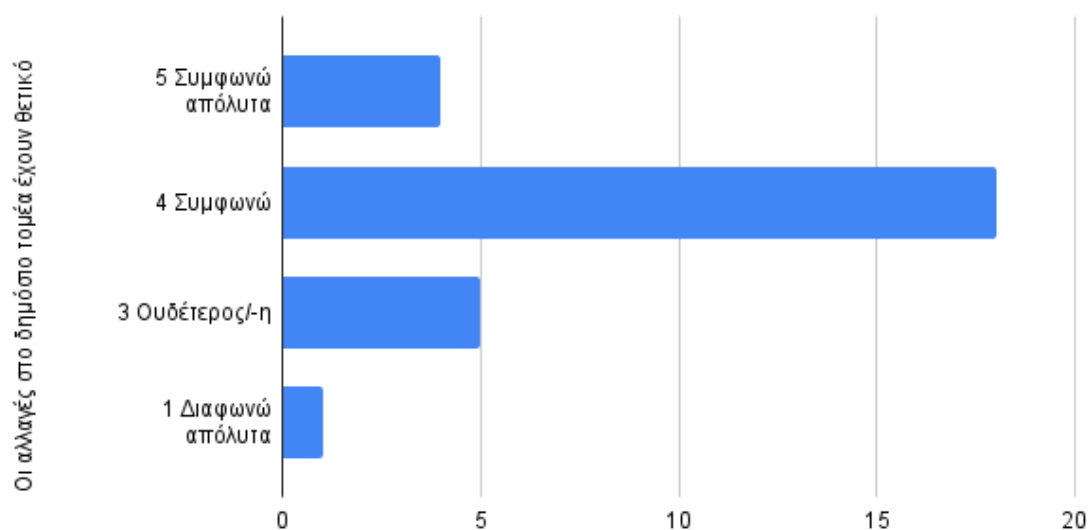
Σχήμα 4.13: Οι αλλαγές στο δημόσιο τομέα έχουν θετικό αντίκτυπο στην εργασία

4.3.3 Αλλαγές στην εργασία λόγω πανδημίας

Οι αλλαγές στο δημόσιο τομέα έχουν θετικό αντίκτυπο στην εξυπηρέτηση των πολιτών

Βαθμός Συμφωνίας	Σύνολο Ερωτηθέντων	Ποσοστό Ερωτηθέντων
Συμφωνώ απόλυτα	4	14.29 %
Συμφωνώ	18	64.29 %
Ουδέτερος/-η	5	17.86%
Διαφωνώ	0	0%
Διαφωνώ απόλυτα	1	3.57%

Οι αλλαγές στο δημόσιο τομέα έχουν θετικό αντίκτυπο στην εξυπηρέτηση των πολιτών.

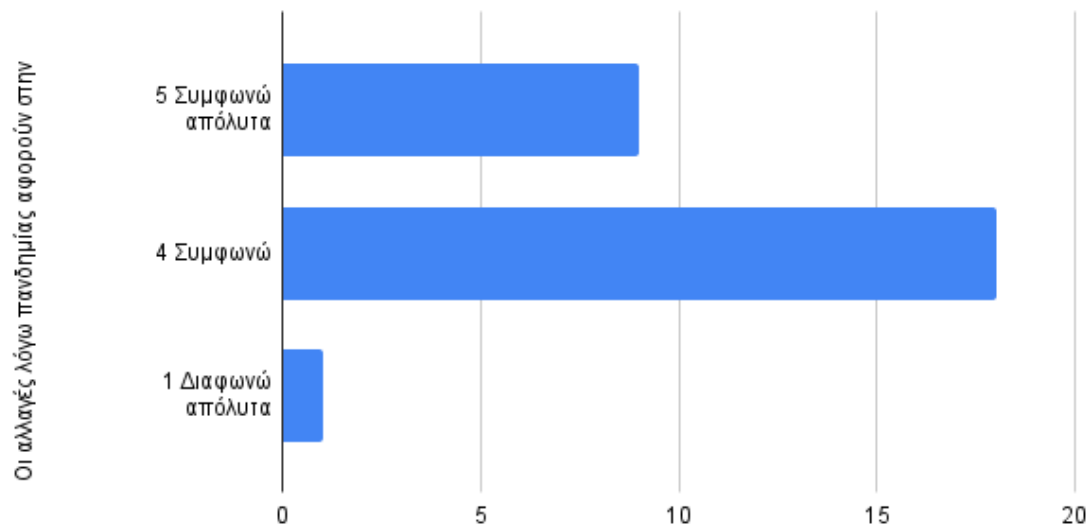


Σχήμα 4.14: Οι αλλαγές στο δημόσιο τομέα έχουν θετικό αντίκτυπο στην εξυπηρέτηση των πολιτών.

Οι αλλαγές λόγω πανδημίας αφορούν στην πλειονότητά τους τον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημοσίου

Βαθμός Συμφωνίας	Σύνολο Ερωτηθέντων	Ποσοστό Ερωτηθέντων
Συμφωνώ απόλυτα	9	32.14 %
Συμφωνώ	18	64.29 %
Ουδέτερος/-η	0	0%
Διαφωνώ	0	0%
Διαφωνώ απόλυτα	1	3.57%

Οι αλλαγές λόγω πανδημίας αφορούν στην πλειονότητά τους τον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημοσίου,

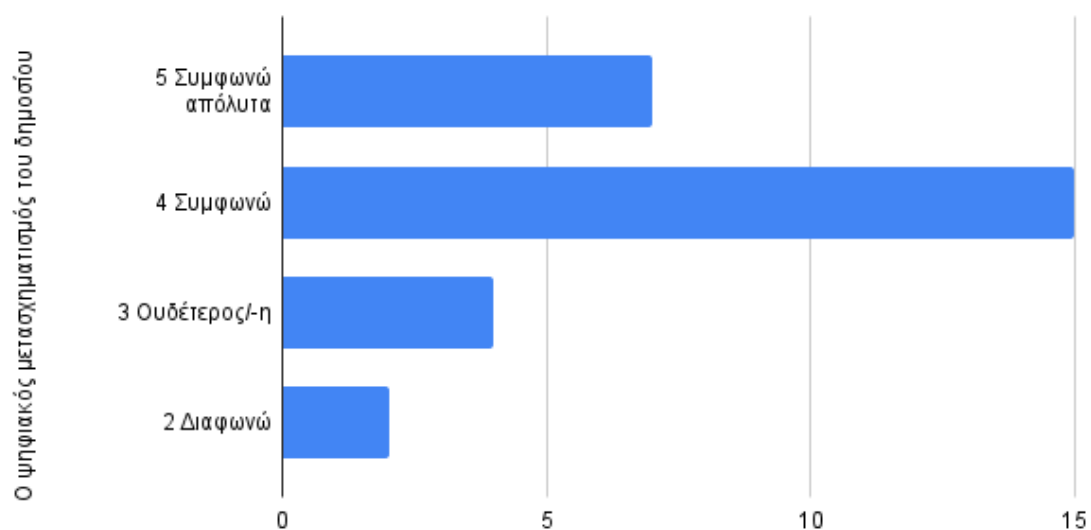


Σχήμα 4.15: Οι αλλαγές λόγω πανδημίας αφορούν στην πλειονότητά τους τον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημοσίου

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του δημοσίου διευκολύνει σημαντικά τον πολίτη και τον εργαζόμενο.

Βαθμός Συμφωνίας	Σύνολο Ερωτηθέντων	Ποσοστό Ερωτηθέντων
Συμφωνώ απόλυτα	7	25 %
Συμφωνώ	15	%
Ουδέτερος/-η	4	14.29%
Διαφωνώ	2	7.14%
Διαφωνώ απόλυτα	0	0%

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του δημοσίου διευκολύνει σημαντικά τον πολίτη και τον εργαζόμενο.

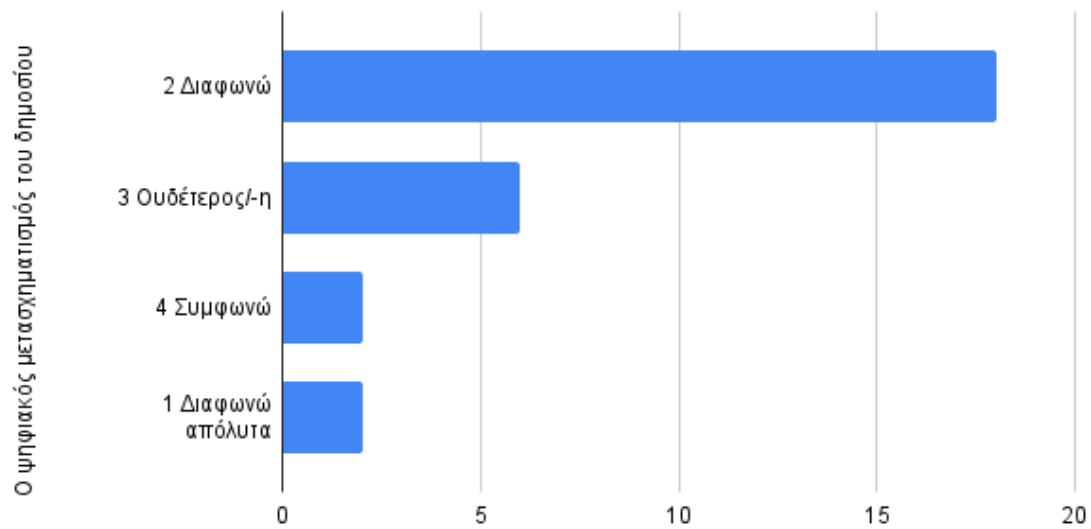


Σχήμα 4.16: Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του δημοσίου διευκολύνει σημαντικά τον πολίτη και τον εργαζόμενο.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του δημοσίου δυσκολεύει την εργασία και δημιουργεί εμπόδια

Βαθμός Συμφωνίας	Σύνολο Ερωτηθέντων	Ποσοστό Ερωτηθέντων
Συμφωνώ απόλυτα	0	0 %
Συμφωνώ	2	7.14%
Ουδέτερος/-η	6	21.43%
Διαφωνώ	18	64.29%
Διαφωνώ απόλυτα	2	7.14%

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του δημοσίου δυσκολεύει την εργασία και δημιουργεί εμπόδια.

