



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**“ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΜΕ ΤΗ
ΧΡΗΣΗ ΕΥΕΛΙΚΤΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ –
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Κ.Ε.Π.”**

ΣΟΦΙΑ Π. ΔΕΔΕ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2017

*Στον Κυριάκο και στην Αντιγόνη
και στους ανθρώπους που είναι
συνέχεια δίπλα μου και με στηρίζουν*

Διδακτορική Διατριβή

Θέμα: “Αποτελεσματική Διοίκηση Οργανισμών με τη χρήση Ευέλικτων Εφαρμογών Πληροφορικής – Μελέτη περίπτωσης Κ.Ε.Π.”

Σοφία Π. Δέδε

Επταμελής Εξεταστική Επιτροπή

- **Μιχάλης Σφακιανάκης**, Πρόεδρος, Καθηγητής Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (Επιβλέπων)
- **Γρηγόριος Χονδροκούκης**, Καθηγητής Τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας (Μέλος Τριμελούς Επιτροπής)
- **Πέτρος Μαραβελάκης**, Επίκουρος Καθηγητής Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (Μέλος Τριμελούς Επιτροπής)
- **Νικόλαος Γεωργόπουλος**, Πρύτανης, Καθηγητής Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.
- **Δημήτριος Γεωργακέλλος**, Καθηγητής Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
- **Βικτωρία Πέκκα - Οικονόμου**, Καθηγήτρια Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
- **Ιωάννης Παραβάντης**, Αναπληρωτής Καθηγητής Τμήματος Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών

Νοέμβριος 2017

Ευχαριστίες

Η παρούσα διδακτορική διατριβή ξεκίνησε το Νοέμβριο του 2010 και ολοκληρώθηκε το Νοέμβριο του 2017 στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, υπό την επίβλεψη του Καθηγητή κ. **Μιχάλη Σφακιανάκη**.

Στον επιβλέποντα της παρούσας διατριβής, Πρόεδρο του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Καθηγητή κ. **Μιχάλη Σφακιανάκη**, θα ήθελα να εκφράσω την ειλικρινή μου ευγνωμοσύνη για την επιστημονική βοήθεια που μου παρείχε σε όλη τη διάρκεια της φοιτητικής μου ζωής μέχρι και την εκπόνηση της διδακτορικής διατριβής. Ιδιαίτερα θα ήθελα να τον ευχαριστήσω για την ηθική συμπαράσταση την οποία μου προσέφερε. Η ερευνητική του εμπειρία σε όλα τα θέματα υπήρξε σημαντική για μένα ώστε να ολοκληρωθεί επιτυχώς η παρούσα διατριβή.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω θερμές ευχαριστίες στα άλλα δύο μέλη της Τριμελούς Εξεταστικής Επιτροπής, και συγκεκριμένα στον Καθηγητή, κ. **Γρηγόριο Χονδροκούκη** και στον Επίκουρο Καθηγητή κ. **Πέτρο Μαραβελάκη**, όπου θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου για την ολόπλευρη βοήθεια και συμπαράσταση που μου παρείχαν. Η εμπειρία τους σε ερευνητικό και ακαδημαϊκό επίπεδο υπήρξε πολύτιμη για μένα σε κάθε στιγμή καθ' όλη τη διάρκεια της διδακτορικής μου έρευνας.

Παράλληλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα υπόλοιπα μέλη της Επταμελούς Εξεταστικής Επιτροπής, τον Πρύτανη του Πανεπιστημίου Πειραιώς, Καθηγητή κ. **Νικόλαο Γεωργόπουλο**, τον Καθηγητή κ. **Δημήτριο Γεωργακέλλο**, την Καθηγήτρια κα. **Βικτωρία Πέκκα - Οικονόμου**, και τον Αναπληρωτή Καθηγητή κ. **Ιωάννη Παραβάντη** για τις παρατηρήσεις τους και την υποστήριξή τους στη βελτίωση της δομής των εισηγήσεων της εκπόνησης της διδακτορικής διατριβής.

Θα ήταν παράλειψη να μην ευχαριστήσω όλο το διδακτικό προσωπικό του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς για τις γνώσεις, τον τρόπο σκέψης και δράσης που μου μετέδωσαν, για το συνεχές ενδιαφέρον που δείχνουν και για τη συμπαράστασή τους προς οποιαδήποτε προσπάθεια των φοιτητών τους.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω θερμές ευχαριστίες στα ανωτέρα στελέχη του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης για το χρόνο που μου διέθεσαν στη συζήτηση – συνέντευξη σχετικά με τον τρόπο οργάνωσης και αποτελεσματικής διοίκησης των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.), καθώς βέβαια και τα στελέχη της Διεύθυνσης των Κ.Ε.Π. για τη βοήθειά τους στη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για τη συμπαράσταση, που μου παρείχε σε όλα τα επίπεδα προκείμενου να ολοκληρωθεί με επιτυχία η παρούσα διδακτορική διατριβή. Επίσης, θέλω να εκφράσω θερμές ευχαριστίες στους **δικούς μου ανθρώπους** και σε **όλους τους φίλους** που μου στάθηκαν, πίστεψαν σε εμένα, με ενθάρρυναν και με έκαναν να νιώσω ότι οι προσπάθειες μου θα πιάσουν τελικά τόπο. Σας ευχαριστώ όλους.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι η περιγραφή και ο έλεγχος υποθέσεων σχετικά με το βαθμό αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και η διαδικασία εφαρμογής τεχνολογικών εφαρμογών στη λειτουργία Δημόσιων Επιχειρήσεων και συγκεκριμένα των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.). Ειδικότερα, η μελέτη έχει στόχο να μετρήσει μέσα από τις απόψεις των εργαζόμενων στα Κ.Ε.Π. κατά πόσο ο συγκεκριμένος οργανισμός λειτουργεί σήμερα αποτελεσματικά, αλλά και το κατά πόσο οι νέες τεχνολογίες συμβάλουν θετικά στη λειτουργία του. Για την επίτευξη του συγκεκριμένου σκοπού διεξήχθη ποιοτική έρευνα χρησιμοποιώντας ως βασικό εργαλείο την ημιδομημένη συνέντευξη. Το δείγμα της έρευνας επιλέχθηκε με τη μέθοδο της σκόπιμης δειγματοληψίας (purposful sampling) και συγκεκριμένα με τη μέγιστη παραλλαγή (maximum variation). Επιλέχθηκαν δηλαδή εργαζόμενοι που έχουν λίγα ή πολλά χρόνια εμπειρίας στα Κ.Ε.Π. Τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης ανέδειξαν τον αρκετά αποτελεσματικό τρόπο λειτουργίας των Κ.Ε.Π. χάρη στη χρήση των νέων τεχνολογιών. Ωστόσο απαιτούνται και άλλα βήματα για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας σε υψηλό βαθμό. Αναφορικά με τις νέες τεχνολογικές υποδομές και το πληροφοριακό σύστημα ERMIS, τα Κ.Ε.Π. παρέχουν καινοτομικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες προς τους πολίτες, έτσι ώστε να είναι πλαισιωμένες με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό με αντικειμενικό σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας. Όσον αφορά στην αξιολόγηση του πληροφοριακού συστήματος συμπεραίνεται πως πρέπει παράλληλα να υπάρχει αξιολόγηση του πληροφοριακού συστήματος και των εργαζομένων που το χρησιμοποιούν για να λειτουργεί όλο το σύστημα αποτελεσματικά. Πρέπει επίσης να υπάρχει συνεχής αναβάθμιση του πληροφοριακού συστήματος, με ταυτόχρονα τακτική εκπαίδευση του προσωπικού ως προς την καλύτερη χρήση του.

Λέξεις Κλειδιά:

ΚΕΠ, πληροφοριακό σύστημα, αποτελεσματικότητα, δημόσια διοίκηση

ABSTRACT

The aim of this dissertation is to describe and test certain hypotheses regarding the efficiency of the public administration and the process of implementing technological applications to the operation of Public Enterprises and specifically of the Citizens Service Centres. In particular, the study aims to measure through the views of employees in the Citizens Service Centres, whether this organization operates effectively and whether the new technologies contribute positively to its operation. To achieve this goal a qualitative research was carried out using the semi-structured interview as a basic tool. The sample of the research was selected using the purposeful sampling method and in particular the maximum variation. Thus, employees with few or several years of work experience in the Citizens Service Centres were selected. The main findings of the study have shown the efficient operation of the Citizens Service Centres thanks to new technologies. However, other steps are needed to achieve high efficiency. With regard to the new technological infrastructures of the ERMIS information system, the Citizens Service Centres offer innovative and advisory services to the public so that they are matched with the appropriate human resources, with the objective of increasing productivity and efficiency. As far as information systems evaluation is concerned, it is concluded that there should be an evaluation of the system and the employees who use it in order for the whole system to operate efficiently. There must also be upgrades in the information system, with regular staff training as to the use of the information system.

Key words:

Citizens Service Centres, information system, efficiency, public administration

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	- 1 -
1.1. Αξία της Χρήσης Ευέλικτων Μορφών Πληροφορικής στην Αποτελεσματική Διοίκηση των Οργανισμών και η Αμφισβήτησή της	- 1 -
1.2. Ερευνητικός Σκοπός και Στόχοι	- 1 -
2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ. ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΘΕΩΡΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ - ΕΛΕΓΧΟΣ	- 5 -
2.1. Εισαγωγή	- 5 -
2.2. Διάκριση Σχετικών Εννοιών – Ορισμοί Οργάνωσης	- 5 -
2.3. Θεωρίες των Οργανώσεων	- 10 -
2.3.1. Οργάνωση και Γραφειοκρατία κατά Weber	- 10 -
2.3.2. Το Μοντέλο του Weber για τη Γραφειοκρατία	- 13 -
2.3.3. Η Αντιφατικότητα του Weber όσον αφορά στη Γραφειοκρατία. Τα Προβλήματα του Γραφειοκρατικού Συστήματος	- 16 -
2.4. Οργάνωση σημαίνει Έλεγχος	- 20 -
2.5. Σύνοψη	- 21 -
3. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	- 23 -
3.1. Εισαγωγή	- 23 -
3.2. Θεωρίες Υποκίνησης	- 23 -
3.2.1. Η Πυραμίδα των Αναγκών του Maslow	- 23 -
3.2.2. Η Θεωρία του Herzberg	- 24 -
3.2.3. Η Θεωρία του McGregor	- 25 -
3.2.4. Η Θεωρία του Alderfer για την Οργάνωση	- 26 -
3.2.5. Ο Ρόλος της Υποκίνησης στην Εξέλιξη της Οργάνωσης	- 26 -
3.2.6. Συμπεράσματα από τις Θεωρίες Υποκίνησης	- 27 -
3.3. Οργανωσιακή Κουλτούρα	- 28 -
3.3.1. Η Ερμηνευτική Προσέγγιση	- 34 -
3.3.2. Κουλτούρα και Κοινωνική Ευθύνη του Οργανισμού	- 35 -
3.4. Σύνοψη	- 36 -
4. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ ΜΕΣΑ	- 37 -
4.1. Εισαγωγή	- 37 -
4.2. Διοίκηση Επιχείρησης με Τεχνολογικά Μέσα	- 37 -
4.3. Η Ποιότητα των Πληροφοριών	- 40 -
4.4. Η Τεχνολογία των Πληροφοριών (Information Technology)	- 41 -
4.5. Πληροφοριακά Συστήματα (Information Systems)	- 42 -
4.6. Συστατικά Στοιχεία των Πληροφοριακών Συστημάτων	- 44 -
4.7. Διακρίσεις των Πληροφοριακών Συστημάτων	- 45 -
4.8. Άλλες Μορφές Επικοινωνίας	- 50 -
4.9. Οφέλη για τους Οργανισμούς και τους Πολίτες	- 54 -
4.10. Σύνοψη	- 57 -
5. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	- 59 -
5.1. Εισαγωγή	- 59 -
5.2. Ορισμός των Πληροφοριακών Συστημάτων	- 59 -
5.3. Η Ιστορία του ERP	- 60 -
5.4. Συστήματα MRP-MRP II και ERP	- 74 -
5.5. Οργανισμοί που Στηρίζουν την Εφαρμογή του MRP	- 77 -
5.6. Συστήματα MRP II (Manufacturing Resource Planning)	- 77 -
5.7. Συστήματα CAD (Computer Aided Design)	- 86 -
5.8. Σχετικές Έρευνες	- 93 -

5.9. Σύνοψη	- 94 -
6. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	- 97 -
6.1. Εισαγωγή	- 97 -
6.2. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση	- 97 -
6.2.1. Εισαγωγή.....	- 97 -
6.2.2. Η Έννοια της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	- 99 -
6.2.3. Μορφές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	- 101 -
6.2.4. Τα Οφέλη της Εφαρμογής του E-Government	- 103 -
6.2.5. Το Μέλλον της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	- 106 -
6.3. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ευρώπη.....	- 112 -
6.3.1. Εισαγωγή.....	- 112 -
6.3.2. Η Στρατηγική της Λισαβόνας	- 115 -
6.3.3 Η Πρωτοβουλία eEurope.....	- 120 -
6.3.4. Τα Σχέδια Δράσης e-Europe 2002-2017	- 121 -
6.3.5. Η Στρατηγική i2010.....	- 123 -
6.3.6. Μελλοντικές Κατευθύνσεις.....	- 125 -
6.4. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα	- 126 -
6.4.1. Η Ελληνική Πραγματικότητα	- 126 -
6.4.2. Η Κοινωνία της Πληροφορίας	- 131 -
6.4.3. Προβλήματα στην Εφαρμογή Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	- 134 -
6.4.4. Η Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013	- 135 -
6.4.5. Πρόσβαση και Χρήση ΤΠΕ στην Ελλάδα	- 139 -
6.5. Σύνοψη	- 140 -
7. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	- 143 -
7.1. Εισαγωγή	- 143 -
7.2. Η Σημασία της Εκπαίδευσης.....	- 143 -
7.3. Εισαγωγή στη Μαθησιακή Οργάνωση.....	- 153 -
7.4. Διαφορές Μάθησης με Εκπαίδευση.....	- 155 -
7.4.1. Οι Εκπαιδευτικοί Σκοποί.....	- 155 -
7.4.2. Χρόνος.....	- 156 -
7.4.3. Μέθοδοι	- 156 -
7.5. Χαρακτηριστικά της Εκπαίδευσης.....	- 156 -
7.6. Προσδιορισμός Εκπαιδευτικών Αναγκών	- 157 -
7.6.1. Γνώση και Κουλτούρα Εταιρείας	- 157 -
7.7. Η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων και η Εκπαίδευση.....	- 159 -
7.8. Σύνοψη	- 160 -
8. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ	- 161 -
8.1. Μέθοδος.....	- 161 -
8.2. Επιστημολογία Ανάλυσης	- 165 -
8.3. Μέθοδοι Δειγματοληψίας	- 172 -
8.3.1. Σκόπιμη Δειγματοληψία (Purposeful Sampling)	- 175 -
8.4. Επιλογή Συνέντευξης.....	- 177 -
8.5. Τρόποι Ανάλυσης Ποιοτικών Δεδομένων	- 179 -
8.5.1. Κοινά Στοιχεία στην Ανάλυση Ποιοτικών Δεδομένων	- 181 -
8.5.2. Κωδικοποίηση (Coding) και Κατηγοριοποίηση.....	- 181 -
8.5.3. Θεματικές Περιοχές (Themes).....	- 182 -
8.5.4. Ανάλυση Πεδίου (Domain Analysis):	- 183 -
8.6. Σύνοψη	- 184 -
9. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	- 187 -
9.1. Εισαγωγή	- 187 -

9.2. Εισαγωγή στα ΚΕΠ.....	- 187 -
9.3. Πλαίσιο Δημιουργίας των ΚΕΠ	- 190 -
9.4. Λειτουργίες των ΚΕΠ	- 199 -
9.5. Το Πληροφοριακό Σύστημα και η βασική αρχιτεκτονική του.....	- 201 -
9.6. Αρμοδιότητες των ΚΕΠ.....	- 202 -
9.7. Νομοθεσία για τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών	- 206 -
9.7.1. Γενικές Πληροφορίες	- 206 -
9.7.2. Ποιος εποπτεύει τα ΚΕΠ;.....	- 208 -
9.7.3. Το δίκτυο των ΚΕΠ	- 210 -
9.7.4. Το προσωπικό των ΚΕΠ	- 211 -
9.7.5. Στελέχωση - Διάταξη - Επιλογή	- 213 -
9.7.6. Εκπαίδευση του Προσωπικού	- 213 -
9.7.7. Πρωτόκολλο συνεργασίας με την τράπεζα Πειραιώς	- 214 -
9.7.8. Πρόσβαση Ατόμων Με Αναπηρία (ΑΜΕΑ) στις Υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	- 217 -
9.7.9. Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες Ειδικού Ληξιαρχείου.....	- 217 -
9.8. Εξέλιξη των ΚΕΠ.....	- 218 -
9.9. Σύνοψη	- 234 -
10. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	- 235 -
10.1. Εισαγωγή	- 235 -
10.2. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στο Δημοσιο Τομέα.....	- 235 -
10.3. Ηλεκτρονική Πολιτεία (www.e-gov.gr).....	- 240 -
10.4. Συνήγορος του Πολίτη (www.synigoros.gr).....	- 241 -
10.5. Ηλεκτρονική Φορολόγηση (www.taxisnet.gr).....	- 241 -
10.6. Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (www.ika.gr)	- 243 -
10.7. Ανεύρεση Εργασίας (www.oaed.gr).....	- 244 -
10.8. Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ).....	- 245 -
10.9. Σύνοψη	- 250 -
11. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	- 253 -
11.1. Εισαγωγή	- 253 -
11.2. Η Υποδομή του ΥΠΕΣΔΑ (ΚΕΠ).....	- 253 -
11.3. Το Πληροφοριακό Σύστημα Ανθρώπινου Δυναμικού	- 256 -
11.4. Συλλογή Δεδομένων	- 261 -
11.5. Χρήση Δεδομένων	- 264 -
11.6. Βιωσιμότητα του Πληροφοριακού Συστήματος Ανθρώπινου Δυναμικού	- 265 -
11.7. Εκπαίδευση στο Πληροφοριακό Σύστημα	- 266 -
11.8. Οδηγίες Χρήσης για το Πληροφοριακό Σύστημα	- 268 -
11.9. Αξιολόγηση Πληροφοριακού Συστήματος.....	- 269 -
11.10. Αναβάθμιση Πληροφοριακού Συστήματος.....	- 272 -
11.11. Προτάσεις για τη Βελτίωση του Πληροφοριακού Συστήματος	- 273 -
12. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	- 279 -
12.1. Εισαγωγή	- 279 -
12.2. Σύνοψη Έρευνας	- 279 -
12.3. Συνεισφορά της Διατριβής	- 280 -
12.4. Περιορισμοί.....	- 281 -
12.5. Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	- 281 -
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	- 283 -

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Κατάλογος Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών Δήμων	- 215 -
Πίνακας 2: Κατάλογος Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης	- 216 -
Πίνακας 3: Συνολικός αριθμός Κ.Ε.Π. στην Ελλάδα ανά νομό και περιφέρεια.....	- 219 -
Πίνακας 4: Αριθμός Κ.Ε.Π. ανά περιφέρεια	- 223 -
Πίνακας 5: Φθίνουσα ταξινόμηση αριθμού Κ.Ε.Π.	- 224 -
Πίνακας 6: Φθίνουσα ταξινόμηση αριθμού κατοίκων που αντιστοιχούν σε κάθε Κ.Ε.Π. ανά νομό	- 226 -
Πίνακας 7: Φθίνουσα ταξινόμηση αριθμού κατοίκων ανά νομό	- 229 -
Πίνακας 8: Αριθμός διαδικασιών και εξυπηρετούμενων.....	- 231 -
Πίνακας 9: Πιστοποιημένες διαδικασίες / Εξυπηρετούμενοι πελάτες.....	- 249 -
Πίνακας 10: Προέλευση Υποθέσεων που διεκπεραιώνονται από τα Κ.Ε.Π.....	- 249 -
Πίνακας 11: Κ.Ε.Π. / Πιστοποιημένες Διαδικασίες ανά έτος.....	- 250 -
Πίνακας 12: Τα Κ.Ε.Π. που ερευνήθηκαν και τα πιο βασικά συμπεράσματα ανά ΚΕΠ-	253 -

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Χαρακτηριστικά της εξουσίας.....	- 14 -
Διάγραμμα 2: Πυραμίδα αναγκών του Maslow	- 24 -
Διάγραμμα 3: Καμπύλη λειτουργίας του Νόμου Φθίνουσας Απόδοσης.....	- 38 -
Διάγραμμα 4: Εξέλιξη του E.R.P.	- 72 -
Διάγραμμα 5: Οι 11 νομοί με τα περισσότερα ΚΕΠ	- 222 -
Διάγραμμα 6: Οι 12 νομοί με τα λιγότερα ΚΕΠ	- 223 -
Διάγραμμα 7: Αριθμός Κ.Ε.Π. / αριθμός εξυπηρετούμενων κατοίκων (μεγαλύτερη αντιστοιχία).....	- 228 -
Διάγραμμα 8: Αριθμός Κ.Ε.Π. / αριθμός εξυπηρετούμενων κατοίκων (μικρότερη αντιστοιχία).....	- 229 -
Διάγραμμα 9: Κατά πόσο αυξήθηκε ο αριθμός των υποθέσεων που διεκπεραιώθηκαν από τα ΚΕΠ.....	- 232 -
Διάγραμμα 10: Μεταβολή στον αριθμό των πολιτών που απευθύνθηκαν σε ΚΕΠ-	233
-	-

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Αξία της Χρήσης Ευέλικτων Μορφών Πληροφορικής στην Αποτελεσματική Διοίκηση των Οργανισμών και η Αμφισβήτησή της

Σύμφωνα με τον Buckheim (2008) σήμερα η Ελλάδα βιώνει μια βαθιά οικονομική κρίση που έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό το κράτος κυρίως σε επίπεδο λειτουργίας. Επίσης η γραφειοκρατία και η ευρύτερα κακή λειτουργία του παρελθόντος οδήγησαν σε αδιέξοδο τη λειτουργία του κράτους και έδωσαν το έναυσμα για την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και σύνδεση τους με τη διοικητική λειτουργία των οργανισμών.

Στην παρούσα διδακτορική διατριβή η συγγραφέας μελετά την αποτελεσματική διοίκηση οργανισμών με τη χρήση ευέλικτων εφαρμογών πληροφορικής εστιάζοντας στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.). Η συγγραφέας πέρα από την αποσαφήνιση των μορφών αποτελεσματικής διοίκησης δίνει βαρύτητα στη σχέση τους με τις ευέλικτες εφαρμογές πληροφορικής.

Η μελέτη των Κ.Ε.Π. θα συνδυαστεί με τα προβλήματα του κράτους αλλά κυρίως με τη σημασία των νέων τεχνολογιών στην αποτελεσματική τους διοίκηση.

1.2. Ερευνητικός Σκοπός και Στόχοι

Σκοπός της παρούσας διδακτορικής διατριβής με θέμα: *“Αποτελεσματική διοίκηση οργανισμών με τη χρήση ευέλικτων μορφών πληροφορικής – Μελέτη περίπτωσης Κ.Ε.Π.»* είναι η περιγραφή και ο έλεγχος υποθέσεων σχετικά με το βαθμό αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και η διαδικασία εφαρμογής τεχνολογικών εφαρμογών στη λειτουργία Δημόσιων Επιχειρήσεων και συγκεκριμένα των Κ.Ε.Π.

Η μελέτη έχει στόχο να μετρήσει μέσα από τις απόψεις των εργαζόμενων στο δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα στα Κ.Ε.Π., το κατά πόσο σήμερα ο συγκεκριμένος οργανισμός λειτουργεί αποτελεσματικά αλλά και το κατά πόσο οι νέες τεχνολογίες συμβάλουν θετικά στη λειτουργία του.

Το πεδίο επιστημονικής έρευνας στο οποίο εντάσσεται η παρούσα διατριβή είναι το Μάνατζμεντ. Η φιλοσοφική στάση της είναι ο ρεαλισμός και η μεθοδολογική της προσέγγιση είναι επιστημονική.

Η παρούσα μελέτη καθίσταται αναγκαία καθώς υπάρχουν λίγες μελέτες που εστιάζουν στη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων στο δημόσιο τομέα (IROS, 2010). Είναι επίσης σημαντικό να μελετηθεί η σημασία των πληροφοριακών συστημάτων για τους δημόσιους οργανισμούς όπως τα Κ.Ε.Π. (Duffy, 2012).

Η παρούσα διατριβή εστιάζει στη μελέτη της χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων στη δημόσια διοίκηση και συγκεκριμένα μελετά τη χρήση τους στα Κ.Ε.Π. Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζεται η δομή της μελέτης. Συγκεκριμένα στο Κεφάλαιο 1 πραγματοποιείται μελέτη της αξίας της χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων στους οργανισμούς, ως γενική εισαγωγή για την εργασία. Στο ίδιο κεφάλαιο ορίζεται και ο ερευνητικός σκοπός και οι στόχοι της διατριβής, ενώ παρουσιάζεται η τελική δομή της διατριβής.

Το Κεφάλαιο 2 εστιάζει στον ορισμό των όρων που αποτελούν τη βάση της οργανωσιακής συμπεριφοράς των δημόσιων οργανισμών. Αρχικά πραγματοποιείται διάκριση των σχετικών εννοιών ενώ ορίζεται και ο όρος οργάνωση. Στη συνέχεια παρατίθεται η βασική θεωρία σχετικά με την οργάνωση της γραφειοκρατίας του Weber, ενώ γίνεται αναφορά και στη διαδικασία του ελέγχου, το οποίο αποτελεί βασικό κομμάτι της οργάνωσης.

Συνεχίζοντας τη δομική ανάλυση της μελέτης γίνεται αναφορά στην υποκίνηση και την οργανωσιακή κουλτούρα. Το κεφάλαιο αυτό εστιάζει στις θεωρίες των κινήτρων, που αποτελούν βασικές δράσεις στην

προσπάθεια υποκίνησης των εργαζομένων, ανάπτυξης των ικανοτήτων τους και αποδοχής από την πλευρά τους αλλαγών οι οποίες συμβαίνουν στην εργασία τους. Δεδομένου ότι οι νέες τεχνολογίες αποτελούν μια μεγάλη αλλαγή, γίνεται η αναφορά στο παρόν κεφάλαιο.

Στο Κεφάλαιο 4 πραγματοποιείται μια ενδελεχή αναφορά στα πληροφοριακά συστήματα, μελετώντας αναλυτικά τις εφαρμογές τους και τις ευρύτερες διευκολύνσεις που παρέχουν στο εσωτερικό ενός οργανισμού, ειδικά σε επίπεδο επικοινωνίας και οφελών για τους πολίτες. Το κεφάλαιο αυτό, ως συνέχεια των προηγούμενων, δείχνει τη σύνδεση των νέων τεχνολογιών με την οργάνωση και λειτουργία ενός οργανισμού.

Το Κεφάλαιο 5 εστιάζει στη μελέτη, ανάλυση και ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων. Συγκεκριμένα γίνεται αναφορά σε πιο προηγμένα συστήματα όπως είναι το ERP, το MRP και γενικά συστήματα που βοηθούν στη διαδικασία οργάνωσης, διοίκησης και ανάπτυξης των πληροφοριακών συστημάτων στους οργανισμούς.

Το Κεφάλαιο 6 μελετά τη διαδικασία της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης η οποία αποτελεί ένα μέσο βελτίωσης της λειτουργίας του δημόσιου τομέα, ένα μέσο ενημέρωσης του κοινού, των επιχειρήσεων και γενικά αποτελεί ένα μέσο βελτίωσης της κατάστασης της δημόσιας διοίκησης σε επίπεδο βελτίωσης των συνθηκών επικοινωνίας των πολιτών με τους δημόσιους οργανισμούς. Στο ίδιο κεφάλαιο γίνεται μια γενική αναφορά της χρήσης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα.

Το Κεφάλαιο 7 εστιάζει στον παράγοντα εκπαίδευση η οποία αποτελεί τη βάση ανάπτυξης των νέων τεχνολογιών, της κατανόησής τους από το προσωπικό ενός δημόσιου οργανισμού. Ακόμα, η διαδικασία βοηθά σε μεγάλο βαθμό στην αποδοχή από της πλευράς του προσωπικού των αλλαγών και της ευρύτερης κατάστασης σε έναν οργανισμό.

Το Κεφάλαιο 8 εστιάζει στο μεθοδολογικό πλαίσιο. Εκεί ορίζεται η μεθοδολογία της έρευνας, η μεθοδολογική διαδικασία, οι ερευνητικές προσεγγίσεις, τα δεδομένα της ποιοτικής έρευνας αλλά και το πώς βάσει αυτών αργότερα συντάσσεται και αναπτύσσεται το ερευνητικό μέρος της μελέτης, το οποίο και αποτέλεσε τη βάση εξαγωγής των τελικών συμπερασμάτων.

Τα Κεφάλαια 9 και 10 περιγράφουν τον οργανισμό σε επίπεδο χρήσης νέων τεχνολογιών και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης πριν την ανάπτυξη στο Κεφάλαιο 11 των αποτελεσμάτων της μελέτης. Η μελέτη ολοκληρώνεται με το Κεφάλαιο 12 με τα τελικά συμπεράσματα.

2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ. ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΘΕΩΡΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ - ΕΛΕΓΧΟΣ

2.1. Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο εστιάζει στη μελέτη των οργανισμών στις θεωρίες της διοίκησης κάνοντας ειδική αναφορά στο μοντέλο του Weber. Η επιλογή έγινε με κριτήριο το ότι η γραφειοκρατία αποτελεί σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών, και τη βασική προβληματική σε επίπεδο ανάπτυξης τους. Το κεφάλαιο πέρα από οργανωτικά θέματα, εστιάζει και στη σημασία του ελέγχου στην οργανωτική διαδικασία.

2.2. Διάκριση Σχετικών Εννοιών – Ορισμοί Οργάνωσης

Οργάνωση, οργανισμός, υπηρεσία, ίδρυμα είναι τόσο συγγενείς έννοιες που θα μπορούσε κανείς να πει ότι χαρακτηρίζουν ακριβώς το ίδιο πράγμα, ότι αποτελούν ορισμό του ίδιου κοινωνικού σχηματισμού ή της ίδιας κοινωνικής κατασκευής (Daft, 2006).

Σύμφωνα με τον Daft (2006) ο όρος "οργάνωση" είναι πολύ συχνός ίσως γιατί θεωρείται ο πιο περιεκτικός σε σχέση με τους άλλους, αυτός που κυμαίνεται σε γενικότερο επίπεδο, αυτός που ενδεχομένως υπερκαλύπτει - αν δεν αποτελεί το ακριβές συνώνυμο - τους άλλους όρους.

Όλοι συμφωνούν ότι η κοινωνία έχει μία οργάνωση, είναι δηλαδή ένα οργανωμένο σύστημα, είναι ένα σύστημα που χαρακτηρίζεται από τη δομή και τις λειτουργίες του. Το σύστημα αυτό μπορεί να καλύπτει τις ανάγκες των μελών του: διαβίωση, εργασία, αναπαραγωγή, μόρφωση (Daft, 2015). Είναι συνεπώς αυθύπαρκτο. Ταυτόχρονα όμως έχει και θεσμοθετημένα πλαίσια συμπεριφοράς στα οποία τα άτομα οφείλουν να υπακούουν προκειμένου να μην αποβληθούν από το οργανωτικό σύστημα (Κανελλόπουλος, 1990).

Αυτή η πολλαπλότητα της σημασίας, η διάσταση στη σημασιολογική χρήση της έννοιας μεταξύ της καθημερινής και της επιστημονικής ορολογίας αλλά και μεταξύ διαφορετικών επιστημονικών κλάδων ή σχολών σκέψης, καθιστά τον όρο «οργάνωση» μία ευρύτερη έννοια που περιλαμβάνει διαφορετικές κοινωνικές κατασκευές όπως επιχειρήσεις, υπηρεσίες, σχολεία, πολιτικά κόμματα, εκκλησίες, συνδικάτα, ενώσεις εργοδοτών, συλλόγους κυνηγών, παρατάξεις νεολαιών, νοσοκομεία, αθλητικούς ομίλους, κοινωφελή ή φιλανθρωπικά ιδρύματα, οργανισμούς κ.ά. (Παναγιωτοπούλου, 1997).

Ας δούμε λοιπόν αναλυτικότερα τις σημασιολογικές διαφορές του όρου «οργάνωση». Στην καθημερινή ορολογία, ο όρος «οργάνωση» χρησιμοποιείται για να εκφράσει το γεγονός του «οργανώνεσθε» με την έννοια της συμμετοχής σε μια ευρύτερη ένωση, είτε τη συνάθροιση ατόμων ή ομάδων που αποσκοπούν στη συλλογική επιδίωξη κοινών στόχων (Hatch & Cunliffe, 2013).

Παρόλα αυτά κάποιες συναθροίσεις όπως τα συνδικάτα, τα πολιτικά κόμματα, οι συντεχνίες χαρακτηρίζονται ως «οργανώσεις», ενώ άλλες όπως οι επιχειρήσεις, οι δημόσιες υπηρεσίες, τα σχολεία, οι εκκλησίες, τα νοσοκομεία -αν και έχουν την ίδια δομή με τις προαναφερόμενες- χαρακτηρίζονται περισσότερο ως οργανισμοί, ιδρύματα, φορείς, κοινωνικοί θεσμοί παρά ως «οργανώσεις» (Daft, 2015).

Οργάνωση είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο, που πυρήνα του έχει τη σύνδεση δύο ή περισσότερων ανθρώπινων δραστηριοτήτων. Για την παρουσίαση περισσότερων απόψεων όσον αφορά στην οργάνωση, παραθέτουμε και τον ακόλουθο ορισμό: *«Οργάνωση είναι ένα σύστημα συνειδητά συντονισμένων δραστηριοτήτων ή δυνάμεων, δύο ή περισσότερων προσώπων, που με βάση τη μεταξύ τους επικοινωνία αποσκοπούν στην πραγμάτωση ενός συγκεκριμένου ή συγκεκριμένων σκοπών»* (Μπουραντάς, 2001).

Από τον ορισμό αυτό προκύπτει ότι την έννοια της οργάνωσης αποτελούν η συνεργασιών δραστηριότητα και η επικοινωνία. *«Η λέξη*

(οργάνωση) στη γλώσσα μας χρησιμοποιείται διτώς: από το ένα μέρος δηλώνει τις αρχές που ορίζουν το οργανώνει, ενώ από το άλλο την εύρυθμη διάταξη των μερών ενός συνόλου (υλικού ή εννοιολογικού) προκειμένου να επιτυγχάνεται η καλύτερη λειτουργία του» (Μπουραντας, 2001).

Στο βιβλίο Οργάνωση και Διοίκηση οι συγγραφείς Τζωρτζάκης Κώστας και Τζωρτζάκη Αλεξία (2002, σελ.127) αναφέρουν ότι «ο όρος "οργάνωση" είναι ένας όρος που, αν και έχει απασχολήσει αρκετά τους επιστήμονες τα τελευταία χρόνια, εντούτοις η έννοια του δεν είναι ακόμη και σήμερα πλήρως κατανοητή. Πολλές φορές λέγεται από τους ειδικούς ότι: «*με καλύτερη οργάνωση θα είχατε πετύχει τους στόχους σας*». Τι εννοούν, όμως, «καλύτερη οργάνωση»; Οπωσδήποτε δεν εννοούν τη, χωρίς περιεχόμενο και στόχους, αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Εννοούν κάτι πιο βασικό, όπως την εξεύρεση τρόπων και μεθόδων που θα συνενώνουν τα διαφορετικά ενδιαφέροντα των μελών ενός οργανισμού, για την επίτευξη του κοινού σκοπού που έχει θέσει ο οργανισμός αυτός. Γιατί δεν αρκεί οι άνθρωποι να εργάζονται μαζί. Για να υπάρχει οργάνωση πρέπει οι άνθρωποι αυτοί να έχουν και κοινό αντικειμενικό σκοπό, ο οποίος θα ενώνει τα διάφορα άτομα μεταξύ τους, ως πραγματικός συνδετικός κρίκος (Δίκαιος κ.ά, 1999).

Επομένως, ο κοινός αντικειμενικός σκοπός αποτελεί την αιχμή του δόρατος της οργάνωσης. Αναφέρουν επίσης, ότι, από τη στιγμή που όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης ή του οργανισμού, «οργάνωση» σημαίνει τη διαδικασία του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ των ομάδων ή ατόμων και το συντονισμό των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού». Η διαδικασία της οργάνωσης είναι σχεδόν η ίδια για όλα τα είδη των οργανισμών: πρώτον συγκέντρωση φυσικών και ανθρωπίνων πόρων και μετά ο προσδιορισμός των απαραίτητων θέσεων εργασίας (Φλώρος, 1993).

Στο βιβλίο της Καλτσόγια-Τουρναβίτου «Ο άνθρωπος της οργανώσεως» (1974), αναφέρεται ότι το είδος της οργάνωσης επηρεάζεται από το μέγεθος του εκάστοτε οργανισμού, διότι, λόγω του εκάστοτε μεγέθους υπάρχουν ορισμένοι γενικοί κανόνες (νόμοι και κανονισμοί) και υπάρχει μία ιεραρχική και τυπική οργάνωση στις σχέσεις των υπαλλήλων και η διοίκησή τους είναι απρόσωπη (1974, σελ. 11).

Στο ίδιο βιβλίο αναφερόμενη στο Whyte και στο έργο του «The Organization Man» (1967), ο όρος οργάνωση χρησιμοποιείται υπό την έννοια ενός θεσμού και όχι σχέσεως κοινωνιολογικής, πχ. αναφέρεται σε έναν ευρύ τύπο ανθρώπινου αθροίσματος (collectivity) το οποίο έχει καταλάβει μία ιδιαίτερως σημαντική θέση στη σύγχρονη βιομηχανική κοινωνία (Σαϊτής, 1992).

Σε κοινωνιολογικό επίπεδο, ο όρος «οργάνωση» παραπέμπει σε τυπικές και σε άτυπες οργανώσεις, δηλαδή σε κοινωνικές κατασκευές και σχηματισμούς. Εννοιολογικά η λέξη οργανισμός χαρακτηρίζει τα συστήματα της οργανικής ζωής αλλά και τη «συγκροτημένη υπηρεσία για επιτέλεση έργου καθώς και το σύνολο των διατάξεων που ρυθμίζουν τη λειτουργία έργου ή υπηρεσίας (Φλώρος, 1993).

Σύμφωνα με άλλο ορισμό *«Οργανισμός είναι μια οργανωμένη κοινότητα που δημιουργείται νομικά ή συμβατικά με αντικείμενό του την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών όπως είναι η παραγωγή ή η διάθεση αγαθών και υπηρεσιών, η εκπαίδευση, η νοσοκομειακή περίθαλψη κλπ»* (Σαϊτής, 1992).

Ο Pugh περιγράφει λεπτομερώς την οργάνωση στους μοντέρνους οργανισμούς. Αναφέρει ότι οι κανόνες στους οργανισμούς καθορίζονται από το είδος της εξειδίκευσης, της τυποποίησης και αποτυπώνονται πάνω στην ισχύουσα ιεραρχική δομή. Η καλή ή κακή οργάνωση εξαρτάται από παράγοντες όπως μέγεθος (οργανισμού), ισχύουσα τεχνολογία/ τεχνογνωσία, ιδιοκτησία (κρατική ή ιδιωτική) και

αλληλεξάρτηση από άλλους οργανισμούς και υπηρεσίες (Pugh, 1990, σελ. 1).

Στον οργανισμό εμπλέκονται συνήθως περισσότερες της μιας ομάδας: οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων και ομάδων που περιλαμβάνει επηρεάζονται «σε πολύ μεγάλο βαθμό από τυπικούς κανόνες που καθορίζουν αρμοδιότητες και διαφορές στην ιεραρχία. (Μπουραντάς, 2001).

Ο όρος «οργάνωση» περιλαμβάνει όλες τις ανάγκες που συνδέονται με την ύπαρξη του ανθρώπου σαν βιολογικού οργανισμού (οξυγόνο, νερό, τροφή, ένδυση, κατοικία). Συγχρόνως, όμως, περιλαμβάνει και τις κοινωνικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας του ανθρώπου που ορίζονται μέσα από νομικά πλαίσια. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η οργάνωση καθορίζει τα όρια κάθε ανθρώπου σε μία δομημένη κοινωνία (Μπουραντάς, 1986, σελ. 24).

Στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία, αναφέρεται επίσης ότι «οργάνωση» είναι σύνολο κανόνων που καθορίζουν την επικοινωνία ενός οργανισμού μέσω τεχνικών κανόνων ή μέσω νορμών (Pugh, 1990, σελ. 6).

Θέλοντας να προσδιορίσουμε τον κοινωνικό ρόλο ενός οργανισμού θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και συμπεριφορών που αντιστοιχούν σε μία συγκεκριμένη θέση μέσα σ' ένα δεδομένο σύστημα καταμερισμού εργασίας (Black, 2002).

Όσο για την έννοια της υπηρεσίας θεωρούμε ότι υπηρεσία είναι «ιεραρχικά οργανωμένος κλάδος οργανώσεων» ενώ ίδρυμα είναι ένας «οργανισμός με επιστημονικό ή κοινωφελή σκοπό» (Φλώρος, 1993).

Η ύπαρξη δύο ή περισσότερων συνεργαζόμενων μεταξύ τους προσώπων αποτελεί το πρώτο και βασικό στοιχείο κάθε μορφής οργάνωσης. Το στοιχείο αυτό έχει από τη φύση του προσωπικό χαρακτήρα, όσο και αν τα πρόσωπα αποπροσωποποιούνται συνεχώς μέσα σε έναν εξελισσόμενο τεχνολογικό πολιτισμό. Οι οργανώσεις έχουν από μόνες τους το προσωπικό στοιχείο, δηλαδή την ύπαρξη δύο

ή περισσότερων προσώπων, τα οποία διαθέτουν από κοινού και συνειδητά τη δραστηριότητα προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση.

Συνεπώς ο όρος οργάνωση είναι ευρύτερος των όρων οργανισμός, υπηρεσία, ίδρυμα και για αυτό όταν αναφερόμαστε στον πρώτο θα θεωρούμε ότι περιλαμβάνει και τις υπόλοιπες έννοιες. Στα πλαίσια αυτής της εργασίας θα χρησιμοποιούμε τους σχετικούς όρους ισότιμα παρά τις όποιες μικρές διαφοροποιήσεις επισημάναμε πρωτίτερα (Φλωρος, 1993).

2.3. Θεωρίες των Οργανώσεων

Στη συνέχεια, θα αναφερθούμε σε ορισμένες θεωρίες οργανώσεων. Αρχικώς, θα μιλήσουμε, γενικά, για το γραφειοκρατικό σύστημα προκειμένου να παρουσιάσουμε μία πλήρη και σαφή εικόνα πριν το αντιστοιχήσουμε σε έναν δημόσιο οργανισμό. Θα παρουσιάσουμε ορισμένες θεωρίες υποκίνησης καθώς και τη θεωρία της οργανωσιακής κουλτούρας, έτσι ώστε να δώσουμε μία πιο ολοκληρωμένη και εμπειριστατωμένη εικόνα ενός οργανισμού (Felin, Lakari & Tushman, 2014).

2.3.1. Οργάνωση και Γραφειοκρατία κατά Weber

Στο βιβλίο της Τσιβάκου (1995), ο Γ. Γαβριήλ αναφέρει ότι «οι οργανώσεις είναι κεντρικό χαρακτηριστικό του πολιτισμού μας. Εταιρείες, νοσοκομεία, σχολεία και πανεπιστήμια, πολιτικά κόμματα και μέσα ενημέρωσης είναι οργανώσεις που δεσπόζουν σε τομείς όπως η παραγωγή υλικών αγαθών, η υγειονομική περίθαλψη, η παιδεία, η πολιτική ή η τέχνη. Τα πρόσωπα με τα οποία ερχόμαστε σε επαφή δεν είναι προσωπικοί μας φίλοι ή γνωστοί, αλλά άτομα που συναντάμε ως μέλη της οργανώσεως στην οποία συμμετέχουμε. Η κοινωνία μας έχει χαρακτηριστεί ως «οργανωσιακή κοινωνία». Πολλά συστατικά των οργανώσεων, το απρόσωπο και τυπικό ύφος, η εμμονή σε κανονισμούς

και διαδικασίες, έχουν εξελιχθεί σε βασικά χαρακτηριστικά ολόκληρου του πολιτισμού» (Black, 2000).

Ο Weber προφήτεψε ότι οι βιομηχανικές κοινωνίες του 20^{ου} αιώνα θα είναι όλο και πιο οργανωμένες αλλά και βαθιά γραφειοκρατικές. Πράγματι, στην εποχή μας υπάρχει η νοοτροπία όταν κάνουμε λόγο για συγκροτημένο οργανισμό, να εννοούμε έναν γραφειοκρατούμενο οργανισμό, με μία συγκεκριμένη κουλτούρα, που όλα τα στελέχη είναι υποχρεωμένα να την ακολουθούν, αλλιώς αυτόματα αποβάλλονται από αυτήν.

«Η σύγχρονη, λοιπόν, κοινωνία σε ένα πολιτικό επίπεδο βασίζεται στη λογικό-νομική εξουσία. Ο καθαρός τύπος αυτής της εξουσίας εκφράζεται καλύτερα με την οργάνωση της γραφειοκρατίας. Η βασική ιδέα αυτού του είδους εξουσίας είναι ότι οι νόμοι θεσπίζονται και μεταβάλλονται κατά βούληση, με τυπικά όμως, ορθές διαδικασίες. Σε ένα καθαρά οργανωτικό επίπεδο, και από καθαρά τεχνική άποψη, η γραφειοκρατία είναι ικανή να επιτύχει το μέγιστο βαθμό αποτελεσματικότητας, ακόμα και πέρα από τους νόμους που ακολουθεί η κοινωνία» (Μπουραντας, 2001).

Δηλαδή, με βάση τον Weber, οι γραφειοκρατικοί κανονισμοί των οργανισμών δεν έγιναν για να καταπιέζονται οι υφιστάμενοι από τους προϊσταμένους τους, αλλά για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Στη σύγχρονη βιομηχανία το προσωπικό παρακολουθείται με σύγχρονα τεχνολογικά μέσα π.χ. φωτοκύτταρα ή ηλεκτρονικούς υπολογιστές, με αποτέλεσμα να ελέγχεται η απόδοσή τους και το αν ακολουθούν τους κανόνες. Ο υπάλληλος που δεν ακολουθεί τους κανόνες δέχεται τις κυρώσεις και υφίσταται τις συνέπειες (Μπουραντάς, 2001).

«Η απόδοση του καθενός είναι μαθηματικά υπολογισμένη. Το κάθε άτομο είναι ένα μικρό γρανάζι του μηχανισμού και συνειδητοποιεί ότι η μοναδική του έγνοια είναι να μπορέσει να γίνει ένα μεγαλύτερο γρανάζι» (Σαΐτης, 1992).

Με βάση αυτό, καταλαβαίνουμε ότι η οργάνωση μέσω της γραφειοκρατίας είναι ένα απρόσωπο σύστημα που δεν ενδιαφέρεται για το άτομο, αλλά για την επιτυχία των στόχων του συστήματος και μόνον. Ένα σύστημα χωρίς επικοινωνία με τα άτομα από τα οποία αποτελείται, δεν τα βλέπει από την ανθρώπινη πλευρά τους, αλλά τα αντιμετωπίζει σαν γρανάζια που είναι απαραίτητα για να δουλεύει σωστά η 'μηχανή' και όταν αυτά χαλούν ή φθείρονται, τα αποβάλλει και τα αντικαθιστά. Έτσι η γραφειοκρατία συνδέεται με έλλειψη παραγωγικότητας, έλλειψη ελαστικότητας, αργοπορία και σειρά διατυπώσεων.

«Τον 20^ο αιώνα οι οργανώσεις επεδίωξαν την επιτυχία εφαρμόζοντας τη γραφειοκρατία, ακολουθώντας δηλαδή, το σύνθημα 'τα πάντα υπό έλεγχο'. Υπό έλεγχο το κόστος, οι πόροι, το περιβάλλον, οι πληροφορίες και ιδιαίτερα ο άνθρωπος». (Τσιβάκου, 1995, σελ. 195-196).

Ο έλεγχος επιτυγχάνεται με την ατελείωτη παρατήρηση, την ανάλυση, τη μέτρηση και φυσικά, πρέπει να τονιστεί, αυτό, με τον ατελείωτο πολλαπλασιασμό των διατάξεων, διατυπώσεων και διαδικασιών για το πώς πρέπει να γίνονται τα πράγματα. (Pugh, 1990, σελ. 3).

Ο βασικός στόχος είναι προφανώς η εξάλειψη του ανθρώπινου παράγοντα. Ο άνθρωπος αντιμετωπίζεται σα μηχανή. Τα συναισθήματά του η ψυχική του διάθεση, οι ανάγκες του. Τίποτα από αυτά δεν παρεμβαίνει στην παραγωγικότητα της οργάνωσης. (Τσιβάκου, 1995, σελ. 195-196).

Υπάρχει αδιαφορία για τις ανάγκες του ατόμου. Το μόνο που ενδιαφέρει τις οργανώσεις είναι το κέρδος και η επιτυχία τους. Δεν αντιμετωπίζουν το άτομο σαν έμπυχη οντότητα, αλλά σαν έναν άψυχο μηχανισμό, ένα κομμάτι του συνόλου.

Ανακεφαλαιώνοντας θα λέγαμε πώς στη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα, τόσο η επιστημονική μελέτη των οργανώσεων όσο και η δραστηριότητα των διοικητικών στελεχών συνδέεται άμεσα με τη γραφειοκρατία, τους

κανόνες, τις διατάξεις, τον ορθολογισμό, την αποδοτικότητα και τον έλεγχο, δηλαδή με το μηχανικό πρότυπο.

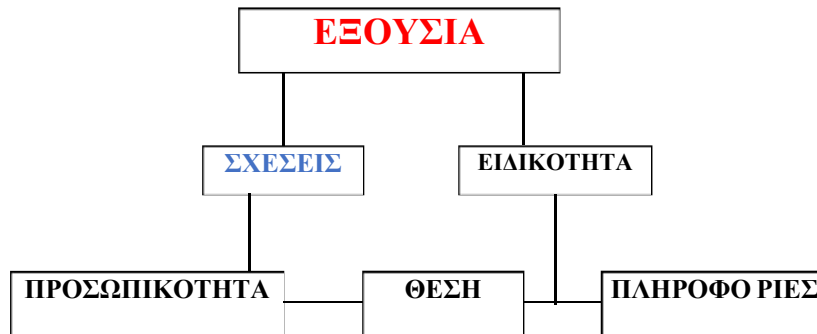
2.3.2. Το Μοντέλο του Weber για τη Γραφειοκρατία

Ο Weber χρησιμοποίησε τις έννοιες «ισχύ» ή «δύναμη» και «εξουσία» για να εκφράσει την θεωρία του. Εκεί ορίζει την ισχύ ως «την πιθανότητα που ενυπάρχει σε μία κοινωνική σχέση, επιβολής της θέλησης ορισμένων από τους συντελεστές αυτής της σχέσης πάνω σε άλλους άσχετα ή αντίθετα με τη δική τους βούληση ή επιθυμία». (Μακρυδημήτρης, 2009, σελ. 82).

«Ο Weber ορίζει την ισχύ (κοινωνική δύναμη) σαν την πιθανότητα επιβολής της βούλησης ενός προσώπου πάνω στη συμπεριφορά άλλων προσώπων». Δεν τον απασχολεί όμως η έννοια της ισχύος, αντίθετα ασχολείται με την έννοια της εξουσίας, που με αυτήν την έννοια «αναφέρεται σε σχέσεις δύναμης, όπου αυτός που εξουσιάζει το πρόσωπο δηλαδή που επιβάλλει την βούλησή του πάνω στη βούληση των άλλων πιστεύει πως δίκαια και νόμιμα ασκεί αυτή τη δραστηριότητα. Παράλληλα, αυτοί που δέχονται και εκτελούν εντολές, θεωρούν πως είναι καθήκον τους να υπακούσουν, γιατί αυτές οι εντολές δίνονται κατά την άσκηση διατεταγμένου καθήκοντος». (Τερλεξής, 1996, σελ. 65-66).