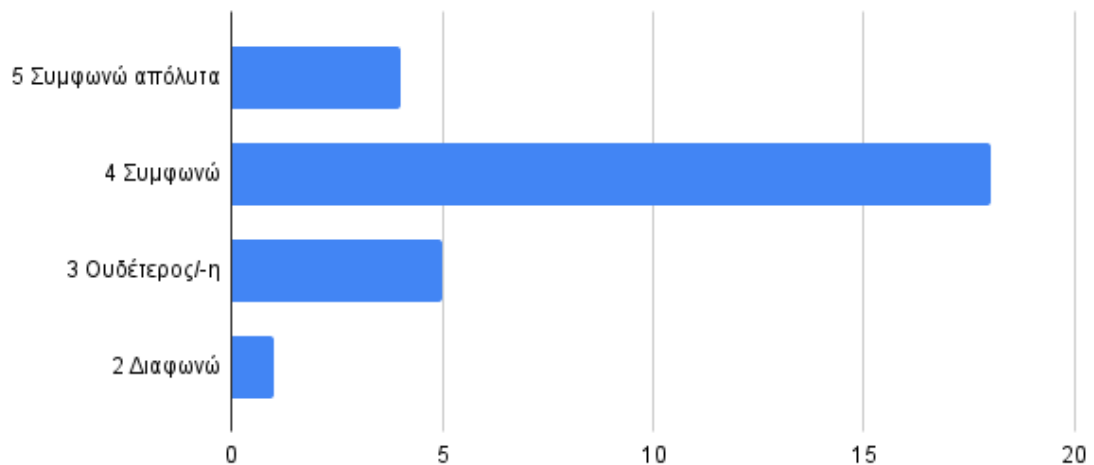


Σχήμα 4.17: Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του δημοσίου δυσκολεύει την εργασία και δημιουργεί εμπόδια

Μου αρέσουν οι αλλαγές που έγιναν στο δημόσιο εξαιτίας της πανδημίας

Βαθμός Συμφωνίας	Σύνολο Ερωτηθέντων	Ποσοστό Ερωτηθέντων
Συμφωνώ απόλυτα	4	14.29 %
Συμφωνώ	18	64.29%
Ουδέτερος/-η	5	17.86%
Διαφωνώ	1	3.57%
Διαφωνώ απόλυτα	0	0%

Μου αρέσουν οι αλλαγές που έγιναν στο δημόσιο εξαιτίας της πανδημίας.



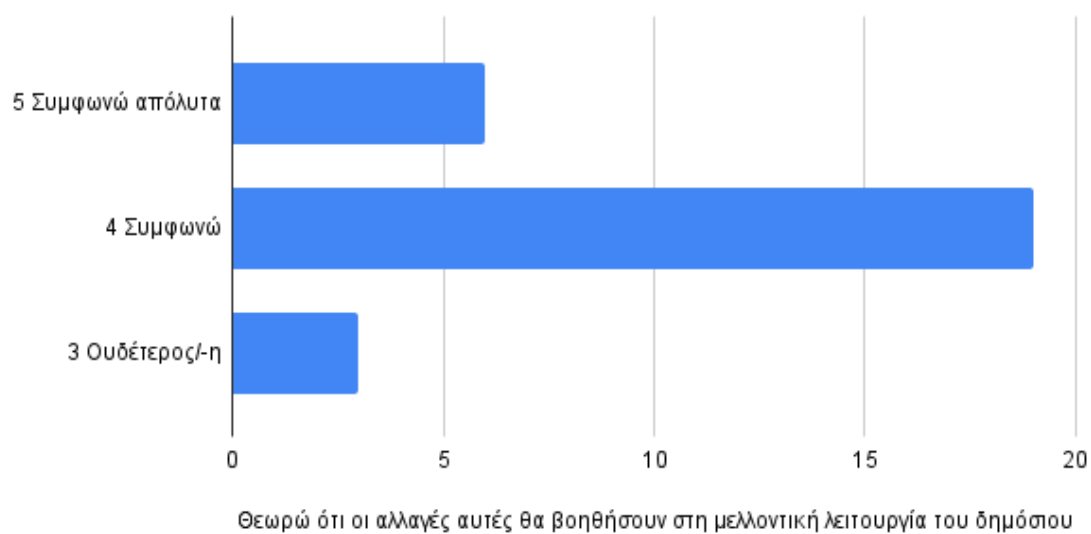
Μου αρέσουν οι αλλαγές που έγιναν στο δημόσιο εξαιτίας της πανδημίας.

Σχήμα 4.18: Μου αρέσουν οι αλλαγές που έγιναν στο δημόσιο εξαιτίας της πανδημίας

Θεωρώ ότι οι αλλαγές αυτές θα βοηθήσουν στη μελλοντική λειτουργία του δημόσιου τομέα

Βαθμός Συμφωνίας	Σύνολο Ερωτηθέντων	Ποσοστό Ερωτηθέντων
Συμφωνώ απόλυτα	6	21.43 %
Συμφωνώ	19	67.86%
Ουδέτερος/-η	3	10.71%
Διαφωνώ	0	0%
Διαφωνώ απόλυτα	0	0%

Θεωρώ ότι οι αλλαγές αυτές θα βοηθήσουν στη μελλοντική λειτουργία του δημόσιου τομέα.

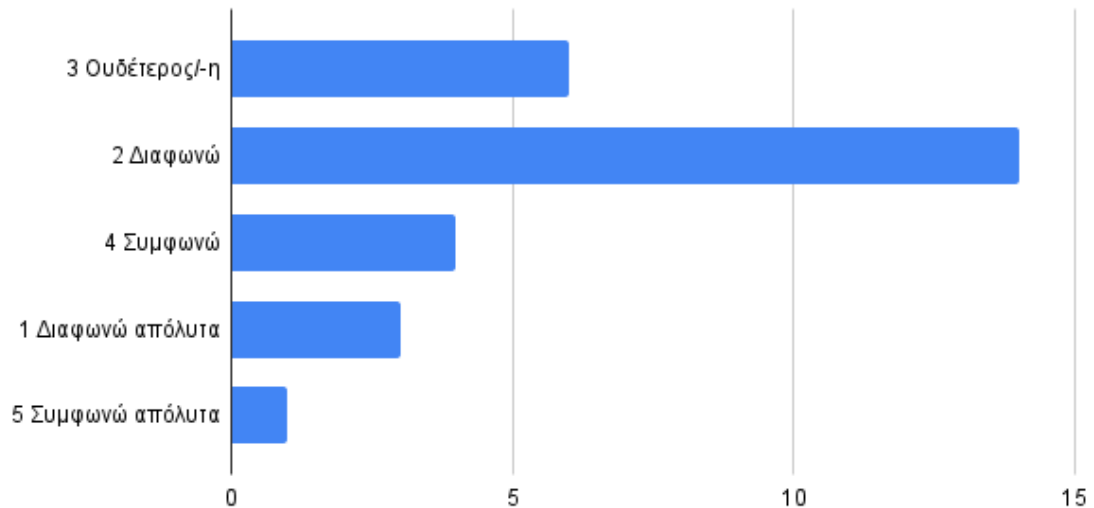


Σχήμα 4.19: Θεωρώ ότι οι αλλαγές αυτές θα βοηθήσουν στη μελλοντική λειτουργία του δημόσιου τομέα

Οι αλλαγές αυτές δημιουργούν προβλήματα στους πολίτες

Βαθμός Συμφωνίας	Σύνολο Ερωτηθέντων	Ποσοστό Ερωτηθέντων
Συμφωνώ απόλυτα	1	3.57 %
Συμφωνώ	4	14.29%
Ουδέτερος/-η	6	21.43%
Διαφωνώ	14	50%
Διαφωνώ απόλυτα	3	10.71%

Οι αλλαγές αυτές δημιουργούν προβλήματα στους πολίτες.



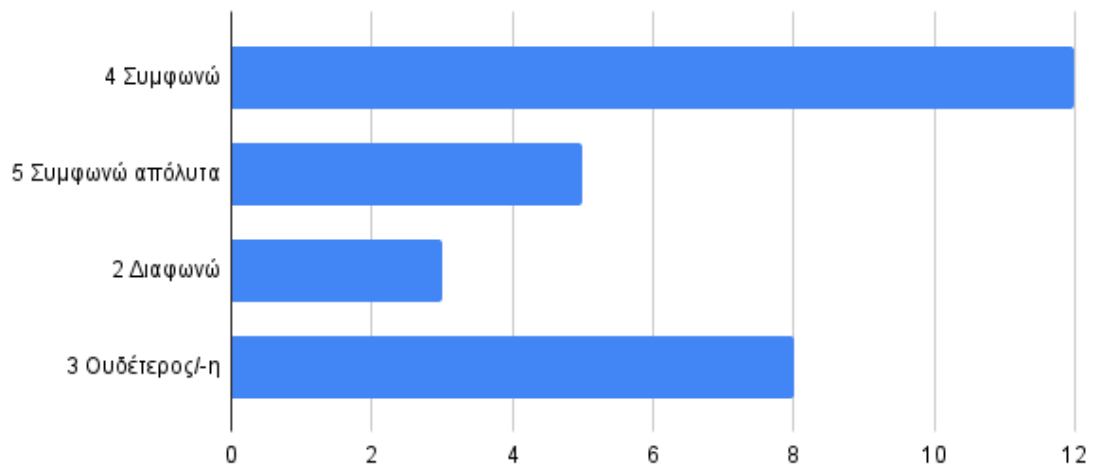
Οι αλλαγές αυτές δημιουργούν προβλήματα στους πολίτες.

Σχήμα 4.20: Οι αλλαγές αυτές δημιουργούν προβλήματα στους πολίτες

Οι αλλαγές αυτές περισσότερο λύνουν παρά δημιουργούν προβλήματα

Βαθμός Συμφωνίας	Σύνολο Ερωτηθέντων	Ποσοστό Ερωτηθέντων
Συμφωνώ απόλυτα	5	17.86 %
Συμφωνώ	12	42.86%
Ουδέτερος/-η	8	28.57%
Διαφωνώ	3	10.71%
Διαφωνώ απόλυτα	0	0%

Οι αλλαγές αυτές περισσότερο λύνουν παρά δημιουργούν προβλήματα.



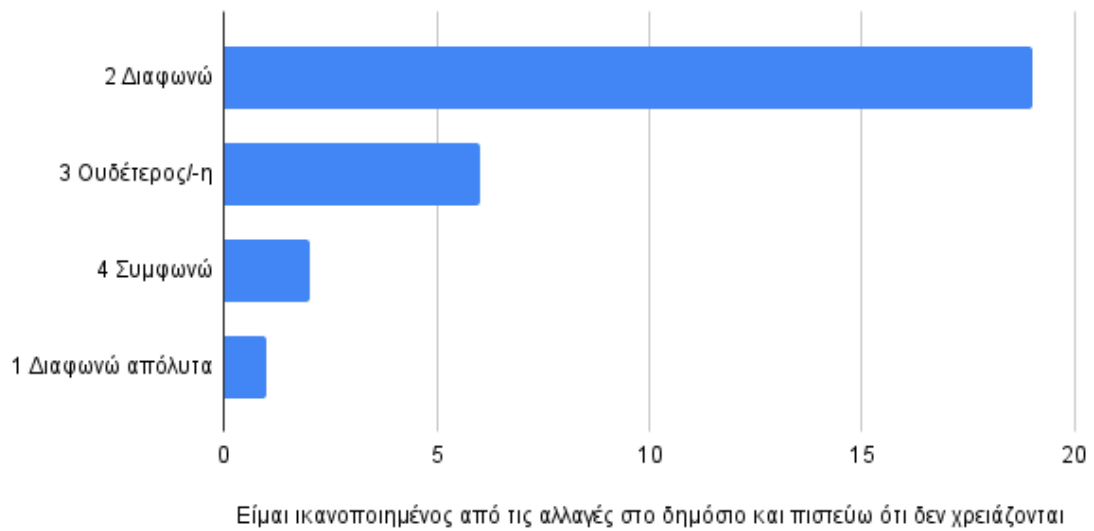
Οι αλλαγές αυτές περισσότερο λύνουν παρά δημιουργούν προβλήματα.

Σχήμα 4.21: Οι αλλαγές αυτές περισσότερο λύνουν παρά δημιουργούν προβλήματα

Είμαι ικανοποιημένος από τις αλλαγές στο δημόσιο και πιστεύω ότι δεν χρειάζονται άλλες

Βαθμός Συμφωνίας	Σύνολο Ερωτηθέντων	Ποσοστό Ερωτηθέντων
Συμφωνώ απόλυτα	0	0 %
Συμφωνώ	2	7.14%
Ουδέτερος/-η	6	21.43%
Διαφωνώ	19	67.86%
Διαφωνώ απόλυτα	1	3.57%

Είμαι ικανοποιημένος από τις αλλαγές στο δημόσιο και πιστεύω ότι δεν χρειάζονται άλλες.

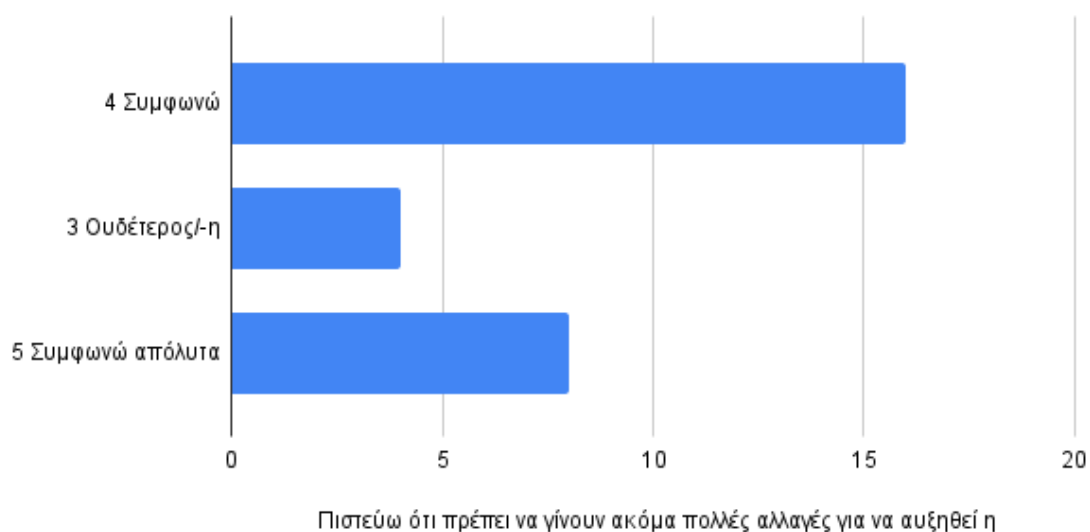


Σχήμα 4.22: Είμαι ικανοποιημένος από τις αλλαγές στο δημόσιο και πιστεύω ότι δεν χρειάζονται άλλες

Πιστεύω ότι πρέπει να γίνουν ακόμα πολλές αλλαγές για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα

Βαθμός Συμφωνίας	Σύνολο Ερωτηθέντων	Ποσοστό Ερωτηθέντων
Συμφωνώ απόλυτα	8	28.57 %
Συμφωνώ	16	57.14%
Ουδέτερος/-η	4	14.29%
Διαφωνώ	0	0%
Διαφωνώ απόλυτα	0	0%

Πιστεύω ότι πρέπει να γίνουν ακόμα πολλές αλλαγές για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα.

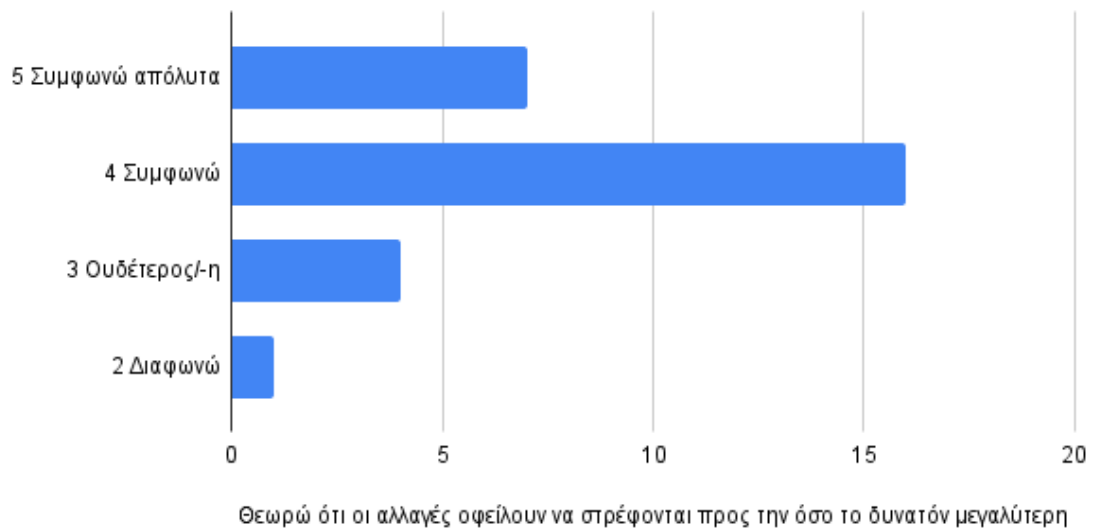


Σχήμα 4.23: Πιστεύω ότι πρέπει να γίνουν ακόμα πολλές αλλαγές για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα

Θεωρώ ότι οι αλλαγές οφείλουν να στρέφονται προς την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ένταξη της τεχνολογίας στη λειτουργία του δημοσίου

Βαθμός Συμφωνίας	Σύνολο Ερωτηθέντων	Ποσοστό Ερωτηθέντων
Συμφωνώ απόλυτα	7	25 %
Συμφωνώ	16	57.14%
Ουδέτερος/-η	4	14.29%
Διαφωνώ	1	3.57%
Διαφωνώ απόλυτα	0	0%

Θεωρώ ότι οι αλλαγές οφείλουν να στρέφονται προς την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ένταξη της τεχνολογίας στη λειτουργία του

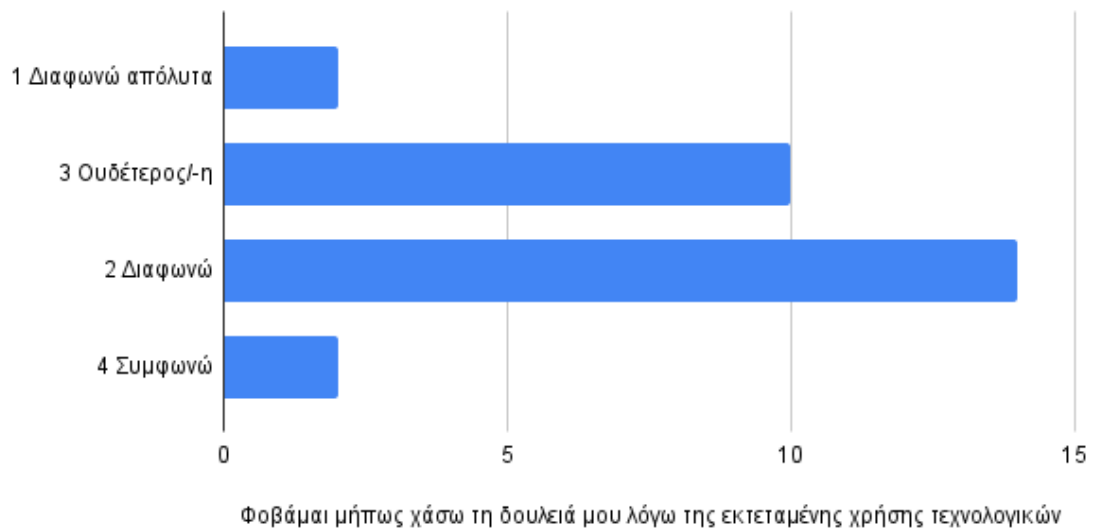


Σχήμα 4.24: Θεωρώ ότι οι αλλαγές οφείλουν να στρέφονται προς την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ένταξη της τεχνολογίας στη λειτουργία του δημοσίου

Φοβάμαι μήπως χάσω τη δουλειά μου λόγω της εκτεταμένης χρήσης τεχνολογικών μέσων

Βαθμός Συμφωνίας	Σύνολο Ερωτηθέντων	Ποσοστό Ερωτηθέντων
Συμφωνώ απόλυτα	0	0 %
Συμφωνώ	2	7.14%
Ουδέτερος/-η	10	37.51%
Διαφωνώ	14	50%
Διαφωνώ απόλυτα	2	7.14%

Φοβάμαι μήπως χάσω τη δουλειά μου λόγω της εκτεταμένης χρήσης τεχνολογικών μέσων.