Από αυτόν τον ορισμό κατανοούμε ότι η ισχύς είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο που εντοπίζεται στη σχέση τουλάχιστον δύο ανθρώπων υπό τη μορφή ανισότητας: ο Α έχει τη δύναμη να επιβάλλει τη βούληση του και να ορίζει μονομερώς τη συμπεριφορά του Β. Ως «εξουσία», ορίζεται δε η τέχνη να κάνεις τους άλλους να θέλουν να κάνουν κάτι που εσύ είσαι πεπεισμένος ότι πρέπει να γίνει (Τερλεξή, 1996) ή αλλιώς η κοινωνική σχέση εντός της οποίας ο Β αισθάνεται αναγκασμένος ή υποχρεωμένος να συμμορφωθεί προς τις επιταγές συγκεκριμένης προέλευσης και αποτελέσματος (Μακρυδημήτρης, 1991).

Επειδή η εξουσία έχει την τάση να επεκτείνεται διαρκώς για να μπορέσει να ισορροπήσει τις σχέσεις μεταξύ εξουσιαστών και εξουσιαζόμενων, όπως προείπαμε, είναι μία σχέση ανισότητας και θα πρέπει να θεσπιστούν κανόνες, ώστε να ξέρουν αμφότεροι τα όρια που υπάρχουν. Το σίγουρο είναι ότι ο τελικός σκοπός είναι το κοινό καλό της ομάδας του οργανισμού.



Διάγραμμα 1: Χαρακτηριστικά της εξουσίας

Πηγή: Μπουραντάς, 2001

Με βάση τη θεωρία του Weber έχουμε αυτό το σχεδιάγραμμα που αναφέρεται στα χαρακτηριστικά της εξουσίας (Μπουραντάς, 2001). Η γραφειοκρατία αποτελεί, κατά τον M. Weber, το βασικό μέσο εξουσίας το οποίο διέπεται από καθαρό ορθολογισμό. Μέσω ενός γραφειοκρατικού συστήματος παρατηρείται σύνδεση ανθρώπινων δραστηριοτήτων – όπως αυτές καθορίζονται και ελέγχονται από τη διοίκηση – πράγμα που γίνεται με τη μορφή επιβολής και συγκεκριμένων κανόνων και κανονισμών. Κατά τον Weber τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής οργάνωσης είναι τα ακόλουθα (Μπουραντάς, 2001):

- Υπάρχει ιεραρχική διάταξη και δομή του οργανωτικού συστήματος. Η εξουσία, η ισχύς και η υπευθυνότητα αυξάνονται από κάτω προς τα πάνω.
- Λειτουργεί σύμφωνα με σύστημα κανόνων και διατάξεων με γενική ισχύ που συμβάλουν στην απρόσκοπτη οργανωτική δράση.

- Τα στελέχη της διέπονται από ελεύθερη υπαλληλική σχέση ως προς την οργάνωση και της οφείλουν υποταγή και συμμόρφωση πέρα από προσωπικές εκτιμήσεις και συναισθήματα.
- Επιλέγονται βάση προσόντων, γνώσεων και ικανοτήτων που πρέπει να πιστοποιούνται με τίτλους σπουδών ή εξετάσεις.
- Στερούνται ιδιοκτησιακών αξιώσεων επί των υλικών μέσων της οργάνωσης, δικαιούνται μόνο χρηματική αμοιβή η οποία δίνει κατά κανόνα δικαίωμα σύνταξης και προάγονται ιεραρχικά σύμφωνα με τους όρους του συστήματος σταδιοδρομίας και την προσωπική τους αξία.
- Η απασχόληση είναι κυρίως μόνιμη και αυτό αποσκοπεί στην καταπολέμηση της ευνοιοκρατίας καθώς και στην εξασφάλιση ουδετερότητας, αντικειμενικότητας και ανεξαρτησίας των υπαλλήλων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.
- Υπάρχει καταμερισμός της εργασίας και εξειδίκευση εντός του οργανωτικού πλαισίου με σαφή καθορισμό αρμοδιοτήτων και καθηκόντων (Μακρυδημήτρης, 1986, σελ. 95-97).
- Τα άτομα που συμμετέχουν είναι ελεύθερα και υπακούουν σε συγκεκριμένα καθήκοντα και υποχρεώσεις. Έχουν τυπική σχέση με την οργάνωση και οφείλουν να συμμορφώνονται με τους κανόνες και τις διαδικασίες της οργάνωσης.
- Κάθε άτομο έχει αρμοδιότητες που πρέπει να εκτελεί με βάση τους ισχύοντες νόμους και κανόνες.
- Η εξουσία είναι διαρθρωμένη ιεραρχικά, η υπευθυνότητα και η ισχύς αυξάνονται κλιμακωτά από κάτω προς τα πάνω. Οι ανώτερες θέσεις μπορούν να ασκήσουν έλεγχο σε όλες τις κατώτερες. Η ιεραρχική μορφή γραφειοκρατίας παρατηρείται, κατά κόρον, στον δημόσιο τομέα.
- Τα άτομα που επιλέγονται να στελεχώσουν ένα γραφειοκρατικό σύστημα επιλέγονται με βάση τις γνώσεις και τις ικανότητές τους

που επιβεβαιώνονται με τίτλους σπουδών είτε με εξετάσεις. Με τον καιρό, ο υπάλληλος αποκτά γνώσεις για το αντικείμενό του, και την ευρύτερη οργάνωση του οργανισμού.

- Το ύψος της αμοιβής τους ποικίλει ανάλογα τη θέση ενός υπαλλήλου στην ιεραρχία.
- Η απασχόληση είναι κυρίως μόνιμη, ώστε οι υπάλληλοι να μπορούν να εργάζονται χωρίς να έχουν το αίσθημα του φόβου ότι μπορεί να χάσουν τη θέση τους, να δουλεύουν αντικειμενικά απέναντι στις πολιτικές διακυμάνσεις.
- Η προαγωγή γίνεται κατά αρχαιότητα ή κατ' εκλογή με βάση τις ικανότητες και επιδόσεις ενός υπαλλήλου.
- Τα μέλη ενός οργανισμού δεν έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν τη θέση τους για προσωπικό πλουτισμό.
- Ο ιδανικός υπάλληλος εκπληρεί τις υποχρεώσεις του πέρα από προσωπικές εκτιμήσεις και συναισθήματα (Παναγιωτοπούλου, 1997, σελ. 100-103)

2.3.3. Η Αντιφατικότητα του Weber όσον αφορά στη Γραφειοκρατία. Τα Προβλήματα του Γραφειοκρατικού Συστήματος

Οι οργανώσεις και συγκεκριμένα, οι οργανώσεις γραφειοκρατικού τύπου, δεν είναι σύγχρονο φαινόμενο. Για παράδειγμα, στην αρχαία Αίγυπτο, στο Βυζάντιο ή στην αρχαία Ρώμη, η ανάγκη κατασκευής μεγάλων έργων δημιούργησε αυξημένη διοικητική οργάνωση και διαχείριση. Κατά τον Weber, οι παράγοντες εξέλιξης της σύγχρονης γραφειοκρατίας είναι:

- Ο χρηματισμός της οικονομίας που αντικατέστησε την αμοιβή σε είδος, σε αμοιβή με τη μορφή μισθών αναλόγως της ικανότητας.
- Η αποκέντρωση της εξουσίας.

- Η αύξηση της πολυπλοκότητας των διοικητικών υποχρεώσεων του σύγχρονου κράτους.
- Η τεχνική εξέλιξη με την έννοια της αποδοτικότητας (Παναγιωτόπουλου, 1997, σ. 104).

Η σύγχρονη γραφειοκρατία επεκτάθηκε στο δημόσιο τομέα, αλλά και στον ιδιωτικό, ειδικά σ' αυτές τις οργανωσιακές δομές που υιοθέτησαν απρόσωπα και ορθολογικά πρότυπα διοίκησης με σκοπό να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους. Το πρόβλημα είναι ότι η σημερινή γραφειοκρατία προωθεί έναν «ακρωτηριασμένο» τύπο εργαζομένου, δηλαδή έναν άνθρωπο χωρίς προσωπικότητα και χωρίς πρωτοβουλία. Ευνοεί τον τεχνοκράτη και τον ειδικό /ειδικευμένο (specialist), ένα πρότυπο εργαζομένου που απομακρύνεται από το εκπαιδευμένο άτομο, όπως αυτό επικρατούσε σε προηγούμενους πολιτισμούς. (Παναγιωτόπουλου, 1997, σελ. 105)

Η άποψη του Weber είναι αντιφατική. Από τη μια μεριά υποστηρίζει ότι το γραφειοκρατικό σύστημα είναι απαραίτητο στοιχείο διεύθυνσης και ελέγχου στη σύγχρονη κοινωνία, και από την άλλη ότι υπονομεύει την ατομική ελευθερία, ενώ ταυτόχρονα ο εργαζόμενος νιώθει τελείως αποξενωμένος από το προϊόν της εργασίας του, αντί να είναι ο ίδιος υπεύθυνος στο χώρο και κατά τη διάρκεια της εργασίας του, αισθάνεται ότι ελέγχεται από δυνάμεις πάνω και πέρα από αυτόν. (Τερλεξής, 1985, σελ. 341-343). Ο καθαρός τύπος του γραφειοκράτη είναι ο:

- Ουδέτερος (δεν παίρνει το μέρος κανενός)
- Εξειδικευμένος (διαθέτει γνώσεις και υπακούει στους ανωτέρους. Σε περίπτωση που έχει αντίθετη άποψη, την εγκαταλείπει και υποτάσσεται).

Παρουσιάζεται το μοντέλο ενός ανθρώπου-ρομπότ, χωρίς βούληση και προσωπική άποψη που δε χρησιμοποιεί το μυαλό του και που όταν έχει αντίθετη άποψη, το ίδιο το σύστημα τον αποβάλλει (Τερλεξής, 1985).

Η γραφειοκρατία, ως μηχανισμός ελέγχου, αφενός επιδιώκει την υπαγωγή των μετόχων της οργανωσιακής δράσης μέσω της ιεραρχίας, της νομιμότητας, της υπαλληλικής ιδιότητας και της απαγόρευσης της ιδιοκτησίας των μέσων διοίκησης αφετέρου, δεν υπάγεται εύκολα σε εξωτερικούς ελέγχους και περιορισμούς. Αντιστρατεύεται την εκλεξιμότητα της από εξωτερικά όργανα, διαδικασίες, καθώς και από το οικονομικό και πολιτικό σύστημα (Μακρυδημήτρης, 2009). Το γραφειοκρατικό σύστημα μπορεί να ελέγχει την πολιτική εξουσία και να γίνει ένα πολύ επικίνδυνο σύστημα, το οποίο να ξεφεύγει από τον έλεγχό της. Μπορεί επίσης να αποτελέσει εργαλείο δύναμης πρώτου μεγέθους, για όποιον ελέγχει τον γραφειοκρατικό μηχανισμό (Τερλεξής, 1996, σελ. 22).

Υπάρχουν λοιπόν σχέσεις αλληλοδιαπλοκής και αλληλεξάρτησης ανάμεσα στη γραφειοκρατία (διοικητική εξουσία), στην πολιτική εξουσία και στο επικοινωνιακό τους πεδίο. Ο Η. Lasswell υποστηρίζει ότι «κάθε φορέας εξουσίας βρίσκεται σε επιφυλακή απέναντι στους άλλους και στηρίζεται στην επικοινωνία ως μέσο για να διατηρήσει την εξουσία του. Μια λειτουργία της επικοινωνίας είναι λοιπόν να παρέχει πληροφορίες για το τι κάνει η άλλη ελίτ και για τη δύναμή της» (Τερλεξής, 1996, σελ. 22).

Σε απολυταρχικά πολιτεύματα, ο μονάρχης εξαρτάται συνήθως από τις πληροφορίες των γραφειοκρατών. Αντίθετα, σε δημοκρατικά πολιτεύματα, η διακυβέρνηση και ο έλεγχος είναι ευκολότερος, γιατί οι πολίτες μπορούν μέσω του γραφειοκρατικού συστήματος να επικοινωνήσουν με την πολιτεία. Βέβαια, υπάρχει πάντοτε η δυνατότητα να συγκαλυφθούν οι διαδικασίες που ακολουθούνται και να προστατευθεί το σύστημα από τον έλεγχο των κοινών πολιτών κάτω από το χαρακτηρισμό «απόρρητο». Ωστόσο «η γραφειοκρατία δεν αποκρύπτει τα μυστικά της και δεν απομονώνεται μόνο σε σχέση με όσους βρίσκονται εδώ από αυτή, δηλαδή από τους πελάτες της» αλλά συχνά και από τα ίδια της τα μέλη, τα οποία ενίοτε δεν έχουν επίγνωση

του ρόλου τους σε σχέση με τους σκοπούς της οργάνωσης (Τερλεξής, 1996, σελ. 342).

Ένα άλλο θέμα είναι η ιεραρχία με βάση το δημοκρατικό πολίτευμα. Θεωρητικά όλοι θα έπρεπε να έχουν ίδιες ευκαιρίες στο να καταλάβουν ανώτερες θέσεις σε μία δεδομένη γραφειοκρατική οργάνωση. Αυτό όμως δεν ισχύει. Τα μέλη μιας γραφειοκρατικής οργάνωσης δεν μπορούν να δραστηριοποιηθούν ανεξάρτητα από τη βούληση των πολιτικών, πράγμα που ισχύει σε έναν δημόσιο οργανισμό. Το πραγματικό πρόβλημα είναι σε ποιο βαθμό η αυτονομία της γραφειοκρατίας είναι απαραίτητη για την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης και από ποιο σημείο και πέρα γίνεται επικίνδυνη (Marion & Gonzales, 2013).

2.3.4. Η Οργάνωση κατά τον Peter Blau

Ο Blau όσον αναφορά στην οργάνωση έκανε δύο συγκεκριμένες διαπιστώσεις: Την αύξηση του μεγέθους των τμημάτων στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού, το ότι η διαφοροποίηση των τμημάτων έβλαψε τη σωστή συνεργασία αυτών. Η τυπική κορφή του οργανισμού χωρίζεται σε διάφορους παραμέτρους-ιεραρχική, λειτουργική, τμηματική. Ο Blau διαχώρισε την οργάνωση σε δύο θεωρίες τη συστηματική και την τυπική.

Συστηματική: Συγκέντρωση όλων των προτάσεων και σχεδίων ενός οργανισμού κάτω από μια και μόνο λογική πρόταση η οποία θα μπορούσε να στηριχτεί, δηλαδή συγκέντρωση όλων των ιδεών σε μια κεντρική ιδέα. Εδώ μας παρουσιάζεται η εικόνα ενός οργανισμού που ο καθένας δε μπορεί να έχει τη δική του γνώμη.

Τυπική: Εδώ το κάθε άτομο έχει τη δική του γνώμη και ανήκει σε διαφορετικά τμήματα, το κάθε άτομο ασχολείται με διαφορετικό αντικείμενο. Η διαφοροποίηση παρατηρείται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Αυτή η γενικοποίηση του οργανισμού μπορεί να οδηγήσει σε τρία πράγματα (Weber & Meyer, 2014):

α) Μεγάλο οργανισμό με δομικές διαφοροποιήσεις.

β) Το μεγάλο μέγεθος δημιουργεί τη διαφοροποίηση στα διάφορα επίπεδα.

γ) Η διαφοροποίηση αυξάνεται με την επέκταση του οργανισμού.

Θα ήταν πολύ λογικό να αναφερθούμε στις διαπιστώσεις που έκανε όσον αφορά στους οργανισμούς:

1. Όσο αυξάνεται το μέγεθος, τόσο αυξάνεται η διαφοροποίηση μέσα στον οργανισμό.
2. Όσο μεγαλύτερος είναι ένας οργανισμός, τόσο πιο περίπλοκη είναι η δομή του.
3. Όταν είναι μεγάλο το μέγεθος, ενός οργανισμού υπάρχουν τμήματα τα οποία παίζουν σπουδαίο ρόλο. Τα άτομα όμως που συμμετέχουν, δεν γνωρίζονται μεταξύ τους.
4. Όσο μεγαλύτερος είναι ο οργανισμός, τόσο δυσκολότερος είναι ο έλεγχός του.
5. Η μεγέθυνση του οργανισμού οδηγεί σε οικονομικές δυσκολίες αφού ο οικονομικός έλεγχος είναι πιο δύσκολος λόγω μεγέθους.

Ο Blau θεώρησε ότι οι μεγάλοι οργανισμοί είναι απρόσωποι και δύσκολα διοικούνται, και ότι στους μεγάλους οργανισμούς το άτομο δεν φαίνεται, μόνο τα τμήματα φαίνονται και τα άτομα είναι απλά μέλη τους (Burke, 2017).

2.4. Οργάνωση σημαίνει Έλεγχος

Η διαδικασία ελέγχου σε μία οργάνωση επιβάλλει την ανάπτυξη κανόνων, ιεραρχιών, διαδικασιών που συντελούν στη γένεση και εδραίωση εξουσιαστικών σχέσεων. Η παραπάνω πρόταση δεν αμφισβητείται σχεδόν από κανένα θεωρητικό των οργανώσεων. Όταν

όμως πρόκειται να διερευνήσουμε τις εξουσιαστικές σχέσεις, τότε επικρατούν δύο λογικές (Murdoch, 2015).

Είτε εξετάζονται τα αίτια που καθιστούν τον έλεγχο αναγκαίο, οπότε αναγκαζόμαστε να επεκτείνουμε την ανάλυση βαθύτερα, είτε ενδιαφερόμαστε μόνο για την άσκηση εξουσίας χωρίς να μας ενδιαφέρουν οι γενεσιουργοί λόγοι και οι πηγές του. Η εξουσία είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο που δεν μπορεί να καταργηθεί από τις οργανώσεις, μπορεί όμως να βελτιωθεί μέσα από τα πληροφοριακά πεδία και τον περιορισμό των διακρίσεων μέσα από την επικοινωνία. (Τσιβάκου, 1995, σελ. 127).

2.5. Σύνοψη

Μέσα από το κεφάλαιο αυτό μελετήθηκε η σημασία της οργάνωσης και της διοίκησης των δημοσίων οργανισμών, κάνοντας ειδική μνεία στη γραφειοκρατία, η οποία όπως αναφέρθηκε αποτελεί βασικό πρόβλημα των δημοσίων οργανισμών ειδικά στην Ελλάδα.

Η γραφειοκρατία είναι αποτέλεσμα της έλλειψης τεχνολογικών βάσεων, η εστίαση σε παλαιές διοικητικές τακτικές και τεχνικές ακόμα και σήμερα οδηγεί στη γραφειοκρατία, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει η απαιτούμενη πρόοδος.

Ένα άλλο στοιχείο το οποίο αναδείχθηκε μέσα από το παρόν κεφάλαιο είναι η διαδικασία του ελέγχου. Ο έλεγχος αποτελεί μια ουσιαστική διαδικασία βελτίωσης της λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών αλλά και βάση ανάπτυξης τους. Το θέμα είναι ότι ο έλεγχος θα μπορούσε να βελτιωθεί στο μέλλον μέσα από την ανάπτυξη τεχνολογικών μέσων, τα οποία θα ενισχύσουν την ελεγκτική διαδικασία και θα την κάνουν πιο ουσιαστική, πιο αποτελεσματική.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί ως φυσικό επόμενο του παρόντος θα γίνει αναφορά στην υποκίνηση Η υποκίνηση αναλύεται στην παρούσα μελέτη έχοντας ως δεδομένο το ότι οι εργαζόμενοι για να μπορούν να

δεχθούν τις αλλαγές θα πρέπει να έχουν τα κατάλληλα κίνητρα. Η παροχή κινήτρων βοηθά τον εργαζόμενο στην αποδοχή μιας διαφοροποιημένης κατάστασης στο εσωτερικό του οργανισμού που εργάζεται, ενώ τον καθιστά ενεργό μέτοχο των νέων διαδικασιών.

3. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

3.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει η μελέτη της σημασίας της υποκίνησης στους δημόσιους οργανισμούς, αλλά και γενικά. Η υποκίνηση και η παροχή κινήτρων αποτελούν βασικούς παράγοντες οργάνωσης, διοίκησης και ανάπτυξης των εργαζομένων σε έναν οργανισμό, ενώ αποτελούν και μέσα βελτίωσης της ανταποκρισιμότητάς τους έναντι των νέων τεχνολογιών. Οι ενότητες ανάλυσης είναι ο ορισμός της υποκίνησης, των κινήτρων και της κουλτούρας αλλά και η σύνδεση αυτών με τη συμπεριφορά των εργαζομένων στις αλλαγές και στις ευρύτερες ανάγκες του οργανισμού.

3.2. Θεωρίες Υποκίνησης

Σ' αυτό το σημείο, θα ασχοληθούμε με την υποκίνηση, ως μια έννοια η οποία αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα της οργάνωσης, γιατί κατευθύνει τη συμπεριφορά και τη δράση των ατόμων σε σχέση με τους σκοπούς μίας οργάνωσης. Θα δούμε τη θεωρία της υποκίνησης μέσα από τις θεωρίες των Maslow, Herzberg, McGregor, Alderfer.

3.2.1. Η Πυραμίδα των Αναγκών του Maslow

Η θεωρία του Maslow, παρά τις κριτικές που δέχθηκε, αποδείχθηκε χρήσιμη, περισσότερο στην ψυχολογία, αλλά και στους οργανισμούς, γιατί έδειξε ότι το άτομο, όταν έχει καλύψει για μεγάλο χρονικό διάστημα μια ανάγκη του, αυτόματα γεννιούνται άλλες. Οι απόψεις του παρακίνησαν τους οργανισμούς να επεξεργαστούν νέες στρατηγικές παροχών και κινήτρων πέρα από τα τυπικά (π.χ. χρήματα, ιατροφαρμακευτική ασφάλιση), προκειμένου να κάνουν το άτομο να έχει συνεχές ενδιαφέρον στην εργασία του (Μπουραντάς, 1984, σελ. 22-30).



Διάγραμμα 2: Πυραμίδα αναγκών του Maslow

Πηγή: Μπουραντάς, 1984

3.2.2. Η Θεωρία του Herzberg

Ο Herzberg ανέφερε ότι υπάρχουν τρεις κατηγορίες παραγόντων (Gawel, 1997):

- Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης, οι οποίοι δεν υποκινούν τους εργαζόμενους ν' αυξήσουν την αποδοτικότητα τους, αλλά εμποδίζουν την δυσαρέσκεια τους διατηρώντας ένα ελάχιστο επίπεδο απόδοσης. Η επιχειρησιακή πολιτική, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός και η σιγουριά της απασχολήσεως το εργασιακό status, κ.ά., ανήκουν σ' αυτήν την κατηγορία.
- Οι παράγοντες υποκίνησης ή κίνητρα προκαλούν ικανοποίηση στους εργαζόμενους και διάθεση για αύξηση της αποδοτικότητας, δηλαδή προκαλούν «υποκίνηση». Τέτοιοι παράγοντες είναι τα επιτεύγματα, η αναγνώριση, η ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθύνης, η προαγωγή, η ίδια εργασία και τα καθήκοντα.

Οι παράγοντες διατήρησης μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα όμως ως ένα βαθμό, αντίθετα οι παράγοντες

υποκίνησης (κίνητρα) μπορούν να δώσουν τη δυνατότητα απεριόριστης αύξησης της αποδοτικότητας.

Η πρότασή του ήταν να μειωθούν οι εμφανείς αρνητικές πλευρές των παραγόντων υγιεινής ή διατήρησης και να επικεντρωθεί το ενδιαφέρον στους παράγοντες υποκίνησης. Να μην παραμείνουν οι οργανισμοί στις φυσιολογικές ανάγκες των ατόμων, αλλά να επικεντρωθούν και στις προσωπικές ανάγκες τους.

Τρία μειονεκτήματα μπορούμε να εντοπίσουμε στη θεωρία αυτή:

- Δε λαμβάνει υπόψη τα χαρακτηριστικά των διαφόρων ατόμων ή ομάδων (οι χαμηλόβαθμοι εργαζόμενοι δεν υποκινούνται όπως τα ανώτερα στελέχη).
- Για μερικούς εργαζόμενους δεν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της θέσης που βρίσκονται.
- Τέλος, δε λαμβάνει υπόψη ότι τα άτομα μπορούν να επιτύχουν και σε άλλους χώρους εκτός από το χώρο εργασίας τους. (Μπουραντάς, 1984, σ. 31-38)

3.2.3. Η Θεωρία του McGregor

Ο McGregor, με βάση την πυραμίδα του Maslow, ερεύνησε το θέμα της υποκίνησης μέσα από τους διευθύνοντες και ποια ήταν η δική τους θεωρία για να υποκινήσουν τους υφισταμένους τους (McGregor, 2006).

- **Θεωρία Χ:** Ο άνθρωπος απεχθάνεται την εργασία και πάει να την αποφύγει, γι' αυτό και ο καλύτερος τρόπος υποκίνησης είναι η τιμωρία και οι κυρώσεις. Άλλωστε, οι περισσότεροι άνθρωποι επιθυμούν να διοικούνται και να μη λαμβάνουν ευθύνες.
- **Θεωρία Ψ:** Οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την εργασία σαν κάτι αυτονόητο που τους ευχαριστεί και γι' αυτό δεν χρειάζονται κάποιον να τους καθοδηγεί ή να τους τιμωρεί. Άρα από μόνοι τους εργάζονται με το σωστότερο τρόπο.

Ο McGregor κάλεσε τους διοικούντες να ακολουθήσουν τη θεωρία Ψ γιατί μόνο έτσι θα επιτύχουν τους στόχους της οργάνωσης και θα εξασφαλίσουν την ικανοποίηση των υφισταμένων τους. Το μειονέκτημα της συγκεκριμένης θεωρίας είναι ότι είναι περισσότερο περιγραφική, χωρίς να συμβουλεύει ή να προτείνει πρακτικές εφαρμογές (Carson, 2005).

3.2.4. Η Θεωρία του Alderfer για την Οργάνωση

Ο Alderfer αναπτύσσοντας τη θεωρία του Maslow και του Herzberg, και ειδικά του πρώτου, ταξινόμησε τις ανάγκες του ατόμου σε τρεις κατηγορίες (Huitt, 2001):

- Υπαρξιακές ανάγκες (φυσιολογικές ή σιγουριάς του Maslow)
- Ανάγκες σχέσεων (διαπροσωπικές σχέσεις)
- Ανάγκες ανάπτυξης (εσωτερική επιθυμία του ανθρώπου για ανάπτυξη)

Πιστεύει ότι το άτομο:

- Μπορεί να προχωρήσει και να ικανοποιήσει κάποιες ανάγκες του, ακόμα και αν δεν έχει ικανοποιήσει κάποιες άλλες.
- Κάποιες ανάγκες, όπως οι ανάγκες ανάπτυξης, όσο περισσότερο ικανοποιούνται, τόσο περισσότερο αυξάνει και η έντασή τους.
- Όταν ένα άτομο πιστεύει ότι μία ανάγκη είναι αδύνατον να ικανοποιηθεί, τότε οι προσπάθειές του εντείνονται (Μπουραντάς, 1984, σελ, 38-45).

3.2.5. Ο Ρόλος της Υποκίνησης στην Εξέλιξη της Οργάνωσης

Είδαμε τις τέσσερις βασικές θεωρίες της υποκίνησης στις οποίες στηρίχθηκαν αργότερα όλες οι άλλες θεωρίες. Μπορούμε να πούμε ότι αυτές οι θεωρίες έδωσαν μία άλλη μορφή στις οργανώσεις. Διεύρυναν

τον προβληματισμό των διευθυντικών στελεχών όσον αφορά στον εφαρμοζόμενο τρόπο διοίκησης. Για πρώτη φορά σκέφτηκαν και τις ανθρώπινες ανάγκες πέραν από τις ανάγκες του οργανισμού. Έγιναν σκέψεις για (Παναγιωτόπουλου, 1997, σ. 146):

- Κατάργηση ιεραρχίας
- Χαλάρωση ελέγχων
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας
- Εμπλουτισμό αρμοδιοτήτων

Είναι καλό να αναφερθεί ότι και οι συζητήσεις για τη συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις που τους αφορούν ξεκίνησε από αυτήν τη θεωρία. Φυσικά, πρέπει να τονιστεί ότι πίσω από όλα αυτά, πάντα κρυβόταν ο στόχος για την περαιτέρω ανάπτυξη του οργανισμού. Οι θεωρίες υποκίνησης, όπως ενδεικτικά αναφέρθηκαν παραπάνω, δεν εξασφαλίζουν τη βελτιστοποίηση ενός οργανισμού, όπως και οι θεωρίες για την οργάνωση δεν εγγυώνται την άμεση βελτίωση των συνθηκών εργασίας (Elliot, Dweck & Yeager, 2017).

3.2.6. Συμπεράσματα από τις Θεωρίες Υποκίνησης

Από όσα προηγήθηκαν, προκύπτει ότι η υποκίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα για τον οργανισμό και τα διοικητικά στελέχη.

Σε γενικό επίπεδο, όμως, πρέπει να τονιστεί ότι οι παραπάνω θεωρίες με όση ακρίβεια και να επιχειρήθηκε να εφαρμοστούν δεν έλυσαν παρά σε μικρό βαθμό το θεμελιώδες τούτο ζήτημα.

Δεν είναι δυνατόν στο παρόν μοντέλο ο οποιοσδήποτε υπάλληλος να έχει διάθεση να εργαστεί. Οι πιο πολλοί, απλά εξαναγκάζονται σε αυτό για να ζήσουν. Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης με τις θεωρίες της υποκίνησης. Αυτά υπάρχουν και δε θα πρέπει να αγνοούνται από τα διοικητικά στελέχη (Nuttin, 2014).

3.3. Οργανωσιακή Κουλτούρα

Σε αυτό το σημείο θεωρούμε απαραίτητο, προκειμένου να δώσουμε μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα ενός οργανισμού, να εξηγήσουμε τον όρο “οργανωσιακή κουλτούρα” και κατά πόσο επηρεάζει τη δομή ενός οργανισμού. Ας προσπαθήσουμε, λοιπόν, να προσδιορίσουμε τι σημαίνει ο όρος κουλτούρα και πώς εφαρμόζεται στις οργανώσεις. Ο Eliot Jaques, όπως παρουσιάζεται στην Τσιβάκου (1995), έδωσε έναν από τους παλαιότερους ορισμούς για την κουλτούρα ενός οργανισμού:

«Συνήθης και παραδοσιακός τρόπος σκέψης και δράσης, τον οποίο συμμερίζονται σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό όλα τα μέλη της και τον οποίο τα νέα μέλη πρέπει να μάθουν και να αποδεχτούν τουλάχιστον ως ένα σημείο για να γίνουν δεκτά στις υπηρεσίες μίας επιχείρησης» (Τσιβάκου, 1995, σελ. 213).

Ο ορισμός αυτός περιέχει δύο βασικά στοιχεία της κουλτούρας: τη συμμετοχή και την εκμάθηση. Με βάση τον Eliot Jaques μία διατύπωση της κουλτούρας είναι «ο τρόπος του φέρεσθαι» ο «δικός μας τρόπος» να οργανώνουμε και να διευθετούμε. Πολλές οργανώσεις υιοθέτησαν αυτόν τον ορισμό, γιατί τονίζει τη μοναδικότητα, την ιδιαιτερότητα και την προσωπικότητά τους.

Ο Senge, στο βιβλίο του «The dance of change» προσπάθησε να διαλευκάνει τον ορισμό της κουλτούρας λέγοντας ότι η κουλτούρα δημιουργείται από ομάδες και όχι από άτομα. Η κουλτούρα δίνει νόημα και σημασία στα καθημερινά δρώμενα των ατόμων της ομάδας. Κάνει τη ζωή τους προβλέψιμη και γι' αυτό μειώνει το άγχος. Οι εργαζόμενοι διδάσκονται με απτούς και κατανοητούς τρόπους το σωστό τρόπο του να σκέφτονται, να νιώθουν και να επικοινωνούν στην καθημερινή ζωή ενός οργανισμού. Το να αλλαχθεί η οργανωσιακή κουλτούρα, σημαίνει ότι θα πρέπει να αλλαχθούν οι συνήθειες των μελών όπως αυτές αναπτύχθηκαν σε όλα τα χρόνια της εργασιακής τους εμπειρίας. Γι' αυτό η κουλτούρα ανθίσταται στην αλλαγή (Senge, 1999, σελ. 336).

Από ότι καταλαβαίνουμε, κουλτούρα είναι αυτές οι πεπιοθήσεις και οι κανόνες που είναι υποχρεωμένος ο οργανισμός να ακολουθεί, όπως ορίζονται από τα ανώτερα στελέχη, αδιαφορώντας για τις ανάγκες του υπόλοιπου προσωπικού, το οποίο οφείλει να την ακολουθεί πιστά. Κατά μία στενή έννοια, η κουλτούρα, στους σύγχρονους οργανισμούς, περιορίζει την επικοινωνία (Senge et al, 2001).

Κουλτούρα είναι το ολικό σύστημα πρακτικών, το ολικό σύστημα των τρόπων με τους οποίους σκέπτονται, αισθάνονται και δρουν τα μέλη μιας κοινωνίας. Είναι πράξη μέσα από την οποία αποκρυσταλλώνονται κάθε στιγμή α) οι αντικειμενικές συνθήκες ύπαρξης της κοινωνικής πραγματικότητας και οι κοινωνικές σχέσεις και β) οι εμπειρίες και τα προσωπικά συναισθήματα των ατόμων. Κατά τον Άλμπερτ Σβάιτσερ, είναι το σύνολο όλων των προόδων του ανθρώπου και της ανθρωπότητας σε όλους τους τομείς, στο μέτρο που οι πρόοδες αυτές συμβάλλουν στην πνευματική καλλιέργεια του ατόμου» (Senge et al, 2001).

Όσοι έχουν εργασθεί σε άλλες χώρες ή τις έχουν επισκεφθεί, θα συμφωνούσαν με την άποψη ότι υπάρχουν πραγματικά διαφορές στην κουλτούρα. Θα μπορούσαν να αναφέρουν, προς υποστήριξη της απόψεως αυτής, τις διαφορές στην ενδυμασία, στη γλώσσα, στο φαγητό ή στον τρόπο έκφρασης. Είναι πολύ δυσκολότερο να υπερβούμε αυτές τις σχετικές και όμως επιφανειακές διαφορές όταν αναφερόμαστε στο θέμα των διαφορών της κουλτούρας. Αν υπάρχει ευχέρεια ομιλίας μιας ξένης γλώσσας, μερικές από τις λιγότερο εμφανείς διαφορές μπορούν να αποκαλυφθούν, όπως το πώς και σε ποιες περιστάσεις οι άνθρωποι χρησιμοποιούν το χιούμορ, κατά πόσο τυπικά ή όχι συμπεριφέρονται απέναντι σε άλλους, σε διάφορες καταστάσεις και τις διαφορετικές σημασίες της σιωπής, της δύναμης, της επιρροής, του φύλου, της θέσεως κ.λπ. (Van Dyck et al, 2005).

Όπως χρησιμοποιείται, ο όρος «κουλτούρα» συνήθως αναφέρεται περισσότερο στην αισθητική πλευρά της ζωής, π.χ. τέχνη, μουσική,

φιλοσοφία. Παρόλα αυτά οι κοινωνιολόγοι χρησιμοποιούν τον όρο ως αναφορά στο σύνολο των εργαλείων που κατασκευάστηκαν από τον άνθρωπο (πνευματικά και φυσικά), στις αξίες που ο άνθρωπος όρισε και στις συμπεριφορές και πεποιθήσεις, που εφαρμόζονται στον τρόπο ζωής μιας συγκεκριμένης ομάδας, τάξης ή κοινωνίας ανθρώπων.

Κάθε άνθρωπος έχει αποκτήσει συγκεκριμένο τρόπο για να καταλαβαίνει την σημασία των εμπειριών του. Τα άτομα μιας ομάδας μοιράζονται κάποιον κοινό τρόπο που επιτρέπει να δουν τα πράγματα από κοινή οπτική γωνία και αυτός ο τρόπος κρατά την ομάδα μαζί. Θα πρέπει να υπάρχει ο κοινός τρόπος αντίληψης των πραγμάτων αν επιζητείται η αποτελεσματική και σταθερή επικοινωνία από μια ομάδα ατόμων. Θα πρέπει επίσης να υπάρχουν κοινοί τρόποι κατανόησης γεγονότων και τρόπων συμπεριφοράς και κοινός τρόπος αντίληψης της αναμενόμενης αντίδρασης των ατόμων της ίδιας ομάδας σε κάποιο γεγονός (Smircich, 1983).

Σύμφωνα με τους Parnelli et al. (2011) τα κύρια χαρακτηριστικά της κουλτούρας που μπορούν να αναφερθούν είναι τα εξής:

- Είναι ένα κοινωνικό απόκτημα της ανθρωπότητας. Υπάρχει για να καλύπτει τις ανάγκες του Ανθρώπινου είδους.
- Μπορεί να αποκτηθεί. Καθώς η κουλτούρα είναι το προϊόν της κοινωνικής επικοινωνίας, το άτομο θα πρέπει να μάθει τις σωστές αντιδράσεις σε μια δεδομένη κοινωνική περίσταση. Για να επιβιώσει θα πρέπει να υιοθετήσει τις νόρμες και τις αξίες της κουλτούρας στην οποία ανήκει και αυτό πραγματοποιείται μέσω μιας διαδικασίας κοινωνικοποίησης.
- Μεταδίδεται από γενεά σε γενεά και ενώ υπάρχουν πολλές δυνατότητες αλλαγής, πολλές παράμετροι της κουλτούρας έχουν ένα σαφή ιστορικό χαρακτήρα.
- Έχει δυνατότητα προσαρμογής. Αλλάζει σε απάντηση των αναγκών της κοινωνίας.

Η κουλτούρα παρέχει το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι μπορούν να ανταπεξέλθουν στο φυσικό και κοινωνικό τους περιβάλλον. Παρέχει τη γλώσσα, μια λειτουργία ζωτική για την επικοινωνία και μετάδοση των γνώσεων που επιτρέπει στο ανθρώπινο είδος να επιβιώσει.

Σύμφωνα με τον Schein (2010) κουλτούρα είναι οι βασικές υποθέσεις – όπως έχουν εφευρεθεί, ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από μία συγκεκριμένη ομάδα προκειμένου να ανταπεξέλθουν στα προβλήματα εξωτερικών αλλαγών και εσωτερικής ανάπτυξης, πρακτικές που έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικές και έτσι μπορούν να διδαχθούν και στα καινούργια μέλη σαν ο σωστός τρόπος σκέψης, αντίληψης και ανταπόκρισης εσωγενών ή εξωγενών προκλήσεων.

Ο Schein (1990) αναφέρει ότι «οργανισμός είναι η συλλογή ομάδων, τυπικών και μη». Οι τυπικές ομάδες μπορούν να έχουν τα μόνιμα χαρακτηριστικά του οργανισμού, όπως τα διαφορετικά τμήματα και τα αρχαιότερα μέλη της ομάδας διαχείρισης, ή τα προσωρινά χαρακτηριστικά, όπως π.χ. μια επιτροπή ή ομάδα εργασίας συγκεκριμένου σχεδίου που καταρτίστηκε με ένα συγκεκριμένο σκοπό. Οι άτυπες ομάδες είναι αυτές που προκύπτουν μεταξύ υπαλλήλων που δημιουργούνται για να καλύψουν τις κοινωνικές και συναισθηματικές ανάγκες των ατόμων.

Οι άτυπες και οι τυπικές ομάδες μπορούν να υπάρχουν σαν μεμονωμένες οντότητες ή να αλληλο-καλύπτονται. Δεν είναι ασύνηθες για μέλη του ίδιου τμήματος ενός οργανισμού να αναπτύξουν δυνατούς δεσμούς φιλίας μεταξύ τους και να λειτουργούν σαν άτυπη ομάδα (Schein, 2006).

Ο αποτελεσματικός συντονισμός και η επικοινωνία σε ένα οργανισμό εξαρτάται, κατά ένα μεγάλο βαθμό, από την θετική αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφορετικών ομάδων ενός οργανισμού, έτσι ώστε η παραγωγικότητα να αυξηθεί χωρίς να βλάψει την αποτελεσματικότητα των διαφορετικών ομάδων. Όμως, είναι συχνές οι διαμάχες μεταξύ ομάδων ενός οργανισμού. Το γεγονός ότι μια ομάδα μπορεί να

αντιμετωπίζει κάποια άλλη ως αντίπαλο, μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της παραγωγικότητας και σε χειρότερες εργασιακές σχέσεις (Schein, 2006).

Οι Coffrey et al. υποστηρίζουν ότι το ενδιαφέρον για την κουλτούρα ενός οργανισμού πηγάζει από τέσσερις διαφορετικές πηγές: από τις υπάρχουσες εθνικές κουλτούρες, τον τρέχοντα τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, την κατανόηση τυχόν ιδιαζόντων συμπεριφορών και από την ίδια την δομή του οργανισμού (Schein, 2010).

Η φράση «κλίμα οργανισμού» αναφέρεται στις πεποιθήσεις και στους τρόπους συμπεριφοράς των ατόμων σε ότι αφορά τον οργανισμό τους. Ένας ακόμη παράγοντας που ωθεί την ανάπτυξη αυτής της νέας τάσης στην σκέψη της διαχείρισης επήλθε με τη συνειδητοποίηση ότι οργανισμοί διαφορετικών χωρών δομούνται και συμπεριφέρονται διαφορετικά. Αν οι οργανισμοί που έχουν διεθνή δράση θέλουν να περάσουν την φιλοσοφία τους, τους στόχους, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στους υπαλλήλους τους, στους πελάτες τους και στους συνεταίρους τους, με τρόπο, ώστε, να πιστέψουν αυτοί στον οργανισμό, τότε θα πρέπει να αναζητήσουν τι σημαίνουν όλα αυτά τα πράγματα για ανθρώπους της δικής τους κουλτούρας (Schein, 1993).

Η κουλτούρα των οργανισμών αυτή τη στιγμή είναι ένας από τις κυριότερους παράγοντες έρευνας, μαζί με τη μελέτη της τυπικής δομής, τις σχέσεις οργανισμού-περιβάλλοντος και τη γραφειοκρατία.

Αξίζει εδώ να γίνει διάκριση μεταξύ επιχειρησιακής και οργανωσιακής κουλτούρας. Ο όρος: «κορποριστική, ή αλλιώς, επιχειρησιακή κουλτούρα» χαρακτηρίζει τη στενή συνοχή και αλληλεξάρτηση ορισμένων ατόμων σε μια επιχείρηση ενώ ο όρος «οργανωσιακή κουλτούρα» υποδηλώνει μια ευρύτερη συνάφεια ατόμων σε επίπεδο περισσοτέρων της μιας οργανώσεων (Παναγιωτόπουλου, 1997, σελ. 365).

Μπορούμε να πάρουμε μια καλύτερη ιδέα για το τι σημαίνει η κουλτούρα και πόσο σημαντική είναι από τα παρακάτω: «*Η κουλτούρα ενός οργανισμού δεν είναι ένα ακόμη κομμάτι του πάζλ, είναι το ίδιο το παζλ. Κατά τη γνώμη μας, η κουλτούρα δεν είναι κάτι που έχει ένας οργανισμός, είναι κάτι που είναι ένας οργανισμός... Η εταιρική κουλτούρα είναι η σιωπηρή, αόρατη και άτυπη συνειδητοποίηση ενός οργανισμού, που οδηγεί τη συμπεριφορά των ατόμων και που διαμορφώνεται από την συμπεριφορά των ατόμων αυτών*» (Schein, 1986).

Κάθε οργανισμός είναι ικανός να παράγει και να μεταδώσει μια ομάδα αξιών χαρακτηριστική του οργανισμού αυτού. Θα έχει γίνει έτσι κατανοητό ποιες είναι οι αξίες, πεποιθήσεις και τρόποι συμπεριφοράς που είναι απαραίτητα στοιχεία για την επίτευξη των στόχων του συγκεκριμένου οργανισμού (Schein, 2010).

Η ομάδα αυτή των αξιών μπορεί να γίνει το σύστημα αξιών του οργανισμού αν αυτές οι αξίες είναι αποδεκτές από την πλειοψηφία των μελών του οργανισμού. Για την κατανόηση της επίδρασης της ομάδας αξιών ενός οργανισμού θα πρέπει να ανατρέξει κανείς και στην προέλευση των αξιών αυτών και στη σημασία τους (Schein, 1983).

Πολλοί ερευνητές προτείνουν ότι οι αξίες ενός οργανισμού προκύπτουν είτε από μια χαρισματική ηγεσία ή από τις παραδόσεις που τηρεί ένας οργανισμός. Οι αξίες που βασίζονται σε μια χαρισματική ηγεσία, συνήθως, προκύπτουν από ένα δυνατό ηγέτη, συχνά τον ιδρυτή, και τείνουν να υιοθετηθούν από τα λοιπά μέλη. Εναλλακτικά, οι αξίες μπορούν να προκύψουν από τις παραδόσεις που τηρεί ένας οργανισμός, που είναι μάλλον ανώνυμες ως προς την προέλευσή τους. Βασίζονται σε βαθιά ριζωμένες παραδοσιακές πρακτικές και προσδίδουν σταθερότητα στον οργανισμό καθώς περνούν από γενιά σε γενιά στα μέλη του (Schien, 1986).

Η σημασία των αξιών βασίζεται σε ιδανικά ή λειτουργικότητας ή χαρισματικής μειονότητας. Τα λειτουργικά ιδανικά (αξίες) εκφράζουν

ένα τρόπο συμπεριφοράς που υποδεικνύει στα μέλη του οργανισμού τα σημεία όπου πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους, όπως εξυπηρέτηση πελατών, καινοτομίες και ποιότητα. Οι αξίες της συνεργασίας, της αίσθησης των κοινών υποχρεώσεων, της ποιότητας, της πίστης και της συντονισμένης προσπάθειας είναι αυτές που χαρακτηρίζουν τις Ιαπωνικές εταιρείες και είναι τυπικά παραδείγματα (Τσιβάκου, 1995, σ.165).

Οι αξίες που χαρακτηρίζουν τη χαρισματική μειονότητα επικεντρώνονται περισσότερο στην υπεροχή ενός οργανισμού έναντι άλλων οργανισμών. Αυτές οι αξίες προέρχονται από την εκκεντρική προσωπικότητα ενός ιδρυτή, που δημιουργεί ένα προϊόν ή υπηρεσία που έχει άμεση επιτυχία. Οι αξίες που βασίζονται στο λειτουργικό σύστημα προσφέρουν περισσότερη καθοδήγηση ως προς ποια θα πρέπει να είναι η συμπεριφορά του μέλους ενός οργανισμού.

3.3.1. Η Ερμηνευτική Προσέγγιση

Η ερμηνευτική προσέγγιση εξετάζει κυρίως τις προσεγγίσεις που ασχολούνται με την επίδραση της κουλτούρας στις οργανώσεις. (Παναγιωτοπούλου, 1997, σελ. 345). Το κίνητρο για το ερευνητικό ενδιαφέρον ως προς τη μελέτη της κουλτούρας αποτέλεσαν:

- η θεώρηση των οργανώσεων ως "μικρές αυτόνομες κοινωνίες" δηλαδή κοινωνικά σύνολα σε μικροκλίμακα τα οποία επιτελούν κοινωνικοποιητικές λειτουργίες,
- η προσπάθεια ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς στις οργανώσεις με τις όποιες ιδιαιτερότητες της μέσα από τις συμβολικές και πολιτισμικές προεκτάσεις των οργανωσιακών δομών και
- η Ευρωπαϊκή ενοποίηση, η οποία σε θεσμικό επίπεδο προϋποθέτει τη θέσπιση υπερεθνικών θεσμών και την υποβάθμιση των εθνικών-πολιτισμικών διαφορών. Στην

προσέγγιση αυτή ως «κουλτούρα νοείται το χρονικά και χωρικά προσδιορισμένο σύνολο κοινών υλικών και ιδεολογικών επιτευγμάτων, ισχυουσών αξιών, γνώσεων καθώς και των θεσμοθετημένων μορφών διαβίωσης των ανθρώπων». (Παναγιωτοπούλου, 1997, σελ. 347).

Η κουλτούρα και οι πολιτισμικές διαφοροποιήσεις μπορούν να εξεταστούν στα πλαίσια της οργανωτικής θεωρίας είτε ως στοιχεία ενσωμάτωσης (σύμφωνα με αυτή τη θέση, οι οργανώσεις λειτουργούν μέσα σε μια κουλτούρα ή έχουν μια κουλτούρα) είτε ως ξεχωριστά συστήματα ιδεών (εδώ, η κουλτούρα εκλαμβάνεται ως σύστημα ιδεών του υποκειμένου) (Παναγιωτοπούλου, 1997).

Εμπειρικές έρευνες που συγκρίνουν οργανώσεις με κοινό πολιτισμικό περιβάλλον ή οργανώσεις από διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα αποτελούν την αφετηρία για την καταγραφή των θεωρητικών διαφοροποιήσεων αυτής της προσέγγισης.

3.3.2. Κουλτούρα και Κοινωνική Ευθύνη του Οργανισμού

Ένας οργανισμός πρέπει να νοιώθει υπεύθυνος απέναντι στο κοινωνικό σύνολο, η κουλτούρα - δηλαδή η εσωτερική του πολιτική - δεν πρέπει να είναι εις βάρος της κοινωνίας. Στις τελευταίες δεκαετίες, έχει παρατηρηθεί αυξημένο ενδιαφέρον για τις κοινωνικές υποχρεώσεις των οργανισμών, γεγονός που οφείλεται στη δράση των οικολογικών και καταναλωτικών κινήματων. Αυτά τα κινήματα δίνουν μεγάλη βαρύτητα στη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην οργάνωση και στη κοινωνία (Schein, 2009).

Οι ισχυρισμοί ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να διαθέτουν ένα τμήμα των οικονομικών τους πόρων σε ενέργειες που ωφελούν την κοινωνία δεν ήταν πάντα ευνοϊκά αποδεκτοί. Οι συγγραφείς που έχουν ασχοληθεί με το συγκεκριμένο θέμα διαφωνούν, τόσο στο κατάλληλο επίπεδο κοινωνικών ενεργειών των οργανισμών, όσο και στο αν μια οργάνωση έχει εύλογους λόγους να διαθέσει κάποιους πόρους σε

κοινωνικές πράξεις». Τα επιχειρήματα υπέρ της κοινωνικής ευθύνης είναι τα εξής (Thompson & Strickland, 2001):

- Η συμβολή της οργάνωσης στην βελτίωση της κοινωνίας, θα βοηθήσει μακροπρόθεσμα στην ανάπτυξη του οργανισμού.
- Το να είναι κοινωνικά υπεύθυνη είναι ότι πιο ηθικό και σωστό μπορεί να κάνει.
- Η απόκριση στα κοινωνικά θέματα βοηθά τον οργανισμό στον περιορισμό του κρατικού παρεμβατισμού

3.4. Σύνοψη

Κλείνοντας το παρόν κεφάλαιο διαπιστώθηκε η σημαντικότητα και η δυναμική των κινήτρων στην ανάπτυξη των εργαζομένων μέσα σε έναν οργανισμό. Ένα ακόμα βασικό στοιχείο, όπως διαπιστώθηκε, είναι η κουλτούρα. Η κουλτούρα καθορίζει τον τρόπο συμπεριφοράς των εργαζομένων και μέσα από τη συγκεκριμένη διαδικασία καθορίζονται και τα κίνητρα που δίνονται, τον τρόπο με τον οποίο γίνονται η όχι αποδεκτές οι νέες τεχνολογίες αλλά και ο τρόπος με τον οποίο θα εφαρμοστούν στο μέλλον.

4. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ ΜΕΣΑ

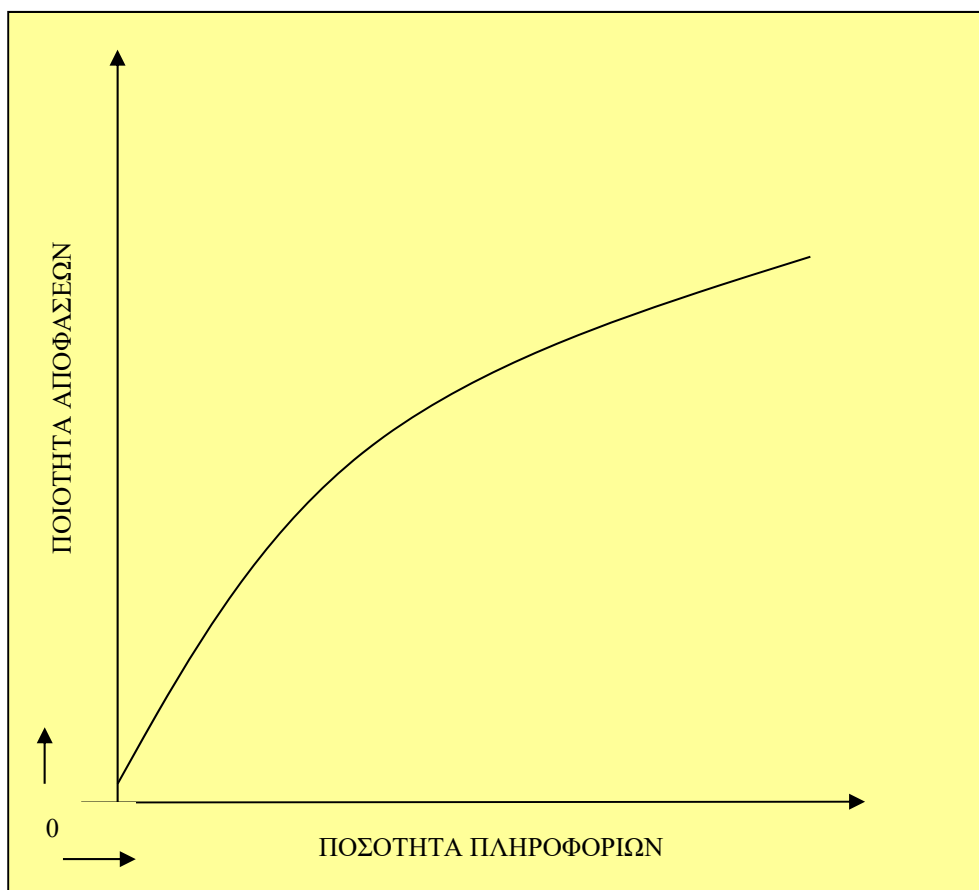
4.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα μελετηθούν τα τεχνολογικά μέσα σε σχέση με τη διοικητική δομή και λειτουργία ενός οργανισμού. Τα τεχνολογικά μέσα αποτελούν τη βάση ανάπτυξης ενός οργανισμού και στη σημερινή εποχή, οι οργανισμοί που δεν ακολουθούν τη πρόοδο, βρίσκονται σύντομα σε αδιέξοδο. Η δομή του παρόντος κεφαλαίου, εστίασε στην παρουσίαση κάποιων κλασικών τεχνολογικών μέσων και στη σύνδεση αυτών, με τη λειτουργία των ιδιωτικών αλλά και δημοσίων υπηρεσιών.

4.2. Διοίκηση Επιχείρησης με Τεχνολογικά Μέσα

Μερικοί επιχειρηματίες πιστεύουν ότι στον πολύπλοκο σύγχρονο κόσμο που ζούμε, το να διευθύνεις σωστά μια επιχείρηση είναι κατά κύριο λόγο ζήτημα διαχείρισης πληροφοριών. Αυτοί ισχυρίζονται ότι πετυχημένος διευθυντής είναι εκείνος που μπορεί να συγκεντρώσει, να ελέγξει και να χρησιμοποιήσει τις πληροφορίες με επιτυχία (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1990:127).

Η λήψη αποφάσεων είναι, στην ουσία, ένα ρεύμα από αλληλένδετους, συνεχείς και ταυτόχρονους τρόπους εκλογής. Για να είναι σε θέση ένα διοικητικό στέλεχος να παίρνει σωστές αποφάσεις, πρέπει να έχει πληροφορίες και ορισμένα διοικητικά μέσα. Αν και σπάνια ένα διοικητικό στέλεχος έχει στη διάθεσή του όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες, εφόσον οι υπόλοιπες συνθήκες παραμένουν οι ίδιες, όσο περισσότερες πληροφορίες έχει αυτός στη διάθεσή του, τόσο ορθότερες θα είναι οι αποφάσεις του. Η σχέση μεταξύ του πλήθους διαθέσιμων πληροφοριών και της ποιότητας των αποφάσεων απεικονίζεται στο Διάγραμμα 3.



Διάγραμμα 3: Καμπύλη λειτουργίας του Νόμου Φθίνουσας Απόδοσης

Πηγή: Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1996

Η γραμμή A, δείχνει ότι όσο η ποσότητα των διαθέσιμων πληροφοριών για ένα δεδομένο πρόβλημα αυξάνει, τόσο και η ποιότητα της απόφασης για τη λύση αυτού του προβλήματος είναι καλύτερη (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1996).

Το σχήμα της καμπύλης A αντανακλά τη λειτουργία του νόμου της φθίνουσας απόδοσης (law of diminishing returns). Ο νόμος αυτός λέει ότι όσο αυξάνουμε τη ποσότητα ενός συντελεστή, ο οποίος χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με τις σταθερές ποσότητες, από άλλους συντελεστές, η παραγωγικότητα του πρώτου συντελεστή τελικά θα μειωθεί (Laudon & Laudon, 2016).

Με άλλα λόγια, όταν οι άλλοι συντελεστές παραμένουν σταθεροί, η αποτελεσματικότητα μιας δεδομένης απόφασης αυξάνει όσο η ποσότητα των παρεχόμενων πληροφοριών αυξάνει, αλλά η

αποτελεσματικότητα της απόφασης αυξάνει με ρυθμό φθίνοντα. Αυτό συμβαίνει, παρά το γεγονός ότι ο αντικειμενικός σκοπός της πληροφορίας, είναι να αυξήσει την αποτελεσματικότητα μιας απόφασης, γιατί για καθένα χρησιμοποιούμενο συντελεστή υπάρχει κάποιο σημείο κορεσμού, πέραν του οποίου οι πρόσθετες ομάδες του συντελεστή, δηλαδή οι πρόσθετες πληροφορίες, έχουν ως αποτέλεσμα διαδοχικά μικρότερες αυξήσεις της ολικής αποτελεσματικότητας (Laudon & Laudon, 2013).

Η κυρτότητα της γραμμής A οφείλεται στο γεγονός ότι οι δύο κυριότεροι συντελεστές οι οποίοι παίρνουν μέρος στη λήψη μιας απόφασης, οι πληροφορίες και η διοικητική κρίση, δεν είναι δυνατόν να αντικαταστήσουν ο ένας τον άλλο. Η κυρτότητα της γραμμής, μετράει το βαθμό αντικατάστασης των δύο συντελεστών. Μια μικρή κυρτότητα θα αποδείκνυε αποφάσεις χαμηλού επιπέδου στο σημείο όπου οι δύο συντελεστές είναι δυνατόν να αντικατασταθούν εύκολα μεταξύ τους (Laudon & Laudon, 2013).

Εξάλλου, μια μεγάλη κυρτότητα θα σήμαινε ότι θα χρειαζόταν ένας τεράστιος αριθμός πληροφοριών για την αντικατάσταση της διοικητικής κρίσης. Αυτό βέβαια, αντικατοπτρίζει ιδιότητες για διοικητικές αποφάσεις υψηλού επιπέδου. Οι πληροφορίες μπορούν να συγκεντρωθούν από πηγές, οι οποίες βρίσκονται μέσα και έξω από την επιχείρηση, οπότε καλούνται αντίστοιχα εσωτερικές ή εξωτερικές πληροφορίες. Οι εξωτερικές πληροφορίες συγκεντρώνονται από πηγές, οι οποίες βρίσκονται εκτός της επιχείρησης. Στις πηγές αυτές, περιλαμβάνονται οι δημοσιεύσεις της Στατιστικής Υπηρεσίας, των αρμοδίων κρατικών υπηρεσιών, των τραπεζών, των ειδικών ινστιτούτων του συνδέσμου του κλάδου της επιχείρησης των επιμελητηρίων και διάφορες άλλες Ελληνικές και ξένες δημοσιεύσεις (Laudon & Laudon, 2016).

Οι εσωτερικές πληροφορίες είναι στοιχεία, τα οποία μπορεί να συγκεντρώνονται από τις εκθέσεις και τα αρχεία της επιχείρησης. Η

διαφορά εξωτερικών και εσωτερικών πληροφοριών, βρίσκεται στο γεγονός ότι ενώ οι εξωτερικές πληροφορίες συγκεντρώνονται και διατίθενται σε όλους, οι εσωτερικές πληροφορίες πρέπει να δημιουργηθούν από την ίδια επιχείρηση. Όσο οι πελάτες θα γίνονται περισσότερο απαιτητικοί αναφορικά με τις προτιμήσεις τους και όσο ο ανταγωνισμός θα γίνεται εντονότερος, τόσο θα αυξάνει η σπουδαιότητα για οργάνωση, ανάπτυξη και χρησιμοποίηση από την επιχείρηση ενός συστήματος πληροφόρησης (Drucker, 2017).

Σήμερα με τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών, από όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις, η συγκέντρωση εσωτερικών πληροφοριών απλουστεύεται. Η επιχείρηση μπορεί να έχει καταχωρημένες πολλές και διάφορες πληροφορίες, τόσο για τους πελάτες της όσο και για τους ανταγωνιστές της. Εκτός από τις παραπάνω πηγές, η έρευνα αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα μέσα πληροφόρησης για την επιχείρηση. Σήμερα οι αποφάσεις της διοίκησης πρέπει να βασίζονται σε θεμελιωμένες και κατάλληλες πληροφορίες και όχι σε απλές προαισθήσεις και υποθέσεις της διοίκησης, όπως συνέβαινε στο παρελθόν. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις σήμερα χρηματοδοτούν τις έρευνες σε διάφορους τομείς προκειμένου να μπορούν τα διοικητικά στελέχη να έχουν ακριβείς και κατάλληλες πληροφορίες για τη λήψη ορθών αποφάσεων. Στο μέλλον, η επιτυχημένη διοίκηση θα στηρίζεται ακόμη περισσότερο στην ορθή διαχείριση των πληροφοριών (Drucker, 2017).

4.3. Η Ποιότητα των Πληροφοριών

Οι καλές πληροφορίες πρέπει να είναι κατάλληλες και να σχετίζονται με το πρόβλημα που εξετάζεται (Durbin, 1997). Πρέπει επίσης να είναι έγκυρες. Για παράδειγμα, οι πληροφορίες από την έρευνα για την μπίρα Buckler (χωρίς οινόπνευμα) της ΑΘΗΝΑΪΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑΣ Α.Ε. θα ήταν άχρηστες αν δίνονταν δύο χρόνια μετά την απόσυρση του προϊόντος. Οι καλές πληροφορίες πρέπει, επίσης, να είναι ακριβείς και

τελικά οι καλές πληροφορίες μειώνουν την αβεβαιότητα, η οποία δημιουργείται από την έλλειψη πληροφοριών για μια συγκεκριμένη περιοχή ενδιαφέροντος. Στο παράδειγμα της ΑΘΗΝΑΪΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑΣ, για να εκπληρώνει αυτά τα κριτήρια η έρευνα πληροφοριών, θα πρέπει να βοηθά το διευθυντή του μάρκετινγκ να απαντήσει στο ερώτημα: «Γιατί οι άνθρωποι δεν αγοράζουν την Buckler με τον τρόπο που νομίζαμε ότι θα το έκαναν;». Εντούτοις, ακόμη και οι καλές πληροφορίες είναι σχετικά άχρηστες, χωρίς τις γνώσεις που προέρχονται από την ανάλυση και την ερμηνεία τους (Sekaran & Bougie, 2016).

Σήμερα, τα στελέχη των επιχειρήσεων κατακλύζονται, αν μη τι άλλο, από πληροφορίες για τις πρακτικές των ανταγωνιστών, για τις αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών, για τη λεπτομερειακή ανάλυση των μηχανών και για πολλά άλλα σχετικά θέματα. Έτσι, ο ρόλος της τεχνολογίας πληροφοριών οργάνωσης δεν είναι μόνο να συλλέγει και να μεταβιβάζει περισσότερες (ή ακόμη καλύτερης ποιότητας) πληροφορίες, αλλά να εφοδιάσει τα στελέχη με τις απαραίτητες γνώσεις, μέσα από την ανάλυση και την ερμηνεία για το τι ακριβώς συμβαίνει στην επιχείρησή τους (Sekaran & Bougie, 2016).

4.4. Η Τεχνολογία των Πληροφοριών (Information Technology)

Η τεχνολογία των πληροφοριών ή πληροφοριακή τεχνολογία αναφέρεται στις διαδικασίες, τις πρακτικές ή τα συστήματα που διευκολύνουν την επεξεργασία και τη μεταφορά πληροφοριών (Kennedy, 1997). Αναμφίβολα, σήμερα οι περισσότεροι είναι πολύ εξοικειωμένοι με τα σύγχρονα συστατικά της τεχνολογίας των πληροφοριών. Για παράδειγμα, μπορεί να χρησιμοποιούν προσωπικό ηλεκτρονικό υπολογιστή και από τη δουλειά την οποία κάνουν. Να είναι εξοικειωμένοι με τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης. Πιθανόν χρησιμοποιούν κυψελοειδή τηλέφωνα, τηλεομοιοτυπία (fax) και τα όλο

και πιο διαδεδομένα συστήματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και ταχυδρομείου φωνής. Αυτού του είδους οι τεχνολογίες των πληροφοριών άλλαξαν δραματικά τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι κάνουν τις δουλειές τους και τον τρόπο με τον οποίο διοικούνται οι επιχειρήσεις (Sekaran & Bougie, 2016).

4.5. Πληροφοριακά Συστήματα (Information Systems)

Ένα πληροφοριακό σύστημα μπορεί να οριστεί ως ένα σύνολο ανθρώπων, δεδομένων, τεχνολογίας και οργανωτικών μεθόδων που δουλεύουν μαζί για να συλλέξουν, να επεξεργαστούν, να αποθηκεύσουν και να μεταβιβάσουν πληροφορίες για να στηρίξουν τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο: Ειδικά, θα εστιάσουμε την ανάλυση στα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, τα οποία είναι συστήματα που στηρίζουν τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο από τη διεύθυνση των επιχειρήσεων (Wild, Wild & Han, 2014).

Τα πληροφοριακά συστήματα δεν είναι απλώς οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές. Συνήθως, το πληροφοριακό σύστημα περιλαμβάνει και την επιχείρηση ή σημαντικά μέρη της, όπως τους εργαζομένους που εισάγουν δεδομένα στο σύστημα και παίρνουν πίσω την εκροή του. Τα στελέχη επιχειρήσεων είναι (ή θα έπρεπε να είναι) μέρος του πληροφοριακού συστήματος, αφού το πληροφοριακό σύστημα είναι σχεδιασμένο για να υπηρετεί τις ειδικές ανάγκες τους για πληροφορίες. Τα πληροφοριακά συστήματα αποτελούν βασική προϋπόθεση επιβίωσης μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα στόχος τους είναι (Δημητριάδης, 1998):

1. Η υποστήριξη των διοικητικών στελεχών, όλων των επιπέδων, στη λήψη έγκαιρων και κατά το δυνατόν κοντά στη πραγματικότητα αποφάσεων, κατά την άσκηση των διοικητικών τους καθηκόντων.

2. Η υποστήριξη της διαχείρισης της καθημερινής λειτουργίας της επιχείρησης.
3. Ο έλεγχος λειτουργίας της επιχείρησης.

Πολλές εταιρείες ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τα χρήματα τα οποία επενδύθηκαν από τους ιδρυτές τους, στο ξεκίνημα τους κατάφεραν να έχουν μια επιτυχημένη πορεία λόγω της κατανόησης από τη πρώτη στιγμή που ξεκίνησαν σε σχέση με τη σημασία και τη σπουδαιότητα των πληροφοριακών συστημάτων (Chambers & Johnston, 2004).

Τα πληροφοριακά συστήματα αποτελούν σημαντικό θέμα για μια εταιρεία αφού συμβάλλουν στο να καθορίσει τη θέση της στην αγορά και να αναζητήσει αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης πληροφορίας και γνώσης σχετικά με τις διαδικασίες μάρκετινγκ και μανάτζμεντ (Βεργίνης & Κοντούλη, 2000).

Ένα μέρος των πληροφοριακών συστημάτων αναφέρεται στην ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου εξελίχθηκε σημαντικά τα τελευταία χρόνια, με την ισχυρή παρουσία του Internet.

Οι υπολογιστές και τα δίκτυα επικοινωνίας αποτελούν σπουδαίο εργαλείο για τις επιχειρήσεις (Avison & Fitzgerald, 1998). Σήμερα, η πληροφορία και οι τεχνολογίες επικοινωνίας (information and communication technologies – ICT) δεν είναι απλά μηχανισμός υποστήριξης, αλλά θεωρούνται κύριος μοχλός δράσης για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η δημιουργία ιστοσελίδων (web page) και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) εξελίχθηκαν σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Η εξέλιξη του Internet ως επιχειρηματικός μηχανισμός άλλαξε τις συνιστώσες του ηλεκτρονικού εμπορίου (Κιουντούζης, 2000).

Το πιο σημαντικό μέσο για τη διεξαγωγή Ηλεκτρονικού Εμπορίου είναι η χρήση του Internet τόσο ως μέσο άντλησης πληροφοριών όσο και ως εργαλείο διεξαγωγής των εμπορικών δραστηριοτήτων με τους πελάτες, τους εταίρους αλλά και με το κράτος (Αναστασιάδης, 1998).

Είναι γνωστό ότι οι εξελίξεις στον τομέα της πληροφορικής είναι ραγδαίες (Avison & Fitzgerald, 1998). Το Internet, αποτελείται από ένα σύνολο δικτύων δηλαδή από έναν αριθμό κόμβων που βρίσκονται σε όλα τα πλάτη και τα μήκη του κόσμου και είναι συνδεδεμένοι μεταξύ τους. Ο κάθε κόμβος είναι δυνατόν να παρέχει πληροφορίες, το Internet ενεργεί κυρίως ως ανεξάντλητη πηγή πληροφοριών παγκοσμίως (Βασιλείου, 1999).

4.6. Συστατικά Στοιχεία των Πληροφοριακών Συστημάτων

Τα στοιχεία που απαρτίζουν ένα πληροφορικό σύστημα έχουν να κάνουν με τα παρακάτω (Μάλλας, 2007):

- 1. Άνθρωποι:** Είναι μέρη του πληροφορικού συστήματος με ζωτικό ρόλο που σχεδιάζουν το σύστημα, το υλοποιούν, και το προστατεύουν.
- 2. Διαδικασίες:** Είναι οι παρακάτω ενέργειες για την υλοποίηση ενός αποτελέσματος
- 3. Δεδομένα:** Είναι η σπάνια μορφή εννοιών, που είναι ιδανική για λειτουργίες όπως ερμηνεία, ή μέσα με σκοπό την παραγωγή πληροφορίας. Επομένως οι πληροφορίες θεωρούνται ως τα δεδομένα ερμηνευμένα με ποικίλες μορφές όπως εικόνα, ήχος, σύμβολα και ο σχεδιασμός ενός πληροφοριακού συστήματος έχει άμεση σχέση με το είδος των στοιχείων που θα κληθεί να επεξεργαστεί.
- 4. Λογισμικό:** Σε κάποια μηχανήματα είναι δυνατόν να έχουν εγκατεστημένο λογισμικό που, είναι πολύ ακριβό για να εγκατασταθεί σε καθένα από αυτά. Σε ένα πλέγμα οι ανάλογες εργασίες στέλνονται σε μηχανές με το εξειδικευμένο λογισμικό και πραγματοποιούνται εκεί. Για πολύ ακριβές εφαρμογές λογισμικού κάτι τέτοιο σημαίνει αισθητή μείωση των εξόδων σε έναν οργανισμό.

5. Υλικός Εξοπλισμός: Έχει να κάνει με το είδος των δεδομένων που θα διαχειρίζεται το σύστημα

4.7. Διακρίσεις των Πληροφοριακών Συστημάτων

Σε κάθε τύπο συστήματος οι κύριες λειτουργίες είναι οι παρακάτω (Μάλλας, 2007):

1. Εισαγωγή δεδομένων στο σύστημα
2. Επεξεργασία των δεδομένων
3. Διατήρηση Αρχείων
4. Ανάπτυξη Διαδικασιών
5. Εξαγωγή Πληροφοριών από το σύστημα

Η διαφορά τους φαίνεται στο ότι στα χειρογραφικά συστήματα βασικό ρόλο παίζει ο άνθρωπος μιας και από αυτόν υλοποιούνται όλες οι λειτουργίες.

Συγκεκριμένα, λαμβάνει τα διάφορα δεδομένα μέσω της όρασης και της ακοής του τα αποθηκεύει στο μυαλό του ή σε άλλα βοηθητικά μέσα.

Αναπτύχθηκαν ποικίλα είδη συστημάτων:

- Τα συστήματα λειτουργικού επιπέδου
- Τα συστήματα επιπέδου γνώσης
- Τα συστήματα διοικητικού επιπέδου
- Τα συστήματα στρατηγικού επιπέδου

Στον εκάστοτε οργανισμό εμφανίζονται τύποι πληροφοριών που αναλογούν σε κάθε οργανωτικό επίπεδο. Ο κάθε οργανισμός έχει συστήματα υποστήριξης διοίκησης (ESS) στο στρατηγικό επίπεδο, συστήματα πληροφοριών διοίκησης (MIS) και συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (DSS) στο διοικητικό επίπεδο, συστήματα γνώσης (KWS)

και συστήματα γραφείου στο επίπεδο γνώσης και συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών (TPS) στο λειτουργικό επίπεδο.

Η επιλογή του ιδανικού πληροφοριακού συστήματος είναι πάρα πολύ σημαντική με κριτήρια επιλογής τα παρακάτω (Μάλλας, 2007).

1. Προσήλωση στις απαιτήσεις των χρηστών
2. Ευκολία χρήση/ Ευχρηστία
3. Όγκος δεδομένων και φόρτος Εργασιών
4. Απόδοση
5. Ασφάλεια και Έλεγχος
6. Ανάκτηση δεδομένων
7. Διαδικασίες και τεκμηρίωση
8. Πολλαπλές τοποθετήσεις
9. Συμβίωση με άλλα συστήματα

Τα πληροφοριακά συστήματα διακρίνονται στα εξής βασικά είδη:

A) Συστήματα Επεξεργασίας Δοσοληψιών (Transaction Processing Systems – T.P.S)

Μια δοσοληψία είναι ένα συμβάν που επηρεάζει την επιχείρηση. Η πρόσληψη ενός εργαζομένου, η πώληση εμπορεύματος, η πληρωμή ενός εργαζομένου και η παραγγελία προμηθειών είναι δοσοληψίες. Στην ουσία, τα συστήματα επεξεργασίας δοσοληψιών συλλέγουν και διατηρούν λεπτομερειακά αρχεία για τις δοσοληψίες της επιχείρησης. Στις επιχειρήσεις η συλλογή και η διατήρηση αρχείων για τις καθημερινές δοσοληψίες ήταν δύο από τις πρώτες διαδικασίες που άρχισαν να γίνονται μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών. Έτσι, με τα συστήματα επεξεργασίας δοσοληψιών αυτοματοποιήθηκαν οι διαδικασίες εκείνες που επαναλαμβάνονται. Ως παραδείγματα μπορεί να αναφερθούν η χρήση των Η/Υ για τους παρακρατούμενους φόρους

(Φ.Π.Α., Ο.Γ.Α., κ.ά.), για την επεξεργασία επιταγών πληρωτέων λογαριασμών, κ.ά. Τα συστήματα επεξεργασίας δοσοληψιών μπορεί να έχουν πέντε χρήσεις. Έτσι αυτά χρησιμοποιούνται (Osterle, 2013):

1. Για την ταξινόμηση δεδομένων που βασίζονται στα κοινά χαρακτηριστικά μιας ομάδας (όπως, π.χ., να βρουν τους εργαζομένους στο τμήμα πωλήσεων, με πενταετή υπηρεσία).
2. Για υπολογισμούς ρουτίνας (όπως το να περνούν στον Η/Υ τις καθαρές αμοιβές μετά από τους φόρους και τις κρατήσεις για κάθε εργαζόμενο).
3. Για την ταξινόμηση σε ομάδες (για παράδειγμα, συγκέντρωση τιμολογίων κατά ομάδες ανάλογα με τον ταχυδρομικό τομέα, ώστε να γίνεται πιο αποδοτικά η διανομή τους).
4. Για συνοπτικούς λογαριασμούς (για παράδειγμα, συνοπτικό λογαριασμό για κάθε προϊστάμενο τμήματος, που δείχνει τις μέσες μισθολογικές δαπάνες του τμήματός του σε σύγκριση με τα άλλα τμήματα).
5. Τέλος, τα συστήματα επεξεργασίας δοσοληψιών μπορεί να χρησιμοποιηθούν για αποθήκευση (για παράδειγμα, αποθήκευση πληροφοριών για τις μισθολογικές καταστάσεις τα τελευταία πέντε χρόνια).

B. Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης (Management Information Systems - M.I.S.):

Ένα πληροφοριακό σύστημα διοίκησης στηρίζει τη λήψη αποφάσεων των στελεχών των επιχειρήσεων, παράγοντας πρότυπες, συνοπτικές εκθέσεις σε τακτική βάση. Τα συστήματα αυτά παράγουν εκθέσεις για μακροπρόθεσμους στόχους, σε σύγκριση με τα συστήματα επεξεργασίας δοσοληψιών που ασχολούνται με διαδικασίες ρουτίνας (Osterle, 2013).

Γ. Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (Decision Support systems - D.S.S.):

Τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων βοηθούν τα στελέχη των επιχειρήσεων στη λήψη των αποφάσεων. Τα συστήματα αυτά συνδυάζουν δεδομένα, επεξεργασμένα αναλυτικά πρότυπα και ένα φιλικό για το χρήστη λογισμικό σε ένα ενιαίο ισχυρό σύστημα, που μπορεί να υποστηρίξει ημιδομημένα ή μη δομημένα προβλήματα. Με άλλα λόγια, αυτά τα συστήματα μπορεί να βοηθήσουν τα στελέχη επιχειρήσεων να πάρουν αποφάσεις για μη δομημένα προβλήματα. Ένα σύστημα υποστήριξης αποφάσεων (O.S.S.) διαφέρει από ένα πληροφοριακό σύστημα διοίκησης (M.I.S.) σε πολλά σημεία. Ένα σύστημα υποστήριξης αποφάσεων είναι πιο ικανό να αναλύει ποικίλες εναλλακτικές λύσεις, επειδή τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων επιτρέπουν στο χρήστη να περιλαμβάνει διάφορα υποπρογράμματα, τα οποία δείχνουν πώς σχετίζονται μεταξύ τους τα διάφορα συστατικά μέρη των υποπρογραμμάτων αυτών. Έτσι, τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων ασχολούνται με προβλήματα που δεν είναι προγραμματισμένα, τα οποία όμως χρειάζονται την κριτική παρέμβαση του στελέχους, ενώ τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης ασχολούνται βασικά με προβλήματα που είναι προγραμματισμένα και με αποφάσεις ρουτίνας. Επιπλέον, ένα σύστημα υποστήριξης αποφάσεων δεν στηρίζεται μόνο στις εσωτερικές πληροφορίες από το σύστημα επεξεργασίας δοσοληψιών, όπως στηρίζεται τυπικά το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης. Αντίθετα, ένα σύστημα υποστήριξης αποφάσεων είναι έτσι δομημένο ώστε να απορροφά στην ανάλυση νέες εξωτερικές πληροφορίες (DaSilva & Reikman, 2014).

Δ. Συστήματα Υποστήριξης της Εκτελεστικής Εξουσίας (Executive Support systems - E.S.S.):

Τα συστήματα υποστήριξης της εκτελεστικής εξουσίας είναι πληροφοριακά συστήματα σχεδιασμένα για να βοηθούν την

εκτελεστική εξουσία ανώτερου επιπέδου να αποκτά, να χειρίζεται και να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που χρειάζεται, προκειμένου να διατηρεί τη συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Αυτά τα συστήματα εστιάζονται συχνά στο να παρέχουν στην ανώτερη διεύθυνση πληροφορίες για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Βοηθούν την ανώτερη διεύθυνση να αντιμετωπίζει τις αλλαγές του περιβάλλοντος, λαμβάνοντας υπόψη της τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης. Οι εκτελεστικοί μάνατζερ χρησιμοποιούν, επίσης, τα συστήματα υποστήριξης της εκτελεστικής εξουσίας για να ανιχνεύσουν το περιβάλλον της επιχείρησης. Για παράδειγμα, πολλές πληροφορίες είναι διαθέσιμες σε ηλεκτρονικές τράπεζες δεδομένων, στις οποίες περιλαμβάνονται πληροφορίες για πολλές επιχειρήσεις της χώρας μας. Οι εκτελεστικοί μάνατζερ μπορούν να χρησιμοποιούν ένα τέτοιο σύστημα υποστήριξης της εκτελεστικής εξουσίας για να μπαίνουν σε αυτές τις τράπεζες δεδομένων, ώστε να σταχυολογούν δεδομένα σχετικά με την ανταγωνιστικότητα των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου τους (DaSilva & Reikman, 2014).

Τέλος, ένα σύστημα υποστήριξης της εκτελεστικής εξουσίας επιτρέπει στους εκτελεστικούς μάνατζερ να έχουν άμεση πρόσβαση στα δεδομένα. Χρησιμοποιώντας τα τερματικά τους και τις τηλεφωνικές γραμμές τους, οι εκτελεστικοί μάνατζερ μπορούν να χρησιμοποιήσουν ένα σύστημα υποστήριξης της εκτελεστικής εξουσίας για να μπαίνουν άμεσα στα αρχεία δεδομένων της εταιρείας, ώστε να παίρνουν ειδικές πληροφορίες για τις οποίες μπορεί να ενδιαφέρονται, χωρίς να περιμένουν να τους τις συγκεντρώσουν άλλοι (DaSilva & Reikman, 2014).

E. Έμπειρα Συστήματα (Expert Systems - E.S):

Ένα έμπειρο σύστημα είναι ένα πληροφοριακό σύστημα, στο οποίο τα προγράμματα ηλεκτρονικού υπολογιστή αποθηκεύουν γεγονότα και κανόνες (αποκαλούνται συχνά βάση γνώσεων), ώστε να αντιγράφουν

τις ικανότητες και τις αποφάσεις ανθρώπων που είναι έμπειροι. Για παράδειγμα, μια πρώιμη εφαρμογή εντόπιζε τα κριτήρια ενός συμβούλου επενδύσεων με βάση τα οποία σύστηνε επενδύσεις σε πελάτες που ήταν σε διάφορες δημογραφικές κατηγορίες και σε ποικίλες κατηγορίες ως προς την τάση ανάληψης κινδύνων. Κατόπιν αυτές οι παρατηρήσεις χρησιμοποιούνταν για να αναπτυχθεί ένα πρόγραμμα ηλεκτρονικού υπολογιστή, το οποίο αναπαρήγαγε τις περισσότερες από τις αποφάσεις επενδύσεων τις οποίες θα είχε κάνει ο (έμπειρος) σύμβουλος επενδύσεων. Τα έμπειρα συστήματα χρησιμοποιούνται σε όλους τους τομείς επιχειρήσεων, από την παραγωγή μέχρι το μάρκετινγκ και το χρηματοοικονομικό τομέα. Ωστόσο όλο και περισσότερο, μια από τις πιο προσβεβλημένες χρήσεις, είναι στο χρηματοοικονομικό τομέα και στις επενδύσεις (DaSilva & Reikman, 2014).

4.8. Άλλες Μορφές Επικοινωνίας

4.8.1. Αριθμός PIN

Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν στις συναλλαγές αλλά και στις επαφές τους με τους πελάτες κάποιο σύστημα που λειτουργεί μέσω υπολογιστών. Προκειμένου αυτό το σύστημα να εξυπηρετεί τον πελάτη αλλά και να χαρακτηρίζεται αποτελεσματικό θα πρέπει να αναγνωρίζει εύκολα τον πελάτη που θέλει να εξυπηρετήσει. Το ονοματεπώνυμό του δεν είναι αρκετό γιατί δύο ή και περισσότερα άτομα μπορεί να έχουν το ίδιο όνομα και επίθετο. Ακόμα και στοιχεία όπως το όνομα, η διεύθυνση αλλά και ο ταχυδρομικός κώδικας του πελάτη, είναι στοιχεία που μπορούν να είναι κοινά για δύο ή περισσότερους πελάτες (VanDer Asist, 2013).

Ο τρόπος με τον οποίο μπορούν οι επιχειρήσεις να διακρίνουν τον πελάτη τους αλλά και να τον εξυπηρετήσουν άμεσα είναι το PIN (Personal Identification Number). Με την επιλογή λοιπόν ανάμεσα σε 10 ψηφία (0-9) μπορούν να δημιουργηθούν εκατομμύρια συνδυασμοί

οι οποίοι χαρακτηρίζουν εκατομμύρια διαφορετικούς πελάτες. Μέσω αυτής της ηλεκτρονικής ταυτότητας, οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να εξυπηρετούν τους πελάτες τους άμεσα αλλά και να έχουν αρχείο με πράγματα τα οποία χαρακτηρίζουν τον κάθε πελάτη ξεχωριστά όπως π.χ την ονομαστική τους εορτή.

4.8.2. Τηλέφωνα

Το τηλέφωνο αποτελεί στην εποχή μας μια από τις πιο απλοποιημένες μορφές επικοινωνίας με τον πελάτη. Μια επιχείρηση μέσω μιας τηλεφωνικής επικοινωνίας που μπορεί να έχει με τον πελάτη της έχει την δυνατότητα άμεσα και αποτελεσματικά να (VanDer Asist, 2013):

- Επικοινωνήσει μαζί του.
 - Τον ενημερώσει για νέα προϊόντα.
 - Απαντήσει σε απορίες
 - Διαφημιστεί.
 - Πουλήσει τα είδη της.
 - Κλείσει ένα ραντεβού για μια κατ' ιδίαν επικοινωνία μαζί του.
- κ.λ.π

Άλλωστε τα τελευταία χρόνια το τηλέφωνο αποτελεί τη βάση για να μπορέσει ο καταναλωτής να μπει και στο ίντερνετ.

4.8.3. Πλαστικές Κάρτες

Μέσω των πιστωτικών καρτών οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να εξυπηρετήσουν τους πελάτες σε κάθε είδους συναλλαγή χωρίς αυτοί να χρειάζονται να έρθουν σε επαφή με την εταιρεία και κυρίως χωρίς να ταλαιπωρηθούν. Τα είδη των πλαστικών καρτών είναι τα εξής: Πιστωτικές κάρτες, Χρεωστικές κάρτες, Πιστωτικές κάρτες

πολυκαταστημάτων, κ.λ.π. Τα διάφορα είδη καρτών δίνουν την δυνατότητα στους πελάτες των διαφόρων επιχειρήσεων να κάνουν τις συναλλαγές τους άμεσα και εύκολα όπως: Αγορές, Πληρωμές, Ανάλυση χρημάτων, Κατάθεση χρημάτων, Δάνεια, Τηλεφωνικές επαφές, κ.λ.π. (VanDer Asist, 2013).

Συγχρόνως οι συγκεκριμένες κάρτες δίνουν την δυνατότητα στις εταιρείες να εξυπηρετούν τους πελάτες τους αλλά και να αποκτούν προσωπικά στοιχεία τους τα οποία θα συμβάλλουν στο να επικοινωνήσουν μαζί τους εύκολα και γρήγορα.

4.8.4. FAX

Το FAX είναι ένα χρήσιμο επικοινωνιακό εργαλείο για τις επιχειρήσεις προκειμένου να μπορούν να αποστέλλουν, αλλά και να λαμβάνουν από τους πελάτες τους άμεσα και γρήγορα σημαντικά έγγραφα όπως: α) Συμφωνητικά, β) Ενημερωτικά φυλλάδια, γ) Προτάσεις συνεργασίας, δ) Αποδείξεις πληρωμών, ε) Τιμολόγια, ζ) Επιστολές, η) Κρατήσεις θέσεων, κ.λ.π. (Fleishman et al, 2014).

4.8.5. Email

Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο email είναι ένα από τα σημαντικότερα παραδείγματα συνεργασίας αλλά και επικοινωνίας μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών. Το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει τα εξής πλεονεκτήματα (Fleishman et al., 2014):

1. Άμεση επαφή με τον πελάτη.
2. Αποτελεί μια οικονομική λύση για να μπορέσει να επικοινωνήσει ο πελάτης με την εταιρεία αλλά και το αντίστροφο.
3. Αποστολή φωτογραφιών πράγμα πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα μια διαφημιστική εταιρεία, η οποία θέλει να στείλει κάποια μακέτα στον πελάτη της προκειμένου να

την εγκρίνει, δεν χρειάζεται πια ούτε να την πάει στον πελάτη, ούτε να τη στείλει μέσω φαξ με πιθανότητα να αλλοιωθεί η μορφή της. Μπορεί απλά να τη στείλει μέσω email έχοντας τη σιγουριά ότι ο πελάτης της θα πάρει την μακέτα άμεσα αλλά και στην μορφή που θέλει η επιχείρηση.

4. Εξάλειψη του προβλήματος της διαφοράς ώρας από χώρα σε χώρα, αλλά και η πιθανότητα ενόχλησης του πελάτη αφού το email δεν ενημερώνει τον παραλήπτη μέσω ήχου όπως το τηλέφωνο. Συγχρόνως το μήνυμα φτάνει ακόμα και αν ο παραλήπτης δεν έχει ανοιχτό τον υπολογιστή του.
5. Μέσω email μια επιχείρηση μπορεί να ενημερώσει τον πελάτη της, να διαφημιστεί, να πουλήσει τα είδη της, να θερμάνει τις σχέσεις της με τον πελάτη.
6. Το email δίνει τη δυνατότητα στον πελάτη να εκφράσει το παράπονο, το αίτημά του άμεσα και οικονομικά, αλλά και στην επιχείρηση να τον εξυπηρετήσει άμεσα.

4.8.6. Ταχυδρομείο

Το ταχυδρομείο, το οποίο αποτελεί το παλαιότερο μέσο επικοινωνίας συνεχίζει να είναι ένα από τα πιο αξιόπιστα μέσα επικοινωνίας της επιχείρησης με τον πελάτη. Συγκεκριμένα προκειμένου μια επιχείρηση να μπορέσει να παραδώσει άμεσα και αποτελεσματικά δέματα στους πελάτες της, τα οποία μάλιστα μπορεί να αποτελούν και προϊόν κάποιας τηλεφωνικής παραγγελίας ή παραγγελίας μέσω email πρέπει να χρησιμοποιήσει το ταχυδρομείο. Στην εποχή μας με τη χρήση των courier είναι εύκολο για μια επιχείρηση να αποστείλει άμεσα προϊόντα ή έγγραφα στους πελάτες της (Fleishman et al., 2014).

4.8.7. Internet

Η έξαρση του Internet έχει δώσει τη δυνατότητα σε πολλές επιχειρήσεις μέσω του διαδικτύου να επικοινωνούν άμεσα και αποτελεσματικά με τους πελάτες τους με τους εξής τρόπους (Hair, 2015):

1. Διαφημίζοντας τα προϊόντα τους.
2. Ενημερώνοντας τους πελάτες τους.
3. Προβαίνοντας στο ηλεκτρονικό εμπόριο-αγοροπωλησίες μέσω διαδικτύου.

Η ύπαρξη του διαδικτύου δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες να έχουν πρόσβαση σε εκατομμύρια σελίδες αλλά και σε εκατομμύρια προϊόντα διαφορετικών προμηθευτών.

4.9. Οφέλη για τους Οργανισμούς και τους Πολίτες

Η διοίκηση της πληροφορικής και των συστημάτων πληροφορικής είναι η ικανότητα να ενοποιηθούν οι προσπάθειες των συστημάτων πληροφορικής με το αντικείμενο και τις δραστηριότητες του οργανισμού. Η διοικητική ικανότητα, αναπτύσσεται μεταξύ του μάνατζερ του τμήματος μηχανογράφησης ή πληροφορικής και του γενικού διευθυντή, όπως επίσης και μεταξύ των υπεύθυνου του τμήματος πληροφορικής ή μηχανογράφησης και των άλλων τμημάτων του οργανισμού (Hair, 2015).

Υπάρχουν τέσσερις συμπεριφορές που αντανακλούν αυτή την ικανότητα. Η πρώτη αναφέρεται στην ποιότητα των σχέσεων μεταξύ του υπεύθυνου του τμήματος πληροφορικής και των άλλων μάνατζερ. Οι αποτελεσματικοί μάνατζερ τμημάτων πληροφορικής φτιάχνουν και αναπτύσσουν σχέσεις ποιότητας με τους υπεύθυνους των άλλων τμημάτων (Hatziaargyriou, 2014).

Μια άλλη συμπεριφορά είναι η ικανότητα να φτάσει σε συγκεκριμένους στόχους και όραμα ο οργανισμός. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει οι στόχοι του τμήματος πληροφορικής να είναι ίδιοι με τους στόχους του οργανισμού. Αυτή η συσχέτιση μπορεί να είναι πνευματική, κοινωνική ή και τα δύο. Η πνευματική πλευρά αναφέρεται στη πραγματική ομοιότητα μεταξύ των σχεδίων του τμήματος πληροφορικής και του πλάνου του οργανισμού (business plan). Η κοινωνική διάσταση αναφέρεται στο πόσο καταλαβαίνουν μεταξύ τους το τμήμα πληροφορικής και οι διευθύνοντες του οργανισμού τους στόχους και τα πλάνα του καθενός από τα δύο αυτά μέρη.

Η τρίτη συμπεριφορά είναι η υπόθαλψη της κατάλληλης κουλτούρας στο τμήμα πληροφορικής.

Οι Feeny & Willcocks (2008) αναφέρουν ότι η τέταρτη συμπεριφορά είναι η συγχώνευση των «καλύτερων πρακτικών» (best practices) στην διοίκηση με τα στοιχεία της ικανότητας. Οι «καλύτερες πρακτικές», οι οποίες έχουν σχέση με τη θεώρηση της διοίκησης ολικής ποιότητας (Total Quality Management), είναι συνήθως συγκεκριμένες για κάθε οργανισμό και στόχο έχουν την απόκτηση και τη λειτουργία των διαδικασιών διοίκησης στην καλύτερη δυνατή απόδοση σε μία συνεχόμενη βάση.

Η διάνοηση – σκέψη στα συστήματα διοίκησης ορίζεται ότι δίνει όραμα στις διαδικασίες του οργανισμού και η τεχνολογία της κάνει πραγματικότητα (Feeny & Willcocks, 1998). Αυτή η ικανότητα αναφέρεται στο πόσο μπορεί το τμήμα πληροφορικής να τοποθετηθεί και να αναγνωριστεί μέσα στις διαδικασίες του οργανισμού που υπηρετεί. Τέσσερις συμπεριφορές σχετίζονται με αυτή την ικανότητα: η συμμετοχή στη στρατηγική του οργανισμού, απασχόληση με την εμπλοκή του τμήματος πληροφορικής στις διαδικασίες, οι νέες διαδικασίες που μπορεί να πραγματοποιηθούν από την τεχνολογία της πληροφορικής και μία ματιά για τις εξαρτήσεις (dependencies) του τμήματος.

Το πρώτο στοιχείο της ικανότητας είναι το πόσο επηρεάζεται αυτή από το βαθμό στον οποίο το τμήμα πληροφορικής εμπλέκεται με την χάραξη της στρατηγικής. Αν και οι προτιθέμενες στρατηγικές (intended strategies) δεν είναι πραγματοποιήσιμες στρατηγικές. Σε πιο λειτουργικό επίπεδο, τα συστήματα του οργανισμού είναι εκτεθειμένα από ένα καθαρό ενδιαφέρον από το τμήμα πληροφορικής ως προς την σχέση μεταξύ του τμήματος πληροφορικής και των διαδικασιών του οργανισμού. Είναι χρήσιμο να γίνει διαχωρισμός μεταξύ των ικανοτήτων της τεχνολογίας της πληροφορικής με στόχο να βελτιώσουν τις ήδη υπάρχουσες διαδικασίες και να εισαχθούν νέες διαδικασίες που μπορεί πιθανά να γίνουν από τις τεχνολογίες πληροφορικής. Τα τμήματα πληροφορικής δείχνουν την διανόηση των επιχειρηματικών συστημάτων τους με το να απασχολούνται στις υπάρχουσες διαδικασίες και όταν χρειάζεται να δραστηριοποιούνται στις νέες που όταν φτάνουν.

Τέλος, τα τμήματα πληροφορικής πρέπει να προσέχουν τις εξαρτήσεις που προκύπτουν από την επιχειρηματική χρήση της τεχνολογίας πληροφορικής. Για παράδειγμα ένα τμήμα μπορεί να αγνοεί κάποια πληροφορία που είναι χρήσιμη και που η οποία έχει προκύψει από τα συστήματα πληροφόρησης ενός άλλου τμήματος.

Ένα τμήμα πληροφορικής θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσει αυτά και να ξέρει ότι είναι “εξαρτημένο” από κάποιες άλλες διαδικασίες του οργανισμού (Hair, 2015).

Η ικανότητα του να χτίζονται σχέσεις. Πιο συγκεκριμένα ορίζεται ως το “Να χτιστεί μία σχέση μεταξύ του οργανισμού και θεμάτων Συστημάτων Πληροφορικής / Τεχνολογίας Πληροφορικής”. Αυτή η ικανότητα αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο μπορεί το τμήμα πληροφορικής να είναι ικανό να διατηρήσει τις αποτελεσματικές σχέσεις εργασίας με τους υπόλοιπους εργαζόμενους του οργανισμού. Η κατοχή ισχυρών ικανοτήτων σε αυτή την περιοχή επηρεάζει τη δυναμική της κατανόησης του χρήστη, την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας και

την εγκαθίδρυση της ιδιοκτησίας για όλες τις εργασίες στον οργανισμό που έχουν σχέση με την τεχνολογία της πληροφορικής (Hatziargyriou, 2014).

Το πρώτο στοιχείο το οποίο επηρεάζει την ικανότητα της δημιουργίας για μία δυνατή σχέση είναι ο βαθμός που μπορεί οι χρήστες να κατανοήσουν την δυναμική της πληροφορικής. Η κτήση και χρησιμοποίηση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων θα είναι οι παράγοντες που θα καθορίσουν σε μεγάλο βαθμό το εάν οι εμπλεκόμενοι θα κατανοήσουν αυτή τη δυναμική της πληροφορικής.

Το κτίσιμο των σχέσεων επηρεάζεται και από την συνεργασία του τμήματος της πληροφορικής με τα άλλα τμήματα σε κάποιες συγκεκριμένες εργασίες (projects). Η προώθηση της εμπλοκής των χρηστών με το να εισάγουν την πληροφορική στους υπόλοιπους εργαζόμενους, είναι μία αποτελεσματική στρατηγική και σημάδι της ικανότητας του να χτιστούν κάποιες δυνατές σχέσεις.

Ένα τρίτο στοιχείο είναι ο βαθμός στον οποίο μπορεί να έχει ιδιοκτησία ο οργανισμός στα έργα που πραγματοποιεί το τμήμα πληροφορικής. Η ιδιοκτησία μπορεί να επιτευχθεί όταν (1) υπάρχουν καθαρά οφέλη από το έργο του τμήματος πληροφορικής για τους χρήστες, (2) όταν αυτά τα οφέλη μπορεί να σταλούν σε αυτούς. Γι' αυτό το λόγο, ο προσδοκώμενος βαθμός ιδιοκτησίας θα επηρεαστεί από το ποσό δυνατή είναι η ικανότητα του κτισίματος σχέσεων (Hair, 2015).

4.10. Σύνοψη

Κλείνοντας την παρούσα μελέτη, διαπιστώθηκε ότι η τεχνολογία αποτελεί σήμερα τη βάση ανάπτυξης ενός οργανισμού, η τεχνολογία δε μένει στάσιμη προχωρά και ειδικά σε επίπεδο εξυπηρέτησης των πολιτών, οι νέες τεχνολογίες είναι απαραίτητες, μιας και η ύπαρξη τους απλοποιεί την επικοινωνία ενός δημόσιου οργανισμού με τους πολίτες, βελτιώνει τις εσωτερικές και όχι μόνο διαδικασίες, παρέχει ταχύτητα στην εξυπηρέτηση.

Η τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει στο μέλλον όλους τους δημόσιους οργανισμούς να αναπτυχθούν και να πετύχουν επιτυχώς τους στόχους τους, οι οποίοι αναφέρονται στην ευρύτερη ανάπτυξη του κράτους, προς όφελος των πολιτών και των ευρύτερων αναγκών τους. Ο συνεχής εκσυγχρονισμός είναι απαραίτητος χωρίς αυτόν δεν μπορεί να υπάρξει μέλλον. Το επόμενο κεφάλαιο θα συνεχίσει με τη μελέτη και ανάλυση των πληροφοριακών συστημάτων.

5. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

5.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα μελετήσουμε πιο διεξοδικά τα πληροφοριακά συστήματα, κάνοντας αναφορά σε κάποια πολύ σημαντικά, τα οποία προάγουν σήμερα τη λειτουργία των οργανισμών. Κατά την ανάπτυξη του παρόντος κεφαλαίου θα οριστούν τα συστήματα τα οποία μπορούν να είναι εξίσου σημαντικά σε ένα δημόσιο αλλά και ιδιωτικό οργανισμό. Συστήματα όπως το ERP, το MRP, το CAD κ.λ.π., αποτελούν συστήματα τα οποία μπορούν να βοηθήσουν κάθε είδος οργανισμό να υλοποιήσει τους στόχους του. Το παρόν θα αναλωθεί στην απεικόνιση της κατάστασης που επικρατεί και θα προσπαθήσει να δώσει στον αναγνώστη μια εικόνα της παρούσας κατάστασης.

5.2. Ορισμός των Πληροφοριακών Συστημάτων

Το E.R.P. (Enterprise Resource Planning) είναι ένα πληροφοριακό σύστημα που αναλαμβάνει το μάνατζμεντ σε όλες τις διαθέσιμες πηγές μιας επιχείρησης. Διοικεί και συντονίζει τις περισσότερες από τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης: παραγγελίες, αποθήκευση, ιδιοκτησία, επαφές με τους προμηθευτές, λογιστικά και ανθρώπινο δυναμικό είναι μερικές από τις δραστηριότητες που μπορεί να αναμιχθεί το E.R.P. Θα μπορούσαμε να παρουσιάσουμε τις δραστηριότητες του E.R.P με ένα απλό παράδειγμα. Όταν ένα μαγαζί κάνει μια πώληση στην Αυστραλία, τότε, την ίδια στιγμή, το πληροφορείται η μηχανογράφηση στο Λονδίνο και το εργοστάσιο στη Νέα Υόρκη.

Για να ορίσουμε το E.R.P θα χρησιμοποιήσουμε τον ορισμό της SAP. *«ERP είναι μια βιομηχανική ορολογία για να δώσει ερμηνεία στο λογισμικό που βοηθάει μία βιομηχανία ή άλλη επιχείρηση να διοικήσει τα σημαντικά της κομμάτια, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού προϊόντος, προμήθεια υλικών, έλεγχο αποθήκης, επικοινωνία με τους προμηθευτές, υπηρεσίες προς τους καταναλωτές και παραγγελία υλών. Το ERP μπορεί επίσης να συμπεριλαμβάνει κομμάτια που αφορούν το*

λογιστικό έλεγχο και τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Συνήθως, το σύστημα ERP, χρησιμοποιεί ή είναι αναπόσπαστο κομμάτι ενός συστήματος βάσης δεδομένων. Η οικοδόμηση ενός ERP συστήματος μπορεί να συμπεριλάβει και την ανάλυση διοικητικών διαδικασιών, εκπαίδευση προσωπικού και διαδικασίες παραγωγής νέων προϊόντων».