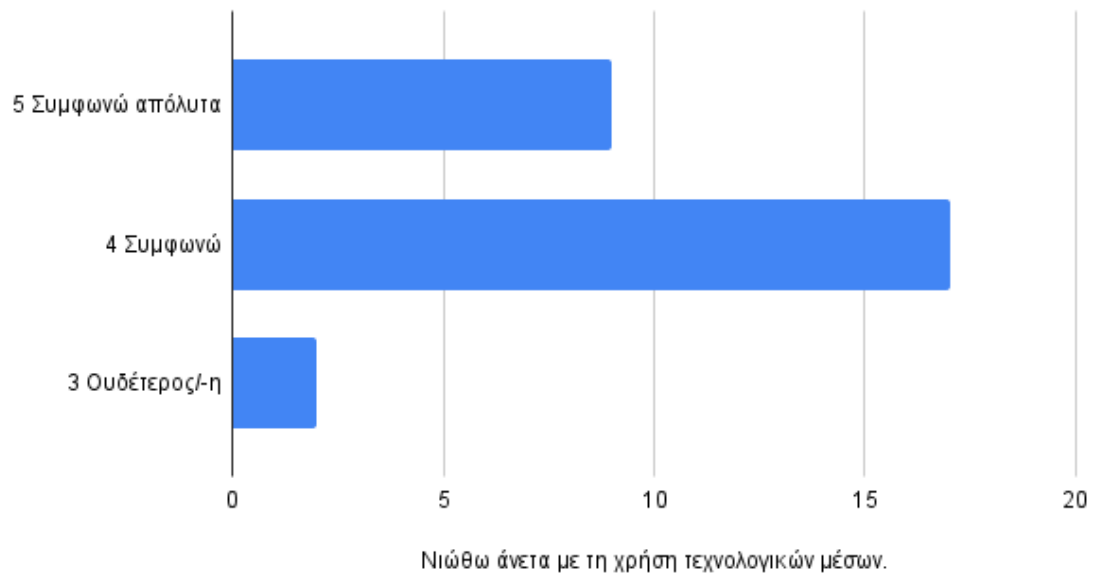


Σχήμα 4.25: Φοβάμαι μήπως χάσω τη δουλειά μου λόγω της εκτεταμένης χρήσης τεχνολογικών μέσων

Νιώθω άνετα με τη χρήση τεχνολογικών μέσων.

Βαθμός Συμφωνίας	Σύνολο Ερωτηθέντων	Ποσοστό Ερωτηθέντων
Συμφωνώ απόλυτα	9	32.41 %
Συμφωνώ	17	60.71%
Ουδέτερος/-η	2	7.14%
Διαφωνώ	0	0%
Διαφωνώ απόλυτα	0	0%

Νιώθω άνετα με τη χρήση τεχνολογικών μέσων.

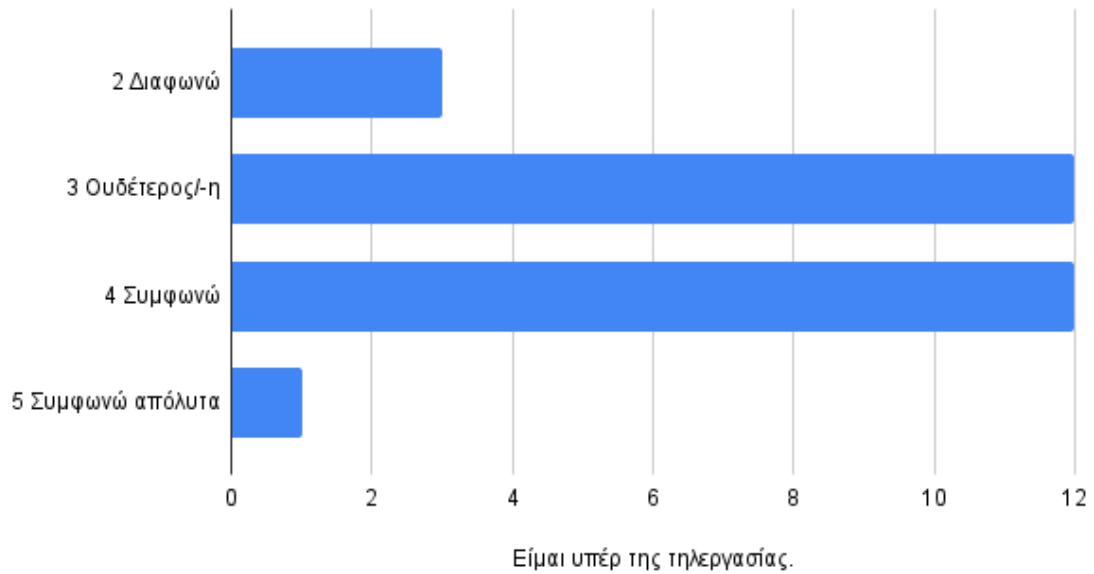


Σχήμα 4.26: Νιώθω άνετα με τη χρήση τεχνολογικών μέσων.

Είμαι υπέρ της τηλεργασίας

Βαθμολογία Συμφωνίας	Σύνολο Ερωτηθέντων	Ποσοστό Ερωτηθέντων
Συμφωνώ απόλυτα	1	3.57 %
Συμφωνώ	12	42.86%
Ουδέτερος/-η	12	42.86%
Διαφωνώ	3	10.71%
Διαφωνώ απόλυτα	0	0%

Είμαι υπέρ της τηλεργασίας.

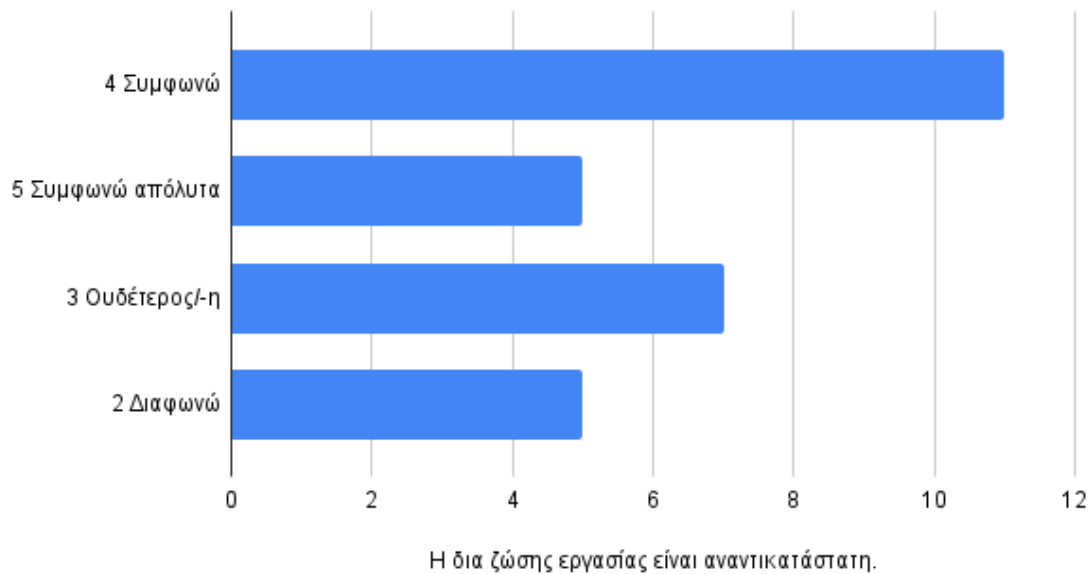


Σχήμα 4.27: Είμαι υπέρ της τηλεργασίας

Η δια ζώσης εργασία είναι αναντικατάστατη

Βαθμός Συμφωνίας	Σύνολο Ερωτηθέντων	Ποσοστό Ερωτηθέντων
Συμφωνώ απόλυτα	5	17.86 %
Συμφωνώ	11	39.29%
Ουδέτερος/-η	7	25%
Διαφωνώ	5	17.86 %
Διαφωνώ απόλυτα	0	0%

Η δια ζώσης εργασίας είναι αναντικατάστατη.



Σχήμα 4.28: Η δια ζώσης εργασίας είναι αναντικατάστατη

4.3.4 Κύρια επαγωγικά σημεία ανάλυσης της ποσοτικής έρευνας

- Το 67.86 % των ερωτηθέντων απάντησε Συμφωνώ στην ερώτηση ότι οι απαιτήσεις της εργασίας έχουν αλλάξει αρκετά ως συνέπεια της πανδημίας.
- Το 60.71 % των ερωτηθέντων απάντησε Συμφωνώ στην ερώτηση ότι η ομάδα του στο χώρο εργασίας κατάφερε να βρει έναν αποτελεσματικό τρόπο να ανταπεξέλθει στην πανδημία.
- Το 67.86 % των ερωτηθέντων απάντησε Συμφωνώ στην ερώτηση ότι η ομάδα του κατάφερε να βρει τον κατάλληλο τρόπο να εκπληρώνει τα βασικά της καθήκοντα μέσα στην πανδημία.
- Το 32.14 % των ερωτηθέντων απάντησε Συμφωνώ στην ερώτηση ότι η έλλειψη πόρων εμποδίζει την εκπλήρωση των βασικών εργασιακών του καθηκόντων εν καιρώ πανδημίας.

- Το 42.86 % των ερωτηθέντων απάντησε Συμφωνώ στην ερώτηση ότι η έλλειψη πόρων περιορίζει την αποτελεσματική ανταπόκριση στις προκλήσεις της πανδημίας.
- Το 60.71 % των ερωτηθέντων απάντησε Συμφωνώ στην ερώτηση αν έγιναν σημαντικές αλλαγές στο δημόσιο τομέα λόγω της πανδημίας.
- Το 60.71 % των ερωτηθέντων απάντησε Συμφωνώ στην ερώτηση ότι οι αλλαγές στο δημόσιο τομέα έχουν θετικό αντίκτυπο στην εργασία τους.
- Το 64.29 % των ερωτηθέντων απάντησε Συμφωνώ στην ερώτηση αν οι αλλαγές στο δημόσιο τομέα έχουν θετικό αντίκτυπο στην εξυπηρέτηση των πολιτών.
- Το 64.29 % των ερωτηθέντων απάντησε Συμφωνώ στην ερώτηση αν οι αλλαγές λόγω πανδημίας αφορούν στην πλειονότητά τους τον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημοσίου.
- Το 53.57 % των ερωτηθέντων απάντησε Συμφωνώ στην ερώτηση ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός του δημοσίου διευκολύνει σημαντικά τον πολίτη και τον εργαζόμενο.
- Το 64.29 % των ερωτηθέντων απάντησε Διαφωνώ στην ερώτηση ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός του δημοσίου δυσκολεύει την εργασία και δημιουργεί εμπόδια.
- Το 64.29 % των ερωτηθέντων απάντησε Συμφωνώ στην ερώτηση αν του αρέσαν οι αλλαγές που έγιναν στο δημόσιο εξαιτίας της πανδημίας.
- Το 64.29 % των ερωτηθέντων απάντησε Συμφωνώ στην ερώτηση αν Θεωρεί ότι αυτές οι αλλαγές είναι αποτελεσματικές για τη λειτουργία του δημοσίου στη νέα συνθήκη.
- Το 67.86 % των ερωτηθέντων απάντησε Συμφωνώ στην ερώτηση αν Θεωρεί ότι οι αλλαγές αυτές θα βοηθήσουν στη μελλοντική λειτουργία του δημόσιου τομέα.
- Το 50 % των ερωτηθέντων απάντησε Διαφωνώ στην ερώτηση αν οι αλλαγές αυτές δημιουργούν προβλήματα στους πολίτες, ενώ το 21.43 % πήρε ουδέτερη θέση.
- Το 42.86 % των ερωτηθέντων απάντησε Συμφωνώ στην ερώτηση αν οι αλλαγές αυτές περισσότερο λύνουν παρά δημιουργούν προβλήματα.

- Το 67.86 % των ερωτηθέντων απάντησε Διαφωνώ στην ερώτηση αν έχει μείνει ικανοποιημένος από τις αλλαγές στο δημόσιο και ότι πιστεύει ότι δεν χρειάζονται άλλες.
- Το 57.14 % των ερωτηθέντων απάντησε Συμφωνώ στην ερώτηση αν πιστεύει ότι πρέπει να γίνουν ακόμα πολλές αλλαγές για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα.
- Το 57.14 % των ερωτηθέντων απάντησε Συμφωνώ στην ερώτηση αν Θεωρεί ότι οι αλλαγές οφείλουν να στρέφονται προς την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ένταξη της τεχνολογίας στη λειτουργία του δημοσίου.
- Το 50 % των ερωτηθέντων απάντησε Διαφωνώ στην ερώτηση αν φοβάται μήπως χάσει τη δουλειά του λόγω της εκτεταμένης χρήσης τεχνολογικών μέσων.
- Το 60.71 % των ερωτηθέντων απάντησε Συμφωνώ στην ερώτηση αν νιώθει άνετα με τη χρήση τεχνολογικών μέσων.
- Το 42.86 % των ερωτηθέντων απάντησε Συμφωνώ αλλά το ίδιο ποσοστό ελαβε και η απαντηση Ουδετερο στην ερώτηση αν είναι υπέρ της τηλεργασίας.
- Το 39.29 % των ερωτηθέντων απάντησε Συμφωνώ στην ερώτηση αν η δια ζώσης εργασία είναι αναντικατάστατη.

4.4 Παρουσίαση Ποιοτικής Έρευνας (συνέντευξης)

Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε με διοικητικό στέλεχος της υπηρεσίας, το οποίο εργάζεται στην υπηρεσία από το 2003.

4.4.1 Γενικές

- Πως θα χαρακτηρίζατε το περιβάλλον εργασίας σας και πως θα περιγράφατε τις σχέσεις με τους συναδέλφους.
«Το περιβάλλον εργασίας αν το πάρουμε από άποψη απαιτήσεων εργασίας είναι ιδιαίτερα απαιτητικό. Προϊσταμαι ενός τμήματος που περιλαμβάνει το 80% των

αδειών της υπηρεσίας, με αποτέλεσμα ο φόρτος δουλειάς να είναι πάρα πολύ μεγάλος και από τη μια πλευρά οι αρμοδιότητες να είναι αυξημένες και η διαχείριση του προσωπικού να γίνεται αρκετά δύσκολη, γιατί μιλάμε για πάρα πολύ κόσμο για τον οποίο θα πρέπει να εξασφαλίσεις ότι εργάζεται, ότι είναι παραγωγικός, ότι δεν κάνει λάθη και ταυτόχρονα ότι είναι ικανοποιημένος και εκείνος από το περιβάλλον εργασίας. Αυτά όσον αφορά το κομμάτι του φόρτου εργασίας, τώρα ως προς το κομμάτι των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην υπηρεσία, το κομμάτι αυτό, των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων είναι αυτό που καθιστά την υπηρεσία, θα έλεγα, ιδιαίτερη. Ακριβώς επειδή η πλειοψηφία των εργαζόμενων είναι σχετικά νεαρά σε ηλικία άτομα, με υψηλά τυπικά προσόντα, οι περισσότεροι από αυτούς, είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος και απόφοιτοι πανεπιστημιακών σχολών, νεαρά άτομα όπως είπα, κοντινές ηλικίες, που δίνει μια φρεσκάδα, μέσα στη λειτουργία της υπηρεσίας, μια πολύ καλή συνεργασία μεταξύ μας και θα έλεγα ότι είναι ελαφρώς αποδομημένη δημόσια υπηρεσία, δηλαδή δεν είναι μια καθαρά γραφειοκρατική υπηρεσία σε όλους τους τομείς κι αυτό έχει να κάνει και με το προσωπικό που στελεχώνει ανά τα χρόνια την υπηρεσία, αλλά και με το είδος της δουλειάς. Δηλαδή, επειδή έχεις ένα πολύ ιδιαίτερο κοινό, έχεις μια νομοθεσία που έχει φοβερές ελλείψεις για να μπορέσεις να εξυπηρετήσεις όλον αυτό τον κόσμο, πρέπει να είσαι εφευρετικός μέσα στα πλαίσια του νόμου. Οπότε εκεί αναγκαστικά πρέπει να βρεις οποιοδήποτε τρόπο σου δίνει ο νόμος και δεν έχει προβλεφθεί από αυτόν για να ικανοποιήσεις τα εκάστοτε αιτήματα. Αυτό το στοιχείο είναι σαφώς μια μεγάλη ιδιαιτερότητα της δικής μας υπηρεσίας».

4.4.2 Πανδημία και εργασία

- Ποιες ήταν οι μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίσατε στην εφαρμογή στρατηγικής για την καταπολέμηση της κρίσης που προκλήθηκε από την COVID-19 ;

«Η πρώτη πρόκληση ήταν στο πρώτο λοκντουν στις Μαρτίου, ήμασταν κι εμείς, όπως και όλος ο κόσμος σε μια κατάσταση σοκ για αυτό που συνέβαινε γύρω μας. Οι πρώτες βδομάδες του lockdown πέρασαν προσπαθώντας να δούμε τι γίνεται γύρω μας, τι γίνεται στη δουλειά, τι μπορείς να κάνεις, τι δε μπορείς, ήμασταν όλοι μουνδιασμένοι. Από κει και πέρα όταν αρχίσαμε να προσαρμοζόμαστε κι εμείς σαν άνθρωποι, πέρα από το κομμάτι της δουλειάς, όσο αυτό ήταν δυνατόν

φυσικά, αποφασίσαμε λοιπόν να εκμεταλλευτούμε αυτό το διάστημα, κάνοντας κάποια πράγματα, τα οποία δεν μπορούσαμε να κάνουμε όσο η υπηρεσία είχε κοινό. Η πρώτη μεγάλη απόφαση που πήραμε μέσα στη διάρκεια της πανδημίας ήταν να ολοκληρώσουμε τις εκκρεμότητες, το οποίο πράγματι λειτούργησε και το πρώτο καλοκαίρι που άνοιξαν κάπως τα πράγματα και λειτούργησαν οι δημόσιες υπηρεσίες, μας βρήκε χωρίς καθόλου εκκρεμότητες, το οποίο είναι κάτι πολύ σημαντικό. Από κει και πέρα σε δεύτερη φάση, έπρεπε να μάθουμε να λειτουργούμε με πολύ λιγότερο κόσμο, να διαμορφώσουμε ανάλογα τους χώρους, τηρώντας αποστάσεις κλπ, να εφαρμόσουμε την τηλεργασία, να χειριζόμαστε την επικοινωνία μέσω mail, καθώς είχαμε πάντα την δια ζώσης επικοινωνία, αυτά τα πράγματα τα οποία σε πρώτη φάση έπρεπε να αποφασιστούν και να λειτουργήσουν και αναλόγως να τα χειριστούμε στην πορεία».