Το λογισμικό E.R.P είναι συνήθως φτιαγμένο να ικανοποιεί τις ανάγκες μιας επιχείρησης και να διασυνδεθεί με τις εφαρμογές της εταιρείας. Συνήθως συμπεριλαμβάνει εφαρμογές για λογιστική, έλεγχο και διαχείριση αποθεμάτων, αποθηκών, προμηθευτική αλυσίδα, διαχείριση παραγωγής καθώς επίσης και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

5.3. Η Ιστορία του ERP

Από τη δεκαετία του 60 είχε αναπτυχθεί μια πρόοδος στα συστήματα ελέγχου παραγωγής. Τη δεκαετία του 70, το MRP (Materials Requirement Planning) εισήγαγε ένα νέο μηχανισμό για να γίνεται πιο ευέλικτα η μέτρηση των υλικών που χρειαζόντουσαν, πότε θα τα χρειαζόντουσαν και σε τι ποσότητες. Πολλές επιχειρήσεις, ακόμα και σήμερα, δεν έχουν σωστά συστήματα MRP ή δεν τα χρησιμοποιούν σωστά. Πολλές φορές, αν και γινόταν σωστή χρήση του συστήματος, αποτύγχανε να συμπεριλάβει υπόψη του σημαντικούς παράγοντες όπως την χωρητικότητα των αποθηκών, κεφάλαιο, μηχανικές αλλαγές και κόστη. Τότε λόγω των αναγκών το MRP αναβαθμίστηκε σε MRP II (Manufacturing Resource Planning) που έδινε σημασία σε παράγοντες όπως ο μακροχρόνιος σχεδιασμός, διανομή πόρων για τον σχεδιασμό και άλλους. Στόχος ήταν να βελτιωθεί η παραγωγή και η απόδοση των εταιρειών που χρησιμοποιούν το πρόγραμμα. Αν και δούλευε άψογα, βάσει των αναγκών που κάλυπτε, οι εταιρείες γρήγορα κατάλαβαν ότι και άλλοι παράγοντες όπως η σχέση με τους πελάτες έπρεπε να μπουν.

Σιγά σιγά άρχισε η εισαγωγή του E.R.P που ήταν ο διάδοχος του MRP II.

Οι ρίζες του E.R.P βρίσκονται στην δεκαετία του 70, όταν ανεξάρτητες εταιρείες λογισμικού ανέπτυξαν μικρά λογισμικά που προοριζόταν για τους μικρο-κομπιούτερ της IBM. Το 1980 αναπτύχθηκαν παρόμοια λογισμικά για τους Mainframes κομπιούτερ. Το πνεύμα στη δεκαετία του 80 ήταν η κάθε εταιρεία να αναπτύσσει το δικό της λογισμικό για τον έλεγχο κυρίως της παραγωγής. Παρόλα αυτά τα κόστη ήταν τεράστια. Ο λόγος ήταν ότι η κάθε εταιρεία έπρεπε να πληρώσει για να αναπτυχθεί το λογισμικό και να προσλάβει προσωπικό που θα το συντηρεί και θα τα χειρίζεται. Η χρήση τους ήταν πολύπλοκη και η κάθε εταιρεία είχε διαφορετικό λογισμικό από τις άλλες (Nilson, 1994).

Έτσι δε γινόταν να συνδεθούν μεταξύ τους οι διάφορες εταιρείες ώστε να μπορούν να ανταλλάσουν στοιχεία. Έτσι δημιουργήθηκε η ανάγκη για τη δημιουργία ενός λογισμικού που θα ήταν ίδιο για όλες τις επιχειρήσεις και θα ήταν εύκολο στη χρήση του. Έτσι θα μπορούσαν να το μοιράζονται όλοι οι ενδιαφερόμενοι ενώ το κόστος θα ήταν χαμηλό. Η GartnerGroup εφηύρε τον όρο E.R.P για να ορίσει αυτό το νέο σύστημα ενώ πολλές εταιρείες όπως η SAP ανέπτυξαν λογισμικά που χρησιμοποιούνται στον ευρύτερο χώρο των επιχειρήσεων. Σήμερα, σύμφωνα με έρευνα των Heald και Kelly (1998) προβλέπεται ότι το 2002 το συνολικό ποσό που θα δαπανηθεί από τους οργανισμούς για την εγκατάσταση συστημάτων E.R.P. θα είναι \$72.63 δισεκατομμύρια. Σε άλλο άρθρο (ComputerWorld, 1998) αναφέρεται ότι το κίνητρο που οδηγεί τους οργανισμούς να εγκαταστήσουν το E.R.P. είναι έλεγχος των τυποποιημένων λειτουργιών, η ευελιξία που μπορεί να χειριστεί θέματα πελατών / προμηθευτών και οι ικανότητες να διευθύνει τους επιχειρηματικούς μηχανισμούς και να υποστηρίξει όλες τις διαδικασίες.

5.3.1. Το Σύστημα E.R.P.

Το E.R.P έχει δυο ρίζες. Η μια είναι η φιλοσοφία του MRP και ο χρηματοοικονομικός έλεγχος των διεργασιών που γίνονται μέσα στις επιχειρήσεις και από την άλλη η ανάπτυξη στον τομέα των υπολογιστών, που τους έκανε πιο φιλικούς ως προς τη χρήση, ενώ προγράμματα όπως τα Windows έγιναν καθεστώς από όλους τους χρήστες.

Το E.R.P είναι μια προσπάθεια να κατασκευαστεί ένα πρόγραμμα που θα ενοποιεί και θα διοικεί όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Πριν – σε πολλές περιπτώσεις γίνεται ακόμα – τα συστήματα δεν ήταν ενοποιημένα και οι επιχειρήσεις είχαν διαφορετικά συστήματα για να χειρίζονται τα λογιστικά, τις αποθήκες, τις σχέσεις με τους προμηθευτές και άλλες λειτουργίες. Πολλές φορές ίδια τμήματα μέσα στην επιχείρηση είχαν διαφορετικά λογισμικά. Αυτό δημιουργούσε προβλήματα στο συντονισμό των λειτουργιών. Από τη στιγμή που δεν υπήρχε ενοποιημένο λογισμικό σύστημα ελέγχου έπρεπε να μπει η ίδια πληροφορία σε διαφορετικά συστήματα ανά τμήμα. Εδώ έρχεται η φιλοσοφία του E.R.P όπου πρέπει να μπουν όλα τα τμήματα κάτω από το ίδιο λογισμικό σύστημα ώστε όταν μπαίνει μια πληροφορία π.χ. για μια προμήθεια σε ένα τμήμα, να πηγαίνει αυτόματα η πληροφορία σε όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα.

Για να γίνει κατανοητή η χρήση του E.R.P. πρέπει να γίνουν και κατανοητά τα προβλήματα που έχει σχεδιαστεί να λύσει. Κάθε μεγάλη εταιρεία συλλέγει και αποθηκεύει κάθε πληροφορία που έρχεται. Σπάνια, όμως υπάρχει ένα κέντρο συλλογής των πληροφοριών. Οι πληροφορίες διανέμονται σε ένα μεγάλο αριθμό συστημάτων πληροφορικής. Η συντήρηση αυτών των συστημάτων κοστίζει πολύ. Και στη συγκεκριμένη περίπτωση εκτός από τα άμεσα κόστη (συντήρηση, προσωπικό, μεταφορά δεδομένων από το ένα σύστημα στο άλλο κ.α.) υπάρχουν και τα έμμεσα κόστη. Για παράδειγμα αν σε μία εταιρεία το τμήμα πωλήσεων έχει διαφορετικό λογισμικό για τα

λογιστικά στοιχεία, τότε οι αποφάσεις βασίζονται στο ένστικτο παρά σε στοιχεία για την κερδοφορία των προϊόντων και τις ανάγκες των πελατών.

Είναι πολύ σημαντικό το σύστημα E.R.P να ταιριάζει στην πολιτική της επιχείρησης. Πολλές εταιρείες δαπανούν μυθικά λεφτά για να εγκαταστήσουν συστήματα E.R.P αλλά παρόλα αυτά δε φαίνεται καμία πρόοδος στην απόδοση της επιχείρησης. Είναι δεδομένο ότι το E.R.P, από μόνο του δεν θα βελτιώσει την απόδοση μιας εταιρείας. Έτσι δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένας «από μηχανής θεός». Δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα εργαλείο, που με τις ανάλογες αποφάσεις από τη διοίκηση, μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να πάει μπροστά. Πολλές επιχειρήσεις έχουν κάνει επενδύσεις σε συστήματα E.R.P δίχως όμως να έχουν δει αποτέλεσμα. Έτσι πολλοί κατηγορούν το E.R.P ότι ουσιαστικά δεν προσφέρει τίποτα. Συνήθως κατηγορούν τους κατασκευαστές των E.R.P ότι είναι αυτοί που δημιουργούν συστήματα που δεν δουλεύουν. Ο Michael Donovan (1999) είναι ο άνθρωπος που προσπάθησε να βρει την αιτία του προβλήματος.

Αρχικά βρίσκει τρεις λόγους που δεν υπάρχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα από τη χρήση του E.R.P. Αυτοί είναι:

1. Πληροφορίες που έχουν δοθεί λάθος, κυρίως στις πωλήσεις ή με ελλιπή στοιχεία.
2. Χρήστες που δεν έχουν εκπαιδευτεί για να χρησιμοποιήσουν το E.R.P. ή δεν έχουν τα προσόντα για να το χρησιμοποιήσουν.
3. Μη προσαρμογή των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα.

Ένα από τα παραπάνω αν συμβεί, τότε το E.R.P καθίσταται δυσλειτουργικό για την εταιρεία. Πρέπει να γίνει κατανοητό από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων ότι το E.R.P είναι πολύπλοκο. Πρέπει να γίνει προσεκτικός σχεδιασμός για το πώς θα χρησιμοποιηθεί. Έτσι το φταίξιμο στην προκειμένη περίπτωση πέφτει στις διοικήσεις των εταιρειών που χρησιμοποιούν το E.R.P για τις λειτουργίες τους.

Ως αποτέλεσμα αυτού, οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν E.R.P. πρέπει να προσαρμόσουν τις λειτουργίες τους ή ακόμα να φτιάξουν όλες τις λειτουργίες από την αρχή ώστε να μπορούν να προσαρμοστούν στις ανάγκες του E.R.P. Η εγκατάσταση ενός συστήματος E.R.P. είναι θέμα συμβιβασμών και ισορροπίας μεταξύ του τρόπου που δούλευε πριν η επιχείρηση και του τρόπου που πρέπει να γίνονται οι λειτουργίες μετά την εγκατάσταση του E.R.P. Οι παραγωγοί λογισμικών προσπαθούν να φτιάξουν τα E.R.P. έτσι ώστε να ανταποκρίνονται όσο το καλύτερο στις λειτουργίες που καλούνται να κάνουν. Από τη στιγμή όμως, που τα συστήματα E.R.P. είναι τυποποιημένα ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν από πολλούς χρήστες, είναι λογικό να μην ανταποκρίνονται 100% στις απαιτήσεις των λειτουργιών των επιχειρήσεων.

Έτσι μπορεί το E.R.P. να ανταποκρίνεται στις λειτουργίες μιας εταιρείας, από την άλλη μπορεί η φιλοσοφία του E.R.P. να είναι αντίθετη με αυτήν της εταιρείας. Είναι σίγουρο ότι δε θα κάνει για όλες τις επιχειρήσεις. Για ένα γρήγορα αναπτυσσόμενο οργανισμό που αλλάζει συνέχεια μορφή, θα είναι δύσκολο να ωφεληθεί από το E.R.P. Σύμφωνα με τον Merill (1998) αν η μορφή και οι λειτουργίες είναι διαφορετικές τη στιγμή που σχεδιάζεται το E.R.P και διαφορετικές όταν αρχίσει να εφαρμόζεται τότε δημιουργεί πρόβλημα. Το E.R.P. εφαρμόζεται πιο εύκολα σε οργανισμούς με τυποποιημένες λειτουργίες.

Για μια επιχείρηση που θέλει να εγκαταστήσει ένα σύστημα E.R.P. πρέπει να έχει κάνει μια προεργασία, ώστε να γίνει πιο εύκολα και πετυχημένα η εγκατάσταση του E.R.P. Αυτά είναι (Rao, 2000):

- Σχεδιασμός λειτουργιών
- Δημιουργία δικτύων (LAN) που θα υποστηρίξουν το E.R.P.
- Υπολογιστές που θα ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις που ορίζει ο οίκος παραγωγής του E.R.P.

- Υποδομές εκπαίδευσης. Η ύπαρξη κάποιου χώρου που θα γίνεται η εκπαίδευση. Πολύ συχνά ο παραγωγός κάνει την εκπαίδευση σε δικούς του χώρους.
- Ανάγκη να βρεθούν οι σωστοί άνθρωποι. Το E.R.P είναι ένα δύσκολο αλλά και αναγκαίο λογισμικό και πρέπει να το χειρίζονται οι κατάλληλοι άνθρωποι.

Σε μία άλλη έρευνα (Gurta, 2000) συστήνονται κάποιοι λόγοι για να γίνει σωστή χρήση του E.R.P. Οι πιο βασικοί είναι να εξασφαλιστεί η δέσμευση των υψηλόβαθμων στελεχών της διοίκησης, να υπάρχει σχέση μεταξύ των ανώτατων στελεχών και των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων, να γίνει είσοδος του E.R.P. βήμα – βήμα. Επίσης πρέπει να γίνει σχεδιασμός της εκπαίδευσης και πάνω από όλα να υπάρχει υπομονή. Στην αρχή θα υπάρξουν προβλήματα που θα ξεπεραστούν όμως, εφόσον υπάρχει υπομονή και δέσμευση των στελεχών.

Είναι σίγουρο ότι θα υπάρξει αντίσταση από κάποιους. Κάποιοι μπορεί να έχουν πρόβλημα στο να μάθουν τις νέες διαδικασίες ή να δεχτούν τα νέα καθήκοντά τους. Ο Cissna (1998) ισχυρίζεται ότι η υποστήριξη από την διοίκηση και η ανάθεση αυτών των εργασιών στους κατάλληλους ανθρώπους θα βοηθήσει στην επίλυση τυχόν προβλημάτων.

5.3.2. Βήματα Λήψης Αποφάσεων

Οι Dahlen & Elfsson (1999) δίνουν τα παρακάτω πλεονεκτήματα για να αποκτήσει μια επιχείρηση το E.R.P. σύστημα.

- Δίνεται η ευκαιρία να δουν οι μάνατζερ την όλη εικόνα της επιχείρησης ως μια μονάδα, αφού το σύστημα ενοποιεί όλες τις λειτουργίες.
- Η πιθανότητα να ελέγχεται καλύτερα η ροή των πληροφοριών.

- Τα παλιά συστήματα δεν γίνεται να αναβαθμιστούν ή κοστίζει πολύ να γίνει η αναβάθμιση ώστε να βοηθηθούν οι διαδικασίες της επιχείρησης.
- Η μείωση του κόστους συντήρησης των συστημάτων πληροφόρησης αντικαθιστώντας τα παλιά συστήματα με νέα. Αυτό επίσης μειώνει και τον αριθμό των υπαλλήλων που θα απασχολούνται αποκλειστικά με αυτά. Η απλοποίηση της χρήσης έχει δώσει τη δυνατότητα σε άτομα που έχουν τις πολύ βασικές γνώσεις ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Οι ίδιοι συγγραφείς την έχουν διαχωρίσει σε δύο σημεία που μπορούν να αποτελέσουν την αρχή για να εγκαταστήσει μια εταιρεία συστήματα E.R.P. Μπορεί να δώσει είτε στρατηγικές είτε τεχνικές λύσεις.

5.3.3. Στρατηγικές Λύσεις

Αυτό σημαίνει ότι μια επιχείρηση θέλει να εγκαταστήσει σύστημα E.R.P. γιατί αποτελούν τμήμα των μελλοντικών στρατηγικών. Για μεγάλες επιχειρήσεις είναι πολύ δύσκολο να έχουν γενική εικόνα του τι γίνεται. Αυτό μπορεί να απλοποιηθεί με ένα ενοποιημένο σύστημα που ο καθένας δουλεύει με τις ρουτίνες του. Αυτό γίνεται ακόμα σημαντικότερο σε εταιρείες που λειτουργούν σε διεθνείς αγορές. Χρησιμοποιείται σαν εργαλείο για τη συγκέντρωση πληροφοριών και πρέπει να χρησιμοποιείται όταν έρχεται η ώρα για σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις. Υπάρχει το θέμα στην παρούσα περίπτωση να δημιουργηθεί πρόβλημα αν οι μάνατζερ δεν ξέρουν καλά τα συστήματα E.R.P., πράγμα που σημαίνει ότι βασίζονται αποκλειστικά στο τμήμα πληροφορικής.

5.3.4. Τεχνικές Λύσεις

Σε περίπτωση που το εκλάβουν ως μια λύση στα τεχνικά προβλήματα, ο κύριος λόγος είναι ότι το παρόν σύστημα είναι παλιό. Κάποιες εταιρείες χρησιμοποιούν συστήματα που σχεδιάστηκαν στην δεκαετία του 70. Αυτά γίνανε κατά παραγγελία ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της Πολλές άλλες είχαν διαφορετικά συστήματα φτιαγμένα από διαφορετικούς οίκους παραγωγής λογισμικού. Αυτά τα συστήματα έχουν περιορισμένες δυνατότητες ή δεν μπορούν να αναβαθμιστούν επειδή οι οίκοι παραγωγής τους δεν τους υποστηρίζουν άλλο πια. Αυτοί είναι οι κύριοι λόγοι που θα οδηγήσουν στην αλλαγή συστήματος. Συνήθως η απόφαση γίνεται σε συνεργασία του τμήματος πληροφορικής με κέντρο αποφάσεων της επιχείρησης.

Η αλλαγή στο νόμισμα στην αρχή του 2002 έγινε επίσης βασική αιτία για αλλαγή των εταιρειών που είναι ενεργές στις χώρες της ζώνης του νέου νομίσματος. Η αλλαγή έφερε την ανάγκη για προσαρμογή των τιμών στις χώρες της Ευρωζώνης. Η αλλαγή στο νόμισμα 11 χωρών που αποτελούν μια από τις μεγαλύτερες αγορές του κόσμου ήταν μια πρόκληση για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην συγκεκριμένη αγορά. Σίγουρα από τα δυο σημεία που μπορούν να δώσουν, το ένα επηρεάζει το άλλο αφού η εγκατάσταση ενός συστήματος E.R.P είναι και τεχνικό θέμα, αφού θα απασχολήσει τους τεχνικούς του τμήματος πληροφορικής, αλλά και στρατηγικής αφού η λειτουργία του E.R.P θα επηρεάσει πολλές λειτουργίες της εταιρείας.

Ο Stymne (1999) επισημαίνει ότι υπάρχουν τρία επίπεδα που επηρεάζονται από την εγκατάσταση συστήματος E.R.P. Αυτά είναι:

- Εταιρική ανάπτυξη. Ανάπτυξη των επιχειρηματικών στρατηγικών.
- Ανάπτυξη λειτουργιών. Ανάπτυξη των επιχειρηματικών διαδικασιών και των μεταξύ τους σχέσεων όσο αφορά την λειτουργικότητά τους.

- Ανάπτυξη συστημάτων. Ανάπτυξη των υπηρεσιών πληροφορικής, όπου το σύστημα E.R.P είναι ένα σημαντικό κομμάτι.

Το πρώτο επίπεδο είναι αυτό που παίρνει τις τελικές αποφάσεις. Το δεύτερο αναπτύσσει τις εσωτερικές λειτουργίες, ενώ το τρίτο φροντίζει την σωστή λειτουργία του E.R.P. Η συνεργασία των 3 αυτών επιπέδων μπορεί να φέρει θετικά αποτελέσματα από την λειτουργία του E.R.P.

5.3.5. Αξιολόγηση του E.R.P.

Η εταιρεία Manoeunre έκανε μια έρευνα βασιζόμενη στη μέθοδο της παρατήρησης. Στις προηγούμενες παραγράφους συζητήθηκαν κάποιοι λόγοι που το E.R.P δεν πετυχαίνει πάντα. Η εταιρεία κατηγοριοποιεί τα λάθη σε 6 κατηγορίες - 'αμαρτήματα', συστήνοντας και τις ανάλογες λύσεις. Αυτά είναι:

1. Δεν έχουν καταλάβει οι ιθύνοντες το τι έχουν στα χέρια τους.
 - Πολλοί μάνατζερ νομίζουν ότι έχουν να κάνουν με ένα σύστημα που απευθύνεται αποκλειστικά στο τμήμα πληροφορικής και μηχανογράφησης.
 - Δεν γίνεται η σωστή επιλογή του λογισμικού. Πρέπει να καταγραφούν οι ανάγκες της εταιρείας και να γίνει η σχετική έρευνα στην αγορά.
2. Δε δεσμεύεται το σωστό ανθρώπινο δυναμικό πάνω στο E.R.P
 - Πολλές φορές αποτυγχάνει γιατί δε γίνεται σωστή διανομή του ανθρώπινου δυναμικού.
 - Το ανθρώπινο δυναμικό που θα ασχοληθεί με το έργο πρέπει να έχει συνειδητοποιήσει τις ευθύνες του.
 - Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να είναι πλήρους απασχόλησης. Είναι δύσκολο να ασχοληθεί κάποιος

συγχρόνως με το E.R.P. και με κάποιο άλλο κομμάτι της επιχείρησης.

- Τα στελέχη που θα ασχοληθούν με το E.R.P. πρέπει να έχουν καταλάβει τις λειτουργίες του κάθε τμήματος που θα επηρεαστεί από το E.R.P.
- Πρέπει να δίνονται και τα κίνητρα στην ομάδα που θα χειρίζεται το E.R.P.

3. Δε γίνεται σωστή διαχείριση της αλλαγής.

- Πολλές εταιρείες υποτιμούν την επίδραση που θα έχουν οι αλλαγές στον οργανισμό που θα προκαλέσει το E.R.P., ειδικά στο ανθρώπινο δυναμικό και στην δομή.
- Πρέπει να δοθεί μεγάλη σημασία στη διοίκηση αλλαγής (Change management). Πρέπει να είναι έτοιμο και πρόθυμο το προσωπικό να υποστεί κάποιες αλλαγές στους ρόλους και τα καθήκοντά τους.
- Να οριστούν κάποιοι, που με τις κατάλληλες γνώσεις και εμπειρία θα είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ της ηγεσίας και των εργαζομένων.
- Στην εκπαίδευση εκτός από τη χρήση του E.R.P πρέπει να επισημαίνεται και ο στόχος της αλλαγής, γιατί γίνεται, να εξηγήσουν τις νέες διαδικασίες, τις αλλαγές στα καθήκοντα και γενικά ό, τι έχει σχέση με την αλλαγή.

4. Λάθος διαχείριση των ωφελειών.

- Πολλοί μάνατζερ όταν παρουσιάζουν ένα πρόγραμμα E.R.P δίνουν έμφαση στα κόστη δίχως να δίνουν την ανάλογη σημασία στα οφέλη του.
- Τυχόν αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να αλλάξουν τα οφέλη του E.R.P. Έτσι πρέπει να γίνονται μελέτες βασιζόμενα σε διάφορα σενάρια.

5. Θέματα ενοποίησης

- Πολλοί οργανισμοί αντιστέκονται στην ενοποίηση των λειτουργιών που επιφέρει το E.R.P. με αποτέλεσμα να μένει ως έχει η δομή της διοίκησης.
- Για να λυθεί αυτό, πρέπει να τονιστεί στη διοίκηση ότι οι πληροφορίες πάνε κατευθείαν στα ενδιαφερόμενα τμήματα δίχως να μεσολαβούν γραφειοκρατικές διαδικασίες. Έτσι οι αλλαγές στις δομές χρειάζονται για να έχει καλύτερη απόδοση το E.R.P.

6. Πολλοί οργανισμοί δε λαμβάνουν υπόψη τις μακροχρόνιες επιπλοκές του συστήματος. Έτσι μειώνονται τα αποτελέσματα και τα οφέλη.

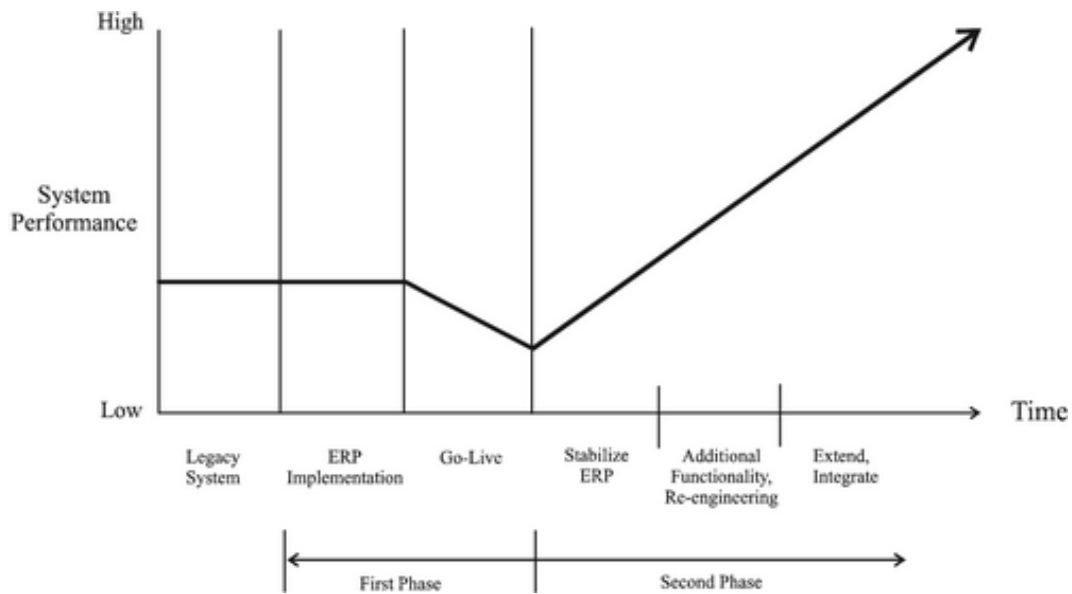
- Πρέπει να υπάρχει σχεδιασμός για μακροχρόνια στήριξη στο E.R.P.
- Δεν πρέπει να σταματάνε μόνο στη σχεδίαση και την εγκατάσταση του E.R.P., αλλά να λαμβάνουν υπόψη και είναι μια λειτουργία που χρειάζεται διαρκή παρακολούθηση και θα αναβαθμίζεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

5.3.6. Μελλοντικές Προκλήσεις για το E.R.P.

Προγράμματα E.R.P σχεδιάστηκαν κυρίως στα μέσα της δεκαετίας του 90. Από τότε έχουν αλλάξει πολλά πράγματα. Σε έκθεση της Gartner Group (2000), λέγεται ότι το 2005 η ανάγκη των επιχειρήσεων για δημοσίευση σημαντικών πληροφοριών για τις διαδικασίες του c-commerce (collaborative commerce). Το c-commerce είναι η μετεξέλιξη του e-commerce και συμπεριλαμβάνει τις αμοιβαίες ηλεκτρονικές συναλλαγές μεταξύ του προσωπικού της επιχείρησης, των προμηθευτών και των καταναλωτών μέσω μιας εμπορικής κοινότητας. Η εμπορική κοινότητα μπορεί να είναι μια βιομηχανία, ένα τμήμα ή ένα

μέρος της αλυσίδας των προμηθευτών. Έτσι η ανάγκη για μια νέα προσέγγιση του E.R.P. έχει αρχίσει να παράγεται, σε πειραματική μορφή ακόμα.

Το ονόμασαν E.R.P II και είναι βασισμένο στις δραστηριότητες μέσω του διαδικτύου, δεν περιορίζει τις δραστηριότητες μόνο στην παραγωγή και τη διανομή αλλά καλύπτει όλα τα τμήματα, ενώ η πρόσβασή του έχει απλοποιηθεί και μπορεί να γίνει από οπουδήποτε. Η ανάγκη για ολοκληρωτικό έλεγχο των λειτουργιών οδήγησε στην ανάπτυξη συστημάτων E.R.P με στόχο την απλούστευση των διαδικασιών και την καλύτερη ροή πληροφοριών προς τα ανώτατα κλιμάκια. Δεν είναι εύκολη η εγκατάστασή του ενώ χρειάζεται και ολική αναδιοργάνωση της δομής της επιχείρησης. Έχουν αναφερθεί πολλά προβλήματα όπως και πολλές περιπτώσεις αποτυχίας του E.R.P. Το ότι έχει αποτύχει σε κάποιες περιπτώσεις δεν σημαίνει ότι φταίει το E.R.P. Αν πρέπει να ψάξουμε τη λύση, αυτή θα βρεθεί στις διοικήσεις των οργανισμών που δεν προβαίνουν στις προβλεπόμενες παρεμβάσεις για να καταστεί ωφέλιμη για τον οργανισμό η χρήση του E.R.P. Οι προβλέψεις των ειδικών είναι ότι η ολοένα και μεγαλύτερη στοχοποίηση των οργανισμών στην εξυπηρέτηση των πελατών, στη σύσφιξη των σχέσεων με το κοινό θα οδηγήσει σε μία νέα γενιά E.R.P που θα εκμεταλλεύεται στο έπακρον τη λειτουργικότητα του διαδικτύου (Hillman et al., 2002).



Διάγραμμα 4: Εξέλιξη του E.R.P.

Πηγή: Hillman et al, 2002

5.3.7. Διαδικασία Παραγωγής – Τεχνολογίες Παραγωγής

Στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα είναι ξεκάθαρη η απαίτηση από την πλευρά των επιχειρηματικών οργανισμών για αύξηση της παραγωγικότητας με ταυτόχρονη μείωση του λειτουργικού κόστους. Η χρήση συστημάτων διαχείρισης των επιχειρηματικών λειτουργιών είναι σήμερα μια πραγματικότητα τόσο για τους διεθνείς, όσο και για τους ελληνικούς επιχειρηματικούς οργανισμούς και φορείς του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Μια από τις σημαντικές υποσχέσεις της πληροφορικής για την υποστήριξη των επιχειρήσεων στη μάχη της αγοράς αποτελούν τα ολοκληρωμένα επιχειρησιακά συστήματα που παρέχουν ενιαίο τρόπο λειτουργίας με τυποποιημένες διαδικασίες, καθώς και ένα ανοικτό μέσο επικοινωνίας των στελεχών σε ενιαία γλώσσα. Τα πληροφοριακά συστήματα επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να συγκεντρώνουν πληροφορίες πχ για τους πελάτες τους (από τις αγοραστικές τους συνήθειες έως στοιχεία για τον τόπο μόνιμης διαμονής τους) και να τα αποθηκεύουν στις βάσεις δεδομένων (databases) ώστε να είναι διαθέσιμα για ανάλυση και εξαγωγή συμπερασμάτων οποιαδήποτε στιγμή. Η χρήση λοιπόν των πληροφοριακών συστημάτων βοηθά την επιχείρηση να «θυμάται» τις

προτιμήσεις και απαιτήσεις των πελατών της αυξάνοντας την ικανοποίησή τους και εξασφαλίζοντας μακροχρόνιες συνεργασίες (για B2B καταστάσεις) και πελατειακές σχέσεις (για B2C καταστάσεις). Έτσι οι επιχειρήσεις δημιουργούν μία-προς-μία (one to one) σχέσεις με τους πελάτες, κερδίζουν την εμπιστοσύνη τους και τη ζήτηση των προϊόντων τους την επόμενη φορά που αυτοί θα θέλουν ν' αγοράσουν ξανά.

Τη δεκαετία του 1960 οι διεθνείς αλλά και οι ελληνικές επιχειρήσεις έστρεψαν την προσοχή τους στη μηχανογραφημένη υποστήριξη των πολύπλοκων λειτουργιών τους. Έτσι αναπτύχθηκαν εξειδικευμένα πακέτα που αφορούσαν τη λογιστική και τη μισθοδοσία καθώς επίσης και εφαρμογές ελέγχου αποθεμάτων. Στα τέλη της δεκαετίας και στις αρχές του 70 εμφανίστηκαν τα συστήματα MRP (Material Requirements Planning), τα οποία παρουσίαζαν κάποιο βαθμό ολοκλήρωσης καθώς μετέφραζαν το βασικό πλάνο παραγωγής (Master Production Schedule) των τελικών προϊόντων σε χρονικά κατανεμημένες απαιτήσεις παραγωγής υποσυναρμολογημάτων και συστατικών και σε απαιτήσεις προμήθειας πρώτων υλών. Με την εμφάνισή του MRP-II (Manufacturing Resources Planning) στα τέλη της δεκαετίας του 70, το σύστημα MRP συνέδεσε μεταξύ τους τα κυκλώματα του προγραμματισμού παραγωγής, του ελέγχου παραγωγής, της κοστολόγησης και των προμηθειών (Hair, 2015).

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 ξεκινά μια ερευνητική προσπάθεια για επιχειρηματική ολοκλήρωση (enterprise integration), η οποία χρησιμοποιεί ως τεχνολογικό υπόβαθρο τις βάσεις δεδομένων και προσπαθεί να ενοποιήσει τις βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες με βασική προτεραιότητα το κύκλωμα οικονομικής διαχείρισης και το κύκλωμα παραγωγής. Αποτέλεσμα αυτής της προσπάθειας είναι η εμφάνιση των συστημάτων Enterprise Resources Planning (Προγραμματισμός Επιχειρηματικών Πόρων) στα τέλη της δεκαετίας του 1980, τα οποία ολοκληρώνουν πέραν του κυκλώματος οικονομικής διαχείρισης και παραγωγής, και άλλες βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες όπως τη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων το κύκλωμα

Πωλήσεων κτλ. Τα συστήματα ERP λοιπόν είναι ολοκληρωμένα συστήματα πληροφορικής, τα οποία καλύπτουν όλες τις λειτουργικές περιοχές μιας επιχείρησης, ώστε να ικανοποιηθούν οι στόχοι της, ενοποιώντας όλες τις διαδικασίες (Van Der Aalst, 2013).

5.4. Συστήματα MRP-MRP II και ERP

Στη βιομηχανία, όπου κυρίως χρησιμοποιούνται τα συστήματα αυτά, ο κοινός σκοπός των τριών συστημάτων είναι ο χειρισμός του προγραμματισμού και του ελέγχου της παραγωγής με αβέβαιη τη ζήτηση των πελατών.

1. Συστήματα σχεδιασμού απαιτήσεων σε υλικά (Materials Requirements Planning – MRP)

Τα MRP είναι συστήματα που χρησιμοποιούνται για το σχεδιασμό της παραγωγής ή απόκτησης υποπροϊόντων, πρώτων υλών και σύνθετων υλικών που απαιτούνται για την υποστήριξη του Γενικού Σχεδίου Παραγωγής. Ουσιαστικά αυτό που κάνουν είναι να προτείνουν ένα σχέδιο παραγωγής που ικανοποιεί αυτό που ονομάζεται Master Production Schedule – Γενικό Σχέδιο Παραγωγής, δίνοντας μια εικόνα για το πόσο εφικτό είναι και βοηθώντας στον επανασχεδιασμό και την πραγματοποίηση τελικά των παραγγελιών.

Μπορεί να πει κανείς ότι τα MRP είναι συστήματα σχεδιασμού προτεραιότητας, αφού καθορίζουν τις απαιτήσεις αλλά δεν ασχολούνται με τους περιορισμούς που υπάρχουν σε ένα πρόβλημα σχεδιασμού, όπως για παράδειγμα θέματα χωρητικότητας, κατανομής περιορισμένων πόρων κτλ. Επομένως υπαγορεύουν στους χρήστες τι πρέπει να κάνουν έχοντας υπόψη τη διαθεσιμότητα των απαιτούμενων υλικών, σε αντίθεση με το τι μπορεί να γίνει με βάση τους περιορισμούς που τίθενται. Ουσιαστικά καθορίζουν ποιες ποσότητες και από ποια υλικά πρέπει να είναι σε κάθε θέση, σε κάθε χρονική στιγμή.

Ένα σύστημα MRP καθοδηγείται από το γενικό σχέδιο παραγωγής που καταγράφει την εξωτερική ζήτηση για τα έτοιμα προϊόντα (είδη κορυφαίου επιπέδου). Η ζήτηση προκύπτει από τις εκτιμήσεις των προβλέψεων, από τις παραγγελίες των πελατών και τις απαιτήσεις του κέντρου διανομής. Χρησιμοποιεί λοιπόν τις πληροφορίες για τις απαιτήσεις – ζητήσεις καθώς και τη δομή των προϊόντων από το γράφημα BOM (Bill Of Materials ή «συνταγολόγιο»), το τρέχον επίπεδο του αποθέματος και τους χρόνους αναμονής (lead times) για να παράγει ένα χρονικό πρόγραμμα απελευθέρωσης προγραμματισμένων παραγγελιών για είδη χαμηλότερων επιπέδων όπως ημιέτοιμα και πρώτες ύλες.

Οι πληροφορίες που αποτελούν τις εισροές σε ένα MRP σύστημα είναι:

- Το Γενικό Σχέδιο Παραγωγής
- Η δομή των προϊόντων από το αρχείο BOM που προαναφέρθηκε
- Πληροφορίες για τα αποθέματα, lead times, απόθεμα ασφαλείας, προβλεπόμενη απαίτηση επισκευών και πληροφορίες για την ποσότητα της παραγγελίας

Ως εκροές ένα σύστημα MRP μας δίνει τις εξής αναφορές:

- Για τις πληροφορίες του προϊόντος, τις χρονικές περιόδους, τις δρομολογημένες παραλαβές, το τρέχον απόθεμα ανά περίοδο και τις σχεδιασμένες ενάρξεις παραγγελιών ανά περίοδο.
- Αναφορά εξαιρέσεων, που εστιάζει το σχεδιαστή στα προϊόντα που χρειάζονται άμεση προσοχή και
- Την ανάδρομη αναφορά (pegging report) που δείχνει ποια είναι η πηγή των απαιτήσεων πάνω στις οποίες βασίζονται οι παραγγελίες ενός προϊόντος.

Ό, τι αποτελεί εκροή για το MRP είναι εισροή για το CRP (Capacity Requirements Planning), που είναι η λειτουργία καθορισμού της

δυναμικότητας που απαιτείται από κάθε κέντρο κόστους περιοδικά σε βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα διαστήματα ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της παραγωγής.

Εννοιολογικά τα συστήματα MRP σχετίζονται με τη λογική του Just-in-time (JIT), που είναι μια προσπάθεια να ελαχιστοποιηθούν οι σπατάλες κάθε είδους (χώρου, εργασίας, υλικών, ενέργειας, κλπ.), να βελτιώνονται συνεχώς τα συστήματα και να διατηρείται ο σεβασμός για όλους τους εργαζομένους.

Τα συστήματα MRP διαθέτουν περιορισμένες δυνατότητες διάδρασης μεταξύ χρηστών και δεδομένων και άκαμπτες λειτουργίες με μικρή ολοκλήρωση στην εταιρεία.

2. Τύποι εταιρειών / οργανισμών που μπορούν να εφαρμόσουν το MRP

Το MRP χρησιμοποιείται σε μία ευρεία κλίμακα βιομηχανιών που διαθέτουν παραγωγή κατά παρτίδες (υπό την έννοια ότι ένας αριθμός προϊόντων κατασκευάζονται σε παρτίδες, στις οποίες χρησιμοποιείται ο ίδιος εξοπλισμός παραγωγής). Το MRP είναι ιδιαίτερος χρήσιμο σε εταιρείες που ασχολούνται με εργασίες συναρμολόγησης, ενώ παρέχει ελάχιστα οφέλη σε εταιρείες του κατασκευαστικού τομέα.

Η SATO υπήρξε μία από τις πολλές εταιρείες που συνειδητοποίησε την αναγκαιότητα του συστήματος MRP. Η SATO είναι μία δυναμική επιχείρηση που ασχολείται με το σχεδιασμό και την παραγωγή εξοπλισμού επίπλωσης χώρων εργασίας. Εξαιτίας της αυξανόμενης ζήτησης της αγοράς, κατά τη διάρκεια των τελευταίων χρόνων και του ανταγωνισμού η SATO, όπως και πολλές άλλες εταιρείες, ήρθε αντιμέτωπη με τις ακόλουθες προκλήσεις:

- υψηλή ποιότητα προϊόντων
- ανταγωνιστικές τιμές
- μείωση του χρόνου παράδοσης

- μεγάλη ποικιλία προϊόντων

Η SATO αναγνώρισε ότι ο ένας από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων ήταν η αποτελεσματική διαχείριση της παραγωγής. Η εφαρμογή του συστήματος MRP είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση του κόστους παραγωγής.

5.5. Οργανισμοί που Στηρίζουν την Εφαρμογή του MRP

Η σημασία και η αναγκαιότητα εφαρμογής του Προγραμματισμού Απαιτήσεων Υλικού στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις καθώς και στις μεγάλες εταιρείες, είναι μεγάλη. Υπάρχουν οργανισμοί και εταιρείες συμβούλων που προωθούν την εφαρμογή του MRP (Wild, Wild & Han, 2014). Οργανισμοί που στηρίζουν την εφαρμογή του MRP:

- **APICS** (American Production and Inventory Control Society, Αμερικανική Εταιρεία Ελέγχου Παραγωγής και Απογραφής Αποθεμάτων) - *The Educational Society for Resource Management*. URL: <http://www.apics.org>
- **SOLE** (The International Society of Logistics, Διεθνής Εταιρεία Logistics). URL: <http://www.sole.org>

Διάφορες εταιρείες συμβούλων όπως:

- **The Copley Consulting Group**. URL: <http://www.copleycg.com>
- **BILD, LLC Company**. URL: <http://www.bild.com>
- **NJN Consulting**. URL: <http://www.talon.net/njn/>
- **Planning S. A. (Greece)**.

5.6. Συστήματα MRP II (Manufacturing Resource Planning)

Πρόκειται για ολοκληρωμένα συστήματα υπολογιστών που συνδέουν ένα σύστημα MRP με άλλες λειτουργικές περιοχές. Πέρα από

τις εκροές ενός MRP, το MRP II καθορίζει και τα κόστη των εξαρτημάτων και τη ρευστότητα που απαιτείται για την αγορά τους, ενώ παράλληλα εκτιμά και το κόστος εργασίας, επισκευής εξοπλισμού και ενέργειας. Οι απαραίτητες πληροφορίες αφορούν το πότε θα αγοραστούν τα υλικά, πότε θα παραδοθούν τα προϊόντα, έτσι ώστε το οικονομικό τμήμα να ετοιμάσει την προβολή των χρηματικών ροών. Σε ένα MRP II σύστημα μπορούν επίσης να συνδεθούν και άλλες λειτουργίες της εταιρείας. Για παράδειγμα η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να προβάλλει τις απαιτήσεις για προσλήψεις και το τμήμα Marketing μπορεί να προσδιορίσει χρόνους προμηθειών και χρόνους παράδοσης. Το MRP II ακολουθεί μια απλή λογική προγραμματισμού προς τα πίσω (backward scheduling) με επέκταση της διεργασίας των Bill Of Materials (BOM). Η σύνδεση και άλλων δραστηριοτήτων όπως προμήθειες, έλεγχος αποθεμάτων και πωλήσεις γίνεται απομονωμένα απλά μέσω ανάκτησης, αποθήκευσης και ανταλλαγής δεδομένων στο σύστημα μόνο όταν απαιτείται.

Τα συστήματα MRP II ταιριάζουν καλύτερα σε επιχειρήσεις μαζικής παραγωγής σύνθετων ειδών με αρκετά προβλέψιμη εφοδιαστική διαχείριση (logistics) και ζήτηση. Επιπλέον λέγεται ότι αποτελούν «νησίδες αυτοματοποίησης» καθώς αγοράζονται και εγκαθίστανται μεμονωμένα και χωρίς να συνυπολογίζεται η ανάγκη για επικοινωνία και ολοκλήρωσή τους με άλλα πληροφοριακά συστήματα και κατά μήκος των παραδοσιακών λειτουργικών περιοχών.

Τα συστήματα αυτά αποτελούν εξέλιξη των MRP II συστημάτων και περιλαμβάνουν όλα τα modules ενός MRP II αλλά με διευρυμένη λειτουργικότητα. Διαφέρουν από τα παραδοσιακά συστήματα στο ότι θεωρούν τις συναλλαγές που γίνονται στα πλαίσιά τους όχι ως μεμονωμένες αλλά ως μέρη αλληλοσυνδεόμενων διεργασιών που συνιστούν την επιχείρηση. Και τα ERP συνεπώς είναι εργαλεία διαχείρισης δεδομένων με τη διαφορά ότι αυτή πραγματοποιείται διαφορετικά. Τα συστήματα ERP προσφέρουν ένα περιβάλλον ολοκληρωμένης πληροφοριακής παρακολούθησης της εμπορικής &

οικονομικής διαχείρισης, της διαχείρισης ποιότητας, του προγραμματισμού παραγωγής και των απαιτούμενων πόρων, της διαχείρισης αποθηκών, της ροής αποθεμάτων και τις διαδικασίες διανομών, κοστολόγησης, διαχείρισης προμηθειών και συντήρησης εξοπλισμού. Τεχνικά τα περισσότερα ERP διαθέτουν τρία ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στη δομή τους:

- Το λεξικό δεδομένων τους (data dictionary), το οποίο ορίζει χιλιάδες πεδία ορισμού (domains) που σχετίζονται με υποστηρικτικά πεδία και είναι τακτοποιημένα σε πολλούς πίνακες. Μόλις τα δεδομένα καταχωρηθούν στο σύστημα ERP είναι διαθέσιμο κατά μήκος ολόκληρης της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης.
- Έναν ενδιάμεσο χώρο αποθήκευσης (middleware) που επιτρέπει τους χρήστες να στήνουν modules εφαρμογών και βάσεις δεδομένων σε διαφορετικές τοποθεσίες.
- Έναν «ταμιευτήρα» (repository), που είναι η βάση του επιχειρησιακού πλαισίου εργασίας γιατί συγκρατεί τη σημασιολογία των επιχειρησιακών διεργασιών, τα επιχειρησιακά αντικείμενα και το οργανωσιακό μοντέλο. Ο ταμιευτήρας ERP μπορεί να ανταλλάσσει πληροφορίες μέσω του προσαρμοστικού προγραμματισμού εφαρμογών – API (application programming interfaces).

Στο ERP υπάρχουν εκατοντάδες πίνακες δεδομένων όπου αποθηκεύονται δεδομένα από συναλλαγές, μόνο που δεν περιορίζονται σε κάποιο τμήμα αλλά ολοκληρώνονται για να χρησιμοποιηθούν από πολλαπλούς χρήστες, για πολλούς σκοπούς και σε πολλές τοποθεσίες. Όταν προκύψει μια αλλαγή στο σύστημα ERP αυτή θα αντικατοπτριστεί ομοιόμορφα σε κάθε λειτουργική περιοχή στην ολοκληρωμένη αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Για παράδειγμα, μια εντολή αγοράς που καταχωρείται στο module καταχώρησης παραγγελιών, περνάει την παραγγελία σε μια εφαρμογή κατασκευής (manufacturing application)

που με τη σειρά της στέλνει μια απαίτηση υλικών στο module (υποσύστημα) εφοδιαστικής αλυσίδας, που λαμβάνει τα απαραίτητα εξαρτήματα από προμηθευτές και χρησιμοποιεί ένα module εφοδιαστικής διαχείρισης για να το φέρει στο εργοστάσιο.

Ταυτόχρονα μια κίνηση αγοράς εμφανίζεται στο module Λογιστικής Διαχείρισης στο γενικό καθολικό. Οι αμέτρητες διασυνδέσεις εξασφαλίζουν ότι η πληροφορία σε ένα μέρος της επιχείρησης μπορεί να αποκτηθεί και από οποιαδήποτε άλλη μονάδα. Η πρόκληση που τίθεται στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον είναι το πώς θα ελεγχθούν όλες οι κύριες επιχειρησιακές διεργασίες με μια αρχιτεκτονική λογισμικού σε πραγματικό χρόνο. Η ολοκληρωμένη λύση των ERP υπόσχεται οφέλη όπως αυξημένη αποδοτικότητα, ποιότητα, παραγωγικότητα και κερδοφορία.

Τα πληροφοριακά συστήματα ERP υποστηρίζουν όπως φάνηκε άλλωστε τις βασικότερες επιχειρηματικές διαδικασίες και είναι δομημένα σε "λειτουργικά υποσυστήματα" (functional modules). Οι βασικές διαδικασίες που υποστηρίζονται από κάθε υποσύστημα συνοψίζονται παρακάτω:

Το υποσύστημα Οικονομικής Διαχείρισης είναι η καρδιά του ERP, και ανταλλάσσει πληροφορίες με όλα υπόλοιπα υποσυστήματα. Βασικές διαδικασίες της Οικονομικής Διαχείρισης περιλαμβάνουν τη Γενική Λογιστική (General Ledger), την Αναλυτική Λογιστική (Analytical Ledger), τη Διαχείριση Παγίων (Asset Management), τις Οικονομικές Καταστάσεις (Financial Statements), τους Εισπρακτέους Λογαριασμούς (Accounts Receivable), τους Πληρωτέους Λογαριασμούς (Accounts Payable) και τη Διαχείριση Διαθεσίμων (Treasury Management). Ανάλογα με το βαθμό ολοκλήρωσης των συστημάτων ERP υποστηρίζονται και άλλες διαδικασίες όπως ο Προϋπολογισμός (Budgeting), η Κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων (Activity Based Costing), κ.ά.

Οι βασικές λειτουργίες του υποσυστήματος Πωλήσεων - Marketing περιλαμβάνουν την Παραγγελιοληψία (Order Entry), την Τιμολόγηση (Invoicing), τη Διαχείριση Συμβολαίων (Sales Contracts), το Μητρώο Πελατών (Customer Table), Αξιόγραφα, Open Items, και Στατιστικά Πωλήσεων. Ορισμένα ERP υποστηρίζουν επίσης την Ανάλυση Οφειλών (Aging Analysis), την Εξυπηρέτηση Πελατών (Customer Service), το Marketing, τις Προβλέψεις Ζήτησης (Forecasting), την Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Δεδομένων (EDI) και το Ηλεκτρονικό Εμπόριο μέσω Internet (Electronic Commerce). Το υποσύστημα των Πωλήσεων ανταλλάσσει πληροφορίες κυρίως με τα υποσυστήματα Οικονομικής Διαχείρισης, Αποθήκευσης και Διανομής, και Παραγωγής.

Οι βασικές λειτουργίες του **υποσυστήματος Προμηθειών** περιλαμβάνουν τον Έλεγχο και Διαχείριση Αιτήσεων Αγοράς (Purchase Inquiries Control & Management), τη Διαχείριση Εντολών Αγοράς (Purchase Orders Management), τον Έλεγχο Παραλαβών (Receipt Control), την Αξιολόγηση Προμηθευτών (Supplier Evaluation) και τη Διαχείριση Συμβάσεων (Contract Management). Το υποσύστημα των Προμηθειών ανταλλάσσει πληροφορίες κυρίως με τα υποσυστήματα Οικονομικής Διαχείρισης, Αποθήκευσης και Διανομής, και Παραγωγής.

Οι βασικές λειτουργίες του **υποσυστήματος Αποθήκευσης - Διανομής** περιλαμβάνουν τη Διαχείριση Αποθεμάτων (Inventory Control), και τον Προγραμματισμό Απαιτήσεων Διανομής (Distribution Requirement Planning). Άλλες λειτουργίες που πιθανώς να υποστηρίζονται περιλαμβάνουν τη Διαχείριση Αποθηκών (Warehouse Management) και τη Διαχείριση Στόλου Φορτηγών (Fleet Management). Το υποσύστημα της Αποθήκευσης - Διανομής ανταλλάσσει πληροφορίες με τα υποσυστήματα Οικονομικής Διαχείρισης, Πωλήσεων - Marketing, Προμηθειών και Παραγωγής.

Οι βασικές λειτουργίες που καλύπτει το **υποσύστημα Ανθρωπίνων Πόρων** περιλαμβάνουν τον Προγραμματισμό Προσωπικού (Personnel Planning), τη Μισθοδοσία (Payroll), και την Αξιολόγηση Προσωπικού

(Personnel Evaluation). Άλλες λειτουργίες που καλύπτονται είναι τα Εξοδολόγια (Personnel Expenses), η Παρουσία Προσωπικού (Time & Attendance), η Διαχείριση Επιπέδων Προσωπικού, Πιστοποιητικών Εκπαίδευσης και Σεμιναρίων. Το υποσύστημα των Ανθρωπίνων Πόρων ανταλλάσσει πληροφορίες κυρίως με το υποσύστημα Οικονομικής Διαχείρισης.