- Ποιες είναι οι σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζετε τώρα στην επιτέλεση των βασικών εργασιακών καθηκόντων σας;

«Τώρα μετά από δύο χρόνια πανδημίας, λειτούργησε το online πλέον σύστημα σε μας, δηλαδή σε μας ερχόντουσαν οι πολίτες τρίτων χωρών για να καταθέσουν αιτήματα ανανέωσης χορήγησης, να παραλάβουν τις άδειες τους, να ενημερωθούν για την πορεία των αιτημάτων τους. Τώρα η πλειοψηφία των αιτημάτων υποβάλλεται ηλεκτρονικά, η πληροφόρηση των αλλοδαπών γίνεται μέσω e-mail, οι μόνες διαδικασίες που γίνονται δια ζώσης είναι οι επιδόσεις των αδειών διαμονής και η λήψη των βιομετρικών στοιχείων. Πράγμα που σημαίνει το να διαχειριστείς έναν μεγάλο όγκο αιτημάτων που είχαν μπλοκάρει λόγω της πανδημίας και να μην έχεις την προσωπική επαφή που αυτό άλλες φορές ήταν καλό, άλλες φορές όμως σε βοηθούσε να λάβεις κάποιες αποφάσεις για την πορεία του αιτήματος, αυτό είναι κάτι πάρα πολύ καινούργιο και προσπαθούμε όλοι μαζί να βρούμε τρόπους να κάνουμε όσο το δυνατόν πιο παραγωγική και αποδοτική τη δουλειά μας. Για παράδειγμα, έχουμε ως πούμε σαράντα χιλιάδες αιτήματα τα οποία εκκρεμούν, εμείς πρέπει να λειτουργούμε με λίστες των αιτημάτων αυτών, να τις χρεώνουμε στον κάθε υπάλληλο, να ελέγχουμε μετά από ένα διάστημα αν αυτές οι λίστες έχουν προχωρήσει, να συντονίζουμε το πόσοι άνθρωποι θα έρθουν για να λάβουν βιομετρικά και θα πρέπει πάντα να είμαστε έτοιμοι για κάθε αλλαγή, όχι μόνο τώρα γενικά συμβαίνει αυτό στην υπηρεσία μας, θα πρέπει να είμαστε σε εγρήγορση με άλλα λόγια, καθώς αυτή η υπηρεσία έχει μια φοβερή δυναμική, από τη μια μέρα

στην άλλη, αλλάζουν πράγματα και εμείς πρέπει αμέσως να προσαρμοστούμε σε αυτά και να λειτουργήσουμε βάσει αυτών, πράγμα το οποίο είναι δύσκολο».

- Ποια δραστηριότητα ήταν η πιο αποτελεσματική στην καταπολέμηση της κρίσης που προκλήθηκε από την COVID-19 ;

«Κατά κύριο λόγο, θα έλεγα η ονλινε πλέον διαδικασία γενικότερα, αλλά ειδικότερα η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου η ονλινε πληροφόρηση. Αυτή η διαδικασία είναι ότι καλύτερο, γιατί έχεις τη δυνατότητα να απαντήσεις στον άλλο επιχειρηματολογώντας, ενώ όταν τον έχεις μπροστά σου και βρίσκεσαι υπό πίεση, καθώς περιμένουν ουρές ατόμων, πολλές φορές μπορεί να κάνεις λάθος, να μην τεκμηριώσεις την απάντησή σου, ενώ μέσω αυτής της διαδικασίας πλέον, έχεις τον χρόνο να σκεφτείς, να απαντήσεις, απαντάς συγκεκριμένα πράγματα και μπορείς να κατευθύνεις χωρίς άγχος και πίεση τον ενδιαφερόμενο σε ότι θέλει να κάνει. Πέρα λοιπόν από την online διαδικασία που είναι φαντάζομαι σε όλες τις υπηρεσίες κάτι σημαντικό, η επικοινωνία των πολιτών πλέον μέσω e-mail από την υπηρεσία είναι εξαιρετική».

- Ποιο ήταν το δυσκολότερο μέρος στην επικοινωνία με τους συναδέλφους κατά τη διάρκεια της κρίσης της COVID-19 ;

«Δεν νομίζω πως υπήρξε κάποιο ιδιαίτερο θέμα κατά τη διάρκεια της πανδημίας στην επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων για να πω την αλήθεια. Η επικοινωνία έχει δομηθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε τυχόν προβλήματα να είναι σχεδόν ανύπαρκτα. Είναι επίσης σημαντικό στοιχείο πως χρησιμοποιούνται όλων των ειδών τα μέσα στην μεταξύ μας επικοινωνία, με αποτέλεσμα ακόμα και όταν δεν βρισκόμαστε όλοι στην υπηρεσία κατά τη διάρκεια της πανδημίας, να επικοινωνούμε, ώστε να μην δημιουργούνται κενά και να είναι όλοι ενημερωμένοι».

- Νιώθετε ότι είχατε την απαραίτητη φυσική και ψυχική υποστήριξη κατά τη διάρκεια της πανδημίας ;

«Ναι φυσικά, μάλιστα η δουλεία ήταν και μια διέξοδος, τότε ειδικά στο 1ο lockdown , το οποίο ήταν και το πιο βάρβαρο. Θυμάμαι ερχόμασταν στην υπηρεσία και βλέπαμε ο ένας τον άλλο, μιλούσαμε και όλο αυτό ήταν κάτι ιδιαίτερα βοηθητικό ψυχικά εκείνη την περίοδο. Τώρα στο άλλο κομμάτι είχαμε κάποιο θέμα στην αρχή όσον αφορά την τήρηση των μέτρων και τις αποστάσεις, αλλά κάτι

τέτοιο έτσι κι αλλιώς ήταν πρωτόγνωρο για όλους, οπότε πήρε το χρόνο που χρειαζόταν και προσαρμοστήκαμε».

4.4.3 Αλλαγές στην εργασία λόγω πανδημίας

- Πώς πιστεύετε ότι επηρέασε η πανδημία το εργασιακό σας περιβάλλον ; Ποιες αλλαγές τις οποίες επέφερε η πανδημία στον εργασιακό χώρο θεωρείτε πιο σημαντικές ;

«Αν αυτές οι αλλαγές είχαν γίνει στην ώρα τους και δεν περιμέναμε δύο χρόνια μετά να πραγματοποιηθούν, τότε θα έλεγα πως η πανδημία μας έκανε μόνο καλό, τίποτα άλλο. Τώρα το λέω ακόμα, ήταν αλλαγές που έπρεπε να γίνουν, ούτως η άλλως είχαμε αιτηθεί γι' αυτές χρόνια πριν την COVID-19, άργησαν να υλοποιηθούν πάρα πολύ, αλλά σε κάθε περίπτωση η ονλινε υποβολή αιτήματος και η ονλινε πληροφόρηση είναι από τις πιο σημαντικές αλλαγές , φυσικά και ακόμα είμαστε στην αρχή και έχουμε δρόμο, αλλά νομίζω σε μια δετία όλα θα λειτουργούν πολύ καλύτερα».

- Πιστεύετε ότι η ανταπόκριση στην κρίση που προκλήθηκε από την πανδημία ήταν αποτελεσματική στο χώρο εργασίας σας ;

«Σαφώς λοιπόν η ανταπόκριση στην κρίση που προκλήθηκε εξαιτίας της πανδημίας ήταν εξαιρετικά αποτελεσματική στον χώρο εργασίας».

- Πώς επηρεάστηκαν οι σχέσεις με τους συναδέλφους από τις αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον ;

«Οι σχέσεις όχι δεν θα το έλεγα, σε προσωπικό επίπεδο από την άποψη συνεργασίας, απλώς είναι κι αυτό το κομμάτι σε προσαρμογή όπως όλα και όλοι στις νέες συνθήκες εργασίας. Ακόμα είμαστε σε διαδικασία προσαρμογής, δεν θεωρώ πως έχουμε φτάσει το απόλυτο επιθυμητό επίπεδο προσαρμογής, με βάσει τις συνθήκες, οι οποίες ακόμα αλλάζουν».

- Θεωρείται τον ψηφιακό μετασχηματισμό των υπηρεσιών που επιταχύνθηκε λόγω της πανδημίας αποτελεσματικό ; Πώς σας επηρέασε ;

«Εντάξει, προβλήματα υπάρχουν, δεν το συζητώ, να μην μπω σε λεπτομέρειες για τα θέματα της δικής μας πλατφόρμας της online, αλλά το μεγαλύτερο πρόβλημα έχει να κάνει με την καθυστέρηση τη χρονική του να γίνει η πλατφόρμα , στην

εφαρμογή, γιατί αν την είχαμε on time θα είχαμε και τον χρόνο να επιλύσουμε αυτά και όποια άλλα τυχόν προβλήματα προκύψουν, όταν όμως υπάρχει πίεση γιατί αυτό το project έρχεται να λειτουργήσει μετά από δύο χρόνια από όταν το περίμενες, προφανώς δεν έχουμε την πολυτέλεια του χρόνου να λύσουμε αυτά τα προβλήματα, τουλάχιστον άμεσα. Εκεί εντοπίζω το πρόβλημα και όχι στο προϊόν αυτό καθαυτό, καθώς όλοι γνωρίζουμε πως οτιδήποτε καινούργιο μέχρι να πάρει την τελική του μορφή επιδέχεται συνεχείς αλλαγές. Παρόλα αυτά, αυτή η αλλαγή όσα θέματα κι αν έχει, είναι μόνο για το καλύτερο».