Οι βασικές λειτουργίες που καλύπτει το **υποσύστημα Παραγωγής** περιλαμβάνουν τον Προγραμματισμό Απαιτήσεων Δυναμικότητας (Capacity Requirements Planning), το Μακροπρόθεσμο Προγραμματισμό Παραγωγής (Master Production Scheduling), τον Προγραμματισμό Απαιτήσεων Υλικών (Material Requirements Planning), τον Έλεγχο Παραγωγής (Shop Floor Control) και την Κοστολόγηση Παραγωγής (Cost Accounting). Άλλες λειτουργίες που πιθανώς να υποστηρίζει είναι η Δομή Προϊόντων (Product Configuration), ο Έλεγχος Αλλαγών Σχεδίων (Design Control) και ο Βραχυπρόθεσμος Προγραμματισμός Παραγωγής (Scheduling). Το υποσύστημα της Παραγωγής ανταλλάσσει πληροφορίες με τα υποσυστήματα Οικονομικής Διαχείρισης, Πωλήσεων - Marketing, Προμηθειών και Αποθήκευσης - Διανομής. Τα λειτουργικά αυτά υποσυστήματα υποστηρίζονται από τη βάση δεδομένων του συστήματος, στην οποία κάθε στοιχείο αντιπροσωπεύεται μια και μοναδική φορά. Η βάση δεδομένων αποτελεί το πληροφοριακό μοντέλο της ολοκληρωμένης γνώσης της επιχείρησης.

Λόγω των μεγάλων διαφορών στη λειτουργικότητα μεταξύ των υφιστάμενων συστημάτων ERP, δεν υπάρχει σαφής διαχωρισμός μεταξύ των λειτουργιών των ERP και των εξειδικευμένων πακέτων λογισμικού. Γενικώς όμως το σύστημα ERP μπορεί να θεωρηθεί ως η βασική επιχειρησιακή πληροφοριακή υποδομή υποστήριξης των επιχειρηματικών διαδικασιών. Σε πολλές περιπτώσεις όμως υπάρχει η ανάγκη, στην υποδομή αυτή να συνδεθούν εξειδικευμένες εφαρμογές.

Οι περισσότεροι κατασκευαστές λογισμικού δίνουν τη δυνατότητα σύνδεσης των εξειδικευμένων εφαρμογών με το σύστημα ERP μιας επιχείρησης. Ενδεικτικά αναφέρονται οι κατωτέρω εφαρμογές:

- Διαχείριση Ροής Εργασιών (Workflow Management).
- Διαχείριση Αποθηκών (Warehouse Management).
- Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management).
- Έλεγχος Ποιότητας / Διασφάλιση Ποιότητας (QC/QA).
- Ηλεκτρονικό Εμπόριο (Electronic Commerce).
- Διαχείριση Έργων (Project Management).
- Συντήρηση Παγίων (Maintenance & Service).
- Διαχείριση Διεργασιών Ροϊκής Παραγωγής (Process Management).
- Τηλεφωνικά Κέντρα (Call Centers).

Ενδεικτικά αναφέρεται ο ρόλος της εφαρμογής Supply Chain Management, η οποία συνδέει την εφοδιαστική αλυσίδα μιας εταιρείας με τα κυκλώματα των Προμηθειών, του Προγραμματισμού Παραγωγής και των Πωλήσεων.

Συγκεκριμένα, οι εφαρμογές Supply Chain Management αναλαμβάνουν τον προγραμματισμό και τη διεκπεραίωση των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας από την πρόβλεψη πωλήσεων έως την εκτέλεση της διανομής. Οι κυριότερες από τις εφαρμογές αυτές έχουν ήδη δομηθεί, ώστε να είναι συμβατές με τα δημοφιλέστερα συστήματα ERP.

Η επιλογή του λογισμικού ERP και του προμηθευτή είναι κρίσιμη για την επιτυχία του συνολικού έργου. Το πρώτο βήμα στη διαδικασία επιλογής είναι η σύσταση ομάδας αξιολόγησης και επιλογής. Σε αυτή πρέπει να συμμετέχουν ο Υπεύθυνος Πληροφορικής (IT Manager) της εταιρείας και εκπρόσωποι των σημαντικότερων λειτουργιών / διαδικασιών (αλλά όχι οι managers). Πρόεδρος της ομάδας

αξιολόγησης και επιλογής θα πρέπει να είναι ο διευθυντής που αντιπροσωπεύει τον εταιρικό προσανατολισμό (π.χ. ο Εμπορικός Διευθυντής κ.λ.π.) και όχι κατ' ανάγκη ο Οικονομικός Διευθυντής.

Κατά την αξιολόγηση των λογισμικών ERP σημαντικό ρόλο μπορεί να διαδραματίσει εξωτερικός σύμβουλος, ο οποίος διαθέτει τεχνογνωσία και αντικειμενικότητα. Λόγω της αποστασιοποιημένης θέσης του είναι ο καταλληλότερος για το σφαιρικό εντοπισμό των αναγκών της επιχείρησης και την τήρηση των ισορροπιών. Τέλος, λόγω της εμπειρίας που διαθέτει είναι σε θέση να παρέχει υπηρεσίες benchmarking, στη σύνταξη των προδιαγραφών. Η αξιολόγηση πρέπει να είναι πολυκριτηριακή και να ακολουθήσει συστηματική διαδικασία. Σημαντικές φάσεις συνοψίζονται κατωτέρω:

Φάση 1η

Σε αυτή τη φάση βασικό κριτήριο αποτελεί η συμβατότητα του συστήματος ERP με τον εταιρικό προσανατολισμό, π.χ. οικονομικό, εμπορικό, παραγωγικό, κατασκευαστικό ή δημόσιο οργανισμό. Επιχειρήσεις παρόμοιου προσανατολισμού στην Ελλάδα και το εξωτερικό αποτελούν μια πολύτιμη πηγή σχετικών πληροφοριών. Το αποτέλεσμα της φάσης αυτής δεν θα πρέπει να ξεπερνά τον αριθμό των 7 λογισμικών ERP.

Φάση 2η

Κατά τη δεύτερη φάση πραγματοποιείται η αξιολόγηση πρώτου επιπέδου, στην οποία τα προεπιλεγμένα συστήματα της πρώτης φάσης αξιολογούνται τόσο όσον αφορά τα τεχνικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά τους, όσο και με βάση τα χαρακτηριστικά του προμηθευτή. Το αποτέλεσμα της φάσης αυτής είναι τα 2-4 επικρατέστερα συστήματα ERP. Αντιπροσωπευτικά κριτήρια παρουσιάζονται παρακάτω:

- Κριτήρια Λογισμικού ERP
 - ο Ελληνικοποίηση.

- Εντοπιότητα (Localization).
- Επεκτασιμότητα.
- Προσαρμοστικότητα.
- Αρχιτεκτονική client-server vs. Internet based.
- Πλατφόρμα εξοπλισμού (hardware).
- Λειτουργικό Σύστημα.
- Συνεργασία με ανεξάρτητες εφαρμογές.
- Ολοκλήρωση Βάσης Δεδομένων (Database Integration).
- Γλώσσα Υλοποίησης.
- Γλώσσα Προγραμματισμού.
- Κριτήρια Software House και Αντιπροσώπου
 - Οικονομική ισχύς εταιρείας (Ελλάδα και εξωτερικό).
 - Εμπειρία σε παρόμοιες εγκαταστάσεις (Ελλάδα και εξωτερικό).
 - ISO προμηθευτή (ανάπτυξη λογισμικού, υλοποίηση και συντήρηση - Εγγύηση).
 - Κόστος και Χρόνος (λογισμικού / hardware, υλοποίησης, εκπαίδευσης, υποστήριξης).

Φάση 3η

Στην τρίτη φάση οι κατασκευαστές / αντιπρόσωποι των συστημάτων ERP της προηγούμενης φάσης καλούνται να πραγματοποιήσουν επίδειξη (demo) σε συγκεκριμένες κρίσιμες διαδικασίες ή ιδιαιτερότητες της επιχείρησης, ώστε να εξασφαλιστεί η λειτουργικότητα του συστήματος στο περιβάλλον της εταιρείας. Εδώ κρίνονται και οι ολοκληρωμένες οικονομικές προσφορές από τους προμηθευτές και επιλέγεται η συμφερότερη τεχνική/οικονομική προσφορά.

Είναι προφανής η ανάγκη εγκατάστασης ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος ERP σε μια επιχείρηση διότι ενοποιεί τις βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες και δημιουργεί ένα ενιαίο πλαίσιο λειτουργίας και επικοινωνίας. Η επιτυχία όμως της υλοποίησης εγκατάστασης εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τη δέσμευση της διοίκησης, την εξασφάλιση διαθεσιμότητας των βασικών εμπλεκόμενων στελεχών, την πληρότητα εκπαίδευσης των τελικών χρηστών, την αξιοπιστία των διαθέσιμων στοιχείων (data), την εξασφάλιση χρηματοδοτικών πόρων, το ρεαλιστικό χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και την αποτελεσματική διοίκηση του έργου.

5.7. Συστήματα CAD (Computer Aided Design)

Τα συστήματα CAD είναι πληροφοριακά συστήματα που αυτοματοποιούν τη δημιουργία και αναθεώρηση σχεδίων χρησιμοποιώντας υπερσύγχρονο λογισμικό γραφικών. Επιτρέπουν τη δημιουργία σχεδίων στην οθόνη του υπολογιστή, την αποθήκευση, το χειρισμό και την ενημέρωσή τους ηλεκτρονικά.

Τα περισσότερα CAD συστήματα παρέχουν τη δυνατότητα στο σχεδιαστή να δημιουργήσει ένα μοντέλο του σχεδίου χρησιμοποιώντας ένα σύνολο απλών γεωμετρικών σχημάτων/φορμών δύο διαστάσεων (όπως γραμμές και κύκλους) που διαμορφώνουν μια τρισδιάστατη εικόνα. Οι εικόνες που προκύπτουν επεξεργάζονται, γίνεται για παράδειγμα αλλαγή μεγέθους, προσανατολισμού, δημιουργείται κίνηση, περιστροφή και δημιουργείται έτσι το επιθυμητό τελικό σχέδιο.

Αν χρησιμοποιούνταν η παραδοσιακή μεθοδολογία σχεδίασης τότε κάθε μετατροπή του αρχικού σχεδίου απαιτεί τη δημιουργία ενός καλουπιού και τη φυσική δοκιμή του πρωτότυπου μέχρι να προκύψει το επιθυμητό αποτέλεσμα, διαδικασία δηλαδή που είναι ακριβή και χρονοβόρα. Με τη χρήση όμως ενός σταθμού εργασίας CAD η διαδικασία αυτή περιορίζεται μόνο στο τέλος της διαδικασίας σχεδίασης καθώς το σχέδιο ελέγχεται και δοκιμάζεται στον υπολογιστή.

Επιπρόσθετα η πρόσβαση που έχει ο σχεδιαστής στη βάση δεδομένων των ηλεκτρονικών αρχείων των σχεδίων του επιτρέπει να κάνει γρήγορη μετατροπή ενός παλιού σχεδίου, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις καινούργιες προδιαγραφές.

Όλα αυτά βελτιώνουν την παραγωγικότητα του σχεδιαστή, μειώνουν τα σφάλματα στη σχεδίαση που συνήθως γίνονται από βιαστική ή ανακριβή αντιγραφή και μπορεί ο σχεδιαστής να συγκεντρωθεί σε μη επαναλαμβανόμενη (non routine) εργασία αφού το σύστημα την εκτελεί για λογαριασμό του. Εξάλλου το λογισμικό του CAD παρέχει τις προδιαγραφές σχεδιασμού (design specifications) της παραγωγικής διεργασίας, γεγονός που εξοικονομεί χρόνο και χρήμα καθώς παράγει μια διεργασία με σαφώς πιο λίγα προβλήματα.

Με το που ολοκληρώνεται η CAD εργασία, ο σχεδιαστής μπορεί να χρησιμοποιήσει Computer Aided Engineering (CAE) για να αναλύσει το σχέδιο και να καθορίσει το κατά πόσο θα λειτουργήσει όπως αναμένεται. Η λεπτομέρεια στη μηχανική ανάλυση δίνει δεδομένα πολύ χρήσιμα όταν πια κατασκευάζεται το προϊόν. Τέτοια δεδομένα δεν αποτελούν μονάχα οι προδιαγραφές του προϊόντος μα και οι πληροφορίες για το σχεδιασμό καλουπιών, εργαλείων και προγραμμάτων που χρησιμοποιούνται για να ελέγχουν τις κινήσεις σε αριθμητικές μηχανές ελέγχου (numerical control machines) και ρομπότ. Έτσι δημιουργείται πλέον μια βάση δεδομένων που κατόπιν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την υποστήριξη του Computer Aided Manufacturing (CAM).

Το CAM περιλαμβάνει τις τεχνικές με υπολογιστή που τελικά διευκολύνουν τον προγραμματισμό, τη λειτουργία και τον έλεγχο μιας παραγωγικής εγκατάστασης. Τέτοιες τεχνικές περιλαμβάνουν για παράδειγμα σχεδιασμό της διεργασίας με υπολογιστή, πρότυπα εργασίας από υπολογιστή (computer - generated work standards), MRP II.

Όταν το CAD τροφοδοτεί το CAM με πληροφορίες, τότε αναφερόμαστε στο νέο σύστημα με τον όρο CAD / CAM.

Σήμερα πάντως στα διοικητικά συμβούλια σε όλο τον κόσμο γίνονται αντικείμενο συζήτησης τα πλεονεκτήματα του Συστήματος Διαχείρισης των Σχέσεων με τον Πελάτη ή Customer Relationship Management (CRM), το οποίο θεωρείται ότι είναι από τους πλέον καινοτόμους και σύγχρονους τρόπους προκειμένου να αποκτηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

5.7.1. Customer Relationship Management (CRM)

Με τον όρο CRM εννοούμε μια στρατηγική που επιζητά να βελτιστοποιήσει την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα με την αναγνώριση των καλύτερων ή πιο επικερδών πελατών. Στη συνέχεια αναπτύσσει προϊόντα και υπηρεσίες προκειμένου αυτοί να ικανοποιηθούν. Ταυτόχρονα ισχύει και το αντίστροφο, ότι δηλαδή αναζητούν οι επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν τους χειρότερους πελάτες ή τουλάχιστον τους λιγότερο επικερδείς και προσπαθούν να τους αποθαρρύνουν από το να κάνουν συναλλαγές με την επιχείρηση. Γενικώς με το CRM γίνεται προσπάθεια να επικεντρωθεί η επιχείρηση στην παροχή βέλτιστης αξίας για τους πελάτες της, μέσω του τρόπου επικοινωνίας με αυτούς, του τρόπου που συναλλάσσεται μαζί τους, του τρόπου που τους εξυπηρετεί, όπως και μέσω παραδοσιακών μέσων όπως είναι το προϊόν (product), η τιμή (price), η προβολή (promotion) και η διανομή (place). Μέσω των λειτουργιών marketing, πωλήσεων και την εξυπηρέτηση που θα παρέχει, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αυξήσει την αφοσίωση του πελάτη.

Ενδιαφέρον έχει ο τρόπος που ορίζουν το CRM δυο κορυφαίοι ακαδημαϊκοί. Ο Andrian Payne, καθηγητής και διευθυντής του Center for Relationship Marketing στο πανεπιστήμιο Cranfield της Αγγλίας, συνοψίζει την άποψή του για το CRM ως εξής: «Το CRM συνιστά την προσπάθεια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να μεγιστοποιήσει

την αξία του πελάτη για την ίδια, δημιουργώντας, χτίζοντας και επιμηκύνοντας τις σχέσεις της με τους πελάτες με σκοπό να τους πουλήσει περισσότερα, να πραγματοποιήσει cross-selling και να τους διατηρήσει περισσότερο». Ο Regis McKenna, καθηγητής στα πανεπιστήμια Stanford & Harvard των ΗΠΑ, περιγράφει το CRM ως το χτίσιμο και τη διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες της επιχείρησης, μέσω της ένταξης των καταναλωτών στο σχεδιασμό, στην ανάπτυξη, στην παραγωγή και στις πωλήσεις της.

Πολλές φορές επικρατεί σύγχυση σχετικά με το τι είναι CRM, πώς γίνεται να υλοποιηθεί καλύτερα και τι ρόλο θα παίξει στη βελτίωση της αλληλεπίδρασης με τον πελάτη. Ακόμα χειρότερα είναι τα πράγματα, όταν μετά την επένδυση εκατοντάδων χιλιάδων ευρώ σε συστήματα CRM, οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να καταλάβουν καλύτερα τους πελάτες τους από ότι πριν το σύστημα εγκατασταθεί. Το CRM από μόνο του δεν είναι τεχνολογία, αλλά μια διεργασία για τη συγκέντρωση και διαχείριση της πληροφορίας σχετικά με τους πελάτες και την αλληλεπίδρασή τους με την επιχείρηση. Το CRM εφαρμόστηκε από τις επιχειρήσεις πολύ πριν η τεχνολογία CRM εφευρεθεί. Το παντοπωλείο μιας γειτονιάς για παράδειγμα πριν πολλά χρόνια εξάσκουσε καθημερινά το CRM. Γνώριζε όλους τους πελάτες, ποιες μέρες έρχονταν, το μέγεθος της οικογένειάς τους, τα αγαπημένα τους φαγητά και τις επιθυμίες τους. Η λεπτομερής όμως γνώση εκατοντάδων χιλιάδων πελατών σε όλο τον κόσμο δεν είναι κάτι που οι εργαζόμενοι θα κάνουν με τις δικές τους δυνάμεις. Για αυτό και στηριζόμαστε σε βάσεις δεδομένων και αυτοματοποιημένα εργαλεία αναζήτησης, για να επιτευχθεί αυτό που δεν μπορεί να καταφέρει ο ανθρώπινος νους.

5.7.2. Διαχείριση Σχέσεων με τον Πελάτη

Το CRM συλλέγει και οργανώνει τα δεδομένα των πελατών που συγκεντρώνονται από μια ποικιλία πηγών όπως είναι τα κέντρα κλήσης (call centers), ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), άμεση επαφή με τους

πωλητές κτλ. Το λογισμικό CRM παρέχει μια ενιαία όψη των δεδομένων που αφορούν τον πελάτη και τη συμπεριφορά του, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να μπορούν να αξιοποιήσουν τους πόρους τους πιο αποτελεσματικά και να μπορούν να αντλήσουν περισσότερα έσοδα από τους πελάτες τους. Οι περισσότεροι από τους πωλητές ERP όπως η Baan, η Oracle, η Peoplesoft, η SAP βρίσκονται στη δεύτερη ή τρίτη γενιά των CRM εφαρμογών τους, ενώ άλλοι πωλητές ERP προσθέτουν δυνατότητες CRM μέσω της συνεργασίας τους με άλλες εταιρείες κάνοντας έτσι το CRM μια «πανταχού παρούσα» εφαρμογή ανάμεσα στους πωλητές ERP (Laudon & Laudon, 2013).

5.7.3. Συστατικά του CRM

Τα πληροφοριακά συστήματα CRM διακρίνονται σε τρία μέρη:

- **Λειτουργικό CRM (Operational CRM):**
 - Το λειτουργικό CRM χειρίζεται και συντονίζει τις αλληλεπιδράσεις των πελατών με την επιχείρηση, στο marketing, στις πωλήσεις και στην εξυπηρέτηση. Χρησιμοποιεί κανάλια όπως τηλέφωνο, fax, e-mail, chat και κινητές συσκευές.
- **Αναλυτικό CRM (Analytical CRM):**
 - Το αναλυτικό CRM βοηθά ώστε να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικότερα οι πηγές πληροφόρησης προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα η συμπεριφορά των πελατών. Εξάγει στοιχεία για το ιστορικό του πελάτη, τις προτιμήσεις του, την κερδοφορία του από τη βάση δεδομένων (data warehouse) και από άλλες πηγές δεδομένων.
- **Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM):**

- ο Το συνεργατικό βοηθά στη συνεργασία με προμηθευτές, πελάτες και συνεργάτες ώστε να κατανοηθούν καλύτερα οι ανάγκες των πελατών.

5.7.4. Προβλήματα κατά την Υλοποίηση του CRM

Το πρόβλημα της ολοκλήρωσης των δεδομένων σε μια εύχρηστη βάση δεδομένων ταλαιπωρεί αρκετά τις επιχειρήσεις και θα μπορούσε να πει κανείς ότι αποτελεί συχνά την «αχίλλειο πτέρνα» των έργων CRM. Συμβαίνει συχνά λοιπόν, παρά τη δαπάνη αρκετών χρημάτων σε συστήματα CRM, το λογισμικό να μην είναι σε θέση να δώσει απάντηση σε μια απλή αίτηση του τμήματος marketing, για παράδειγμα, να συνδέσει την αλληλογραφία ή τα στοιχεία που δίνει το κέντρο κλήσης, με τα δεδομένα από το δικτυακό τόπο (web site) για μια συγκεκριμένη διαφημιστική εκστρατεία. Συνεπώς η ολοκλήρωση δεδομένων (data integration) δεν μπορεί να συμβεί χωρίς συνέπεια στα δεδομένα και σωστούς σχετιζόμενους με τον πελάτη επιχειρησιακούς ορισμούς σε όλα τα επίπεδα του CRM: e-mail, σύστημα web, κέντρο κλήσης, αλληλογραφία, διαχείριση διαφημιστικών εκστρατειών, κτλ.

Παράδειγμα: Όπως ανακοινώθηκε σε μια ειδική αναφορά πάνω στο CRM που εκδόθηκε από το περιοδικό ComputerWorld, η επιχείρηση Mazda USA επιθυμούσε να ενώσει (συνδέσει) τα προφίλ των ιδιοκτητών αυτοκινήτων, να τους τμηματοποιήσει (segment) ανάλογα με την αξία τους και να δημιουργήσει δείκτες για το επίπεδο αφοσίωσής τους. Ωστόσο η βάση δεδομένων των πελατών της ήταν ταξινομημένη ανά όνομα πελάτη, ενώ η βάση δεδομένων των οχημάτων ήταν ταξινομημένη ανά αριθμό αναγνώρισης οχήματος. Η βάση δεδομένων του marketing περιείχε δέκα χρόνια επαφών με τον πελάτη, αλλά δε διέθετε κανένα εργαλείο ανάλυσης. Ήταν επίσης γεμάτη λάθη και διπλοεγγραφές. Η Mazda έπρεπε να δέσει μαζί τέσσερις κύριες και ξεχωριστές βάσεις δεδομένων: του marketing, των οχημάτων, των υπηρεσιών και του κέντρου κλήσης. Αφού πραγματοποίησε ένα έργο

ολοκλήρωσης δεδομένων, η Mazda έχει πλέον μια πιο ολοκληρωμένη όψη των πελατών της. Τα CRM συστήματα πρέπει να μάθουν να χρησιμοποιούν μια κοινή γλώσσα, να αναπτύξουν μια «εσπεράντο» των δεδομένων που θα περιλαμβάνει κοινούς ορισμούς.

Σύμφωνα με μια έρευνα του Gartner Group το 55% του συνόλου των συστημάτων CRM αποτυγχάνουν να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των επιχειρήσεων που τα υλοποίησαν. Ανεξάρτητα όμως από τις αποτυχίες πολλές επιχειρήσεις αναμένεται να ξοδέψουν περισσότερα χρήματα στην τεχνολογία του CRM σε σχέση με άλλες αγορές πληροφοριακών συστημάτων. Έχει ενδιαφέρον λοιπόν να δούμε τους 6 βασικούς λόγους αποτυχίας των έργων (projects) CRM:

- I. Υπερβολές των πωλητών και μη ρεαλιστικές προσδοκίες
- II. Δεν υπάρχει ξεκάθαρη στρατηγική πελατών
- III. Είναι κακή η προετοιμασία για την αλλαγή που αναμένεται
- IV. Είναι απύσχα η δέσμευση της ανώτατης ηγεσίας
- V. Παραγνωρίζεται η σημασία του συστήματος μέτρησης
- VI. Υπάρχει αδιαφορία για τον πελάτη πριν την εφαρμογή CRM

Η αγορά του CRM εξακολουθεί να «ωριμάζει». Αυτό σημαίνει ότι η δυναμική του κλάδου μεταβάλλεται. Οι επιχειρήσεις αν και μετακινούνται προς την πελατοκεντρικότητα αντιλαμβάνονται ότι έχουν πολύ δρόμο ακόμα να διανύσουν. Είναι γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις που έχουν υλοποιήσει συστήματα CRM δεν έχουν πραγματοποιήσει τέτοια έσοδα ώστε να αποσβεσθούν το κόστος κτήσης τους. Ωστόσο η αφοσίωση του πελάτη που κτίζεται μέσα από αυτά τα συστήματα δεν είναι άμεσα μετρήσιμο μέγεθος. Ένα είναι βέβαιο, ότι το CRM δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα πακέτο λογισμικού, αλλά ως τρόπος ανασχηματισμού και αναδιοργάνωσης της επιχείρησης.

5.7.5. Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης (Management Information Systems – MIS)

Αυτά είναι συστήματα για τη μετατροπή δεδομένων από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές σε πληροφορίες, για την κοινοποίηση των πληροφοριών – σε κατάλληλη μορφή – σε διευθυντικά στελέχη (managers) σε όλα τα επίπεδα και όλες τις λειτουργίες έτσι ώστε να μπορούν να πάρουν γρήγορες και αποτελεσματικές αποφάσεις για τον προγραμματισμό, τη διεύθυνση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων για τις οποίες είναι υπεύθυνα. Τα MIS εφοδιάζουν με αναφορές και κάποτε με online πρόσβαση στα ιστορικά και τρέχουσας απόδοσης αρχεία της επιχείρησης. Δεν είναι πολύ ευπροσάρμοστα και έχουν μικρή αναλυτική ικανότητα, ενώ τα περισσότερα χρησιμοποιούν απλές ρουτίνες, όπως περιλήψεις και συγκρίσεις εν αντιθέσει με στατιστικές τεχνικές ή περίπλοκα μαθηματικά μοντέλα που χρησιμοποιούν τα Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (DSS).

5.8. Σχετικές Έρευνες

Τα πληροφοριακά συστήματα είναι σκόπιμο να συμφωνούν με τον οργανισμό προκειμένου να προσφέρουν την κατάλληλη πληροφόρηση στα στελέχη. Επιπρόσθετα, ο οργανισμός οφείλει να έχει ανοιχτούς ορίζοντες σε σχέση με τα πληροφοριακά συστήματα (Indeje & Zheng, 2010).

Οι παράγοντες μέσω των οποίων πραγματοποιείται η αλληλεπίδραση σε οργανισμούς και πληροφοριακά συστήματα είναι πάρα πολλοί και αφορούν την οργάνωση, το περιβάλλον και τη κουλτούρα οπότε η κάθε απόφαση που λαμβάνεται στον εκάστοτε οργανισμό έχει άμεση ή έμμεση επίπτωση και στα πληροφοριακά συστήματα (Pang & Schauder, 2007).

Τα διευθυντικά στελέχη ενός οργανισμού λαμβάνουν κύριες αποφάσεις για το είδος των πληροφοριακών συστημάτων που θα

δημιουργηθούν αλλά και για τις επιπτώσεις από την τεχνολογία επιθυμούν (Leidner & Kayworth, 2006).

Τα πληροφοριακά συστήματα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο βοηθώντας τον οργανισμό να αντιληφθεί τις αλλαγές στο περιβάλλον και να δράσει αναλόγως. Μέσα από τα πληροφοριακά συστήματα τα διευθυντικά στελέχη αντιλαμβάνονται τις αλλαγές που χρήζουν οργανωσιακής αντίδρασης. Επίσης η θετική εταιρική κουλτούρα των οργανισμών βοηθά στις αποφάσεις τους για τη χρήση της τεχνολογίας και το ρόλο που θα παίξει στους οργανισμούς.

Τα πληροφοριακά συστήματα ελαχιστοποιούν το κόστος συμμετοχής μιας αγοράς, δημιουργώντας ιδανικές συνθήκες για ενέργειες ενεργοποίησής της. Σκοπός των επιχειρήσεων είναι να προοδεύουν και να εξελίσσονται αλλά παράλληλα να μειώνουν όσο είναι εφικτό το κόστος και να αυξάνουν το κέρδος. Επίσης μέσα από κατάλληλες συνθήκες τα πληροφοριακά συστήματα ελαχιστοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό όπως επίσης και τα ποσοστά κόστους.

Η θετική εταιρική κουλτούρα σε μια οργάνωση σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματική εφαρμογή των πληροφοριακών συστημάτων και η ικανότητα των εργαζομένων να προσαρμόζονται εύκολα και γρήγορα στην εταιρική κουλτούρα επιδρά θετικά στην αποτελεσματική εφαρμογή των πληροφοριακών συστημάτων. Τέλος οι αλλαγές στην εταιρική κουλτούρα μιας οργάνωσης δε δυσχεραίνουν την αποτελεσματική εφαρμογή των πληροφοριακών συστημάτων, διότι οι επιχειρήσεις είναι ευέλικτες ως προς τις αλλαγές που δέχονται δεδομένου της θετικής εταιρικής τους κουλτούρας.

5.9. Σύνοψη

Συνοψίζοντας το παρόν κεφάλαιο γίνεται κατανοητό ότι τα πληροφοριακά συστήματα, είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη και τη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Τα πληροφοριακά συστήματα

που επιλέχθηκαν να παρουσιαστούν είναι παραδοσιακά και χρησιμοποιούνται για πολλά χρόνια στον ιδιωτικό τομέα. Η χρήση τους και στο δημόσιο τομέα είναι επιβεβλημένη και σήμερα δε νοείται κανένας δημόσιος οργανισμός ο οποίος επιζητά την ανάπτυξη χωρίς να επενδύει στις νέες τεχνολογίες, χωρίς να προσπαθεί να βελτιώσει τη θέση του στην εγχώρια αλλά και στην παγκόσμια αγορά. Το ελληνικό κράτος που βασίζεται επί πολλά χρόνια σε ένα γραφειοκρατικό μοντέλο, έχει ανάγκη να αλλάξει την παρούσα μορφή και λειτουργία του, πραγματοποιώντας επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες, σε μοντέλα τα οποία θα το βοηθήσουν να αναπτυχθεί, να μειώσει την προβληματική κατάσταση που βιώνει για πολλές δεκαετίες και να αναπτυχθεί δυναμικά. Ειδικά μέσα στα χρόνια της κρίσης, οι νέες τεχνολογίες μπορούν να το βοηθήσουν να μειώσει τα κόστη ενώ συγχρόνως θα βελτιώνει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του.

6. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

6.1. Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο θα ασχοληθεί με τον ορισμό της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, αλλά και τη διαδικασία μέσα από την οποία αναπτύσσεται και μπορεί να βοηθήσει από τη μια στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και από την άλλη στη βελτίωση της επικοινωνίας με τους πολίτες. Μπορεί να βοηθήσει στην αμεσότητα στην εξυπηρέτηση. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση παρέχει διαφάνεια, ενώ δίνει τη δυνατότητα στο ελληνικό κράτος να μοντερνιστεί και να οδηγηθεί με επιτυχία στο μέλλον

6.2. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

6.2.1. Εισαγωγή

Η τεχνολογία έχει τη δυνατότητα να μεταμορφώνει τις ανθρώπινες δραστηριότητες προσφέροντας αποτελεσματικότερους τρόπους επικοινωνίας και πιο αποδοτικούς τρόπους εργασίας. Την τελευταία δεκαετία με μια πληθώρα εφαρμογών της τεχνολογίας της, όπως οι ισχυροί προσωπικοί υπολογιστές και τα δημόσια ευρυζωνικά δίκτυα δεδομένων, οι αλλαγές στις διάφορες όψεις της καθημερινότητας είναι εντυπωσιακές. Πλέον είναι δυνατή η άμεση επικοινωνία μεταξύ ιδιαίτερα απομακρυσμένων ανθρώπων (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, εφαρμογές instant messaging, τηλεδιάσκεψη), η τηλεργασία, το ηλεκτρονικό εμπόριο, οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες, οι ηλεκτρονικές τραπεζικές ή άλλου είδους συναλλαγές, οι οποίες δεν απαιτούν από τους συναλλασσόμενους να βρίσκονται στον ίδιο χώρο και σε καθορισμένες χρονικές στιγμές (π.χ. ωράριο καταστημάτων) για να διεκπεραιωθούν (Norris & Reddick, 2013).

Οι αυξημένες απαιτήσεις της σύγχρονης ζωής έχουν με τη σειρά τους αυξήσει τις αξιώσεις των πολιτών για μεγαλύτερη ευελιξία και περισσότερες διευκολύνσεις στις συναλλαγές τους με το δημόσιο

τομέα. Η αναζήτηση πληροφοριών καθώς και η διεκπεραίωση διαφόρων εργασιών σήμερα έχει ως αποτέλεσμα το χάσιμο πολύτιμου χρόνου στον εντοπισμό του υπεύθυνου φορέα και αναμονή στις ουρές. Παράλληλα, το ποσοστό των πολιτών που εξοικειώνεται με το Διαδίκτυο ολοένα και αυξάνεται τα τελευταία χρόνια. Η Πολιτεία, επομένως, είναι υποχρεωμένη να επαναπροσδιορίσει τις σχέσεις με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, τις μεθόδους συνεργασίας των διαφόρων κρατικών υπηρεσιών και τους τρόπους εξυπηρέτησης, έτσι ώστε αυτοί να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες συνθήκες ζωής. Ακολουθώντας το παράδειγμα άλλων κλάδων οικονομικής δραστηριότητας, πλέον οι δημόσιες υπηρεσίες στρέφονται στις νέες τεχνολογίες, στην προσπάθεια να γίνουν πιο αποτελεσματικές και ικανές να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις των πολιτών της σύγχρονης εποχής (Bailey et al., 2017).

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ή αλλιώς e-Government και τα διάφορα συνώνυμά της, υφίσταται στο διεθνές προσκήνιο για αρκετά χρόνια. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, οι κυβερνήσεις, σε όλα τα επίπεδά τους, υιοθέτησαν προγράμματα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης προκειμένου να παρέχουν ηλεκτρονικά, πληροφορίες και υπηρεσίες σε πολίτες και επιχειρήσεις. Σήμερα, το e-Government βρίσκεται στο προσκήνιο τόσο στην έρευνα, όσο και στην εφαρμογή και αυτός ο νέος χώρος προσελκύει την προσοχή κυβερνήσεων, παρόχων τεχνολογίας και ερευνητών. Παρόλο που το εγχείρημα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης υπάρχει εδώ και πολλά χρόνια, στην ουσία βρίσκεται στην παιδική του ηλικία και η μελέτη του σε ακόμα νεότερη. Ωστόσο θεωρείται σαν ένα παγκόσμιο φαινόμενο που έρχεται να επαναπροσδιορίσει ρόλους και σχέσεις στην δημοκρατία (Snead & Wright, 2014).

6.2.2. Η Έννοια της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση περιλαμβάνει τη χρήση της Πληροφοριακής Τεχνολογίας και ειδικά του Διαδικτύου για τη βελτίωση των κρατικών υπηρεσιών προς τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τις άλλες κρατικές υπηρεσίες. Διαθέτει τη δυνατότητα της άμεσης σύνδεσης της Πολιτείας με τους πολίτες της μ' έναν τρόπο που δημιουργεί νέες ευκαιρίες και ταυτόχρονα, νέες προκλήσεις. Το e-Government μπορεί να διευκολύνει τους πελάτες να αλληλεπιδράσουν και να δεχτούν υπηρεσίες από την Πολιτεία 24 ώρες την ημέρα, 7 ημέρες την εβδομάδα (Bertot et al., 2014).

Έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί για την έννοια της Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Άλλοι είναι μάλλον περιορισμένοι, εστιάζοντας μόνο στην χρήση των νέων τεχνολογιών, ενώ άλλοι βλέπουν το e-Government με πιο ευρύ πρίσμα, σαν εγχείρημα μετασχηματισμού της διακυβέρνησης (Schnoll, 2015).

Παρακάτω δίνονται οι πιο παγκόσμιοι αποδεκτοί ορισμοί:

- «Η χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών στη δημόσια διοίκηση, σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες του προσωπικού, με σκοπό τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του κοινού, την ενδυνάμωση της δημοκρατίας και την υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών» (Nugent, 2017).
- «Η χρήση από την κυβέρνηση εφαρμογών του Διαδικτύου και άλλων τεχνολογιών, σε συνδυασμό με διαδικασίες που ενσωματώνουν αυτές τις τεχνολογίες για την ενίσχυση της πρόσβασης στην κρατική πληροφορία και υπηρεσία προς το κοινό, άλλες υπηρεσίες και κρατικές οντότητες, ή τη βελτίωση σε κυβερνητικές λειτουργίες ως προς την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα των υπηρεσιών και το μετασχηματισμό τους» (Snead & Wright, 2014).

- «Η χρήση τεχνολογιών της πληροφορίας και των τηλεπικοινωνιών, ειδικά του Διαδικτύου, σαν εργαλείο για καλύτερη Διακυβέρνηση» (Abu-Shanab, 2015).
- «Η χρήση του Διαδικτύου για την διανομή των κρατικών πληροφοριών και υπηρεσιών στους πολίτες» (Vaidya & Soar, 2017).
- «Η χρήση της τεχνολογίας και ειδικά των διαδικτυακών εφαρμογών για την ενίσχυση της πρόσβασης και την αποτελεσματική απόδοση των κυβερνητικών πληροφοριών και υπηρεσιών» (Stier, 2015).
- «Οι σχέσεις μεταξύ των κυβερνήσεων, των πελατών τους(επιχειρήσεις, άλλες κυβερνήσεις και πολίτες) και των προμηθευτών τους (επιχειρήσεις, άλλες κυβερνήσεις και πολίτες)» (Ebbbers et al., 2016).

Οι επιστήμονες βασιζόμενοι σε μια περιεκτική βιβλιογραφική ανασκόπηση, προτείνουν τον εξής ορισμό: *«Μια ευρεία πρωτοβουλία μετασχηματισμού, που διευκολύνεται από τις νέες τεχνολογίες για α) την ανάπτυξη και παροχή ενιαίων και ολοκληρωμένων κρατικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, β) τη διευκόλυνση της αποτελεσματικής διοίκησης και γ) την υποστήριξη των οικονομικών και κοινωνικών στόχων των πολιτών, των επιχειρήσεων και της κοινωνίας σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο».*

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση δεν είναι απλά η παροχή υπολογιστών σε κρατικούς λειτουργούς ή η αυτοματοποίηση παλιών διαδικασιών. Ούτε η χρήση των υπολογιστών αλλά ούτε και η αυτοματοποίηση περίπλοκων διαδικασιών μπορεί να επιφέρει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην κυβέρνηση ή να προάγει την δημόσια συμμετοχή. Η μεμονωμένη εστίαση σε τεχνολογικές λύσεις δε θα μεταβάλλει τη νοοτροπία των γραφειοκρατών που δε βλέπουν τον πολίτη σαν πελάτη της κυβέρνησης και συμμετοχο στη λήψη των αποφάσεων. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι περισσότερο

Διακυβέρνηση παρά Ηλεκτρονική. Στη σημερινή εποχή της τεχνολογίας, το e-Government είναι η επανάσταση στην παραδοσιακή διακυβέρνηση. Όπως παλαιότερα το τηλέφωνο και το φαξ θεωρούνταν καινοτομίες στις συναλλαγές με το κράτος, έτσι θεωρείται σήμερα και το e- Government (Abu-Shanab, 2015).

6.2.3. Μορφές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Η Πολιτεία παρέχει στους πολίτες, τις επιχειρήσεις και άλλες κρατικές υπηρεσίες, πληροφορίες και υπηρεσίες. Η διαδικασία συνήθως διεξάγεται με την επίσκεψη σε κρατικά γραφεία, ζητώντας πληροφορίες γραπτώς ή μέσω τηλεφώνου. Με την ανάπτυξη του Διαδικτύου, οι κρατικές ιστοσελίδες έχουν αντικαταστήσει ή διευκολύνει κάποιες από αυτές τις διαδικασίες. Οι πολίτες και οι επιχειρήσεις μπορούν επίσης να παρέχουν πληροφορίες στην Πολιτεία μέσω επίσκεψης, τηλεφώνου ή e-mail. Οι κρατικοί ιστοτόποι προσφέρουν πλέον νέες δυνατότητες για ηλεκτρονική αλληλεπίδραση με το κράτος. Έτσι οι μορφές που μπορεί να λάβουν οι συναλλαγές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης είναι οι εξής:

- **Government to Citizen (G2C):** Οι πρωτοβουλίες G2C προορίζονται στο να διευκολύνουν την αλληλεπίδραση των πολιτών με την Πολιτεία, κάτι το οποίο θεωρείται από πολλούς ως ο πρωταρχικός στόχος της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Οι πρωτοβουλίες αυτές επιχειρούν να κάνουν τις συναλλαγές, όπως η λήψη πιστοποιητικών και η πληρωμή φόρων, λιγότερο χρονοβόρες και πιο εύκολες. Επίσης, επιχειρούν να ενισχύσουν την πρόσβαση στην δημόσια πληροφορία με τη χρήση μέσων όπως οι ιστοσελίδες και τα κιόσκια. Ένα άλλο χαρακτηριστικό τους είναι η προσπάθεια για τον περιορισμό της υπερφορτωμένης γραφειοκρατικής φύσης πολλών από τις δημόσιες λειτουργίες (Reta et al., 2016).
- **Government to Business (G2B):** Οι συναλλαγές G2B περιλαμβάνουν διάφορες υπηρεσίες που παρέχονται από την

Πολιτεία στον επιχειρηματικό χώρο, όπως την γνωστοποίηση νόμων, πολιτικών και υπομνημάτων. Επίσης διευκολύνουν την πιστοποίηση των επιχειρήσεων, την ανανέωση αδειών και την πληρωμή φόρων. Έτσι, ενισχύουν την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και ειδικά τη δημιουργία μικρών και μεσαίων οργανισμών. Η απλοποίηση των διαδικασιών ενθαρρύνει αναμφισβήτητα την επιχειρηματικότητα (Hashim et al., 2016). Σε ανώτερο επίπεδο, οι υπηρεσίες G2B περιλαμβάνουν τις ηλεκτρονικές προμήθειες, δηλαδή τις online ηλεκτρονικές συναλλαγές της Πολιτείας με τους προμηθευτές της, για τη διάθεση, από μέρους της, αγαθών και υπηρεσιών. Η διαδικασία είναι διαφανής και επιτρέπει και σε σχετικά μικρές επιχειρηματικές μονάδες να διεκδικήσουν συμφωνίες με το κράτος. Επιπλέον, η εξοικονόμηση πόρων για το κράτος είναι σημαντική, καθώς καταργούνται οι μεσάζοντες (Hashim et al., 2016).

- **Government to Government (G2G):** Σύμφωνα με πολλούς ερευνητές, ο τομέας του G2G αναπαριστά τη σπονδυλική στήλη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Αρκετοί υποστηρίζουν ότι η κρατική λειτουργία (κεντρική, περιφερειακή, τοπική) οφείλει να βελτιώσει και να αναβαθμίσει τα δικά της εσωτερικά συστήματα και τις διαδικασίες, πριν καταστούν επιτυχείς οι ηλεκτρονικές συναλλαγές με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Η πτυχή G2G περιλαμβάνει τη διανομή δεδομένων και τη διεκπεραίωση ηλεκτρονικών συναλλαγών μεταξύ κρατικών οντοτήτων. Προϋποθέτει αλληλεπιδράσεις εσωτερικά σε κάθε οντότητα, αλλά και μεταξύ των οντοτήτων σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Έτσι, είναι δυνατή η μείωση του πλεονασμού δεδομένων και η αύξηση της αποτελεσματικότητας. Σε άλλο επίπεδο, οι υπηρεσίες G2G μπορούν να χρησιμοποιηθούν για συναλλαγές μεταξύ κυβερνήσεων και να χρησιμοποιηθούν ως εργαλείο διεθνών σχέσεων και διπλωματίας (Fan et al., 2014).

6.2.4. Τα Οφέλη της Εφαρμογής του E-Government

Τα οφέλη από την ενσωμάτωση εφαρμογών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης είναι πολλαπλά και ιδιαίτερα σημαντικά. Γενικά, ο στόχος της εφαρμογής του e-Government είναι η υποστήριξη της αλληλεπίδρασης μεταξύ τριών κύριων παραγόντων στην κοινωνία (κράτος, πολίτες, επιχειρήσεις) προκειμένου να επιτύχει πολιτική, κοινωνική και οικονομική πρόοδο στην χώρα. Επιμέρους οφέλη είναι τα εξής:

6.2.4.1. Βελτίωση της Αποτελεσματικότητας

Οι νέες τεχνολογίες ενισχύουν τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας στις πολύπλοκες δημόσιες διαδικασίες. Οι εφαρμογές διαδικτύου μπορούν να επιφέρουν εξοικονόμηση στη συλλογή και μετάδοση δεδομένων, την προβολή των πληροφοριών και την επικοινωνία με τους πολίτες. Πιθανή είναι και η μελλοντική αποτελεσματικότητα, μέσα από τη διανομή των δεδομένων στον κρατικό τομέα (Bailey et al., 2017).

6.2.4.2. Βελτίωση των Υπηρεσιών

Η υιοθέτηση στρατηγικών με κέντρο τον πολίτη είναι το κεντρικό στοιχείο στις στρατηγικές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης όλων των χωρών. Οι επιτυχημένες υπηρεσίες χτίζονται με βάση την κατανόηση των απαιτήσεων του χρήστη, κάτι που ισχύει και για τις online υπηρεσίες. Η εστίαση στον πελάτη σημαίνει ότι ένας χρήστης δεν χρειάζεται να κατανοήσει τις πολύπλοκες κρατικές δομές και σχέσεις. Το διαδίκτυο μπορεί να βοηθήσει σε αυτό τον στόχο, διευκολύνοντας τις κυβερνήσεις να φαίνονται σαν ένας ενοποιημένος οργανισμός και παρέχοντας ενιαίες online υπηρεσίες. Όπως συμβαίνει και με όλες τις

υπηρεσίες, το e-Government πρέπει να αναπτυχθεί υπό το πρίσμα της ζήτησης και των αξιών του χρήστη (Alenezi et al., 2015).

6.2.4.3. Μπορούν να Επιτευχθούν Συγκεκριμένα Αποτελέσματα

Το Ίντερνετ μπορεί να βοηθήσει τις εμπλεκόμενες οντότητες να μοιράζονται πληροφορίες και ιδέες και να πετυχαίνουν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, η διανομή πληροφοριών στον τομέα της υγείας μπορεί να βελτιώσει την κατανομή των πόρων και τη φροντίδα των ασθενών. Ωστόσο, η διανομή των πληροφοριών θα εγείρει θέματα προστασίας ευαίσθητων δεδομένων και οι δυνατές ανταλλαγές δεδομένων πρέπει να μελετηθούν πολύ προσεκτικά (Lambin et al., 2014).

6.2.4.4. Αποτελεί Σημαντικό Κίνητρο για Μετασχηματισμό της Διακυβέρνησης

Όλες οι κυβερνήσεις αντιμετωπίζουν ζητήματα όπως ο εκμοντερνισμός και ο μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης. Εξελίξεις, όπως η παγκοσμιοποίηση, η μεταβαλλόμενη ζήτηση, οι κοινωνίες που αλλάζουν και οι αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών, σημαίνουν ότι η διαδικασία αναδιοργάνωσης θα πρέπει να είναι συνεχής. Οι νέες τεχνολογίες έχουν υποστηρίξει μετασχηματισμούς σε πολλούς τομείς χρήστη (Alenezi et al., 2015).

6.2.4.5. Εμπιστοσύνη των Πολιτών προς την Κυβέρνησή τους

Η οικοδόμηση εμπιστοσύνης ανάμεσα στις κυβερνήσεις και τους πολίτες είναι πολύ σημαντική για την σωστή διακυβέρνηση. Οι νέες τεχνολογίες μπορούν να βοηθήσουν προς αυτή την κατεύθυνση, διευκολύνοντας τους πολίτες να αναμειχθούν στις πολιτικές διαδικασίες, προωθώντας την ανοιχτή και υπεύθυνη διακυβέρνηση και αποτρέποντας τη διαφθορά. Επιπλέον, μπορεί να βοηθήσουν ατομικές

φωνές να ακουστούν δημόσια, να προβάλλουν τη δημιουργική σκέψη των πολιτών σε σχέση με δημόσια ζητήματα και να φέρουν τις δημοκρατικές διαδικασίες πιο κοντά στον πολίτη (Lambin et al., 2014).

6.2.4.6. Ενίσχυση της Δημοκρατίας

Περιλαμβάνει τη δημιουργία περισσότερο προσβάσιμης κυβέρνησης και την ενθάρρυνση της συμμετοχής των πολιτών στις δημοκρατικές διαδικασίες. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση κάνει πράξη την άμεση επικοινωνία με τους εκπροσώπους της πολιτικής εξουσίας, την ουσιαστική πληροφόρηση και τη συμμετοχή στα πολιτικά δρώμενα, όλα με αποκλειστική χρήση ηλεκτρονικών μέσων. Η μεγαλύτερη πρόκληση για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι η ανατροπή του κλίματος αδιαφορίας και απαξίωσης των σημερινών πολιτών για τα τεκταινόμενα στους χώρους της πολιτικής και της διακυβέρνησης, γεγονός που εκφράζεται με σαφή τρόπο με το αυξανόμενο ποσοστό αποχής από την εκλογική διαδικασία (Roman & Miller, 2015).

6.2.4.7. Καλύτερο Επιχειρηματικό Περιβάλλον

Η τεχνολογία είναι ένας αποδεδειγμένος καταλύτης για την αύξηση της παραγωγικότητας και της οικονομικής ανάπτυξης. Η χρήση νέων τεχνολογιών στον κρατικό τομέα και η εγκατάσταση μιας υποδομής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης βοηθά στη δημιουργία φιλικού περιβάλλοντος για τις επιχειρήσεις, με την αναβάθμιση της αλληλεπίδρασής τους με το κράτος. Μειώνοντας τους πλεονασμούς στις διαδικασίες και δίνοντας έμφαση στην άμεση και αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών, η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση δημιουργεί τις συνθήκες που προσελκύουν επενδυτές (Hashim et al., 2016).

6.2.4.8. Βελτίωση της Ποιότητας Ζωής Υποβαθμισμένων Κοινοτήτων

Η τεχνολογία καθιστά δυνατή την πρόσβαση του κράτους σε απομονωμένες ομάδες ή κοινότητες και την βελτίωση της ζωής τους. Περιλαμβάνει την ενδυνάμωσή τους μέσω της συμμετοχής τους στις δημοκρατικές διαδικασίες και την διανομή βασικών αγαθών και υπηρεσιών σε αυτές (Roman & Miller, 2015).

6.2.4.9. Οφέλη και σε άλλες κατευθύνσεις

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση συνεισφέρει και στην οικονομική πολιτική, μειώνοντας τις δαπάνες, μέσα από περισσότερο αποτελεσματικά προγράμματα, βελτιώνοντας την παραγωγικότητα μέσα από την απλοποίηση των κρατικών δομών και την προώθηση της κοινωνίας της πληροφορίας.

Συνοψίζοντας, σύμφωνα με τον Heeks 2001 τα οφέλη ανήκουν σε μια από τις παρακάτω πέντε κατηγορίες:

- A) Φθηνότερα. Παραγωγή εκροών σε χαμηλότερο κόστος.
- B) Περισσότερα. Παραγωγή περισσότερων εκροών.
- Γ) Γρηγορότερα. Παραγωγή εκροών σε λιγότερο χρόνο.
- Δ) Καλύτερα. Παραγωγή εκροών με καλύτερη ποιότητα.
- E) Νέα. Παραγωγή νέων εκροών.

6.2.5. Το Μέλλον της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Δυσκολίες μπορούν να προκύψουν στην ανάπτυξη, ενσωμάτωση και αναβάθμιση των εφαρμογών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Από τη στιγμή που μια κυβέρνηση θα αποφασίσει να υιοθετήσει στρατηγικές μετασχηματισμού των διαδικασιών της, σημαντικές προκλήσεις προκύπτουν, τις οποίες καλείται να αντιμετωπίσει στο μέλλον. Οι κυριότερες προκλήσεις είναι:

6.2.5.1. Ανάπτυξη Υποδομής (Infrastructure)

Οι χώρες που υιοθετούν την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση αγωνίζονται να δημιουργήσουν μια βασική υποδομή για να εκμεταλλευτούν τις νέες τεχνολογίες και τα επικοινωνιακά εργαλεία. Πολλές αναπτυσσόμενες χώρες, αν και έχουν τη βούληση, δε διαθέτουν την υποδομή για την άμεση ανάπτυξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Αυτές οι χώρες οφείλουν να συμπεριλάβουν στις στρατηγικές τους την προσπάθεια για ανάπτυξη υποδομής, αναπτύσσοντας καινοτόμες προσεγγίσεις που θα στοχεύουν στην επίλυση του προβλήματος της αναγκαίας συνδεσιμότητας των κρατικών δομών (Buixadé Farré et al., 2014).

6.2.5.2. Ασφάλεια (Security)

Κάθε κυβέρνηση θα αντιμετωπίσει ζητήματα σχετικά με την προστασία των πληροφοριών και των συστημάτων της από παραβιάσεις που απειλούν την ακεραιότητα και τη διαθεσιμότητα των υπηρεσιών, αλλά και την εμπιστοσύνη των πολιτών στο σύστημα. Τα θέματα ασφαλείας περιλαμβάνουν προστασία ενάντια σε hackers και ιούς, εξασφαλίζοντας την ακεραιότητα των ηλεκτρονικών εγγράφων και την αποτροπή της υποκλοπής ή την παραποίηση πληροφοριών (Flores et al., 2014).

6.2.5.3. Προσωπικά Δεδομένα (Privacy)

Ακόμα και για τις κυβερνήσεις που έχουν συγκεντρωτική δομή για την προστασία των προσωπικών δεδομένων των πολιτών. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση παρουσιάζει κάποιες νέες προκλήσεις. Η αποθήκευση πληροφοριών σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων, αν και γίνεται με το σκεπτικό της προστασίας τους, ενέχει κινδύνους, καθώς τα δεδομένα μοιράζονται διάφορες υπηρεσίες. Πολλά συστήματα συλλέγουν, αποθηκεύουν και χρησιμοποιούν προσωπικά δεδομένα για

τους χρήστες των υπηρεσιών ή ακόμα και για τους επισκέπτες των δικτυακών τόπων.

Για να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη των πολιτών προς την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και να αποφευχθούν παρανομίες στη χρήση των προσωπικών δεδομένων, μια κυβέρνηση οφείλει να προσδιορίσει τον τρόπο που θα περιορίσει την διανομή των προσωπικών δεδομένων σε πρόσωπα και οργανισμούς που ο χρήστης δεν εισήγαγε τα στοιχεία, μέσα και έξω από την κρατική μηχανή. Οι κυβερνήσεις οφείλουν επίσης να εξετάσουν προσεκτικά τα ζητήματα που αφορούν τον εντοπισμό των χρηστών μέσω των cookies και την πιθανότητα κάποιος να μπορεί να τα χρησιμοποιήσει για να εντοπίσει συμπεριφορές σε ένα χρήστη (Sherer et al., 2015).

6.2.5.4. Εμπιστοσύνη (Trust)

Τα προγράμματα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης οφείλουν να οικοδομήσουν την εμπιστοσύνη ανάμεσα στις κρατικές υπηρεσίες, τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Η εμπιστοσύνη περιλαμβάνει επίσης δύο πολύ σημαντικά ζητήματα κάθε online υπηρεσίας, την ασφάλεια και τον σεβασμό των προσωπικών δεδομένων. Χωρίς το κλίμα εμπιστοσύνης, οι πολίτες που είναι ήδη διστακτικοί με την χρήση της τεχνολογίας θα αποφύγουν κάθε προσπάθεια ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση μπορεί και οφείλει να παίξει σημαντικό ρόλο στην πληροφόρηση του κοινού σε σχέση με τις πολιτικές που εφαρμόζει (Gómez-Baggethun & Muradian, 2015).

6.2.5.5. Ψηφιακό Χάσμα (Digital Divide)

Οι διαφορές στην πρόσβαση των υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, που καλείται συνήθως «ψηφιακό χάσμα», αφορά ένα σύνολο από ζητήματα. Τα χάσματα στην πρόσβαση και την χρήση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης μπορούν να σχετίζονται με ένα αριθμό

χαρακτηριστικών, όπως η ηλικία, η τοποθεσία, το επίπεδο εισοδήματος, το επίπεδο μόρφωσης, η γλώσσα και οι ειδικές ανάγκες. Τα ζητήματα του ψηφιακού χάσματος, που φαίνεται να είναι κοινά σε κάθε πολιτισμό και χώρα, αναφέρονται τόσο στην ικανότητα για πρόσβαση σε υπηρεσίες, όσο και στην ικανότητα για πρόσβαση στο περιεχόμενο. Κάθε δημοκρατική κοινωνία έχει την ηθική και νομική υποχρέωση να αγωνίζεται για την εξάλειψη των κάθε είδους αποκλεισμών και να μεριμνά ώστε ο κάθε πολίτης να απολαμβάνει εύκολη και ισότιμη πρόσβαση στις υπηρεσίες του κράτους. Το κράτος θα πρέπει να διατηρήσει τις παραδοσιακές μεθόδους παροχής υπηρεσιών, για όσους αδυνατούν να χρησιμοποιήσουν τις ανάλογες ηλεκτρονικές. Η λύση των προβλημάτων πρόσβασης θα είναι ένα πολύ σημαντικό ζήτημα για το e- Government του μέλλοντος (Myeong et al., 2014).

6.2.5.6. Οικονομικές Διαφορές

Το εισόδημα αποτελεί μια κύρια ανησυχία σε πλούσιες και φτωχές χώρες. Οι οικονομικά ασθενέστεροι έχουν «τα χαμηλότερα επίπεδα πρόσβασης, αλλά συχνά τα υψηλότερα επίπεδα αλληλεπίδρασης με το κράτος». Σε ένα κράτος με σχετικά μικρές δαπάνες για κρατικές υπηρεσίες και περιορισμένη πρόσβαση στο Internet, τα οικονομικά θα παίξουν σημαντικό ρόλο στο να εμποδίσουν το κοινό να χρησιμοποιήσει τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Ακόμα και αν η πρόσβαση είναι η διαθέσιμη σε εκείνους που δεν την έχουν, μέσω ενός δημόσιου χώρου, «δεν είναι το ίδιο με το να έχεις αυτόματη πρόσβαση μέσω σύνδεσης υψηλής ταχύτητας στο σπίτι και το γραφείο». Σε πιο πλούσιες χώρες, οι οικονομικές διαφορές μπορούν να προκαλέσουν χάσματα στην χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών. «Οι χώρες με το μεγαλύτερο ψηφιακό χάσμα είναι εκείνες που παρουσιάζουν μεγάλες εισοδηματικές ανισότητες» (Tarando et al., 2015).

6.2.5.7. Εκπαίδευση (Training)

Γενικά, όσο ανεβαίνει το επίπεδο μόρφωσης, αντίστοιχα αυξάνεται και η χρήση του Internet. Σε κάθε επίπεδο εισοδήματος, οι άνθρωποι με ανώτερη μόρφωση παρουσιάζουν υψηλότερη συχνότητα χρήσης του Internet σε σχέση με άλλους χαμηλότερης μόρφωσης. Η εκπαίδευση στη χρήση της τεχνολογίας φαίνεται να είναι το στοιχείο-κλειδί σε αυτό το χάσμα. Οι ομάδες χρηστών που έχουν εμπειρία στο διαδίκτυο είναι οι πιο συχνοί χρήστες των ηλεκτρονικών υπηρεσιών (Alloghani et al., 2017).

6.2.5.8. Πρόσβαση (Accessibility)

Η εξασφάλιση ότι τα άτομα με ειδικές ανάγκες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τους κρατικούς δικτυακούς τόπους είναι ένα άλλο σημαντικό ζήτημα στην ανάπτυξη του e-Government. Η ανταπόκριση στις ανάγκες των ατόμων με ειδικές ανάγκες παρουσιάζει συγκεκριμένες προκλήσεις. Για τα άτομα με ειδικές ανάγκες, μια ιστοσελίδα είναι προσβάσιμη «αν μπορεί να χρησιμοποιηθεί με μια ποικιλία τρόπων που δεν εξαρτάται από μια αίσθηση ή ικανότητα». Η αποτυχία προσβασιμότητας στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες δημιουργεί την απειλή της εικονικής απομόνωσης των ατόμων αυτών (Biggs et al., 2013).

6.2.5.9. Διαφάνεια (Transparency)

Η κυβερνητική διαφάνεια θα πρέπει να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα στη σχεδίαση της υποδομής. Οι πολίτες σπάνια κατανοούν πως λαμβάνονται οι κυβερνητικές αποφάσεις. Αυτή η έλλειψη διαφάνειας αποτρέπει τους περισσότερους πολίτες από την ενεργή συμμετοχή, την ανάπτυξη ερωτημάτων ή τη διαμαρτυρία για άστοχες αποφάσεις. Η έλλειψη διαφάνειας μπορεί να αποκρύψει φαινόμενα διαφθοράς ή ευνοϊκής μεταχείρισης από το κράτος. Οι κρατικοί

δικτυακοί τόποι και οι online υπηρεσίες πρέπει να συμμορφωθούν με τις αρχές του δικαίου, όσον αφορά τις κρατικές λειτουργίες.

Πληροφόρηση των πολιτών. Οι κυβερνήσεις μπορούν να είναι υπερβολικά φιλόδοξες με την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, αλλά πιθανότατα δεν θα υπάρχει αντίστοιχη πληροφόρηση των πολιτών για τις διαθέσιμες ηλεκτρονικές υπηρεσίες (Turnhout et al., 2014).

6.2.5.10. Ανθρώπινο Δυναμικό (Human Resources)

Οι ανθρώπινοι πόροι πρέπει να δομηθούν έχοντας κατά νου τους στόχους της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Ένα εκπαιδευμένο και πρόθυμο ανθρώπινο προσωπικό είναι πολύ σημαντικό για την επιτυχία της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Οι δημόσιοι υπάλληλοι θα χρειαστούν εκπαίδευση και κίνητρα για να «ενωθούν» με τη νέα υποδομή. Η ανώτερη ηγεσία θα πρέπει να περιμένει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι θα νιώθουν απειλή από την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, είτε λόγω του φόβου εντοπισμού της διαφθοράς, είτε λόγω του φόβου ότι θα μειωθεί η δύναμή τους. Η πολιτική βούληση μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο στην δημιουργία θετικού κλίματος για την αλλαγή, εξασφαλίζοντας επαρκή εκπαίδευση και ανταμείβοντας όσους υποστηρίζουν την αλλαγή αυτή (ArAs, 2016).

6.2.5.11. Benchmarking

Οι κυβερνήσεις πρέπει να αξιολογούν τακτικά την πρόοδο και την αποτελεσματικότητα των επενδύσεων, προκειμένου να προσδιορίσουν αν οι στόχοι και οι σκοποί ανταποκρίνονται στα χρονοδιαγράμματα. Ο υπολογισμός της αξίας και της προόδου των επενδύσεων είναι ένα δύσκολο αλλά αναγκαίο βήμα, εάν είναι επιθυμητή η υποστήριξη σε αυτές τις πρωτοβουλίες. Μπορεί να περιλαμβάνει ποσοτικές και ποιοτικές μετρήσεις, όπως ο αριθμός των online υπηρεσιών, η μείωση του μέσου χρόνου διεκπεραίωσης των συναλλαγών, η μείωση των

παραπόνων για την ποιότητα των υπηρεσιών, η αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στις δημοκρατικές διαδικασίες και η μείωση του κόστους για το κράτος (Fan & Luo, 2014).

6.2.5.12. Προτεραιότητες

Υπάρχει βέβαια και ο κίνδυνος προώθησης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης σε βάρος βασικότερων αρμοδιοτήτων της διακυβέρνησης. Για παράδειγμα, σε κάποιες περιοχές της Ινδίας παρουσιάζεται υψηλή χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, την ώρα που σε απόσταση 50 χιλιομέτρων από τις περιοχές αυτές υπάρχουν σοβαρά προβλήματα με το δίκτυο ύδρευσης και ηλεκτροδότησης.

6.3. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ευρώπη

6.3.1. Εισαγωγή

Η Ευρωπαϊκή Ένωση για να προωθήσει την ηλεκτρονική διακυβέρνηση σχεδίασε και υλοποίησε τα Προγράμματα Δράσης 2002 και 2005 τα οποία, κυρίως, αποσκοπούσαν στην ανάπτυξη εφαρμογών στα κράτη μέλη. Σήμερα, η Ε.Ε. έχει σχεδιάσει το νέο Πρόγραμμα Δράσης i2010 που έγινε στο Μάντσεστερ στις 24-25 Νοεμβρίου 2005. Το νέο πρόγραμμα αποσκοπεί στην ενδυνάμωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε ευρωπαϊκό επίπεδο και προσδιορίζει τα βασικά ορόσημα. Τα κυριότερα σημεία είναι (Sørensen & Torfing, 2016):

6.3.1.1. Οι Πολίτες και οι Επιχειρήσεις στο Επίκεντρο

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση μετά το 2005 απευθύνεται αποκλειστικώς στους πολίτες και τις επιχειρήσεις για να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους:

- Για τη διαβίωση, την εργασία και την επιχειρηματικότητά τους στην Ευρώπη.

- Ως χρήστες των διοικητικών υπηρεσιών, ως φορολογούμενοι και ως συμμετοχοί στη δημοκρατία.

Οι δημόσιες υπηρεσίες θα πρέπει να σχεδιάζουν τις διαδικασίες τους από τη σκοπιά του χρήστη. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις, οι προτεραιότητες και οι προτιμήσεις κάθε μεμονωμένης κατηγορίας χρηστών (Sørensen & Torfing, 2016).

6.3.1.2. Ηλεκτρονική Αναγνώριση των Χρηστών και Αυθεντικοποίηση των Συναλλαγών

Οι επικοινωνίες και οι συναλλαγές των πολιτών και των επιχειρήσεων με τις δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να εξασφαλίζουν την αυθεντικότητα των συμβαλλόμενων μερών, την προστασία των προσωπικών δεδομένων και τις θεσμικές απαιτήσεις για τη διενέργεια νόμιμων διοικητικών συναλλαγών.

Μέχρι το 2010 θα αναπτυχθούν συναλλαγές σε πραγματικό χρόνο(online) σε ολόκληρη την Ευρώπη με τη βοήθεια ενός πανευρωπαϊκού διαλειτουργικού συστήματος αναγνώρισης και αυθεντικοποίησης των συναλλαγών (Sørensen & Torfing, 2016).

6.3.1.3. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση για Όλους

Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες και τα ηλεκτρονικά προϊόντα θα έχουν αξία, εάν και μόνον εάν όλοι οι πολίτες και οι επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση σε αυτά. Όλοι πρέπει να συμμετέχουν ισότιμα στην κοινωνία της γνώσης, χωρίς γεωγραφικούς, οικονομικούς και πολιτισμικούς αποκλεισμούς. Το νέο ευρωπαϊκό όραμα είναι:

Μέχρι το 2010 δεν θα υπάρχει κανένας παραμερισμένος πολίτης από την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (Smith, 2013).

6.3.1.4. Αποδοτική και Αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δίνει την ευκαιρία για τη δημιουργία παραγωγικών και αποτελεσματικών δημόσιων διοικήσεων και επομένως θα πρέπει σε ότι αφορά την (Smith, 2013):

- Αποδοτικότητα: Μέχρι το 2010 η ηλεκτρονική διακυβέρνηση θα πρέπει να αυξήσει την αποδοτικότητα σε ποσά που αντιστοιχούν με το 1% του Ακαθάριστου Εθνικού Εισοδήματος.
- Αποτελεσματικότητα: Μέχρι το 2010 οι δημόσιες διοικήσεις πρέπει να διαθέτουν στους πολίτες και τις επιχειρήσεις προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

6.3.1.5. Ηλεκτρονικές Δημόσιες Προμήθειες

Τα κράτη πραγματοποιούν προμήθειες που αντιστοιχούν με το 15% του Ακαθάριστου Εθνικού Εισοδήματος και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να συνεισφέρει στην βελτίωση των διαδικασιών των δημόσιων προμηθειών. Ο στόχος στον τομέα αυτόν είναι:

Μέχρι το 2010 οι κρατικές προμήθειες πρέπει να γίνονται ηλεκτρονικά έτσι ώστε όλες οι εταιρείες να μπορούν να συμμετέχουν στους σχετικούς διαγωνισμούς (Smith, 2013).

6.3.1.6. Διασυνοριακές Υπηρεσίες

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση μπορεί να διευκολύνει την ελεύθερη διακίνηση ανθρώπων, κεφαλαίων, αγαθών και υπηρεσιών μεταξύ των κρατών-μελών και να συμβάλει στη δημιουργία της ενωμένης Ευρώπης. Έτσι το επόμενο ορόσημο είναι: «Μέχρι το 2100 πρέπει να έχουν αναπτυχθεί ευρωπαϊκές διασυνοριακές εφαρμογές για την πρόνοια, την ανεύρεση εργασίας, την απόκτηση αδειών, την ίδρυση νέων εταιριών, την απόδοση του ΦΠΑ κ.λ.π.» Από τα παραπάνω φαίνεται ότι η Ευρωπαϊκή Ένωση προσδιορίζει τα επόμενα ορόσημα

και προετοιμάζει την Τρίτη γενιά δράσεων για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (Smith, 2013).

6.3.2. Η Στρατηγική της Λισαβόνας

Στις 13 Δεκεμβρίου 2007 οι ηγέτες της ΕΕ υπέγραψαν τη Συνθήκη της Λισαβόνας, τερματίζοντας με τον τρόπο αυτό τις πολυετείς διαπραγματεύσεις σχετικά με θεσμικά ζητήματα.

Η Συνθήκη της Λισαβόνας τροποποιεί τις δύο βασικές συνθήκες της ΕΕ: τη Συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση και τη Συνθήκη για την Ίδρυση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας. Η τελευταία αυτή θα μετονομασθεί σε Συνθήκη για τη Λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επίσης, στην εν λόγω Συνθήκη επισυνάπτεται μια σειρά πρωτοκόλλων και δηλώσεων (de la Porte & Heins, 2016).

A. Μία δημοκρατικότερη και διαφανέστερη Ευρώπη, με ενισχυμένο τον ρόλο του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και των εθνικών κοινοβουλίων, με περισσότερες ευκαιρίες για τους πολίτες να εκφράζονται και να ακούγεται η φωνή τους, αλλά και με πιο συγκεκριμένη εικόνα για το ποιος κάνει τι σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο (de la Porte & Heins, 2016).

- **Ενισχυμένος ρόλος για το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο:** Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το οποίο εκλέγεται απευθείας από τους πολίτες της ΕΕ, θα αποκτήσει νέες σημαντικές εξουσίες όσον αφορά τη νομοθεσία και τον προϋπολογισμό της ΕΕ αλλά και τις διεθνείς συμφωνίες. Ειδικότερα, η αυξημένη χρήση της διαδικασίας συναπόφασης κατά την άσκηση της πολιτικής θα διασφαλίσει την ισότιμη θέση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου με το Συμβούλιο, το οποίο εκπροσωπεί τα κράτη μέλη για το μεγαλύτερο μέρος της νομοθεσίας της ΕΕ.

- Μεγαλύτερη συμμετοχή των εθνικών κοινοβουλίων: τα εθνικά κοινοβούλια θα έχουν περισσότερες ευκαιρίες να συμμετέχουν στις εργασίες της ΕΕ, κυρίως χάρη σε ένα νέο μηχανισμό που θα διασφαλίζει ότι η Ένωση ενεργεί μόνο στις περιπτώσεις που μπορούν να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα σε επίπεδο ΕΕ (επικουρικότητα). Σε συνδυασμό με τον ενισχυμένο ρόλο του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, το γεγονός αυτό θα προωθήσει τη δημοκρατία και τη νομιμότητα κατά τη λειτουργία της Ένωσης.
- Ισχυρότερη φωνή των πολιτών: χάρη στη σχετική πρωτοβουλία υπέρ των πολιτών, εφόσον συγκεντρωθούν τουλάχιστον ένα εκατομμύριο υπήκοοι σημαντικού αριθμού κρατών μελών, μπορούν να λαμβάνουν την πρωτοβουλία να καλούν την Επιτροπή να υποβάλει νέες προτάσεις πολιτικής.
- Ποιος κάνει τι: η σχέση μεταξύ κρατών μελών και Ευρωπαϊκής Ένωσης θα καταστεί σαφέστερη χάρη στην ξεκάθαρη κατηγοριοποίηση των αρμοδιοτήτων.
- Αποχώρηση από την Ένωση: η Συνθήκη της Λισαβόνας αναγνωρίζει ρητά για πρώτη φορά τη δυνατότητα ενός κράτους μέλους να αποχωρήσει από την Ένωση.

B. Μία αποτελεσματικότερη Ευρώπη, με απλουστευμένες μεθόδους εργασίας και κανόνες ψηφοφορίας, με βελτιωμένα και σύγχρονα θεσμικά όργανα για μία Ευρωπαϊκή Ένωση 27 μελών και με βελτιωμένη ικανότητα παρέμβασης σε τομείς άμεσης προτεραιότητας για τη σημερινή Ένωση (de la Porte & Heins, 2016).

- Αποτελεσματική και αποδοτική λήψη αποφάσεων: Η ψηφοφορία με ειδική πλειοψηφία στο Συμβούλιο θα επεκταθεί σε νέους τομείς πολιτικής ώστε η διαδικασία λήψης αποφάσεων να είναι ταχύτερη και αποτελεσματικότερη. Από

το 2014 και μετά, η ειδική πλειοψηφία υπολογίζεται βάσει της διττής πλειοψηφίας των κρατών μελών και των πληθυσμού, γεγονός που αντιπροσωπεύει τη διττή νομιμότητα της Ένωσης. Διττή πλειοψηφία επιτυγχάνεται όταν μία απόφαση λαμβάνεται από το 55% των κρατών μελών που αντιπροσωπεύουν τουλάχιστον το 65% του πληθυσμού της Ένωσης.

- Ένα σταθερότερο και απλουστευμένο θεσμικό πλαίσιο: Η Συνθήκη της Λισαβόνας καθιερώνει το αξίωμα του Προέδρου του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου, ο οποίος εκλέγεται για δύομιση χρόνια, εισάγει άμεση σχέση μεταξύ της εκλογής του Προέδρου της Επιτροπής και των αποτελεσμάτων των ευρωεκλογών, προβλέπει νέες ρυθμίσεις για τη μελλοντική σύνθεση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και για μία μικρότερη Επιτροπή και διατυπώνει σαφέστερους κανόνες ενισχυμένης συνεργασίας καθώς και δημοσιονομικές διατάξεις.
- Βελτίωση της ζωής των Ευρωπαίων: η Συνθήκη της Λισαβόνας δίνει στην ΕΕ περισσότερες δυνατότητες να δραστηριοποιείται σε διάφορους τομείς πολιτικής μείζονος προτεραιότητας για τη σημερινή Ένωση και τους πολίτες της. Πρόκειται ειδικότερα για τους τομείς της ελευθερίας, της ασφάλειας και της δικαιοσύνης, όπως για παράδειγμα, η καταπολέμηση της τρομοκρατίας ή του εγκλήματος. Σε κάποιο βαθμό αφορά και άλλους τομείς, όπως η ενέργεια, η δημόσια υγεία, η πολιτική προστασία, η αλλαγή του κλίματος, οι υπηρεσίες γενικού συμφέροντος, η έρευνα, το διάστημα, η εδαφική συνοχή, το εμπόριο, η ανθρωπιστική βοήθεια, ο αθλητισμός, ο τουρισμός και η διοικητική συνεργασία.

Γ. Μία Ευρώπη των δικαιωμάτων και των αξιών, της ελευθερίας, της αλληλεγγύης και της ασφάλειας: προώθηση των αξιών της Ένωσης, ενσωμάτωση του Χάρτη θεμελιωδών δικαιωμάτων στο ευρωπαϊκό πρωτογενές δίκαιο, δημιουργία νέων μηχανισμών αλληλεγγύης και διασφάλιση καλύτερης προστασίας για τους Ευρωπαίους πολίτες (de la Porte & Heins, 2016).

- Οι δημοκρατικές αξίες: η Συνθήκη της Λισαβόνας καθορίζει λεπτομερώς και στηρίζει τις αξίες και τους στόχους της Ένωσης, που χρησιμεύουν ως σημείο αναφοράς για τους Ευρωπαίους πολίτες και καταδεικνύουν τι έχει να προσφέρει η Ευρώπη στους εταίρους της παγκοσμίως.
- Τα δικαιώματα των πολιτών και ο Χάρτης θεμελιωδών δικαιωμάτων: με τη Συνθήκη της Λισαβόνας διατηρούνται ήδη τα κεκτημένα δικαιώματα και παράλληλα καθιερώνονται ορισμένα νέα. Ειδικότερα, η Συνθήκη εγγυάται τις ελευθερίες και τις αρχές που καθορίζονται στο Χάρτη θεμελιωδών δικαιωμάτων και καθιστά νομικά δεσμευτικές τις διατάξεις του εν λόγω Χάρτη σχετικά με τα αστικά, τα πολιτικά, τα οικονομικά και τα κοινωνικά δικαιώματα.
- Η ελευθερία των Ευρωπαίων πολιτών: η Συνθήκη της Λισαβόνας διατηρεί και ενισχύει τις «τέσσερις ελευθερίες» καθώς και την πολιτική, οικονομική και κοινωνική ελευθερία των Ευρωπαίων πολιτών.
- Η αλληλεγγύη μεταξύ των κρατών μελών: βάσει της Συνθήκης της Λισαβόνας, η Ένωση και τα κράτη μέλη της ενεργούν από κοινού με πνεύμα αλληλεγγύης εάν ένα κράτος μέλος δεχθεί τρομοκρατική επίθεση ή πληγεί από φυσική ή ανθρωπογενή καταστροφή. Δίδεται επίσης έμφαση στην αλληλεγγύη στον τομέα της ενέργειας.
- Η ενισχυμένη ασφάλεια για όλους: η Ένωση αποκτά διευρυμένη αρμοδιότητα να ενεργεί στους τομείς της

ελευθερίας, της ασφάλειας και της δικαιοσύνης, γεγονός που θα αυξήσει άμεσα την ικανότητά της για καταπολέμηση του εγκλήματος και της τρομοκρατίας. Οι νέες διατάξεις για την πολιτική προστασία, την ανθρωπιστική βοήθεια και τη δημόσια υγεία έχουν στόχο να ενισχύσουν την ικανότητα της Ένωσης να αντιδρά όταν απειλείται η ασφάλεια των Ευρωπαίων πολιτών.

Δ. Η παρουσία της Ευρώπης στην παγκόσμια σκηνή θα εξασφαλιστεί με τη συνένωση των μέσων εξωτερικής πολιτικής της Ευρώπης, τόσο στο στάδιο της χάραξης όσο και της υιοθέτησης νέων πολιτικών. Με τη Συνθήκη της Λισαβόνας η Ευρώπη θα αποκτήσει ισχυρή φωνή που θα γίνεται αισθητή από τους εταίρους της παγκοσμίως. Επίσης, η Συνθήκη θα αξιοποιήσει στο έπακρο τις οικονομικές, ανθρωπιστικές, πολιτικές και διπλωματικές δυνάμεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ώστε να προωθηθούν τα συμφέροντα και οι αξίες της σε παγκόσμια κλίμακα, ενώ ταυτόχρονα να διασφαλίζονται τα ιδιαίτερα συμφέροντα των κρατών μελών στον τομέα των εξωτερικών υποθέσεων (de la Porte & Heins, 2016).

- Ο νέος Υπάτος Εκπρόσωπος της Ένωσης για Θέματα Εξωτερικής Πολιτικής και Πολιτικής Ασφαλείας, ο οποίος είναι και Αντιπρόεδρος της Επιτροπής, θα ενισχύσει τον αντίκτυπο, τη συνοχή και την προβολή της εξωτερικής δράσης της ΕΕ.
- Η νέα ευρωπαϊκή υπηρεσία εξωτερικής δράσης θα συνδράμει και θα στηρίζει τον Υπάτο Εκπρόσωπο στο έργο του.
- Η ενιαία νομική προσωπικότητα της Ένωσης θα ενισχύσει τη διαπραγματευτική της δύναμη και, παράλληλα, θα την καταστήσει αποτελεσματικότερη στη διεθνή σκηνή και πιο αναγνωρίσιμο εταίρο για τις τρίτες χώρες και τους διεθνείς οργανισμούς.

- Η πρόοδος στην ευρωπαϊκή πολιτική ασφαλείας και άμυνας δεν θα θίξει τις ειδικές ρυθμίσεις σχετικά με τη λήψη αποφάσεων, αλλά ταυτόχρονα θα προετοιμάσει το έδαφος για ενισχυμένη συνεργασία μεταξύ μιας μικρότερης ομάδας κρατών μελών.

6.3.3 Η Πρωτοβουλία eEurope

Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο που συνήλθε στη Λισαβόνα, στις 23/24 Μαρτίου 2000, όρισε για την Ευρώπη το φιλόδοξο στόχο να καταστεί η πλέον ανταγωνιστική και δυναμική οικονομία στον κόσμο. Αναγνώρισε την επείγουσα ανάγκη να εκμεταλλευτεί η Ευρώπη ταχέως τις ευκαιρίες της νέας οικονομίας, και ιδιαίτερα του Διαδικτύου (Internet). Για την επίτευξη των παραπάνω, οι Αρχηγοί Κράτους και Κυβερνήσεως κάλεσαν το Συμβούλιο και την Επιτροπή να εκπονήσουν "...ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης για την ηλεκτρονική Ευρώπη (eEurope)...".

Η πρωτοβουλία eEurope δρομολογήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το Δεκέμβριο του 1999 με στόχο την απευθείας ηλεκτρονική (επιγραμμική) σύνδεση της Ευρώπης. Συμπληρωματικά προς την πρωτοβουλία αυτή, η Επιτροπή παρουσίασε επίσης ανακοίνωση σχετικά με "στρατηγικές για θέσεις εργασίας στην κοινωνία της πληροφορίας", τον Ιανουάριο του 2000. Οι Γενικές Κατευθύνσεις Οικονομικής Πολιτικής αποτελούν το πλαίσιο για την οικονομική πολιτική, όπου τονίζεται η ανάγκη για εύρυθμα λειτουργούσες κεφαλαιαγορές και μεγαλύτερο ανταγωνισμό στις αγορές προϊόντων, ώστε να ενισχυθεί η καινοτομία (Anthopoulos & Fitsilis, 2014).

Έπειτα από θετική υποδοχή της πρωτοβουλίας eEurope από τα κράτη μέλη, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και σημαίνοντες συντελεστές, η Επιτροπή υπέβαλε έκθεση προόδου προς το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισαβόνας, το Μάρτιο του 2000. Στη σύνοδο αυτή, οι επικεφαλής κρατών και κυβερνήσεων ανέλαβαν δέσμευση ως προς σειρά μέτρων,

συμπεριλαμβανομένων και ημερομηνιών στόχων, για την προώθηση της eEurope. Με την ενθάρρυνση αυτή του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου, η Επιτροπή ενέκρινε στις 24 Μαΐου 2000 ένα "Προσχέδιο Δράσης", το οποίο και συζήτησε με τα κράτη μέλη με στόχο να καταλήξουν σε συμφωνία μέχρι το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Φέιρα (19-20 Ιουνίου 2000).

Στόχοι (Salvati, 2017):

- Φθηνότερο, ταχύτερο και ασφαλές Διαδίκτυο
 - Φθηνότερη και ταχύτερη πρόσβαση στο Διαδίκτυο
 - Ταχύτερο Διαδίκτυο για ερευνητές και φοιτητές
 - Ασφαλή δίκτυα και έξυπνες κάρτες
- Επένδυση σε άτομα και δεξιότητες
 - Η ευρωπαϊκή νεολαία στην ψηφιακή εποχή
 - Η εργασία στην οικονομία της γνώσης
 - Συμμετοχή για όλους στην οικονομία της γνώσης
- Τόνωση της χρήσης του Διαδικτύου
 - Επιτάχυνση του ηλεκτρονικού εμπορίου
 - Επιγραμμικόκράτος: ηλεκτρονική πρόσβαση σε δημόσιες υπηρεσίες
 - Επιγραμμική υγεία
 - Ευρωπαϊκό ψηφιακό περιεχόμενο για παγκόσμια δίκτυα
 - Ευφυή συστήματα μεταφορών

6.3.4. Τα Σχέδια Δράσης e-Europe 2002-2017

Όταν ξεκίνησε το Σχέδιο Δράσης eEurope 2002, είχε ιδωθεί ως μια ενέργεια για γρήγορο πέρασμα της Ευρώπης στο Διαδίκτυο. Γενικότερα

στέφθηκε με επιτυχία και συνέβαλε στο να είναι σήμερα online πολύ περισσότεροι άνθρωποι και περισσότερες επιχειρήσεις. Ωστόσο, έγιναν εμφανή και ορισμένα προβλήματα που σχετίζονταν με τη χρήση. Συγκεκριμένα (Salvati, 2017):

- Οι συνδέσεις ήταν πολύ αργές, κάτι που δε βοηθούσε στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και την επιτάχυνση του ηλεκτρονικού εμπορίου.
- Κάποια σχολεία μπορεί να ήταν συνδεδεμένα στο Internet, αλλά ο κυβερνοχώρος δεν είχε γίνει αναπόσπαστο μέρος της παιδαγωγικής διαδικασίας.
- Η online παρουσία των κυβερνήσεων είχε ακόμη πολύ δρόμο να διανύσει προτού φθάσει στο επίπεδο της πραγματοποίησης ηλεκτρονικών συναλλαγών.

Έτσι, τον Ιούνιο του 2002 υιοθετήθηκε από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Σεβίλλης το Σχέδιο Δράσης eEurope 2005. Ο κύριος στόχος του νέου σχεδίου ήταν να τεθούν δύο ομάδες δράσεων που θα ενισχύουν η μία την άλλη:

1. Δράσεις που θα προωθούν την ανάπτυξη υπηρεσιών, εφαρμογών και περιεχομένου, καλύπτοντας τόσο τις online δημόσιες υπηρεσίες όσο και το η-επιχειρείν, και
2. Δράσεις που θα προωθούν την ανάπτυξη υποδομών για ταχύτερες συνδέσεις και ασφαλέστερη πρόσβαση στο Internet.

Στο Σχέδιο τονίζεται επίσης ότι μέχρι το 2005 η Ευρώπη θα έπρεπε να διαθέτει (Salvati, 2017):

- Σύγχρονες online δημόσιες υπηρεσίες (Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Τηλεκπαίδευσης και Τηλεϊατρικής)
- Δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον

- Διευρυμένη διαθεσιμότητα γρήγορων συνδέσεων στο Διαδίκτυο σε ανταγωνιστικές τιμές και υποδομές απόλυτης ασφάλειας συναλλαγών.

Η μέχρι σήμερα εμπειρία δείχνει ότι έχει συντελεστεί σημαντική πρόοδος. Το Σχέδιο Δράσης του 2002 είχε στόχο να "φέρει" στο Internet κυβερνήσεις, πολίτες και επιχειρήσεις. Ο δεύτερος στόχος, που τέθηκε από το eEurope 2005, ήταν να διασφαλιστεί ότι οι υπηρεσίες που παρέχονται online όντως χρησιμοποιούνται. Ο δεύτερος αυτός στόχος προϋποθέτει την καλύτερη γνωριμία του κοινού με τις online δημόσιες υπηρεσίες και την οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Αυτή είναι και η μεγαλύτερη πρόκληση της Ευρώπης σήμερα για την επίτευξη μιας πραγματικής και ολοκληρωμένης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

6.3.5. Η Στρατηγική i2010

Διάφορες μετρήσεις, έρευνες και μελέτες υπέδειξαν ότι η Ευρώπη δεν αξιοποιεί στον καλύτερο δυνατό βαθμό τις νέες τεχνολογίες, ενώ δεν πραγματοποιεί και τις αναγκαίες, βάσει στόχων, επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση παρουσίασε τη στρατηγική i2010 που κινείται γύρω από τρεις βασικούς άξονες: την αγορά, τις επενδύσεις και την ποιότητα ζωής. Το πρόθεμα i περιλαμβάνει τρεις ερμηνείες (Anthopoulos & Fitsilis, 2014):

- Η πρώτη ερμηνεία-στόχος (internal market for information services) αφορά στη δημιουργία ενός κοινού ευρωπαϊκού χώρου για την Κοινωνία της Πληροφορίας, όπου η τεχνογνωσία και η τεχνολογία θα διαχέονται με μεγαλύτερη ταχύτητα και θα αξιοποιούνται από όλους τους πολίτες.
- Η δεύτερη ερμηνεία-στόχος (investment in ICT innovation for competitiveness) επικεντρώνεται στο ζήτημα των επενδύσεων για την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και

επικοινωνιών και αφορά κυρίως στην άνοδο της ανταγωνιστικότητας, τόσο των κρατών-μελών, όσο και συνολικά της Ε.Ε.

- Η τρίτη και τελευταία ερμηνεία-στόχος (inclusion and better quality of life) αφορά στην εξασφάλιση καλύτερης ποιότητας ζωής για τους Ευρωπαίους πολίτες, καθώς και στην αντιμετώπιση των φαινομένων κοινωνικού αποκλεισμού, με όχημα πάντα την ΚτΠ.

Οι δημόσιες υπηρεσίες αποτελούν μείζον μέρος της ευρωπαϊκής οικονομίας. Οι δημόσιες αγορές ανέρχονται, π.χ. σε 16% του ΑΕΠ. Οι χώρες που παρουσιάζουν υψηλές επιδόσεις όσον αφορά τον ανοιχτό χαρακτήρα και την αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα, καθώς και επιχειρησιακή ετοιμότητα σε θέματα ηλεκτρονικής δημόσιας διοίκησης, καταλαμβάνουν επίσης τις πρώτες θέσεις από άποψη οικονομικών επιδόσεων και ανταγωνιστικότητας. Ο ισχυρός αυτός δεσμός μεταξύ της εθνικής ανταγωνιστικότητας, της δύναμης για καινοτομία και της ποιότητας της δημόσιας διοίκησης σημαίνει ότι η βελτίωση της διακυβέρνησης συνιστά επιτακτικό ανταγωνιστικό καθήκον μέσα στην παγκόσμια οικονομία. Με τις ηλεκτρονικές διοικητικές υπηρεσίες μπορούν οι δημόσιες διοικήσεις να έχουν μείζονα συνεισφορά την επίτευξη των στόχων της Λισαβόνας.

Εξίσου σημαντική είναι η επιτάχυνση των ηλεκτρονικών διοικητικών υπηρεσιών αποβλέποντας στον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία, επειδή οι κυβερνήσεις αντιμετωπίζουν μείζονες προκλήσεις, όπως η γήρανση του πληθυσμού, η κλιματική αλλαγή ή η τρομοκρατία, οι πολίτες απαιτούν καλύτερες υπηρεσίες, βελτιωμένη ασφάλεια και καλύτερη ποιότητα της δημοκρατίας, ενώ οι επιχειρήσεις απαιτούν λιγότερη γραφειοκρατία και περισσότερη αποτελεσματικότητα.

6.3.6. Μελλοντικές Κατευθύνσεις

Οι αλλαγές με στόχο την επίτευξη μιας πραγματικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να υπερβούν το αρχικό επίπεδο της απλής παροχής πληροφοριών μέσω Διαδικτύου, και να φτάσουν στο σημείο της ολοκλήρωσης, προσφέροντας προηγμένες υπηρεσίες σε ένα πλήρως διαδραστικό (interactive) περιβάλλον εργασίας για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Οι αρμόδιοι υπουργοί της Ευρώπης κάλεσαν την Επιτροπή το 2006 να προβεί στις απαραίτητες επενδύσεις σε έρευνα και τεχνολογική ανάπτυξη, ώστε να διασφαλιστεί η διαλειτουργικότητα και η αξιοπιστία των υποδομών επόμενης γενιάς (συμπεριλαμβανομένης της άμεσης μετάβασης στην γρήγορη πρόσβαση στο Internet). Τόνισαν επίσης την ανάγκη για καθορισμό προτεραιοτήτων, αξιολόγηση και συντονισμό των πρωτοβουλιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, και κάλεσαν την Επιτροπή να εξασφαλίσει την καλύτερη συνεργασία μεταξύ των χωρών-μελών (de la Porte & Heins, 2016).

Η ηλεκτρονική ενσωμάτωση έχει μακροπρόθεσμες θεσμικές και οργανωτικές επιπτώσεις, και απαιτεί αλλαγές στην προσωπική και κοινωνική συμπεριφορά, τους θεσμούς και τις κοινωνικές δομές, καθώς και στο ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον. Συνεπώς, απαιτείται συνεχής δέσμευση σε όλα τα επίπεδα με περιοδική ανασκόπηση της προόδου, των στόχων που περιοδικά τίθενται και την εξειδίκευσή τους σε επιμέρους δράσεις και πρωτοβουλίες. Συγκεκριμένα, οι μελλοντικές ερευνητικές δράσεις θα πρέπει να συμπεριλαμβάνουν την εναρμόνιση μεταξύ της Σχεδίασης για Όλους και των Υποστηρικτικών Τεχνολογιών. Επίσης, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στη δέσμευση προς τα ΑΜΕΑ, αυξάνοντας την προσοχή σε θέματα προσβασιμότητας. Ταυτόχρονα, θεωρήθηκε ως μοναδική ευκαιρία για μια διευρυνόμενη και πολιτισμικά ποικιλόμορφη Ευρώπη η συνεχιζόμενη προσπάθεια για την σχεδίαση και υλοποίηση των πρωτοβουλιών που απαιτούνται για την περαιτέρω προώθηση του οράματος προς μια Κοινωνία της Πληροφορίας για όλους τους πολίτες, με ποιοτικά χαρακτηριστικά βασισμένα στις αρχές

της ηλεκτρονικής ενσωμάτωσης, της καθολικής πρόσβασης και της ισότιμης συμμετοχής όλων των πολιτών, χωρίς διακρίσεις, και να εξασφαλιστεί ότι οι νέες τεχνολογίες και οι ρυθμιστικές εξελίξεις δεν δημιουργούν επιπρόσθετα εμπόδια.

Η Ευρώπη πρέπει να βασιστεί στα πλεονεκτήματά της. Διαθέτει ηγετικό ρόλο στις κινητές επικοινωνίες και στην ψηφιακή τηλεόραση. Ωστόσο, η εδραίωση του Internet πραγματοποιείται με σχετικά αργούς ρυθμούς. Οι βιομηχανίες αυτές βρίσκονται σήμερα σε πορεία σύγκλισης, προσφέροντας στην Ευρώπη την ευκαιρία να κεφαλαιοποιήσει τα τεχνολογικά της πλεονεκτήματα, καθώς και να αξιοποιήσει την εκπαιδευτική της αριστεία και να απελευθερώσει το επιχειρηματικό δυναμικό της. Πρέπει παράλληλα, να προωθηθεί η ευρωπαϊκή παραγωγή περιεχομένου, βασισμένη στην πολιτιστική της κληρονομιά και τη γλωσσική της ποικιλομορφία. Συνδυάζοντας την ψηφιακή της παιδεία με την ισχύ που διαθέτει στις κινητές επικοινωνίες και στο περιεχόμενο, η Ευρώπη θα μπορέσει να καθοδηγήσει το επόμενο μεγάλο άλμα προς τον ασύρματο κόσμο του Internet. Αυτό θα βοηθήσει την Ευρώπη να αποκτήσει εσωτερική κοινωνική συνοχή, αλλά και στη πραγματοποίηση του στόχου της Λισαβόνας, που είναι «η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ευνοεί τις ιδιωτικές επενδύσεις και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, η αύξηση της παραγωγικότητας, ο εκσυγχρονισμός των δημόσιων υπηρεσιών και η δυνατότητα για ευκαιρία στον καθένα να συμμετέχει στην παγκόσμια κοινωνία της πληροφορίας» (Jørgensen, 2016).

6.4. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα

6.4.1. Η Ελληνική Πραγματικότητα

Η κατάσταση της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα παρουσιάζει θετική πορεία προόδου τα τελευταία χρόνια, αλλά δεν παρακολουθεί επαρκώς τις προκλήσεις των σύγχρονων εξελίξεων, στις οποίες πρέπει να ανταποκριθεί, και εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από σοβαρές

δυσλειτουργίες και προβλήματα τα οποία πρέπει να αντιμετωπισθούν. Η πρόοδος που έχει συντελεστεί βασίζεται σε δύο πυλώνες παρεμβάσεων. Πρώτον στην προώθηση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης με την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στις λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης στο πλαίσιο του επιχειρησιακού προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας 2000-2006», και δεύτερον σε μέτρα θεσμικού εκσυγχρονισμού (Paloniemi et al., 2015).

Σε ότι αφορά στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, το παλαιότερο εγχείρημα στην Ελλάδα τοποθετείται το 1994, όταν δόθηκε σε εφαρμογή το πρόγραμμα «Κλεισθένης», το οποίο προέβλεπε τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης με την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών την περίοδο 1994-2000. Τον Φεβρουάριο του 1998, δίνεται σε χρήση το καινοτόμο σύστημα του πανελλαδικού αριθμού 1502, μέσω του οποίου οι πολίτες μπορούν να ζητούν ένα αριθμό από δημόσια πιστοποιητικά και έγγραφα. Το 1999 ψηφίζεται το επιχειρησιακό πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας», το οποίο χρηματοδοτεί υποδομές και υπηρεσίες ΤΠΕ σε βασικά πεδία υπηρεσιών που προσφέρει η δημόσια διοίκηση (παιδεία, υγεία, κ.λ.π.) και σε όλο το εύρος των διοικητικών συναλλαγών του πολίτη και της επιχείρησης με το κράτος (Featherstone, 2015).

Σύμφωνα με τον νόμο 3242 που ψηφίστηκε το 2004, όλες οι διοικητικές συναλλαγές διενεργούνται και ολοκληρώνονται από την αρμόδια Υπηρεσία με χρήση ηλεκτρονικών μέσων (άρθρο 8, παρ. 1). Επίσης, η υπηρεσία προβαίνει στην διασταύρωση των απαιτούμενων στοιχείων με χρήση ηλεκτρονικών μέσων (άρθρο 8, παρ. 2). Σύμφωνα με τον νόμο 3200 που ψηφίστηκε το 2003, όλες οι Δημόσιες Υπηρεσίες θα παρέχουν επεξεργασμένες πληροφορίες σε άλλες Δημόσιες Υπηρεσίες που επεξεργάζονται αιτήματα διατμηματικού χαρακτήρα (άρθρο 25).

Στις δημόσιες υπηρεσίες λειτουργούν έργα πληροφορικής τα οποία υποστηρίζουν διαχειριστικές λειτουργίες της διοίκησης. Στο πλαίσιο του

2ου ΚΠΣ έχουν υλοποιηθεί σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς έργα πληροφορικής συνολικού προϋπολογισμού της τάξης των 60εκατ. ευρώ. Τα έργα αυτά είχαν τους παρακάτω στόχους (Apostoloroulou et al., 2014):

- Βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας σημαντικών τομέων της Δημόσιας Διοίκησης.
- Υποβοήθηση στην άσκηση ορθολογικής διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων.
- Δημιουργία κατάλληλου τεχνικού περιβάλλοντος για την υποστήριξη της διοικητικής διαδικασίας.
- Διατήρηση βάσεων δεδομένων με στοιχεία για τις επιχειρήσεις, τους επαγγελματίες, την απασχόληση, τη βιομηχανία, το εμπόριο, το περιβάλλον, τις μεταφορές, την υγεία.
- Δημιουργία ενδο-υπηρεσιακής και δι-υπηρεσιακής δικτυακής υποδομής. Εξασφάλιση διαλειτουργικότητας και συνδεσιμότητας των συστημάτων.

Στο πλαίσιο αυτών των δράσεων, υλοποιήθηκαν διάφορα προγράμματα και έργα εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης. Ενδεικτικά, αναφέρονται τα παρακάτω:

- Το πρόγραμμα «Κλεισθένης»: περιλάμβανε έργα που αφορούν στο διοικητικό εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, στην ανάπτυξη ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων και την κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού την περίοδο 1994-1999.
- Το πρόγραμμα «Πολιτεία»: περιλαμβάνει τις αρχές πολιτικής και τις βασικές δράσεις για τη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα. Το πλαίσιο αυτό συμπληρώνεται με τα Επιχειρησιακά Προγράμματα «Διοίκηση με Στόχους» και «Δείκτες Αξιολόγησης και Επιδόσεων».

- Το πρόγραμμα «Σύζευξις»: Αφορά τη μελέτη και δημιουργία του Εθνικού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης και έχει ως σκοπό τη διαμόρφωση ενός ενιαίου τεχνικού και λειτουργικού περιβάλλοντος επικοινωνίας των δημοσίων υπηρεσιών μεταξύ τους, αλλά και με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.
- Το πρόγραμμα «Αριάδνη»: Έχει ως στόχο τη βελτίωση της εξυπηρέτησης που λαμβάνει ο πολίτης από τις Δημόσιες Υπηρεσίες της χώρας, δίνοντας έμφαση στη συνεργασία της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Μέσα από το πρόγραμμα αυτό και υπό το πρίσμα της ανάγκης για την ουσιαστική εφαρμογή των δράσεων για μια «Ηλεκτρονική Κυβέρνηση», ενοποιούνται πολλές παράλληλες πρωτοβουλίες, όπως η ηλεκτρονική διάθεση του Οδηγού του Πολίτη, το κέντρο κλήσης 1464, το πρόγραμμα Αστερίας, η δημιουργία one-stop shops, η ψηφιοποίηση εντύπων, η απλοποίηση διοικητικών διαδικασιών κ.ά. Οι διοικητικές πληροφορίες και τα δεδομένα θα είναι προσπελάσιμα από τον πολίτη μέσω τηλεφώνου, Internet και μέσω δομών εξυπηρέτησης σε τοπικό επίπεδο.

Πολλά άλλα έργα νέων τεχνολογιών έχουν αναπτυχθεί ή βρίσκονται στο στάδιο της ανάπτυξής τους για την εξυπηρέτηση των καθημερινών αναγκών(συναλλαγών και ενημέρωσης) των δημοσίων τραπεζών, Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη, Νοσοκομείων, Υγειονομικών Υπηρεσιών και άλλων δημοσίων φορέων. Ενδεικτικά, τέτοιες δράσεις είναι η ανάπτυξη πληροφοριακού συστήματος φορολογίας και τελωνείων από το Υπουργείο Οικονομικών, ο εκσυγχρονισμός της Ελληνικής Αστυνομίας από το Υπουργείο Δημόσιας Τάξης, η αναβάθμιση του συστήματος απονομής δικαιοσύνης και των καταστημάτων κράτησης από το Υπουργείο Δικαιοσύνης, η ανάπτυξη αριθμητικού μοντέλου μεγάλης ακρίβειας για την πρόγνωση των καιρικών συνθηκών από το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας, καθώς και ο εκσυγχρονισμός του ΙΚΑ, μέσω της ανάπτυξης πληροφοριακού

συστήματος που θα εξυπηρετεί Υπηρεσίες Πληροφόρησης και Υπηρεσίες Συναλλαγών (Teixeira et al., 2014).

Σε ότι αφορά στην ηλεκτρονική επικοινωνία των πολιτών και των επιχειρήσεων με τις δημόσιες υπηρεσίες, αυτή προβλέπεται να ενισχυθεί επιπλέον τα επόμενα χρόνια. Παράλληλα, σχεδιάζεται η δημιουργία ενός γενικευμένου πλαισίου ηλεκτρονικών συναλλαγών με το δημόσιο, το οποίο θα ακολουθεί μια ενιαία φιλοσοφία εξυπηρέτησης, χωρίς βέβαια να καταργηθούν οι παραδοσιακοί τρόποι συναλλαγής (φυσική παρουσία, αλληλογραφία, τηλέφωνο, fax).