Κεφάλαιο 5

Κεφάλαιο 5ο

Οι αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, παρότι είναι κομμάτι το οποίο σε ένα μεγάλο βαθμό δεν μπορεί να προβλεφθεί, θεωρείται όμως πρωτίστης σημασίας, καθώς δημιουργεί την ανάγκη σε ανθρώπους και καταστάσεις να προσαρμοστούν σε αυτές τις αλλαγές, να εξελιχθούν και να σταθεροποιηθούν, ώστε να βελτιώσουν αλλά και να διατηρήσουν την δυναμική τους στην εκάστοτε λειτουργία και δομή τους. Η πανδημία του COVID-19 επέφερε πολλές αρνητικές επιπτώσεις στη ζωή και την καθημερινότητα των ανθρώπων, κατέστησε όμως επιτακτική την ανάγκη για αλλαγές, οι οποίες υπό κανονικές συνθήκες θα καθυστερούσαν πολύ να υλοποιηθούν, παρότι κάποιες από αυτές ήταν προγραμματισμένες να γίνουν.

Στην περίπτωση της Ελλάδας, τόσο η εφαρμογή αλλά όσο και η βελτίωση της ψηφιακής διακυβέρνησης είναι σε εξέλιξη, καθώς συνεχίζεται η προσπάθεια της να επιφέρει τον πολυπόθητο ψηφιακό μετασχηματισμό και να μπορέσει να φθάσει το επίπεδο των άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Παρατηρείται ειδικά πως ο τελευταίος χρόνος της πανδημίας, λειτούργησε καταλυτικά στην αναβάθμιση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και συστημάτων ώστε η εξυπηρέτηση των πολιτών να μην αδρανοποιηθεί, αλλά αντιθέτως να εξελιχθεί και να προσφέρει περισσότερες υπηρεσίες χωρίς να υστερεί σε κάτι από την μέχρι πρότινος δια ζώσης εξυπηρέτηση. Φυσικά απαιτείται ακόμα αρκετή προσπάθεια και χρόνος για την τελειοποίηση των μεταβαλλόμενων αυτών διαδικασιών, όμως όλα δείχνουν πως τα πράγματα βρίσκονται στην σωστή κατεύθυνση.

5.1 Συμπεράσματα Ποσοτικής Έρευνας

Η παρούσα διπλωματική εργασία, είχε ως στόχο να διερευνήσει και να εξετάσει τον αντίκτυπο της πανδημίας στη λειτουργία των Δημοσίων Υπηρεσιών και ειδικότερα στην υπηρεσία Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Αθηνών. Για την υλοποίηση της έρευνας μοιράστηκαν ερωτηματολόγια αλλά διενεργήθηκε και συνέντευξη, με σκοπό να καταγραφούν οι απόψεις ανθρώπων που στελεχώνουν μέρος της δημόσιας διοίκησης και επηρεάστηκαν από τις αλλαγές που επέφερε η πανδημία.

Από την επεξεργασία των απαντήσεων που δόθηκαν προέκυψε πως το 67,86% των ερωτηθέντων συμφωνεί πως οι απαιτήσεις της εργασίας έχουν αλλάξει αρκετά ως συνέπεια της πανδημίας. Στην ερώτηση για το εάν η κάθε ομάδα στο χώρο εργασίας κατάφερε να βρει έναν αποτελεσματικό τρόπο να ανταπεξέλθει στην πανδημία, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε πως συμφωνεί με ποσοστό 60,71%. Καθώς και το 67,86% των ερωτηθέντων συμφώνησε στην ερώτηση πως η ομάδα του βρήκε τον κατάλληλο τρόπο να εκπληρώνει τα βασικά καθήκοντα μέσα στην πανδημία. Μόλις το 32,14% των υπαλλήλων πιστεύει πως η έλλειψη πόρων εμποδίζει την εκπλήρωση των βασικών εργασιακών του καθηκόντων εν καιρώ πανδημίας. Ενώ το 42,86% συμφωνεί στην ερώτηση ότι η έλλειψη πόρων περιορίζει την αποτελεσματική ανταπόκριση στις προκλήσεις της πανδημίας.

Αξίζει να τονίσουμε πως μεγάλα είναι τα ποσοστά των ερωτηθέντων οι οποίοι συμφωνούν πως είναι σημαντικές οι αλλαγές που έγιναν στο δημόσιο τομέα λόγω της πανδημίας με ποσοστό 60,71%, αλλά και το ότι αυτές οι αλλαγές έχουν θετικό αντίκτυπο στην εργασία τους (60,71%). Μεγαλύτερο είναι το ποσοστό των ανθρώπων (64,29%) όπου συμφωνεί πως οι αλλαγές αυτές έχουν εξίσου θετικό αντίκτυπο και στην εξυπηρέτηση των πολιτών.

Αντίστοιχα υψηλά ποσοστά βλέπει κανείς και στις ερωτήσεις όσον αφορά την διευκόλυνση του πολίτη από την ψηφιακό μετασχηματισμό με 53,57% και με το ποσοστό των 64,29% να διαφωνεί πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός δυσκολεύει την εργασία και δημιουργεί εμπόδια. Το ίδιο υψηλό ποσοστό 64,29% συμφωνεί ότι αυτές οι αλλαγές είναι αποτελεσματικές για τη λειτουργία του δημοσίου στη νέα συνθήκη και βρίσκει αρεστές τις αλλαγές αυτές. Οι αλλαγές αυτές θα βοηθήσουν στην μελλοντική λει-

τουργία του δημοσίου τομέα απάντησε το 67,86%, ενώ αντίθετα το ποσοστό πέφτει στο 50% στην ερώτηση αν αυτές οι αλλαγές δημιουργούν προβλήματα στους πολίτες, καθώς και το 21,43% πήρε ουδέτερη στάση.

Παρατηρείται μείωση των υπαλλήλων όσον αφορά στο κομμάτι της ευχρηστίας των διαδικασιών από τους πολίτες. Εντύπωση προκαλεί το μειωμένο ποσοστό κάτω από το 50% , δηλαδή μόλις το 42,86% των υπαλλήλων να συμφωνεί στο ότι αυτές οι αλλαγές περισσότερο λύνουν παρά δημιουργούν προβλήματα, ενώ το 67,86% θεωρεί πως χρειάζονται ακόμη αλλαγές στο δημόσιο τομέα και δεν είναι ικανοποιημένο από αυτές που έχουν γίνει έως τώρα.

Επίσης το 57,14% συμφωνεί πως πρέπει να γίνουν ακόμα αλλαγές για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα. Καθώς ακριβώς το ίδιο ποσοστό πιστεύει πως οι αλλαγές οφείλουν να στρέφονται προς την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ένταξη της τεχνολογίας στη λειτουργία του δημοσίου.

Συνεπώς οι υπάλληλοι θεωρούν πως οι μέχρι τώρα αλλαγές ανοίγουν το πεδίο και ανεβάζουν τον πήχη για μια αποτελεσματική και καθόλα λειτουργική δημόσια διοίκηση. Επίσης το 60,71% νιώθει άνετα με την χρήση των τεχνολογικών μέσων , ενώ το 50% δεν φοβάται μήπως χάσει τη δουλειά του λόγω της εκτεταμένης χρήσης τεχνολογικών μέσων. Τέλος, χαμηλά είναι τα ποσοστά στην ερώτηση για το αν η δια ζώσης εργασία είναι αναντικατάστατη (39,29%), αλλά και στην ερώτηση αν είναι υπέρ της τηλεργασίας όπου το 42,86% κυμαίνεται θετικά, αλλά το ίδιο ποσοστό έλαβε ουδέτερη στάση.

5.2 Συμπεράσματα Ποιοτικής Έρευνας

Στα πλαίσια της έρευνας ως προς τον αντίκτυπο της πανδημίας στη λειτουργία των Δημοσίων Υπηρεσιών την οποία έχει στόχο η παρούσα εργασία, διενεργήθηκε συνέντευξη με διοικητικό στέλεχος της υπηρεσίας της Διεύθυνσης Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Αθηνών.

Η συνεντευξιζόμενη χαρακτήρισε ιδιαίτερα απαιτητικό το περιβάλλον α και το αντικείμενο της εργασίας, καθώς αφορά μια υπηρεσία με κοινό, ένα ιδιαίτερο, ευρύ και

απαιτητικό κοινό, η εξυπηρέτηση του οποίου περνάει από διάφορα στάδια. Σε αυτό φυσικά κατά τα λεγόμενα της σημαντικό ρόλο παίζει πάντα και το κλίμα μεταξύ συναδέλφων και οι σχέσεις αυτών, πράγμα στο οποίο δίνεται ιδιαίτερη σημασία και είναι χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης υπηρεσίας.

Αναφορικά με το κομμάτι της στρατηγικής για την καταπολέμηση της κρίσης που προκλήθηκε από τον COVID-19 η συνεντευξιαζόμενη αναφέρεται στην εκμετάλλευση του χρόνου που έδωσε η συνθήκη lockdown, ούτως ώστε να ολοκληρωθούν εκκρεμότητες που είχαν συσσωρευτεί λόγω μεγάλου όγκου εργασίας, καθώς και να διαμορφωθούν τα διάφορα καθήκοντα και υπηρεσίες στις απαιτήσεις εκείνης της περιόδου. Σημαντική πρόκληση και εξέλιξη στα εργασιακά καθήκοντα λόγω της κρίσης του COVID-19 σύμφωνα με την συνεντευξιαζόμενη αφορά στο κομμάτι της online υποβολής αιτημάτων χωρίς δηλαδή την ανάγκη της διαζώσης διαδικασίας, πράγμα το οποίο έχει διαφοροποιήσει σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα της υπηρεσίας, αλλά και την online πληροφόρηση με την χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, η οποία έχει σαφώς θετική αναγνώριση και αποτελεί την πλέον αποτελεσματική δραστηριότητα στην καταπολέμηση της κρίσης.