Επίσης, ένα μεγάλο μέρος χρηματοδότησης αφορά τον εκσυγχρονισμό της περιφέρειας και των τοπικών αυτοδιοικήσεων. Τα έργα που αναπτύσσονται αφορούν την ενημέρωση για τοπικά θέματα (αθλητικά, πολιτιστικά, τουριστικά), ηλεκτρονική διεξαγωγή συζητήσεων (chat), ηλεκτρονική ψηφοφορία για τοπικά θέματα της περιοχής, ηλεκτρονικές υπηρεσίες διαχείρισης των τοπικών μεταφορών, δράσεις προστασίας και παρακολούθησης του περιβάλλοντος με ηλεκτρονικά μέσα κτλ. Οι ίδιες πύλες διευκολύνουν επίσης την επίλυση καθημερινών προβλημάτων (εύκολη και γρήγορη ηλεκτρονική έκδοση πιστοποιητικών, αδειών και βεβαιώσεων).

Στο πλαίσιο του 3ου ΚΠΣ και του επιχειρησιακού προγράμματος ΚΤΠ, ο δεύτερος άξονας προτεραιότητας («Εξυπηρέτηση του Πολίτη και Βελτίωση της Ποιότητας Ζωής») εστιάζει κυρίως στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Τα μέτρα που προωθούνται στα πλαίσια αυτού του άξονα, αφορούν τα εξής (Siskos et al., 2014):

- «Ηλεκτρονική κυβέρνηση» για την εξυπηρέτηση του πολίτη: Επιχειρησιακά σχέδια, μελέτες και πιλοτικά έργα.
- Υποστήριξη της διαχείρισης των πόρων των Διαρθρωτικών Ταμείων και της μετάβασης στο Ευρώ.
- Περιφερειακά γεωγραφικά πληροφοριακά συστήματα και καινοτομικές ενέργειες.

- Κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και μελέτες υποστήριξης του εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης.
- Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας στην Υγεία και Πρόνοια.
- «Ευφυείς» μεταφορές.
- Υποδομή δεδομένων και τεχνολογίας πληροφοριών σε ένα σύγχρονο Κτηματολόγιο

Η σημασία της εφαρμογής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην χώρα μας είναι ιδιαίτερα εμφανής από τη μετονομασία της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης σε «Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης» (Νοέμβριος 2003).

6.4.2. Η Κοινωνία της Πληροφορίας

Στο κατώφλι του 21ου αιώνα, η ραγδαία εξέλιξη των νέων τεχνολογιών, η ευρεία τους διάχυση σε όλη την οικονομία και η ενσωμάτωσή τους σε όλες σχεδόν τις διαστάσεις της καθημερινής ζωής, χτίζουν μια παγκόσμια Κοινωνία της Πληροφορίας με νέα δεδομένα και νέες ευκαιρίες για την ανάπτυξη, την απασχόληση, την ευημερία και την ποιότητα ζωής των Ελλήνων. Ο όρος «Κοινωνία της Πληροφορίας» αναφέρεται σε μια μορφή κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης, όπου η απόκτηση, αποθήκευση, επεξεργασία, αποτίμηση, μεταβίβαση και διάχυση πληροφοριών οδηγεί στη δημιουργία γνώσης και στην ικανοποίηση αναγκών ατόμων και επιχειρήσεων, παίζοντας έτσι κεντρικό ρόλο στην οικονομική δραστηριότητα, την παραγωγή πλούτου και τη διαμόρφωση της ζωής των πολιτών.

Η κοινωνία θα πρέπει να είναι (Martin, 2017):

- Κοινωνία διαφάνειας και Δημοκρατίας: Οι νέες τεχνολογίες αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία ενός σύγχρονου δημοκρατικού κράτους, με τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας

διοίκησης, τη βελτίωση σχέσεων κράτους- πολιτών, καθώς και την ενδυνάμωση των δημοκρατικών θεσμών. Η ηλεκτρονική οργάνωση και ψηφιοποίηση του τεράστιου όγκου πληροφοριών που κατέχει η δημόσια κεντρική, περιφερειακή και τοπική αυτοδιοίκηση, δίνουν τη δυνατότητα για αποτελεσματική διοίκηση, περισσότερες και καλύτερες υπηρεσίες και μεγαλύτερη διαφάνεια και συμμετοχή των πολιτών στα κοινά.

- **Κοινωνία Ανάπτυξης:** Στην ηλεκτρονική εποχή, ο οικονομικός ανταγωνισμός είναι βασισμένος στην τεχνολογία και τη γνώση. Η διάδοση των ΤΠΕ μεταμόρφωσε τις βιομηχανικές οικονομίες σε οικονομίες που στηρίζονται στην παραγωγή, διανομή και χρήση της γνώσης και πληροφορίας με νέες μεθόδους παραγωγής και τρόπους κατανάλωσης. Η διάχυση και η μορφή των νέων τεχνολογιών δημιουργεί ευκαιρίες ισότιμης συμμετοχής στην παγκόσμια αγορά και μικρότερων χωρών, όπως η Ελλάδα.
- **Κοινωνία Εκπαίδευσης και Απασχόλησης:** Οι νέες τεχνολογίες αλλάζουν τη δομή της εργασίας, δημιουργώντας απαιτήσεις για νέες δεξιότητες και νέους τρόπους εργασίας, όπως η τηλεεργασία. Η έμφαση στις νέες γνώσεις και δεξιότητες δημιουργεί την ανάγκη για τη συνεχή και δια βίου εκπαίδευση και επιβάλλει αλλαγές στο εκπαιδευτικό σύστημα και στο σύστημα κατάρτισης. Κύριος μοχλός αύξησης της παραγωγικότητας και του ρυθμού οικονομικής ανάπτυξης αποτελεί η αποδοτική κατανομή της νέας γνώσης που επιβάλλει η ΚτΠ. Η γρήγορη προσαρμογή στο νέο περιβάλλον αποτελεί πρωταρχικός παράγοντας για την οικονομική απόδοση στην ανταγωνιστικότητα.
- **Κοινωνία με ποιότητα ζωής:** Ο βασικός στόχος που θέτει η Κοινωνία της Πληροφορίας από τη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών είναι η βελτίωση της ποιότητας της ζωής των πολιτών. Οι εφαρμογές τους προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες στον τομέα της υγείας, της

πρόνοιας, με καλύτερη και άμεση πρόσβαση στην ιατρική γνώση και εξειδίκευση, με μεγαλύτερη ασφάλεια και πάταξη της εγκληματικότητας, καλύτερες και ασφαλέστερες μεταφορές, διαφύλαξη του περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων, της γλώσσας και της πολιτιστικής κληρονομιάς.

- Κοινωνία για όλους: Η Κοινωνία της Πληροφορίας, το επιχειρησιακό πρόγραμμα της οποίας εφαρμόζεται από τους κρατικούς φορείς, πρέπει να εξασφαλίσει ίσες ευκαιρίες για πρόσβαση στη πληροφορία και τη νέα γνώση για όλους τους πολίτες, έτσι ώστε να μη δημιουργηθεί ένα νέο είδος αναλφαβητισμού. Η εξάπλωση των νέων τεχνολογιών και της τεχνογνωσίας εγκυμονεί τον κίνδυνο διακρίσεων και την πιθανότητα περιθωριοποιήσεων κοινωνικών ομάδων και εργαζομένων. Χρέος λοιπόν της πολιτείας είναι να φροντίσει έτσι ώστε η Κοινωνία της Πληροφορίας να δίνει ίσες ευκαιρίες και τα απαραίτητα εφόδια, να προσφέρει αλληλεγγύη και να διασφαλίζει τα δικαιώματα των πολιτών.

Για την προώθηση της ΚτΠ στην Ελλάδα με τρόπο συνεκτικό και ολοκληρωμένο, έχει ενταχθεί ένα ξεχωριστό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα για την ΚτΠ στο πλαίσιο του 3ου ΚΠΣ. Αυτό έχει καινοτόμο και οριζόντιο χαρακτήρα, διαπερνώντας διαφορετικές κυβερνητικές υπηρεσίες. Αποτελεί σύνολο ολοκληρωμένων και συμπληρωματικών παρεμβάσεων σε διάφορους τομείς της οικονομικής και κοινωνικής ζωής, έτσι ώστε να μπορέσουν να λειτουργήσουν καταλυτικά για την ανάπτυξη της ΚτΠ στην Ελλάδα.

Στόχος του είναι να εφαρμοστούν τα σημαντικότερα σημεία της Λευκής Βίβλου της ελληνικής κυβέρνησης με τίτλο «Η Ελλάδα στην Κοινωνία της Πληροφορίας: Στρατηγική και δράσεις» του 1999, όπως αυτή επικαιροποιείται λαμβάνοντας υπόψη τις εξελίξεις και δράσεις των τελευταίων χρόνων. Αποτελεί τον κύριο μοχλό υλοποίησης της συνολικής εθνικής στρατηγικής για την πορεία προς την ΚτΠ.

Σημαντικές δράσεις θεσμικού χαρακτήρα κινούνται παράλληλα και συμπληρωματικά με τους άξονες παρέμβασής του (Lyon, 2013).

Η πρόσβαση στην Κοινωνία της Πληροφορίας και στις δυνατότητες και ευκαιρίες που προσφέρει αποτελεί συνταγματικό δικαίωμα όλων των Ελλήνων, ωστόσο δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την συνεργασία κράτους, ιδιωτικού τομέα και φυσικά των πολιτών.

Αυτοί οι τρεις πυλώνες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για την ολοκλήρωση του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας», ωστόσο η αποσπασματική δράση τους δε θα επέφερε τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αυτός ήταν και ένας από τους λόγους για την σύσταση της Επιτροπής Πληροφορικής, στην οποία μετέχουν αντιπρόσωποι του κράτους, του ευρύτερου δημοσίου και ιδιωτικού τομέα αλλά και εκπρόσωποι των πολιτών, οι οποίοι εντέλει θα χρησιμοποιήσουν τις δυνατότητες και θα επωφεληθούν από την Κοινωνία της Πληροφορίας.

Για πρώτη φορά στην Ελλάδα θεσμοθετήθηκαν όργανα, όπως η Ειδική Γραμματεία για την ΚτΠ, το Παρατηρητήριο για την ΚτΠ κλπ. προκειμένου να συντονιστεί καλύτερα η λειτουργία και ολοκλήρωσή του και να γίνει πραγματικότητα το όραμα για την ψηφιακή εποχή στην χώρα μας, ώστε να μην είναι ουραγός στην ενωμένη Ευρώπη.

6.4.3. Προβλήματα στην Εφαρμογή Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζει η Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση στη χώρα μας είναι τα εξής (Nica & Potcovaru, 2015):

- Δυσκολίες στην υιοθέτηση Πληροφοριακών Μοντέλων οργάνωσης.
- Αποσπασματικές προσπάθειες μηχανογράφησης - έλλειψη τυποποίησης.
- Έλλειψη κοινών προτύπων και διαλειτουργικότητας των συστημάτων.

- Απουσία ηλεκτρονικής διασύνδεσης.
- Ελλιπής υλικοτεχνική υποδομή.
- Ποσοτική και ποιοτική υποστελέχωση.
- Χαμηλή αποδοτικότητα.

Αποτελεί επιτακτική ανάγκη η άμεση δρομολόγηση και εφαρμογή ολοκληρωμένου σχεδίου παρεμβάσεων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων. Η κύρια αναπτυξιακή επιλογή του τομέα της βελτίωσης της διοικητικής ικανότητας της δημόσιας διοίκησης συνοψίζεται στη «δημιουργία μιας πολιτο-κεντρικής, αποτελεσματικής, ανοιχτής και ευέλικτης διακυβέρνησης», με στόχο τη μετάβαση από τη διοίκηση αρμοδιοτήτων/διαδικασιών, στη διοίκηση αποτελεσμάτων και υπηρεσιών.

6.4.4. Η Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013

Η ψηφιακή στρατηγική 2006-2013 αντικαθιστά τη «Λευκή Βίβλο» για την Κοινωνία της Πληροφορίας και ενισχύει το ρόλο του υφιστάμενου Επιχειρησιακού Προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας», διορθώνοντας τις στοχεύσεις του. Παράλληλα, η νέα ψηφιακή στρατηγική απαντά στις προκλήσεις της Δ' Προγραμματικής Περιόδου (2007-2013) και είναι συμβατή με την νέα ευρωπαϊκή πολιτική για την Κοινωνία της Πληροφορίας «i2010» και το σχέδιο δράσης «Jobs & Growth» που καταρτίσθηκαν κατά το πρώτο εξάμηνο του 2005.

Η Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013 της Ελλάδας, υπερβαίνει τα στενά όρια της αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών. Έχει ως στόχο να ενεργοποιήσει πολίτες και επιχειρήσεις και να απελευθερώσει το δυναμικό καθενός εξ' αυτών, προς όφελος όλων, σε ορατό χρονικό ορίζοντα. Ο ρόλος του κράτους

σε αυτήν την προσπάθεια μετατοπίζεται. Η Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013 επιθυμεί να αλλάξει σταδιακά τον χαρακτήρα του κράτους από καθοδηγητή, σε κράτος που προσφέρει πολλαπλές δυνατότητες και ευκαιρίες, αφήνοντας τη δύναμη της επιλογής σε πολίτες και επιχειρήσεις. Για τον λόγο αυτό, η στρατηγική αντιμετωπίζει το κράτος όχι με εσωστρέφεια ή ως αυτοσκοπό, αλλά μόνο μέσα από την εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων, εστιάζοντας στις δυνατότητες και στις ευκαιρίες που μπορεί να προσφέρει σε αυτούς. Νέα τεχνολογικά μέσα αξιοποιούνται ώστε να επιτευχθεί ανεμπόδιστη ροή γνώσης, πληροφορίας, ιδεών και πολιτισμικών εμπειριών από και προς την Ελλάδα, με στόχο την ανάδειξη της διεθνούς διάστασης της χώρας (Naska et al., 2016).

Η Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013 θέτει συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους, που δεν είναι αποκλειστικά τεχνολογικού περιεχομένου, αλλά αφορούν και ευρύτερες πτυχές της καθημερινής ζωής και δραστηριότητας. Λόγω του εύρους των παρεμβάσεων της, η πρωτοβουλία αποτελεί μια πολιτική που αγγίζει επωφελώς όλο το εύρος της κοινωνικής και οικονομικής ζωής της Ελλάδας. Για να πετύχει τον στόχο της, χρησιμοποιεί ως βασικό εργαλείο τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, αλλά και τις νέες δεξιότητες που συνδέονται με την παραγωγή και αξιοποίηση της γνώσης (Naska et al., 2016).

Η στρατηγική αντιμετωπίζει την ψηφιακή πρόκληση ως ένα στόχο που μπορεί ακόμη να κατακτηθεί από την χώρα. Η Ευρωπαϊκή διάσταση της χώρας συμβάλλει προς αυτή την κατεύθυνση. Η Ελλάδα συμμετέχει ενεργά στα ευρωπαϊκά δρώμενα και επηρεάζεται θετικά από το ευρωπαϊκό πλαίσιο πολιτικής και τις προβλέψεις της κοινής ευρωπαϊκής νομοθεσίας για τις νέες τεχνολογίες. Η Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013 της χώρας είναι πλήρως συμβατή με τις βασικές κατευθύνσεις και τις πολιτικές της ευρωπαϊκής στρατηγικής i2010, που παρουσιάστηκε και άρχισε να εφαρμόζεται το 2005.

Η Ελλάδα, μέσω της εθνικής στρατηγικής, έχει μπροστά της μια σημαντική και εξαιρετικά ενδιαφέρουσα πρόκληση. Μια πρόκληση που δεν αφορά αποκλειστικά την τεχνολογία. Αφορά νέες ευκαιρίες για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, για περισσότερους και φθηνότερους τρόπους επικοινωνίας, για απασχόληση υψηλότερης προστιθέμενης αξίας, για καλύτερη και ταχύτερη πρόσβαση στην γνώση, για βελτιωμένη εξυπηρέτηση από τις δημόσιες υπηρεσίες, για άνθηση της επιχειρηματικότητας σε νέους τομείς. Τελικά, η νέα στρατηγική αποσκοπεί στο να θέσει τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών ως ένα επωφελές αγαθό στην καθημερινή ζωή και τις δραστηριότητες των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Η Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013 έχει ένα πολύ συγκεκριμένο σκοπό. Να πραγματοποιηθεί στη χώρα ένα «Ψηφιακό Άλμα». Ο σκοπός του Ψηφιακού Άλματος είναι να αντιμετωπίσει δυναμικά τις κύριες αιτίες καθυστέρησης, εστιάζοντας σε δύο κύριες κατευθύνσεις (Barrett et al., 2015):

- Στη βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω της τεχνολογίας
- Στη βελτίωση της ποιότητας της καθημερινής ζωής των πολιτών, με πρακτικό τρόπο.

Για να επιτευχθεί το Ψηφιακό Άλμα, απαιτείται ο προσδιορισμός πολύ συγκεκριμένων στόχων. Οι στόχοι πρέπει, αφενός, να αντιμετωπίζουν τις αιτίες καθυστερήσεων και, αφετέρου, να προσφέρουν νέες διεξόδους και ευκαιρίες για την ανάπτυξη και την ευημερία επιχειρήσεων και πολιτών. Για να επιτευχθεί συνεπώς το «Ψηφιακό Άλμα», τίθενται έξι συγκεκριμένοι στόχοι.

Στην κατεύθυνση της βελτίωσης της παραγωγικότητας (Barrett et al., 2015):

1. Στόχος είναι η προώθηση της χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής στις επιχειρήσεις, ώστε να βελτιωθεί η

παραγωγικότητά τους και κατ' επέκταση η παραγωγικότητα της ελληνικής οικονομίας.

2. Ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζεται ως ένας δυσανάλογα μεγάλος οργανισμός, ο οποίος οφείλει να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία για να βελτιώσει τις εσωτερικές του διαδικασίες, διευκολύνοντας παράλληλα με αποδοτικότερες ψηφιακές υπηρεσίες τη λειτουργία του επιχειρηματικού ιστού της χώρας.
3. Στόχος είναι η βελτίωση της εξωστρέφειας του κλάδου πληροφορικής και επικοινωνιών της χώρας και η υποστήριξή του ώστε να συμβάλλει περισσότερο στο ΑΕΠ της χώρας.
4. Στόχος είναι η βελτίωση της επιχειρηματικότητας και ειδικά στους κλάδους που παράγουν τεχνολογία και στους κλάδους που χρησιμοποιούν δυναμικά την τεχνολογία.

Στην κατεύθυνση της βελτίωσης της ποιότητας ζωής:

5. Στόχος είναι η δυναμικότερη αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών από τους πολίτες σε καθημερινό επίπεδο και
6. Στόχος είναι η ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών οι οποίες εξοικονομούν χρόνο και προσφέρουν νέες δυνατότητες αντιμετώπισης της γραφειοκρατίας από τους πολίτες.

Στην Ψηφιακή Στρατηγική, η έννοια της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης είναι οριζόντια, αγγίζοντας τόσο την παραγωγικότητα, όσο και την ποιότητα ζωής, κυρίως μέσω των στόχων 2 και 6.

Βασική προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων αποτελεί η «Διασύνδεση», η οποία σχετίζεται με την έννοια της ευρυζωνικότητας. Η πρόσβαση σε ευρυζωνικές υποδομές και υπηρεσίες αποτελεί την απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη του Ψηφιακού Άλματος. Ωστόσο, η έννοια «Διασύνδεση» δεν αφορά αποκλειστικά την ευρυζωνικότητα. Αφορά επίσης την δυνατότητα επιμέρους οργανισμών και εταιρειών, δημόσιων ή ιδιωτικών, να ανταλλάσσουν δεδομένα με συμβατές ή ανοιχτές διαδικασίες και συστήματα. Η «Διασύνδεση»

αγγίζει επίσης το θεσμικό πλαίσιο, καθώς και ζητήματα σύγκλισης διαφορετικών τεχνολογιών.

Οι στόχοι της Ψηφιακής Στρατηγικής αντικατοπτρίζουν την φιλοσοφία της η οποία προβλέπει ότι ο δημόσιος τομέας πρέπει να έχει ως ρόλο την εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων, με την ελάχιστη δυνατή επιβαρυντική επίδραση σε αυτούς. Οι έξι στόχοι οριοθετούν ψηφιακές παρεμβάσεις, εφόσον αυτές έχουν ως στόχο την εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων με πρακτικούς και ορατούς τρόπους. Οι δράσεις που περιλαμβάνονται προσπαθούν να αποφύγουν την εσωστρεφή λογική της «μηχανοργάνωσης» του δημοσίου τομέα, χωρίς αισθητό αποτέλεσμα για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις (Naska et al, 2016).

6.4.5. Πρόσβαση και Χρήση ΤΠΕ στην Ελλάδα

Η πρόσβαση στις Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) και η χρήση τους φαίνεται να είναι κυρίως ευρωπαϊκή και ασιατική υπόθεση, σύμφωνα με τον πρώτο παγκόσμιο δείκτη ψηφιακής πρόσβασης της Διεθνούς Ένωσης Τηλεπικοινωνιών (International Telecommunication Union's Digital Access Index- ITU DAI).

Η Ελλάδα καταλαμβάνει την έβδομη θέση στην κατηγορία ανώτερης ψηφιακής πρόσβασης, 32η θέση στη συνολική κατάταξη. Στην ίδια κατηγορία βρίσκονται η Ιρλανδία, η Κύπρος, η Ισπανία και χώρες από την Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη, την Καραϊβική, τα κράτη του Κόλπου και τη Λατινική Αμερική. Η έρευνα έγινε σε 178 χώρες, οι οποίες κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες: υψηλής, ανώτερης, μέσης και χαμηλής πρόσβασης. Την υψηλότερη πρόσβαση στις ΤΠΕ έχει η Σουηδία και ακολουθούν η Δανία και η Ισλανδία. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός πως στις δέκα πρώτες θέσεις βρίσκονται χώρες από την Ευρώπη και την Ασία, με μόνη εξαίρεση τον Καναδά. Οι ΗΠΑ ακολουθούν στην ενδέκατη θέση (Gaaloul & Khalfallah, 2014).

Βασικό συμπέρασμα της έρευνας είναι πως οι περιορισμένες υποδομές δεν θεωρούνται πλέον ως η μόνη κύρια αιτία του ψηφιακού χάσματος. Εξίσου σημαντικοί παράγοντες είναι, για παράδειγμα, η εκπαίδευση και το κόστος της ψηφιακής πρόσβασης. Ενδεικτικά αναφέρεται πως περίπου το 40% των Περουβιανών που συμμετείχαν στην έρευνα υποστήριξαν πως δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να αγοράσουν ηλεκτρονικό υπολογιστή ή να συνδεθούν με το διαδίκτυο. Επιπλέον, το 50% των χρηστών του διαδικτύου στην Κίνα έχουν πανεπιστημιακή μόρφωση(Naska et al, 2016).

Απαιτείται, λοιπόν, επαναπροσδιορισμός των δυνατοτήτων πρόσβασης στις Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών. Προς αυτή την κατεύθυνση, η χρήση αξιόπιστων δεικτών είναι εξαιρετικά σημαντική για περαιτέρω ανάπτυξη της τεχνολογίας, της οικονομίας και της ποιότητας ζωής των πολιτών. Ο DAI αποτελεί μέρος της έκθεσης για την παγκόσμια ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών (World Telecommunication Development Report - WTDR) για το 2003. Ο δείκτης συνδυάζει οκτώ μεταβλητές και καλύπτει πέντε θεματικές περιοχές: τη διαθεσιμότητα της υποδομής, την προσιτή οικονομικά πρόσβαση, το εκπαιδευτικό επίπεδο, την ποιότητα των υπηρεσιών ΤΠΕ και τη χρήση του διαδικτύου. Ο δείκτης ITU DAI μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο για τον προσδιορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων κάθε χώρας σε ότι αφορά τις Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών, καθώς και για τη διερεύνηση μελλοντικών τάσεων και προοπτικών από κυβερνήσεις, διεθνείς οργανισμούς ανάπτυξης, μη-κυβερνητικούς οργανισμούς, επιχειρήσεις, κ.λπ.

6.5. Σύνοψη

Κλείνοντας τη παρούσα ενότητα διαπιστώθηκε ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι η βάση για τη μελλοντική ανάπτυξη του δημόσιου τομέα. Σήμερα στην Ευρώπη αλλά και στην Ελλάδα η εταιρική διακυβέρνηση

αποτελεί τη βάση ανάπτυξης ενός ανταγωνιστικού και ολοκληρωμένου δημόσιου τομέα, ο οποίος έχει τη δυνατότητα να ανταγωνιστεί τον ιδιωτικό τομέα, ενώ έχει και τη δυνατότητα να ικανοποιήσει πολύ πιο εύκολα, πολύ πιο δυναμικά τις ανάγκες των πολιτών.

Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί το μέλλον. Όπως ήδη όπως αναλύθηκε παραπάνω καλύπτει τις ανάγκες χιλιάδων πολιτών δίνοντας τους το περιθώριο να εξυπηρετηθούν πιο άμεσα και πιο αποδοτικά. Η διαδικασία αυτή ενδυναμώνει τη θέση του πολίτη στη σημερινή κοινωνία.

7. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

7.1. Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο έχει στόχο να παρουσιάσει τη σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού για τους οργανισμούς. Αρχικά εισάγει τον αναγνώστη στην έννοια της μαθησιακής οργάνωσης και παραθέτει τις διαφορές ανάμεσα στη μάθηση και την εκπαίδευση. Στη συνέχεια αναλύει πώς η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης έχει να κάνει με τους εκπαιδευτικούς στόχους, το χρόνο και τις μεθόδους. Παρουσιάζει επίσης τα χαρακτηριστικά της εκπαίδευσης αλλά και τον τρόπο με τον οποίο προσδιορίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς. Τέλος, συνδέει την κουλτούρα του οργανισμού με την εκπαίδευση.

7.2. Η Σημασία της Εκπαίδευσης

Στην εποχή που ζούμε οι οργανισμοί με τις περίπλοκες οργανωτικές τους δομές είναι παντού γύρω μας. Οι οργανισμοί οργανώνουν τις ζωές μας. Τα προγράμματα που κάνουμε καθημερινά κατευθύνονται από οργανισμούς. Καταλαβαίνουμε ότι ο, τιδήποτε συμβαίνει στις οργανωτικές δομές που μας περιτριγυρίζουν μας επηρεάζει. Η Οργάνωση αποτελείται από ανθρώπους και τους οργανώνει προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της, και να εμψυχήσει στους ανθρώπους που την αποτελούν ότι σκοπός της ζωής τους είναι η επιτυχία της οργάνωσης (Anderson, L., 2000).

Η οργάνωση από την κοινωνική της πλευρά μπορούμε να πούμε ότι είναι το σύστημα το οποίο χαρακτηρίζεται από τη δομή και τις λειτουργίες του, που καλύπτει τις βασικές ανάγκες των μελών του, δηλαδή διαβίωση, εργασία, αναπαραγωγή, μόρφωση. Συγχρόνως όμως έχει και θεσμοθετημένα πλαίσια σύμφωνα με τα οποία πρέπει τα άτομα να λειτουργούν προκειμένου να είναι αποδεκτά από το σύστημα με βάση το οποίο δουλεύει ο οργανισμός, δηλαδή να δουλεύουν για ένα

κοινό σκοπό να έχουν ως βασικό στόχο τους όχι την προσωπική αυτοπραγμάτωση αλλά την εξύψωση και την επιτυχία της εταιρείας.

Μπορούμε λοιπόν να πούμε ότι οργάνωση είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο, που πυρήνα του έχει τη λειτουργική σύνδεση δύο ή περισσότερων ανθρωπίνων δραστηριοτήτων. Για την παρουσίαση περισσότερων απόψεων όσον αφορά στην οργάνωση, παραθέτουμε και τον ακόλουθο ορισμό: «Οργάνωση είναι ένα σύστημα συνειδητά συντονισμένων δραστηριοτήτων ή δυνάμεων, δύο ή περισσότερων προσώπων, που με βάση τη μεταξύ τους επικοινωνία αποσκοπούν στην πραγμάτωση ενός συγκεκριμένου ή συγκεκριμένων σκοπών» (Παυλόπουλος Π., 1985:36). Έναν άλλο ορισμό που θα μπορούσαμε να δώσουμε για την οργάνωση είναι: «Ένα σύνολο συντονισμένων στοιχείων που διαθέτουν σταθερή δομή και λειτουργίες, ή ένα σύνολο προσώπων που συνιστά συσσωμάτωση, που διέπεται από τυπικούς κανόνες συμπεριφοράς και σχέσεων και επιδιώκει την εκπλήρωση ενός συγκεκριμένου σκοπού ή την παραγωγή ενός αποτελέσματος» (Τσαούση, Δ., 1990:205)

Η οργάνωση είναι ένας όρος που, αν και έχει απασχολήσει αρκετά τους επιστήμονες τα τελευταία χρόνια, εντούτοις η έννοια του δεν είναι ακόμη και σήμερα πλήρως κατανοητή. Πολλές φορές λέγεται από τους ειδικούς ότι «με καλύτερη οργάνωση θα είχατε πετύχει τους στόχους σας». Τι εννοούν, όμως, «καλύτερη οργάνωση»; Οπωσδήποτε δεν εννοούν την χωρίς περιεχόμενο και στόχους, αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Εννοούν κάτι πιο βασικό, όπως την εξεύρεση τρόπων και μεθόδων που θα συνενώνουν τα διαφορετικά ενδιαφέροντα των μελών ενός οργανισμού, για την επίτευξη του κοινού σκοπού που έχει θέσει ο οργανισμός αυτός. Γιατί δεν αρκεί οι άνθρωποι να εργάζονται μαζί. Για να υπάρχει οργάνωση πρέπει οι άνθρωποι αυτοί να έχουν και κοινό αντικειμενικό σκοπό, ο οποίος θα ενώνει τα διάφορα άτομα μεταξύ τους, ως πραγματικός συνδετικός κρίκος.

Επομένως, ο κοινός αντικειμενικός σκοπός αποτελεί την αιχμή του δόρατος της οργάνωσης. Αναφέρουν επίσης, ότι, από τη στιγμή που όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης ή του οργανισμού, «οργάνωση» σημαίνει τη διαδικασία του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ των ομάδων ή ατόμων και το συντονισμό των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού». Η διαδικασία της οργάνωσης είναι σχεδόν η ίδια για όλα τα είδη των οργανισμών: πρώτον συγκέντρωση φυσικών και ανθρωπίνων πόρων και μετά ο προσδιορισμός των απαραίτητων θέσεων εργασίας.

Έχει αναφερθεί ότι το είδος της οργάνωσης επηρεάζεται από το μέγεθος του εκάστοτε οργανισμού, διότι, λόγω του εκάστοτε μεγέθους υπάρχουν ορισμένοι γενικοί κανόνες (νόμοι και κανονισμοί) και υπάρχει μία ιεραρχική και τυπική οργάνωση στις σχέσεις των υπαλλήλων, και η διοίκησή τους είναι απρόσωπη (Καλτσόγια – Τουρναβίτου, 1990:11). Στο ίδιο βιβλίο ο όρος οργάνωση χρησιμοποιείται υπό την έννοια ενός θεσμού και όχι σχέσεως κοινωνιολογικής, π.χ. αναφέρεται σε έναν ευρύ τύπο ανθρώπινου αθροίσματος (collectivity) το οποίο έχει καταλάβει μία ιδιαιτέρως σημαντική θέση στη σύγχρονη βιομηχανική κοινωνία (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1990:127).

Σε κοινωνιολογικό επίπεδο, ο όρος «οργάνωση» παραπέμπει σε τυπικές και σε άτυπες οργανώσεις δηλαδή σε κοινωνικές κατασκευές και σχηματισμούς. Εννοιολογικά η λέξη οργανισμός χαρακτηρίζει τα συστήματα της οργανικής ζωής αλλά και τη «συγκροτημένη υπηρεσία για επιτέλεση έργου καθώς και το σύνολο των διατάξεων που ρυθμίζουν την λειτουργία έργου ή υπηρεσίας. Σύμφωνα με άλλο ορισμό «Οργανισμός είναι μια οργανωμένη κοινότητα που δημιουργείται νομικά ή συμβατικά με αντικείμενό του την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών όπως είναι η παραγωγή ή η διάθεση αγαθών και υπηρεσιών, η εκπαίδευση, η νοσοκομειακή περίθαλψη κλπ.» (Pugh, D.S., 1990:19).

Για την οργάνωση στους μοντέρνους οργανισμούς αναφέρεται ότι οι κανόνες στους οργανισμούς καθορίζονται από το είδος της εξειδίκευσης, της τυποποίησης και αποτυπώνονται πάνω στην ισχύουσα ιεραρχική δομή. Η καλή και η κακή οργάνωση εξαρτάται από παράγοντες όπως μέγεθος (οργανισμού), ισχύουσα τεχνολογία/ τεχνογνωσία, ιδιοκτησία (κρατική ή ιδιωτική) και αλληλεξάρτηση από άλλους οργανισμούς και υπηρεσίες. Στον οργανισμό εμπλέκονται συνήθως περισσότερες της μιας ομάδας. Οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων και ομάδων που περιλαμβάνει επηρεάζονται «σε πολύ μεγάλο βαθμό από τυπικούς κανόνες που καθορίζουν αρμοδιότητες και ιεραρχικές διαφορές. Ο όρος «οργάνωση» καθορίζει τα όρια κάθε ανθρώπου σε μία δομημένη κοινωνία (Μπουραντάς, Δ., 2000:24).

Στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία, αναφέρεται επίσης ότι «οργάνωση» είναι ένα σύνολο κανόνων που καθορίζουν την επικοινωνία ενός οργανισμού μέσω τεχνικών κανόνων ή μέσω νόμων. Θέλοντας λοιπόν να προσδιορίσουμε τον κοινωνικό ρόλο ενός οργανισμού θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και συμπεριφορών που αντιστοιχούν σε μία συγκεκριμένη θέση μέσα σ' ένα δεδομένο σύστημα καταμερισμού εργασίας. Ενσωματώνοντας στον παραπάνω ορισμό και την έννοια της «υπηρεσίας» θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι «υπηρεσία» είναι η ενσωμάτωση ενός ατόμου ή οργανισμού, σε ένα κοινωνικό σύστημα όταν, και εφόσον, το άτομο ή ο οργανισμός, παρέχει ένα σύνολο δραστηριοτήτων και παροχών που αντιστοιχούν σε μία συγκεκριμένη αρμοδιότητα μέσα σε ένα δεδομένο σύστημα καταμερισμού εργασίας (Συλλούρης, Γ., 1990:26)

Η ύπαρξη δύο ή περισσότερων συνεργαζόμενων μεταξύ τους προσώπων αποτελεί το πρώτο και βασικό στοιχείο κάθε μορφής οργάνωσης. Το στοιχείο αυτό έχει από τη φύση του προσωπικό χαρακτήρα, όσο και αν τα πρόσωπα αποπροσωποποιούνται συνεχώς μέσα σε έναν εξελισσόμενο τεχνολογικό πολιτισμό. Οι οργανώσεις έχουν από μόνες τους το προσωπικό στοιχείο, δηλαδή την ύπαρξη δύο ή περισσότερων προσώπων, τα οποία διαθέτουν από κοινού και

συνειδητά τη δραστηριότητα τους προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση. Συνεπώς, ο όρος οργάνωση είναι ευρύτερος των όρων οργανισμός, υπηρεσία, και γι' αυτό όταν αναφερόμαστε στον πρώτο θα θεωρούμε ότι περικλείει και τις υπόλοιπες έννοιες. Στα πλαίσια αυτής της εργασίας θα χρησιμοποιούμε τους σχετικούς όρους ισότιμα παρά τις όποιες μικρές διαφοροποιήσεις επισημάναμε πρωτύτερα. Στη συνέχεια, θα αναφερθούμε σε ορισμένες θεωρίες οργανώσεων. Αρχικώς, θα μιλήσουμε, γενικά, για το γραφειοκρατικό σύστημα προκειμένου να παρουσιάσουμε μία πλήρη και σαφή εικόνα πριν το αντιστοιχήσουμε σε έναν δημόσιο οργανισμό.

Οι οργανώσεις είναι κεντρικό χαρακτηριστικό του πολιτισμού μας. Εταιρείες, νοσοκομεία, σχολεία και πανεπιστήμια, πολιτικά κόμματα και μέσα ενημέρωσης είναι οργανώσεις που δεσπάζουν σε τομείς όπως η παραγωγή υλικών αγαθών, η υγειονομική περίθαλψη, η παιδεία, η πολιτική ή η τέχνη. Τα πρόσωπα με τα οποία ερχόμαστε σε επαφή δεν είναι προσωπικοί μας φίλοι ή γνωστοί, αλλά άτομα που συναντάμε ως μέλη της οργανώσεως στην οποία συμμετέχουμε. Η κοινωνία μας έχει χαρακτηριστεί ως «οργανωσιακή κοινωνία». Πολλά συστατικά των οργανώσεων, το απρόσωπο και τυπικό ύφος, η εμμονή σε κανονισμούς και διαδικασίες, έχουν εξελιχθεί σε βασικά χαρακτηριστικά ολόκληρου του πολιτισμού. Ο καθορισμός της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές φάσεις της οργάνωσης, αφού ο στόχος της ορθολογικής οργάνωσης ολόκληρης της επιχείρησης σε διευθύνσεις, τμήματα και θέσεις εργασίας ταυτίζεται με τον τελικό επιδιωκόμενο στόχο της επιχείρησης. Οι διευθύνσεις, τα τμήματα και οι θέσεις εργασίας αποτελούν τις οργανωτικές μονάδες, στις οποίες κατανέμεται το συνολικό έργο που απαιτείται να ολοκληρωθεί, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος που έχει θέσει η επιχείρηση.

Στην καθημερινότητα μέσα στον οργανισμό, δεν παίζει ρόλο ποιος είναι ο εργαζόμενος ως άνθρωπος, αλλά ο υπηρεσιακός του ρόλος μέσα στον οργανισμό, με άλλα λόγια σε μία οργανωτική γραφειοκρατική

δομή είτε δημόσια είτε ιδιωτική, λιγότερο στην ιδιωτική, το άτομο δεν είναι παρά ότι περιέχει και προβλέπει ο ρόλος του σε αυτήν ανώνυμα και απρόσωπα. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι στις σύγχρονες επιχειρήσεις στον εργαζόμενο συμβαίνουν δύο πράγματα: α) Ο εργαζόμενος απαλλοτριώνεται από την οργανωτική δομή του οργανισμού και χάνει την προσωπικότητά του, β) ο εργαζόμενος βλέπει τον εαυτό του ως πράγμα και όχι ως πρόσωπο. Τα ανώτερα στελέχη αντιμετωπίζουν τα κατώτερα στελέχη, κυρίως σαν άτομα που εργάζονται στην παραγωγή, σαν κατώτερα άτομα και λόγω της φύσης της δουλείας τους άτομα χωρίς ιδιαίτερες πνευματικές ικανότητες. Πράγμα που μεταφέρεται με τέτοιο τρόπο στα κατώτερα στελέχη, που τα κάνει να το πιστεύουν και να υιοθετούν και αυτά αυτή την αντίληψη. Έτσι λοιπόν οι εργαζόμενοι μαθαίνουν να δέχονται εντολές, να τις εκτελούν χωρίς να γνωρίζουν ούτε τα αίτια που της προκάλεσαν, ούτε τι έπεται της εκτέλεσής τους. Ο εργαζόμενος χάνει την οποιαδήποτε κριτική ικανότητα είχε και αρκείται στο να εκτελεί χωρίς να ρωτά αυτά που του λένε. Οι σύγχρονες οργανωτικές δομές έχουν δύο διαφορετικές αντιλήψεις στον τρόπο που αντιμετωπίζουν τα βασικά τους στελέχη, και στον τρόπο που αντιμετωπίζουν τον απλό εργαζόμενο. Από τους μάνατζέρ τους απαιτούν γενικές γνώσεις, γνώσεις για όλα τα τμήματα της οργάνωσης, θέλουν να γνωρίζουν τα πάντα μέσα στον οργανισμό, οπότε να έχουν την δυνατότητα ανά πάσα στιγμή να αντεπεξέλθουν σε οποιοδήποτε πρόβλημα δημιουργηθεί στον οργανισμό. Αντίθετα θέλουν από τους εργαζόμενους να λειτουργούν πάντα στα στενά όρια της αρμοδιότητάς τους. Αυτό που έχει γίνει συνείδηση και καθορίζει τη σκέψη των εργαζόμενων είναι ότι έχουν δικαίωμα από κάποια ανώτερη τους αρχή να απαντούν σε ερωτήσεις ή να γνωρίζουν πράγματα που δεν άπτονται της αρμοδιότητάς τους (Μπουραντάς, Δ., 2000).

Η γραφειοκρατία είναι ένα σύστημα που ίσχυε και θα ισχύει. Φυσικά στην εποχή μας έχει αποκτήσει μια πιο φιλελεύθερη εικόνα, δεν παύει όμως να χαρακτηρίζει και να επηρεάζει την εικόνα των οργανώσεων. Έτσι λοιπόν με βάση αυτό το σύστημα η οργάνωση έχει χάσει τον

ανθρωποκεντρικό της χαρακτήρα. Δεν ασχολείται με το άτομο ως άτομο, το χαρακτηρίζει μόνο μέσα από την προσφορά του στον οργανισμό, αδιαφορεί για την ανθρώπινη υπόστασή του και ασχολείται μόνο με την προσφορά του. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι υποβαθμίζεται η ανθρώπινη υπόσταση μέσα στις σύγχρονες οργανωτικές δομές. Οι οργανωτικές δομές δίνουν μεγάλη σημασία στην τυπικότητα, η οποία σε μερικές περιπτώσεις καταντάει σε τυπολατρία. Οι εργαζόμενοι έχουν μάθει να δίνουν σημασία σε ασήμαντα πράγματα. Η τυπικότητα αυτή δηλώνει μια επισημότητα και προσδίδει περισσότερο κύρος στον ανώτερο υπάλληλο και στην επαγγελματική του θέση. Γι' αυτό το λόγω οι προϊστάμενοι που ασχολούνται με αυτήν, το περνάνε και αυτό στους εργαζόμενους πιέζοντάς τους να είναι τυπικοί και να ασχολούνται με την καλή εικόνα τη δική τους, αλλά και του τμήματος. Με αυτόν τον τρόπο παύει ο εργαζόμενος να ασχολείται με σοβαρά θέματα, όπως ασπύμε με τους κανονισμούς ασφαλείας στους χώρους εργασίας και ασχολείται με θέματα αισθητικής. Η σημερινή οργανωτική δομή, ειδικά στον δημόσιο τομέα λόγω της γραφειοκρατικής της δομής καταπιέζει πολύ των εργαζόμενο, χωρίς να του καλύπτει βασικές του ανάγκες. Συγχρόνως το γραφειοκρατικό στυλ οργάνωσης δεν κάνει καλή επιλογή συνεργατών - πολιτικά συμφέροντα - έτσι πολλές φορές επιλέγονται διεφθαρμένα άτομα, τα οποία δεν ελέγχονται από τη διοίκηση, πράγμα που τους δίνει ελευθερία κινήσεων. Με βάση τα παραπάνω καταλαβαίνουμε γιατί παρουσιάζονται πολλά κρούσματα δωροδοκίας στο δημόσιο τομέα (Μπουραντάς, 2000:24).

Αναφέρουμε συνέχεια δημόσια και ιδιωτική οργανωτική δομή· θα κάνουμε μία προσπάθεια να τις ξεχωρίσουμε και να δούμε τις διαφορές τους: α) Τα ανώτερα στελέχη στους ιδιωτικούς οργανισμούς, σε σχέση με τα αντίστοιχα στους δημόσιους έχουν καλύτερες απολαβές και καλύτερες συνθήκες εργασίας. Συγχρόνως περισσότερες δυνατότητες ανόδου και προσωπικής καταξίωσης. Πράγμα που τους κάνει να δουλεύουν περισσότερο και να ελέγχουν καλύτερα τα τμήματα τους. Από την άλλη λόγω των απολαβών που έχουν, ο οργανισμός έχει

περισσότερες απαιτήσεις από αυτούς και ο έλεγχος που τους γίνεται είναι δικαιολογημένα εντονότερος. β) Η Τάξη και η οργάνωση που παρατηρείται στις ιδιωτικές, σε σχέση με τις δημόσιες οργανωτικές δομές λόγω των κινήτρων που δίνονται, είναι πιο αυξημένη και καλύτερη. γ) Οι δωροδοκίες και οι καταχρήσεις παρουσιάζονται σε μικρότερο βαθμό στους ιδιωτικούς φορείς λόγω του καλύτερου ελέγχου που γίνεται από τους ανωτέρους. δ) Παρατηρείται σε μικρότερη μορφή το φαινόμενο της κατάχρησης εξουσίας από τα ανώτερα στελέχη, λόγω πάλι του καλύτερου ελέγχου που γίνεται από τα ανώτερα στελέχη.

Άλλο βασικό σημείο το οποίο παρατηρούμε είναι ότι οι σύγχρονες οργανωτικές δομές, «κονσερβοποιούν» τον εργαζόμενο μέσα σε μικρά αποπνικτικά γραφεία, και του ζητούν να δουλεύει σαν ρομπότ, ξεχνώντας την ανθρώπινη υπόσταση του στο διάστημα που είναι στο χώρο εργασίας του. Ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα συν τοις άλλοις ο υπάλληλος δεν έχει τίποτα να περιμένει από τις ισχύουσες οργανωτικές δομές, όσον αφορά την προσωπική του άνοδο, γι' αυτό το λόγο οι αποδόσεις του κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα. Το πρόβλημα δημιουργεί το εξής φαινόμενο: να παρουσιάζεται η ευκαιρία για κάποιους εργαζόμενους να αναβαθμιστούν, επειδή για παράδειγμα υπάρχουν δυνατότητες προαγωγής για κάποιους από αυτούς. Κάποιοι επιλέγουν, προκειμένου επιτέλους να καταλάβουν μία καλύτερη θέση στην οργανωτική δομή, να χρησιμοποιούν αθέμιτα μέσα κατηγορώντας συναδέλφους τους. Η ίδια δηλαδή η οργανωτική δομή των σύγχρονων επιχειρήσεων όπως λειτουργεί, παράγει άτομα τα οποία θα έκαναν τα πάντα για την άνοδό τους.

Αν οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει πώς πρέπει να είναι η οργανωτική τους δομή και αν είναι δυνατόν να διδαχτεί ο τρόπος κατασκευής μιας οργανωτικής δομής, τότε είναι δύσκολο μία επιχείρηση να αλλάξει την ήδη εφαρμοζόμενη οργανωτική της δομή, την οποία έχει υιοθετήσει επί πολλά χρόνια και αυτό γιατί, ακόμα και σήμερα στις βασικές θέσεις βρίσκονται άτομα που οι αντιλήψεις τους πηγάζουν από μια άλλη εποχή, οπότε δεν είναι δυνατόν να

κατανοήσουν τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν στις υπάρχουσες οργανωτικές δομές. Καταλαβαίνουμε ότι είναι δύσκολο να διδαχτεί η οργανωτική δομή, δηλαδή να εφαρμοστεί από μία εταιρεία μια συγκεκριμένη μορφή οργανωτικής δομής και ύστερα να διδάξει και τις υπόλοιπες πως θα την εφαρμόσουν, καθώς δεν είναι δυνατόν να διδαχθεί ή να αποκτηθεί η γνώση μέσα από περιγραφές, αλλά μόνο όταν εφαρμοστεί από μια εταιρεία. Άρα οι αλλαγές σε οργανωτικά «γερασμένο» σύστημα του σήμερα έρχονται σιγά σιγά και ξεκινάνε με μικρά καθημερινά βήματα, από τμήμα σε τμήμα. Όπως καταλαβαίνουμε υπάρχουν πολλοί που θεωρούν ότι οι δομές της εποχής μας δεν είναι τόσο ευέλικτες και έχουν την ανάγκη αναπροσαρμογής.

Οι επιχειρήσεις για πολλά χρόνια λειτουργούν στο ίδιο μοτίβο, ειδικά ο δημόσιος τομέας. Γραφειοκρατικά κλισέ χαρακτηρίζουν τις δομές του σήμερα. Όλες οι μορφές οργανωτικών δομών που ήδη έχουμε περιγράψει χαρακτηρίζονται από: α) Έλεγχο, νόμους, κατευθύνσεις «βαριές» και όχι ευέλικτες οργανωτικές δομές, που οδηγούν σε αδιέξοδο το προσωπικό. β) Πυραμίδες με πολλά παρακλάδια, τμήματα υποτμήματα, πολλοί διοικούντες, λίγοι διοικούμενοι. γ) Οργανωτικές δομές που έχουν κόστος για την εταιρεία και οικονομικό αλλά και σε επίπεδο προσωπικού, χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης υψηλό επίπεδο ευθύνης, πολλές αρμοδιότητες για ένα άτομο. δ) Καθυστερημένη διαδικασία εκμάθησης των νέων καταστάσεων που ισχύουν στην αγορά. Στην εποχή μας διακρίνουμε την τάση για ομαδική αντιμετώπιση των προβλημάτων από μία εταιρεία, δηλαδή οι ευθύνες αρχίζουν να φεύγουν από το ατομικό επίπεδο και μεταφέρονται στο ομαδικό. Οι τυπικές, άτυπες δομές και οι άλλες μορφές οργανωτικών δομών στηρίζονται σε παραδοσιακά στυλ, τα οποία ισχύουν εδώ και πολλά χρόνια. Πολλές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει στρατιωτικές δομές προκειμένου να εξασφαλίσουν την πειθαρχία, πράγμα που επιτυγχάνεται, ο εργάτης όμως χάνει την προσωπικότητα του, τον ίδιο του τον εαυτό. Οι παραδοσιακές οργανωτικές δομές δεν αφήνουν περιθώρια σκέψεως και δυνατότητα το άτομο να σκέφτεται και να

αποφασίζει λόγω αυστηρού ελέγχου. Αντίθετα οι προσπάθειες που γίνονται στην εποχή μας είναι, να δημιουργηθούν οργανωτικές δομές, οι οποίες θα δίνουν χώρο στον εργατή χώρο να σκέφτεται και να αντιδρά ανάλογα με τις συνθήκες που βιώνει. Αυτό που ισχύει σήμερα για αυτούς που ασκούν τις οργανωτικές δομές, είναι ότι το καινούργιο τους τρομάζει, γνωρίζουν τα λάθη τους, έχουν τη δυνατότητα να μάθουν παραπάνω πράγματα και όμως το αποφεύγουν, διότι η οποιαδήποτε καινούργια γνώση θεωρούν ότι θα τους αναγκάσει να κάνουν και αλλαγές, που τις θεωρούν - και είναι - ρίσκο και τους τρομάζει η ιδέα της αποτυχίας, που μπορεί να τους οδηγήσουν.

Αυτό που πρέπει να γίνει είναι, οι δομές που θα δημιουργηθούν να δίνουν τη δυνατότητα να παίρνονται αποφάσεις και ρίσκα από κάθε μέλος της εταιρείας και ο έλεγχος να ασκείται στο αποτέλεσμα, προκειμένου να υπάρχουν βελτιώσεις και καθοδήγηση. Οπότε μέσα από τα λάθη όλα να γίνονται καλύτερα, να μην υπάρχουν κλισέ λειτουργίας, λειτουργίας των οργανωτικών δομών.

Στις σύγχρονες γραφειοκρατικές δομές οι εργαζόμενοι εργάζονται τυποποιημένα και σκέπτονται πάντα με βάση το τι θέλει η εταιρεία. Η γραφειοκρατία πάντα λειτουργεί σαν ένα σύστημα με αλληλοεξαρτώμενα στοιχεία το οποίο πάντα παραμένει αμετάβλητο και είναι σε ισορροπία. Οι γραφειοκρατικές δομές είναι αναποτελεσματικές και βραδυκίνητες. Όλες οι δομές του σήμερα επηρεάζονται από την γραφειοκρατία για αυτό το λόγο έχουν όλα τα προηγούμενα στοιχεία. Οι διάφορες οργανωτικές δομές θα μπορούσαν να αλλάξουν εικόνα αν και εφόσον περιόριζαν τα γραφειοκρατικά τους στοιχεία και έκαναν τις δομές τους πιο ευέλικτες (Henry, W. & Bauman, B., 1999:1-31).