Δεν παρατηρεί κάποιο ιδιαίτερο εμπόδιο ή δύσκολο μέρος στην επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων στη διάρκεια της πανδημίας, η ερωτηθείσα θεωρεί πως υπήρξε φυσική και ψυχική υποστήριξη κατά τη διάρκεια της πανδημίας, λαμβάνοντας υπόψη σαφώς τον χρόνο προσαρμογής στα δεδομένα λόγω αυτής.

Ολοκληρώνοντας αναφέρεται στα θετικά των αλλαγών που σημειώθηκαν λόγω της πανδημίας, παρότι ήταν αλλαγές για τις οποίες είχαν γίνει αιτήματα στο παρελθόν, αλλά δεν υλοποιήθηκαν μέχρι σήμερα. Κρίνει πως η ανταπόκριση στην κρίση που προκλήθηκε στο χώρο εργασίας ήταν σαφώς αποτελεσματική και πως οι συναδελφικές σχέσεις δεν επηρεάστηκαν σε προσωπικό επίπεδο από την άποψη της συνεργασίας, απλώς βρίσκονται ακόμη σε προσαρμογή όπως όλοι και όλα σύμφωνα με τις νέες συνθήκες. Τέλος, τονίζει πως παρά τα θέματα και τα προβλήματα που προκύπτουν από τις νέες διαδικασίες, έως ότου δημιουργηθεί η επιθυμητή τελική μορφή στο διαδικτυακό κομμάτι, είναι σίγουρα κάτι το αναμενόμενο, το οποίο και επιδέχεται συνεχείς βελτιώσεις, η αλλαγή όμως που έχει πάρει μορφή όσα θέματα κι αν έχει, είναι μόνο για το καλύτερο.

5.3 Θέματα για Μελλοντική Έρευνα

Ένα στοιχείο που προέκυψε από την έρευνα μας και έχει ενδιαφέρον, είναι το κομμάτι το οποίο αφορά στο κατά πόσο οι υπάλληλοι φοβούνται ή όχι, το ενδεχόμενο να χάσουν τη δουλειά τους λόγω της εκτεταμένης χρήσης των τεχνολογικών μέσων. Είναι ένα εύλογο ερώτημα το οποίο προκύπτει μετά τη ανάδειξη και την επέκταση του ψηφιακού μετασχηματισμού με αφορμή την κρίση που προκλήθηκε από την πανδημία. Η χρήση των τεχνολογικών μέσων κρίνεται πλέον αναγκαία λόγω συνθηκών, και ενώ δίνει τη λύση στη μέχρι πρότινος δια ζώσης εξυπηρέτηση, η οποία δεν προτιμάται τόσο από τους πολίτες όσο και από τις υπηρεσίες, ωστόσο, φαίνεται να προβληματίζει το ανθρώπινο δυναμικό για το μέλλον της εργασίας του. Το στοιχείο αυτό θα μπορούσε να θέσει τη βάση μιας μελλοντικής ουσιαστικής έρευνας.

Ένα επιπλέον στοιχείο που αναδύθηκε από την παρούσα έρευνα είναι το κομμάτι της τηλεργασίας και το κατά πόσο η δια ζώσης εργασία είναι αναντικατάστατη. Η ουδέτερη στάση που διατηρήθηκε από ένα μεγάλο ποσοστό ερωτηθέντων στα συγκεκριμένα ερωτήματα, θα μπορούσε να οδηγήσει στο συμπέρασμα πως χρειάζεται περισσότερος χρόνος για να δοθούν πιο σαφείς απαντήσεις. Καθώς η τηλεργασία θεωρείται ως ένα μέτρο προστασίας κατά της πανδημίας ώστε να υπάρχει μείωση των εργαζομένων, συνεπώς και λιγότερη επαφή ούτως ώστε να μειωθεί όσο το δυνατόν γίνεται η διασπορά του ιού, από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι αλλά και οι υπηρεσίες δοκιμάζονται στις νέες αυτές συνθήκες, αναζητώντας νέους τρόπους για να συνεχιστεί η δουλειά τους και να μην μειωθεί η παραγωγικότητά τους. Αυτό το στοιχείο θέτει ένα εξίσου ενδιαφέρον προβληματισμό, που θα μπορούσε να αποτελέσει τη βάση για τη δομή μιας μελλοντικής έρευνας.

Βιβλιογραφία

- [1] L.Chytiris & L.N Anninos (2015). *Management & Quality of Services*. Kallipos Publications.
- [2] Anninos, L.N. (2007). *The archetype of excellence in universities and TQM*. *Journal of Management History*, 13 (4), 307-321.
- [3] Anninos, L.N. Chytiris, L. (2012). *The sustainable management vision for excellence: Implications for business education*. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 4 (1), 61-75.
- [4] Asif, M. (2015). *A critical review of service excellence models: Towards an integrated framework*. *Quality and Quantity*, 49 (2), 763-783.
- [5] Asif, M. Gouthier, M.H.J. (2014). *What service excellence can learn from business excellence models*, *Total Quality Management Business Excellence*, 25 (5-6), 511-531.
- [6] C.Stivers (2021). *Public Service in the Pandemic Era: A COVID Commentary*.Public Administration Review
- [7] B. Roseth, A.M. Reyes, K.Y. Amézaga. (2021) *Public services & digital government During the pandemic*. (IDB) .
- [8] Edward Sallis. (2005) *Total Quality Management in Education 3rd Edition*. (Taylor & Francis e-Library) .
- [9] United Nations. (2020) *The role of public service and public servants during the COVID-19 pandemic*. (United Nations Department of Economic and Social Affairs) .

- [10] Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- [11] Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. *Harvard Business Review*, 84 (12), 78-92.
- [12] B. Papadakis (1999). *Strategic of Corporations: Greek & International Experience*. (Athens Benos Publications.)
- [13] P.Gemmel, B.Van Looy & R.Van Dierdonck (2013). *Service management: An integrated approach*. Essex: Pearson.
- [14] C.Hood (1991) *A Public management for all seasons?*,(Wiley)
- [15] C.Hood. & M.Jackson (1991). *The New Public Management: A Recipe for Disaster?* (CBPA)
- [16] P. Senge (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Currency)
- [17] R.Kattel & M.Mazzucato (2018). *Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector*.(UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Working Paper Series -IIPP WP 2018-5)
- [18] M.Mazzucato & Perez (2015). *The Triple Challenge for Europe: Economic Development, Climate Change, and Governance*
- [19] M.Mazzucato (2013). *The Entrepreneurial State Debunking Public vs. Private Sector Myths* (Anthem Press)
- [20] M.Mazzucato (2016). *From market fixing to market-creating: a new framework for innovation policy*.(Taylor and Francis Online)
- [21] Ing-Long Wu & Ya-Ping Hu (2018). *Open innovation based knowledge management implementation: a mediating role of knowledge management design*.(Emerald Insight-Journal of Knowledge Management)
- [22] A.Schick (2001) *The Changing Role of the Central Budget Office*.(OECD-Library)

- [23] T.Gaspar , M.F.Correia & I.Torres (2020) *Perception of management and public health experts.*(Elsevier)
- [24] W.Drechsler & R.Kattel. (2020) *Debate: The developed civil servant—providing agility and stability at the same time.*(Wiley)
- [25] E.P.Piening. (2013) *Dynamic Capabilities in Public Organizations. Public Management Review, 15, 209-245.*(Taylor-Francis)
- [26] E.Ongaro & E.Ferlie. (2020) *Strategic Management in Public Organizations: Profiling the Public Entrepreneur as Strategist. (SAGE Journals)*
- [27] D.J.Teece & G.P.Pisano. (1994) *The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction*
- [28] J.M.Buchanan. (2003) *Politics as Tragedy in Several Acts.*(Wiley)
- [29] C.Hood & R.Dixon (2015) *A Government that Worked Better and Cost Less?: Evaluating Three Decades of Reform and Change in UK Central Government.*(Oxford Scholarship Online)
- [30] A.Andreoni & H.J. Chang.(2019) *The Political Economy of Industrial Policy: Structural Interdependencies, Policy Alignment and Conflict Management.*(Elsevier)
- [31] R.Rothwell & W.Zegveld, (1981) *Industrial Innovation and Public Policy: Preparing for the 1980s and 1990s. (Frances Printer, London, 10-12)*
- [32] A.Cordella & A.Paletti. (2019) *Government as a platform, orchestration, and public value creation: The Italian case.*(Elsevier)

Η προσαρμογή των Δημόσιων Υπηρεσιών στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Μελέτη περίπτωσης της διεύθυνσης αλλοδαπών και μετανάστευσης Αθηνών κατά την περίοδο του Covid-19

ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΙΑ
ΔΗΜΗΤΡΟΠΟΥΛΟΥ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ
ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΘΗΝΑ,
ΜΑΙΟΣ
2022

Θέση barcode

Η προσαρμογή των Δημόσιων Υπηρεσιών στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Μελέτη περίπτωσης της διεύθυνσης αλλοδαπών και μετανάστευσης Αθηνών κατά την περίοδο του Covid-19

ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΙΑ
ΔΗΜΗΤΡΟΠΟΥΛΟΥ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ
ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΘΗΝΑ,
ΜΑΙΟΣ
2022

Θέση barcode



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η προσαρμογή των Δημόσιων Υπηρεσιών στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Μελέτη περίπτωσης της διεύθυνσης αλλοδαπών και μετανάστευσης Αθηνών κατά την περίοδο του Covid-19

ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΙΑ ΔΗ-
ΜΗΤΡΟΠΟΥΛΟΥ

ΑΘΗΝΑ
ΜΑΙΟΣ 2022



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η προσαρμογή των Δημόσιων Υπηρεσιών στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Μελέτη περίπτωσης της διεύθυνσης αλλοδαπών και μετανάστευσης Αθηνών κατά την περίοδο του Covid-19

ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΙΑ ΔΗ-
ΜΗΤΡΟΠΟΥΛΟΥ

ΑΘΗΝΑ
ΜΑΙΟΣ 2022