Στις σύγχρονες δομές οι αξίες επιβάλλονται από την επιχείρηση, πηγάζουν από την κορυφή και από τις παραδόσεις της εταιρείας και είναι υποχρεωμένα όλα τα στελέχη της εταιρείας, από τα πιο υψηλόβαθμα μέχρι τα κατώτερα στελέχη, να υπακούουν σε αυτές τις αξίες. Οι αξίες της επιχείρησης επηρεάζουν τις σύγχρονες οργανωτικές

δομές, οπότε ενώ από τη μία γίνονται προσπάθειες για αλλαγές, από την άλλη οι πεπαλαιωμένες αξίες αποτρέπουν οποιαδήποτε κίνηση για αλλαγή. Είναι απαραίτητο στην εποχή μας να αλλαχθούν οι αξίες των επιχειρήσεων, προκειμένου να μπορέσουν να επέλθουν και ριζικές αλλαγές. Φυσικά είναι απαραίτητο να υπάρχουν κάποιες βασικές αρχές, αλλά συγχρόνως είναι απαραίτητο να γίνουν κάποιες αναπροσαρμογές, μέσω αλλαγών των αντιλήψεων, με βάση το τι χρειάζεται σήμερα η αγορά. Το όραμα των σύγχρονων οργανωτικών δομών είναι να αλλάξουν τις αξίες του παρελθόντος, οπότε αυτομάτως να επιτύχουν και την σταδιακή αλλαγή της οργανωτικής τους δομή με μικρά και σταθερά βήματα. Αυτό που πρέπει να τονίσουμε είναι ότι αυτή η αντίληψη δεν είναι αντίληψη των υψηλόβαθμων, αλλά των χαμηλόβαθμων στελεχών μιας επιχείρησης, τα οποία στο μέλλον θα καταλάβουν τις κυρίαρχες θέσεις, οπότε μπορούμε να ελπίζουμε σε αλλαγή.

Οι οργανισμοί στην εποχή μας λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού στηρίζουν την αποτελεσματικότητά τους στη δυναμική του να μαθαίνουν αλλά και να προσαρμόζονται στις σύγχρονες ανάγκες. Στις επόμενες ενότητες του θεωρητικού μέρους θ' ασχοληθούμε με τη μάθηση, αναλύοντας τη σε βάση ανάπτυξης του προσωπικού, ενώ θα κάνουμε και μια λεπτομερή αναφορά στη διαδικασία της εκπαίδευσης δείχνοντας το πώς εφαρμόζεται στα διάφορα στάδια της ένταξης ενός στελέχους στα δεδομένα μιας επιχείρησης.

7.3. Εισαγωγή στη Μαθησιακή Οργάνωση

Δεκάδες θεωρητικοί αναφέρθηκαν διεξοδικά στη φύση της μάθησης και της εκπαίδευσης στην εργασία, συγχρόνως εστίασαν σε προβλήματα τα οποία γεννήθηκαν στο άτομο από τις διαφορετικές υποθέσεις που έγιναν σε σχέση με την κρίση των δύο όρων. Ο όρος μάθηση για παράδειγμα ορίζεται με τα στενά όρια του όρου ως η τυπική διαδικασία παρακολούθησης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, σε

έναν εκπαιδευτικό φορέα στο οποίο διδάσκει ένας καθηγητής. Αυτός ο ορισμός δεν περιλαμβάνει τη δυνατότητα του ατόμου να μελετήσει και να μάθει από μόνο του ή το να διδαχθεί από απόσταση. Από την άλλη ο όρος εκπαίδευση, μπορεί να χρησιμοποιηθεί με έναν ευρύτερο ορισμό «η ίδια ζωή είναι το καλύτερο σχολείο για το άτομο», με αυτό εννοείται ότι το άτομο αναπτύσσει αξίες, γνώσεις αλλά και την προσωπικότητα του μέσα από τη καθημερινή τριβή και όχι μέσα από έναν συγκεκριμένο εκπαιδευτικό όργανο. Αυτός ο ορισμός λειτουργεί αντίθετα με την ανάγκη για παρακολούθηση εξειδικευμένων μαθημάτων αλλά και αντίθετα στην προώθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Σε αυτό το διαχωρισμό μπορεί κανείς να τοποθετήσει όπως θα δούμε αργότερα ανάγκες όπου από τη μία μεριά μπορούν να καλυφθούν με τη εκπαίδευση (π.χ. γνώση για το προϊόν) και άλλες που αναπτύσσονται με την καθημερινή ενασχόληση με το αντικείμενο (π.χ. συμπεριφορά απέναντι στον πελάτη).

Η διαφοροποίηση δε μεταξύ της μάθησης και της εκπαίδευσης δεν είναι πάντα εφικτή. Όπως θα δούμε αργότερα στη συγκεκριμένη μελέτη οι υποθέσεις που κάνουν οι μάνατζερ, σε σχέση με τη μάθηση και την εκπαίδευση, αλλά και οι προβληματισμοί τους σε σχέση με το πώς θα βελτιώσουν την απόδοσή τους αλλά και την απόδοση των εργαζομένων τους, τους οδηγεί πολλές φορές σε λάθη, τα οποία επηρεάζουν την απόδοσή τους αλλά και την απόδοση της εταιρείας στο σύνολο της. Ένα άλλο παράδειγμα λανθασμένης αντίληψης της εκπαίδευσης από τη μάθηση, διαπιστώνεται από πολλές εταιρείες οι οποίες δαπανούν μεγάλα ποσά σε πολύμηνες εκπαιδεύσεις στελεχών, προκειμένου να δημιουργήσουν άριστους μελλοντικούς μάνατζερ. Αυτό που ξεχνάνε τις περισσότερες φορές είναι να μάθουν στους εκπαιδευόμενους, την κουλτούρα και τις αρχές πάνω στις οποίες θέλει να βασιστεί η εταιρεία.

Ιδιαίτερη σημασία κατά το σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων πρέπει να αποδοθεί στις ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι, πώς ιεραρχούν τις προτεραιότητες στην εκπαίδευσή τους και σε ποιο βαθμό τα εκπαιδευτικά συστήματα οργανώνονται ώστε να

καλύπτουν αυτές τις ανάγκες. Ο σχεδιασμός ενός εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει στην πρώτη φάση του να υιοθετεί τις ανάγκες των εργαζομένων ανάλογα με τη θέση τους και να θέτει στόχους για την κάλυψη μαθησιακών αναγκών σε επίπεδο γνώσης, δεξιοτήτων και συμπεριφοράς. Στη δεύτερη φάση (Ζαβλάνος, 1990) θα πρέπει να επιλέγεται ο σχεδιασμός και ο τρόπος εφαρμογής και στην τρίτη να ακολουθεί η αξιολόγηση του προγράμματος.

7.4. Διαφορές Μάθησης με Εκπαίδευση

Με βάση και τις αναφορές που έγιναν στην εισαγωγή, είδαμε ότι υπάρχουν αρκετές ασάφειες στον διαχωρισμό της μάθησης από την εκπαίδευση. Θεωρήσαμε σκόπιμο και ξεκινώντας το κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης να εστιάσουμε λίγο σε αυτό το διαχωρισμό. Συγκεκριμένα τα σημεία διαφοροποίησης είναι τα ακόλουθα (Ζαβλάνος, 1990):

1. Ο βαθμός κατά τον οποίο οι σκοποί των δύο όρων σχετίζονται με τις συμπεριφορές που χαρακτηρίζουν την εταιρεία.
2. Ο χρόνος που έχει η εταιρεία για να περάσει τη γνώση που θέλει στο προσωπικό της.
3. Τις μεθόδους που θέλει να χρησιμοποιήσει η εταιρεία.
4. Τα όργανα μάθησης που χρησιμοποιούνται.
5. Το βαθμό αναζήτησης.

7.4.1. Οι Εκπαιδευτικοί Σκοποί

Οι περισσότεροι μελετητές ανέφεραν ότι τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών σκοπών είναι ότι μπορούν να εκφραστούν μέσα από τις διαφορετικές συμπεριφορές μέσα σε μια εταιρεία. Πολλοί εκπαιδευτικοί μάλιστα αναφέρουν ότι οι σκοποί της μάθησης αποτελούν κομμάτι των εκπαιδευτικών σχεδιασμών, αυτοί οι σκοποί αναφέρονται και στην

εργασιακή συμπεριφορά. Από την άλλη υπάρχουν πολλοί θεωρητικοί οι οποίοι αναφέρουν ότι οι εκπαιδευτικοί σκοποί είναι λιγότερο συγκεκριμένοι και ότι είναι αρκετά περίπλοκοι (Yorks, L., 2000).

7.4.2. Χρόνος

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα διαρκούν λιγότερο από τα μαθησιακά προγράμματα. Για παράδειγμα για να εκπαιδευτεί ένα άτομο στο WORD θα του πάρει ένα μήνα, ενώ από την άλλη για να μάθει τη γλώσσα του προγραμματισμού θα του πάρει δέκα χρόνια.

7.4.3. Μέθοδοι

Η εκπαίδευση και η μάθηση χαρακτηρίζονται από διαφορετικές μεθόδους προσέγγισης. Συγκεκριμένα η μηχανιστική μέθοδος αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των βιομηχανικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, χρησιμοποιώντας σε συνδυασμό και τη μηχανιστική μάθηση. Από την άλλη η οργανική μέθοδος αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της εκπαίδευσης και εστιάζει στο τι μπορεί να κάνει ο εργαζόμενος και όχι στο τι μπορεί να μάθει. Ο Ben το 1981 ανέφερε ότι η βασική διαφοροποίηση έχει να κάνει με το περιεχόμενο των δύο όρων. Συγκεκριμένα αναφέρει ότι η νομοθεσία αποτελεί γνωστικό αντικείμενο και για τους μάνατζερ και για τους φοιτητές της νομικής. Το θέμα είναι το περιεχόμενο της μάθησης του ενός και το περιεχόμενο της μάθησης του άλλου.

7.5. Χαρακτηριστικά της Εκπαίδευσης

Έχοντας προσδιορίσει τη διαφορά του εκπαιδευόμενου και του μαθαίνω, θα εστιάσουμε τώρα περισσότερο πια στην έννοια της εκπαίδευσης. Για τον σχεδιασμό του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος υπάρχουν αρκετές αναφορές όπου γίνεται λόγος για τον υπολογισμό των εκπαιδευτικών αναγκών αλλά και του τρόπου

εφαρμογής της εκπαίδευσης. Το πρώτο αναφέρεται στον σχεδιασμό και τον καθορισμό των προτεραιοτήτων και το δεύτερο στην υλοποίηση τους.

7.6. Προσδιορισμός Εκπαιδευτικών Αναγκών

Η αναφορά στις εκπαιδευτικές ανάγκες θα γίνει μέσα από τις ακόλουθες οχτώ γνωστικές περιοχές:

1. Γνώση για τη κουλτούρα εταιρείας.
2. Γνώσεις και δεξιότητες των πωλητών.
3. Δεξιότητες πωλητών.
4. Δεξιότητες και γνώσεις μαθαίνονται ή όχι.
5. Πολιτικές εκπαιδευτικών αναγκών.
6. Η ανάγκη της καλής επικοινωνίας.
7. Κατηγορίες αναγκών.
8. Κατάλληλη συμπεριφορά.
9. Μεθοδολογίες για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών.

7.6.1. Γνώση και Κουλτούρα Εταιρείας

Θα αναλύσουμε τη γνώση και την κουλτούρα της εταιρείας, σε σχέση με τις εκπαιδευτικές ανάγκες μέσα από το άρθρο του James Leat (1997). Ο συγγραφέας προσπάθησε στο άρθρο του να συνδέσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες με δεδομένα της κουλτούρας και της γνώσης της εταιρείας. Αναφέρει ότι τα άτομα και οι δομές καθορίζουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες αλλά και τα εκπαιδευτικά προγράμματα της εταιρείας. *«Οι άνθρωποι γενούν ανάγκες και οι δομές καθορίζουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα που θα ακολουθηθούν»*. Ο συγγραφέας αναφερόμενος σε κουλτούρα και γνώση της επιχείρησης, εννοεί τα ακόλουθα:

1. Επίτευξη στόχων, η επίτευξη των στόχων μετρείται σε συνάρτηση με τα παραγόμενα από την εταιρεία προϊόντα και υπηρεσίες. Όταν η εταιρεία παράγει με επιτυχία τότε έχει επιτύχει τους στόχους της. Αν η εταιρεία δε παράγει με επιτυχία τότε σημαίνει ότι χρειάζεται αναπροσαρμογή των δομών, ή ενίσχυση του προσωπικού. Αυτά μπορούν να γίνουν μέσα από την εκπαίδευση.
2. Αύξηση του μεριδίου αγοράς και αυτό όπως και στο ένα, αν δε μπορεί να επιτευχθεί μέσω της τωρινής κατάστασης της εταιρείας, θα πρέπει να υποστηριχτεί από ένα σύστημα εκπαίδευσης.
3. Η ικανοποίηση του πελάτη προέρχεται από τη μείωση των παραπόνων και από την παροχή αξιόλογων προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από λειτουργικές διαδικασίες και εκπαιδευμένο προσωπικό.
4. Ισχυρή οργανωτική δομή, διοικητική υποστήριξη, ηγετικά πρότυπα κ.λ.π όλα αυτά είναι απόρροια καλά σχεδιασμένων δομών και καλά εκπαιδευμένου προσωπικού.

Τα παραπάνω σημεία δηλώνουν τη κουλτούρα και τις δομές της επιχείρησης και μέσα από αυτά, γεννιούνται ανάγκες εκπαίδευσης. Η εταιρεία προκειμένου να αναγνωρίζει τις ανάγκες στον εκπαιδευτικό τομέα θα πρέπει να διεξάγει έρευνες πρώτα στις δομές και συγκεκριμένα:

1. Στους εργασιακούς ρόλους.
2. Στα απαιτούμενα δεδομένα.
3. Στις γνώσεις, τις ικανότητες.
4. Στις συμπεριφορές των τμημάτων της εταιρείας.

Μέσα από αυτές τις έρευνες η εταιρεία καταλήγει σε συμπεράσματα σε σχέση με εγκαθίδρυση νέων ρόλων και δομών, προσδιορισμό κατάλληλης περιγραφής εργασίας (job description), αλλαγές

συμπεριφορών, ενίσχυση των γνώσεων και των ικανοτήτων των τμημάτων της. Από την άλλη θα πρέπει να διεξάγονται έρευνες στο προσωπικό σε σχέση με το πόσο καλά λειτουργούν στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, και ειδικά η έρευνα πρέπει να εστιάζεται στις σχέσεις με τους πελάτες. Τέλος, ο συγγραφέας αναφέρει ότι μέσα από τις έρευνες η εταιρεία καταλήγει σε παρούσες εκπαιδευτικές ανάγκες, πιθανές ανάγκες και αναπτυσσόμενες ανάγκες.

7.7. Η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων και η Εκπαίδευση

Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων είναι χωρίς αμφιβολία ένας από τους πιο βασικούς τομείς μιας επιχείρησης, μιας και το κεφάλαιο άνθρωπος είναι το α και το ω για έναν υγιή οργανισμό. Η συνεχής εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων είναι ενδεδειγμένη προκειμένου η επιχείρηση να επιτύχει την αύξηση της παραγωγής της, την ικανοποίηση των πελατών της, τη σταθεροποίηση της στρατηγικής της θέσης στην αγορά, την αύξηση της κερδοφορίας της κ.λπ.

Οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις αποτελούν ένα εκ των πιο επιτυχημένων οργανισμών ανά τον κόσμο στο τομέα της εκπαίδευσης. Ουσιαστικά καταφέρνουν να πετυχαίνουν τους στόχους τους μέσα από το καλά καταρτισμένο προσωπικό τους σ' όλους τους τομείς της παραγωγικής τους διαδικασίας. Αυτό που παρατηρείται όμως ως βασικό πρόβλημα λιγότερο στις ιαπωνικές επιχειρήσεις αλλά περισσότερο στην Ευρώπη, είναι η εφαρμογή των προγραμμάτων, τα οποία μετά την ολοκλήρωσή τους θεωρήθηκαν ως αποτυχημένα σε σχέση με τον αρχικό τους στόχο αλλά και σε σχέση με τις γνώσεις που αποκόμισαν οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι σ' αυτό (Tennant, 2002: 230-240).

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας ενός εκπαιδευτικού προγράμματος βασίζεται πολλές φορές σε υποκειμενικά κριτήρια. Οπότε και είναι δύσκολο να γνωρίζει μια επιχείρηση αν στο τέλος του εκπαιδευτικού κύκλου έχει ξοδέψει αποτελεσματικά τα χρήματά της,

δηλαδή εάν το προσωπικό της απέκτησε επιπρόσθετες γνώσεις, που θα το βοηθήσουν να γίνει πιο ανταγωνιστικό (Ostroff, 2001: 353-374). Χωρίς τη σωστή καταγραφή της διαδικασίας του εκπαιδευτικού έργου, αλλά και την εφαρμογή του κατάλληλου προγράμματος αξιολόγησης, μια επιχείρηση δεν έχει την ικανότητα να καταλήξει σ' ασφαλή συμπεράσματα σε σχέση με τη ποιότητα των γνώσεων τις οποίες αποκόμισε το προσωπικό της.

7.8. Σύνοψη

Από το παρόν κεφάλαιο διαφάνηκε η σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού για τους οργανισμούς προκειμένου να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στις νέες απαιτήσεις. Επίσης διαπιστώθηκε πως η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης έχει να κάνει με τους εκπαιδευτικούς στόχους, το χρόνο και τους μεθόδους της εκπαίδευσης. Σημαντικό είναι να προσδιοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς, ώστε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα να κινηθεί πάνω στις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος η κουλτούρα ενός οργανισμού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εκπαίδευση.

8. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

8.1. Μέθοδος

Ως γνωστόν, η επιλογή της μεθόδου καθορίζεται από τον τρόπο διατύπωσης του ερωτήματος υπό διερεύνηση και συνακόλουθα τους στόχους της έρευνας, καθώς και το θεωρητικό και ερευνητικό πλαίσιο (Mason, 2009). Όπως υπέδειξε η ίδια η φύση του θέματος, χρειάστηκε να διεξαχθεί βάσει της ποιοτικής μεθόδου, και με δεδομένο τον περιορισμένο χρόνο και λαμβάνοντας υπόψιν τα διαθέσιμα μέσα. Η έρευνά μας διεξάγεται σε δεδομένη χρονική στιγμή, όχι επαναλαμβανόμενα, ως εκ τούτου συνεπάγεται ότι πρόκειται για συγχρονική έρευνα. Στόχος στην ποιοτική μέθοδο είναι η εις βάθος διερεύνηση ενός αντικειμένου, μίας ομάδας ανθρώπων με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Εδώ, δεν υπάρχει υπόθεση προς επαλήθευση δηλαδή μία υπόθεση που να προκύπτει από θεωρία, προηγούμενα ευρήματα, ή παρατηρήσεις. Το ερώτημα τίθεται διερευνητικά και αφορά το συγκεκριμένο αντικείμενο. Έτσι, ο σκοπός εδώ, όπως ορίστηκε νωρίτερα, είναι. Αυτά δεν μπορούν να συλληφθούν με τη στατιστική ανάλυση. (Bell, 2005)

Η επιστημολογική θεωρητική προσέγγιση της μεθοδολογίας εδώ στηρίζεται στον αντιθετικισμό. Αυτός, αντιτίθεται στο θετικιστικό ρεύμα που υποστηρίζει την επιστημολογική ταύτιση θετικών και κοινωνικών επιστημών. Στον αντιθετικισμό η θεωρία οδηγεί σε διάφορες ερμηνείες και υπάρχει μόνο μια σχετικιστική πραγματικότητα που ερμηνεύεται από τον ερευνητή. Πάντως, τα επιστημονικά ευρήματα ερμηνεύονται και βάσει κάποιας θεωρίας. Έτσι, ο αντιθετικισμός χαρακτηρίζεται από τον σχετικισμό και την ερμηνευτική ανάλυση. Στοιχείο της τελευταίας είναι η υποκειμενικότητα των εξεταζομένων ατόμων :οι ερευνητές πρέπει να έχουν ενσυναίσθηση για να κατανοήσουν σε βάθος τις ενέργειες των ερωτώμενων, κατά συνέπεια πρέπει να έχουν βαθιά κοινωνική και υποκειμενική κατανόηση (Weber στο Macionis &

Gerber, 2010). Παρά ταύτα, στην ποιοτική έρευνα δεν θεωρείται ο λόγος των υποκειμένων ανακριβής. Αντιθέτως: εξερευνώνται τα νοήματα που ανακινεί αυτός ο λόγος και στα οποία βασίζεται.(ό.π.)

Η ποιοτική έρευνα έχει αρκετές θεωρητικές και επιστημολογικές βάσεις. Όσον αφορά την επιστημονική εγκυρότητα μία ποιοτικής έρευνας, οι όροι που προτείνονται είναι : α) η τριγωνοποίηση, β) η αναλυτική επαγωγή, γ) έλεγχος μέσω των συμμετεχόντων, δ) η συνειδητή υποκειμενικότητα και ε) η μελέτη της διυποκειμενικότητας (Ντάβου στο Christensen, 2007). Όλα αυτά, αναλύονται εκτενώς από κάτω.

α) Η τριγωνοποίηση στην ποιοτική έρευνα αναφέρεται «στην παρατήρηση του ερευνητικού ζητήματος από -τουλάχιστον- δύο διαφορετικές οπτικές» (Flick, 2002).Είναι μία μίξη πολλών οπτικών στη μελέτη του ίδιου φαινομένου.Η χρήση δηλαδή πάνω από μίας ερευνητικής τεχνικής στη μελέτη του ίδιου ερευνητικού πεδίου όπου η κάθε μία χρησιμοποιείται για να επαληθεύσει τα αποτελέσματα της άλλης. Η τριγωνοποίηση στηρίζεται στην αρχή ότι μία και μοναδική οπτική δεν μπορεί να αντικατοπτρίσει την πολυδιάστατη κοινωνική πραγματικότητα. (Yeasmin & Rahman, 2012).Υπάρχουν διάφορα είδη τριγωνοποίησης, αλλά εδώ, με οδηγό τη φύση της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε η μεθοδολογική τριγωνοποίηση, εντός της ίδιας μεθόδου (όχι μεταξύ διαφορετικών μεθόδων συλλογής των δεδομένων).

Πιο συγκεκριμένα, έγινε χρήση τριών διαφορετικών τύπων ερωτήσεων για να διερευνηθεί το ίδιο αντικείμενο, η ίδια ερώτηση. Σε διαφορετικές χρονικές στιγμές κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, οι συμμετέχουσες ρωτήθηκαν με τρεις διαφορετικούς τρόπους για κάθε ερευνητικό ερώτημα, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η αξιοπιστία των απαντήσεών τους. (Flick et al., 2004)

β) Η επαγωγική διαδικασία που χαρακτηρίζει την έρευνά μας, αναφέρεται στην αναλυτική επαγωγή ή στην αρνητική ανάλυση περιπτώσεων βάσει της διαρκούς επαναξιολόγησης της αρχικής

θεωρίας. Αυτό συμβαίνει κατά την παραγωγή νέων δεδομένων, που προκύπτουν αφού ο ερευνητής αναπτύσσει μια ερμηνεία, η οποία ελέγχει το ερευνητικό ερώτημα. Αν τα δεδομένα αυτά και η ερμηνεία τους δεν ενισχύσουν το αρχικό ερώτημα, ο ερευνητής θα πρέπει να επαναπροσδιορίσει το αρχικό του ερώτημα έτσι ώστε να μπορεί να ενσωματώσει τα νέα δεδομένα σε αυτό. Κατ' αυτόν τον τρόπο συντελείται μια συνεχόμενη επαναξιολόγηση του θεωρητικού και ερευνητικού πλαισίου. Αυτό υποδηλώνει ότι η θεωρία δομείται, κατά κάποιον τρόπο, μέσα από τα ερευνητικά ευρήματα και έτσι υφαίνεται η σχέση μεταξύ των θεωρητικών εννοιών και της έρευνας (Christensen, 2007).

Η παραπάνω διαδικασία έχει τις βάσεις της στην εμπειρικά θεμελιωμένη θεωρία των Glaser & Strauss (2006). Αυτό σημαίνει, μεταξύ άλλων, ότι οι ερμηνευτικές υποθέσεις κατά την ανάλυση δεδομένων παράγονται από το ίδιο το εμπειρικό υλικό και όχι από προηγούμενες θεωρητικές υποθέσεις. Η θεωρία «χτίζεται» όταν οι μελετητές εισάγουν στα αποτελέσματα των παρατηρήσεών τους λογικές σχέσεις, με σκοπό να συνδέσουν φαινομενικά ασυσχέτιστες πληροφορίες. (ό.π.). Στην εμπειρικά θεμελιωμένη θεωρία η ερευνητική διαδικασία κατανοείται ως ένας συνεχής «διάλογος» μεταξύ ενός μετασχηματιζόμενου συστήματος θεωρητικών κατηγοριών και υποθέσεων από τη μια, και της παραγωγής και επεξεργασίας των εμπειρικών δεδομένων από την άλλη. Μέσω της διαλεκτικής αυτής σχέσης κατακτώνται σταδιακά ολοένα και υψηλότερα επίπεδα θεωρητικής αφαίρεσης και διαφοροποίησης. (Charmaz, 2003) Αυτή η διαδικασία θα περιγραφεί σε επόμενο κεφάλαιο εκτενέστερα.

γ) Ο έλεγχος της εγκυρότητας της ερμηνείας του ερευνητή μέσω των ερωτώμενων, πραγματοποιείται αφού παρέλθει ολόκληρη η ερευνητική διαδικασία. Ο ερευνητής ρωτά τους συμμετέχοντες αν η ερμηνεία που προτείνει βγάζει νόημα κατ' εκείνους και κατά πόσον την αποδέχονται.

δ) Η συνειδητή υποκειμενικότητα προκύπτει από: τους λεκτικούς και μη τρόπους κατανόησης από τους συμμετέχοντες, τις ερμηνείες που προσδίδουν οι ερευνητές στις πράξεις των συμμετεχόντων, τα πολιτισμικά νοηματικά συστήματα που σχετίζονται με τις ερμηνείες ερευνητών και συμμετεχόντων, τις σχέσεις ισχύος που υπάρχουν μεταξύ τους, την επίγνωση του συγκεκριμένου θεσμικού ή κοινωνικού δικτύου μέσα στο οποίο γίνεται η έρευνα. Για όλα αυτά ο ερευνητής θα πρέπει να έχει επίγνωση κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων (Christensen, 2007, σελ. 27).

ε) Επίγνωση της διυποκειμενικότητας :χαρακτηριστικό της ποιοτικής έρευνας είναι η μεροληπτική κοινωνικοποιημένη συμπεριφορά εκ μέρους των συμμετεχόντων λόγω της παρουσίας του ερευνητή. Και αυτό διότι αναπτύσσεται μία δυναμική σχέση μεταξύ ερευνητή και συμμετέχοντα, (όπως και κάθε ομάδας υποκειμένων) βάσει αυτού που δημιουργούν σε εκείνο το χωροχρονικό πλαίσιο. Και οι δύο λοιπόν επαναπροσδιορίζουν τους εαυτούς τους μέσα από αυτήν την διαπραγμάτευση, κάτι που λαμβάνεται υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων, αφού βεβαίως, τα επηρεάζει σε κάποιο βαθμό. (ό.π.)

Επιπροσθέτως, άλλη μία ιδιότητα της ποιοτικής προσέγγισης είναι η επικέντρωσή της στο ειδικό, γι' αυτό και ονομάζεται και ιδεογραφική. Τα φαινόμενα εδώ γίνονται αντιληπτά από το συγκεκριμένο συμμετέχοντα και στο συγκεκριμένο, ειδικό πλαίσιο. Συνεπώς, η γενίκευση των αποτελεσμάτων στον πληθυσμό δεν αποτελεί στόχο αλλά στόχος είναι ο καθορισμός του τρόπου, με τον οποίο θα εξαχθούν οι γενικεύσεις εν παραλλήλω με τον εντοπισμό τους στο ειδικό (Smith et al., 2009).

Παρόλα αυτά, οι Lewis & Ritchie (2003) διαχωρίζουν τη θεωρητική, από την εμπειρική γενικευσιμότητα και θεωρούν ότι τα αποτελέσματα μιας ποιοτικής έρευνας μπορούν να εγείρουν μια θεωρητική γενικευσιμότητα. Αυτό σημαίνει ότι τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας, εφόσον ειπωθούν μέσα από ένα επαγωγικό πρίσμα, καθώς η ποιοτική μεθοδολογία δεν αφορά στον έλεγχο υποθέσεων, μπορούν

να υποστηρίξουν ή να αμφισβητήσουν υπάρχουσες θεωρίες ή να συνεισφέρουν στη σχηματοποίηση καινούργιων. Αντί, λοιπόν, να στοχεύει στην εμπειρική ή τη στατιστική γενικευσιμότητα, η ποιοτική έρευνα έχει ένα θεωρητικά γενικεύσιμο δυναμικό. Επιπροσθέτως, ο προσανατολισμός της ποιοτικής μεθοδολογίας στην παραγωγή νέων οπτικών και συστημάτων λόγου, δίνει τη δυνατότητα της διατύπωσης υποθέσεων, η επαλήθευση των οποίων μπορεί να ελεγχθεί ποσοτικά σε μελλοντικές έρευνες (Silverman, 2010).

Ζητήματα δεοντολογίας εγείρονται εδώ, αλλά και σε κάθε ποιοτική έρευνα στις κοινωνικές επιστήμες. Εξάλλου, η Bell (2005) υποστηρίζει ότι «η εγκυρότητα μιας έρευνας και η δεοντολογία δε θα έπρεπε να γίνονται αντιληπτά ως ξεχωριστά ζητήματα».

8.2. Επιστημολογία Ανάλυσης

Το ερευνητικό υλικό, δηλαδή οι απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις, προσεγγίστηκαν βάσει των αρχών της ποιοτικής μορφής ανάλυσης περιεχομένου δηλαδή βάσει της /ενοιολογικής ανάλυσης εν παραλλήλω με μια ερμηνευτική συλλογιστική και συγκεκριμένα βάσει της φαινομενολογικής ερμηνευτικής ανάλυσης. Εδώ, εγείρεται ο προβληματισμός περί της σχέσης μεταξύ της θεωρίας που επικαλούμαστε για τη συλλογή των δεδομένων από τη μία και από την άλλη της θεωρίας στην οποία αναφερόμαστε κατά την ανάλυση των δεδομένων αυτών (Ναυρίδης, 1994, σελ. 95).

Η ερμηνευτική φαινομενολογική ανάλυση που χρησιμοποιήθηκε στο παρόν αναπτύχθηκε ως ερευνητική προσέγγιση από τον Smith για την επιστήμη της ψυχολογίας. (Smith et al., 2007). Όπως αναφέρεται, «η ερμηνευτική φαινομενολογική ανάλυση, παρότι αναζητά τις υποκειμενικές αντιλήψεις του νοήματος, αναγνωρίζει ότι αυτή η διαδικασία επηρεάζεται και εξαρτάται από το ερμηνευτικό πλαίσιο του ερευνητή που επιχειρεί να κατανοήσει τις αντιλήψεις αυτές» (ό.π., σελ. 186). Η ερευνητική αυτή προσέγγιση, λοιπόν, αναγνωρίζει ότι η φαινομενολογία μπορεί να είναι θεωρητικά περιγραφική έννοια, αλλά

στην εκτέλεσή της μπορεί να υπάρξει μόνο μέσω μίας ερμηνευτικής οπτικής (ό.π.). Η ερμηνευτική ανάλυση αφορά, κατά την Uhrug (Uhrug στο Τζάνη, 2005) μια διαδικασία επιλογής και λογικής αναδιοργάνωσης των δεδομένων με συγκεκριμένες κατηγοριοποιήσεις που θα επιλεγθούν με εννοιολογικά/σημασιολογικά κριτήρια. Η ερμηνευτική θεωρητική παράδοση, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ξεκινά από την παραδοχή ότι η πρόσβαση στην κοινωνική πραγματικότητα είναι δυνατή μόνο μέσω διαφορετικών κοινωνικών κατασκευών ή μέσων όπως είναι η γλώσσα, η ατομική και συλλογική συνείδηση, τα κοινά νοήματα και αναπαραστάσεις και η μελέτη της διυποκειμενικότητας (Smith et al., 2009). Στηρίζεται σε παραδοχές που αφορούν συνοπτικά, στη θεώρηση της κοινωνικής πραγματικότητας ως περίπλοκης συμβολικής κατασκευής με δυναμική διάσταση, στην αναγνώριση της ικανότητας των ανθρώπων να παράγουν νόημα κατά την επικοινωνία και στη δράση τους καθώς και στη συμμετοχή τους στη διαδικασία κατασκευής της κοινωνικής πραγματικότητας. (Ιωσηφίδης, 2003).

Πιο αναλυτικά, η γνώση του ερευνητή δεν μπορεί να δομηθεί ανεπηρέαστη από τις αντιλήψεις και το πλαίσιο αναφοράς του συμμετέχοντα (Smith et al., 2009), συνεπώς επηρεάζεται από τις αντιλήψεις αυτού. Και ακόμη παραπέρα, η επίδραση της οπτικής του ερευνητή αποτελεί βασικό ζητούμενο της ερευνητικής διαδικασίας. Προσπαθούμε συνεπώς να κατανοήσουμε τον συμμετέχοντα ενώ παράλληλα ο συμμετέχων προσπαθεί να κατανοήσει το φαινόμενο υπό διαπραγμάτευση (ό.π.). Η συμπερίληψη του δικού μας ερμηνευτικού πλαισίου γίνεται μέσα από την υιοθέτηση μίας ερμηνευτικής στάσης, η οποία συνδυάζει την ενσυναίσθηση με την αμφισβήτηση, όπως προτείνουν οι Smith et al. (2009): την ερμηνεία από τη σκοπιά του ατόμου (ενσυναίσθηση) σε συνδυασμό με την ερμηνεία ως την έκφραση της κατανόησης του ερευνητή για την εμπειρία του ερωτώμενου(αμφισβήτηση).

Η φαινομενολογία, επιστημολογικά συγγενής με την παράδοση της ερμηνευτικής, χαρακτηρίζεται από την κεντρική σημασία που αποδίδει στο ρόλο της ανθρώπινης συνείδησης στο σχηματισμό και στην αναπαραγωγή των ανθρώπινων και των κοινωνικών φαινομένων (Laverty, 2003). Η φαινομενολογία κατά Husserl, μελετά την ουσιαστική και αναλλοίωτη δομή (essense) των εμπειριών της ζωής.

Ο Husserl πρώτος έθεσε τις βάσεις για τη μετατροπή της φαινομενολογίας σε ρεύμα σκέψης και μέθοδο στις ανθρωπιστικές επιστήμες. Η φαινομενολογία όπως την ανάπτυξε ο Husserl, αποδίδει λειτουργικό ρόλο στην υποκειμενικότητα. Κεντρικός άξονας είναι η επιστροφή στα ίδια τα πράγματα :αυτό που συμβαίνει είναι τα ίδια τα πράγματα. Η ατομική εμπειρία και η υποκειμενικότητα σε αυτή τη Σχολή, καθίστανται έγκυρες πηγές γνώσεις (Laverty, 2003).

Όπως αναφέρει η Laverty (2003), η φαινομενολογία «προσπαθεί να θέσει στο περιθώριο κάθε υπόθεση σχετικά με το αντικείμενο υπό μελέτη και να χτίσει μία ενδεδειγμένη και περιεκτική περιγραφή για το αντικείμενο αυτό καθαυτό». Ο Husserl ξεφεύγει από το εκ προοιμίου δεδομένο και μελετά το ζήτημα της γνώσης πριν από την απόκτησή της. Ανέπτυξε τον τρόπο με τον οποίο τα φαινόμενα εμφανίζονται στην βιούμενη εμπειρία. Η διεξαγωγή φαινομενολογικής διερεύνησης περιλαμβάνει τέσσερα βήματα: εγκλεισμό, ενόραση, ανάλυση και περιγραφή. (ό.π.)

Ο εγκλεισμός αναφέρεται στο ότι ο ερευνητής χρειάζεται να απομονώσει προϋπάρχουσες και καθιερωμένες αντιλήψεις και στερεότυπα και να αφοσιωθεί στη βιούμενη εμπειρία, το φαινόμενο. Εδώ, προέχει η ανασύσταση της εμπειρίας του ατόμου και ο ανασχηματιστικός χαρακτήρας της εις βάθος συνέντευξης: ο κόσμος δεν είναι δεδομένος και μέσω της μεθόδου αυτής μπορεί ο μελετητής να κατανοήσει πώς οι συμμετέχοντες τον νοηματοδοτούν, γεγονός που επιτρέπει την ανακάλυψη όψεων της υποκειμενικής αντίληψης του κόσμου που κυριαρχείται πολλές φορές από «αντιφάσεις» και «διφορούμενα» μηνύματα, και γι' αυτό εντάσσεται και στο ερμηνευτικό

παράδειγμα.(Χρηστάκης & Αναλυτή, 2013).Θα πρέπει, με κάθε κόστος, κατά την ανάλυση να αποφεύγεται το να καταστραφούν υπό το επιστημονικό πρίσμα τα φαινόμενα, η ζώσα εμπειρία : θα πρέπει να αναγνωρίζεται αυτό που υπάρχει και μην ανάγεται σε κάτι άλλο (ό.π.).

Η φαινομενολογία διαφέρει από άλλες προσεγγίσεις στο ότι διακρίνει μεταξύ εμφάνισης / φαινομένου και ουσίας / νοήματος. Προσπαθεί να περιγράψει την εμπειρία άμεσα, όπως είναι, χωρίς να λάβει υπόψη τις διάφορες αιτιώδεις εξηγήσεις.

Συνέχεια του εγκλεισμού είναι η ενόραση: η διαδικασία κατά την οποία ο ερευνητής παραμένει ανοικτός στις ερμηνείες που δίνει ο συνεντευξιαζόμενος σε αυτό που βίωσε. Τα φαινόμενα πρέπει να αφήνονται, όπως είναι, έτσι ώστε να αποκαλύπτονται στους μελετητές με πολλούς διαφορετικούς τρόπους και ερμηνείες (Χρηστάκης & Αναλυτή, 2013). Οφείλουμε εδώ να σημειώσουμε ότι αυτά κατά Husserl επιτυγχάνονται με τη φαινομενολογική αφαίρεση, την αποχή και τη μέθοδο της «αγκύλης».Ο Heidegger, μαθητής του Husserl, τροποποίησε τη μέθοδο του Husserl που διαφοροποιείται στο ότι δεν αποδέχεται τον ισχυρισμό ότι ο ερευνητής πρέπει να αφαιρεί από τη σκέψη του την προϋπάρχουσα γνώση(μέσω των τριών άνωθεν βημάτων).

Εξάλλου, κατά Heidegger τέτοιο είναι αδύνατο υποστηρίζοντας ότι η προϋπάρχουσα γνώση του ερευνητή αποτελεί βασικό συστατικό της έρευνας για την καλύτερη ερμηνεία των φαινομένων. Η μέθοδος αυτή ονομάστηκε ερμηνευτική ή οντολογική.(Laverty, 2003) Κατόπιν ακολουθεί η αναλυτική φάση (κωδικοποίηση, ταξινόμηση) και τελικά, η περιγραφική φάση λαμβάνει χώρα όταν ο ερευνητής φτάνει στην κατανόηση και στον ορισμό του φαινομένου. Με βάση λοιπόν τα παραπάνω θεωρητικά θεμέλια, η ανάλυση των δεδομένων έγινε μέσα από την αναγνώριση μοτίβων νοήματος, τα οποία ονομάζονται θέματα. Πρόκειται για την ποιοτική εκδοχή της ανάλυσης περιεχομένου : εδώ, αναζητούμε τις κύριες θεματικές σε ένα σώμα

κειμένων/δεδομένων. Ο Barelson (1952) υποστηρίζει ότι η θεματική ανάλυση οδηγεί αναγκαστικά στην ερμηνεία των δεδομένων, αφού ο ερευνητής ερμηνεύει τις λέξεις εντοπίζοντας τις συμβολικές έννοιες, τα διάφορα θέματα που περιέχονται σε αυτό.

Το θέμα νοείται ως η σημασία μιας ομάδας λέξεων και βασίζεται στο ότι ο λόγος αποκαλύπτει τις συγκινησιακές καταστάσεις, τα ενδιαφέροντα, τις γνώμες, τις πεποιθήσεις, τα νοήματα ή τις ερμηνείες των υποκειμένων (ό.π.). “Ένα θέμα συλλαμβάνει κάτι σημαντικό για τα δεδομένα σε σχέση με το ερευνητικό ερώτημα και αντιπροσωπεύει κάποιο επίπεδο ενός μοτίβου μέσα στις απαντήσεις ή στο νόημα εντός του σώματος των δεδομένων” (Braun & Clarke, 2006, σελ. 82).

Καταλήγει λοιπόν στην θεματική ανάλυση περιεχομένου. Πρώτα, θα γίνει η αναγνώριση εννοιών και ύστερα οι συσχετίσεις ανάμεσα στις έννοιες αυτές. Στόχος είναι η αναζήτηση σημασιολογικών ή εννοιολογικών συσχετίσεων ανάμεσα σε έννοιες- σύμβολα τα οποία αποκτούν νόημα μέσω της σύνδεσής τους με άλλα σύμβολα. Από αυτή την οπτική, λέγεται και συμπερασματική ανάλυση περιεχομένου διότι υπεισέρχεται στο λανθάνον, άδηλο επίπεδο των λέξεων.

Ο ερευνητής εδώ προσπαθεί να δημιουργήσει μια ομάδα θεματικών εννοιών, οι οποίες καθορίζονται παράλληλα, από την θεωρητική και ερευνητική ανασκόπηση (που αντικατοπτρίζεται στον οδηγό συνέντευξης) και το περιεχόμενο των δεδομένων. Οι αποφάσεις για τις μεθόδους κωδικοποίησης πρέπει να καθοδηγούνται από τη θεωρία και τα ερωτήματα του ερευνητή, και η ανάλυση θα πρέπει να ακολουθεί τις κατηγορίες του οδηγού συνέντευξης, ενώ ταυτόχρονα οφείλει να είναι εξαντλητική ως προς τις κατηγορίες που διαμορφώνονται και πέραν του οδηγού συνέντευξης (της θεωρίας) από τις αναφορές των συμμετεχόντων δηλαδή (Braun & Clarke, 2006).

Τα θέματα αυτά ομαδοποιήθηκαν ως προς το περιεχόμενό τους στο επόμενο κεφάλαιο. Η διαδικασία της κωδικοποίησης είναι κατ' ουσίαν μία επιλεκτική μείωση (Barelson, 1952: προκύπτουν οι βασικές θεματικές- επάνω στις οποίες θα αναπτυχθεί μια αναλυτική

παρουσίαση και θεωρητική συζήτηση που θα απαντά στα ερευνητικά ερωτήματα που έχουμε θέσει- και οι οποίες θα αναλυθούν στην επόμενη ενότητα. Αυτές, διαμορφώθηκαν βάσει μιας κυκλικής διαδικασίας διαρκούς επανεξέτασης όλων των σταδίων ανάλυσης, με στόχο να διατηρηθεί η ακεραιότητα της εμπειρίας και των δηλώσεων των συμμετεχουσών.

Η ανάλυση κατηγοριοποιείται σε δύο βασικούς τύπους «κατηγορίες ουσίας» (τι λέγεται) και «κατηγορίες μορφής» (πώς λέγεται). Για κάθε κατηγορία ή σύνολο κατηγοριών ένας ερευνητής θα πρέπει να επιλέξει την κατάλληλη μονάδα καταγραφής και ανάλυσης (Σακαλάκη, 2008). Εδώ είναι το θέμα, η επανεμφάνιση δηλαδή των θεμάτων που εξυπηρετούν την διερεύνηση των στόχων της εργασίας. Τα βήματα στη θεματική ανάλυση είναι : η ανάγνωση του αντιγράφου αρκετές φορές, κυριολεκτικά, ερμηνευτικά και τέλος αναστοχαστικά, η αρχική κωδικοποίηση των δεδομένων, η αναζήτηση κοινών θεμάτων στους αρχικούς κωδικούς (δηλαδή αυτά με τη μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης), η αναθεώρηση των θεμάτων με αναφορά στο σύνολο των δεδομένων και ο εντοπισμός ερμηνευτικά σημαντικών αποσπασμάτων (ακριβώς διότι πρόκειται και για μια ερμηνευτική προσέγγιση, επιλέχθηκαν μοναδικά θέματα -αποσπάσματα τα οποία θεωρήσαμε ότι ήταν καθοριστικά για την απάντηση των ερευνητικών στόχων) (ό.π.).

Τέλος έγινε ο προσδιορισμός και ονομασία των θεμάτων :κάθε εννοιολογική ομάδα θεμάτων συγκεντρώνεται σε ένα περιγραφικό τίτλο τον τίτλο υπερ-θέματος (Fontana & Frey, 1994). Το υλικό κωδικοποιείται εντός μίας κατηγορίας και μεταξύ των υπολοίπων κατηγοριών. Εντοπίζονται λοιπόν θέματα ενδιαφέροντος και ελέγχεται η επανάληψη ή/και η διαφοροποίησή τους μεταξύ των περιπτώσεων, γίνεται η ανάλυση έτσι εντός και μεταξύ των θεμάτων. Δίπλα από κάθε θέμα παρέχεται ένα σχετικό απόσπασμα από τις απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις, το οποίο αποδεικνύει το σημασιολογικό περιεχόμενο του θέματος (ό.π.).

Δημιουργήθηκαν με αυτόν τον τρόπο αποτελέσματα που εμπεριέχουν τα υπέρ-θέματα της έρευνας, τα υπό-θέματα που ανήκουν σε κάθε υπέρ-θέμα και ένα παράδειγμα από τις συνεντεύξεις. Αυτό στόχο έχει την ανάδειξη της εμπειρίας των συμμετεχουσών και σύμφωνα με τις προτάσεις των Smith et al. (2009). Αυτό το σύστημα κατηγοριών ερμηνεύεται με άξονα τα ερευνητικά ερωτήματα.

Οι Smith et al. (2009) θεωρούν ότι για να γίνει κατανοητή η ανάλυση θα πρέπει τα αποσπάσματα από τις συνεντεύξεις να αντιπροσωπεύουν το φαινομενολογικό μέρος και τα σχόλια του ερευνητή το ερμηνευτικό μέρος, έτσι ώστε να αναπτύσσεται μία γραπτή αλληλεπίδραση ανάμεσα στον ερευνητή και τον συμμετέχοντα. Οι Smith et al. (2009) προτείνουν την παρουσίαση κάποιων τυπικών αποσπασμάτων, τα οποία θα καταδεικνύουν την κάθε θεματική, σε συνδυασμό με την παράθεση μη τυπικών αποσπασμάτων που έχουν επιλεγεί γιατί είναι πλούσια σε συναισθήματα, νοήματα ή με κάποιον τρόπο αναδεικνύουν τη μοναδικότητα της εμπειρίας. Αυτός ο τρόπος ανταποκρίνεται στις ιδεογραφικές και ερμηνευτικές ανάγκες της παρούσας μεθόδου. Τονίζουν επίσης τη σημασία της κυκλικής διαδικασίας ανάλυσης στην εξαγωγή των θεμάτων, η οποία, σε όλα της τα στάδια, ενημερώνεται από τα δεδομένα της έρευνας. Κάθε στάδιο επεξεργασίας, επομένως, αφορά την εξέταση των θεμάτων, σε συνδυασμό με την εξέταση των συνεντεύξεων. Σύμφωνα με τον Ιωσηφίδη (2003), στην ανάλυση, λαμβάνονται υπόψη όλες οι διαφορετικές ή ανταγωνιστικές μεταξύ τους ερμηνείες των δεδομένων και γίνεται ξεκάθαρος ο λόγος, για τον οποίο υποστηρίζεται μία συγκεκριμένη ερμηνεία εις βάρος των άλλων.

Κρίσιμο για την επιτυχία της ανάλυσης και ερμηνείας των αποτελεσμάτων είναι η ύπαρξη συνάφειας μεταξύ αποσπασμάτων και αναλυτικών ισχυρισμών, φανερή σύνδεση των ισχυρισμών του ερευνητή και αυτού που πραγματικά αναφέρεται στο παράθεμα. Ακόμη, η επιτυχία της ερμηνείας εξαρτάται από τις κατηγορίες που διαμορφώνονται. (Σακαλάκη, 2008)

8.3. Μέθοδοι Δειγματοληψίας

Ο σχεδιασμός του δείγματος σε μια έρευνα απαιτεί τη λήψη τριών αποφάσεων. Πρώτον, σε ποιους απευθύνεται η έρευνα (δειγματοληπτική μονάδα). Η απάντηση στο ερώτημα αυτό δεν είναι πάντα προφανές. Για παράδειγμα, για να μελετήσουν τη διαδικασία λήψης απόφασης για την αγορά ενός οικογενειακού αυτοκινήτου, θα πρέπει οι ερευνητές να πάρουν συνέντευξη από τον σύζυγο, τη σύζυγο, από άλλα μέλη της οικογένειας, από πωλητές αντιπροσωπειών, ή απ' όλους αυτούς. Οι ερευνητές πρέπει να προσδιορίσουν τι πληροφορίες χρειάζονται και ποιος είναι πιθανότερο να τις έχει. Δεύτερον, σε πόσους ανθρώπους θα πρέπει να γίνει η έρευνα (μέγεθος δείγματος). Τα μεγάλα μεγέθη δίνουν πιο αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα απ' ό,τι τα μικρά μεγέθη. Ωστόσο, εάν έχει επιλεγεί σωστά τότε δείγμα που αντιπροσωπεύει το 1% του πληθυσμού μπορεί να παράσχει αξιόπιστα αποτελέσματα. Τρίτον, πως θα πρέπει να επιλέγονται οι άνθρωποι του δείγματος (διαδικασία δειγματοληψίας) (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Χρησιμοποιώντας τα πιθανά, τυχαία δείγματα, κάθε μέλος του πληθυσμού μπορεί να συμπεριληφθεί στο δείγμα, και οι ερευνητές μπορούν να υπολογίσουν τα όρια εμπιστοσύνης για δειγματοληπτικό σφάλμα. Όμως, όταν το πιθανό δείγμα κοστίζει υπερβολικά ή χρειάζεται υπερβολικό χρόνο για να ολοκληρωθεί η έρευνα με το συγκεκριμένο δείγμα, οι ερευνητές συχνά παίρνουν μη-τυχαία δείγματα, ακόμη κι αν το δειγματοληπτικό σφάλμα τους δεν μπορεί να μετρηθεί. Αυτοί οι διάφοροι τρόποι εξαγωγής δειγμάτων έχουν διαφορετικό κόστος και χρονικούς περιορισμούς καθώς και διαφορετική ακρίβεια και στατιστικές ιδιότητες (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Στα πιθανά δείγματα εντάσσεται η μέθοδος της τυχαίας δειγματοληψίας ή απλή τυχαία δειγματοληψία. Η απλή τυχαία δειγματοληψία είναι η απλούστερη όλων των μεθόδων, αλλά και η πιο

ακριβή μέθοδος. Η αυθεντική τυχαία δειγματοληψία προϋποθέτει καθιέρωση ενός κανόνα, μιας μεθόδου, η οποία εξασφαλίζει ίση πιθανότητα σε κάθε στοιχείο του πληθυσμού να επιλέγεται στο δείγμα. Η μέθοδος αυτή εξασφαλίζει την πλήρη αντιπροσώπευση του πληθυσμού στο δείγμα, πράγμα που σημαίνει άνεση στους στατιστικούς χειρισμούς, αλλά συγχρόνως προϋποθέτει τέλεια δειγματοληπτικά πλαίσια και υψηλό κόστος, διότι χρειάζεται, κατά κανόνα, μεγαλύτερα δείγματα ιδιαίτερα σε πληθυσμό με μεγάλη γεωγραφική διασπορά. Δύο θέματα παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην απλή τυχαία δειγματοληψία. Ο εντοπισμός του κατάλληλου δειγματοληπτικού πλαισίου και ο καθορισμός του κριτηρίου βάσει του οποίου θα γίνει τυχαία επιλογή του δείγματος (Ιωαννίδης, 2005).

Η δειγματοληψία κατά στρώματα ή στρωματοποιημένη δειγματοληψία, επιλέγεται από τους ερευνητές, που επιθυμούν να προσεγγίσουν δείγματα με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αντιπροσωπευτικότητα. Είναι μέθοδος που τα αποτελέσματα που προκύπτουν έχουν μεγαλύτερη στατιστική ακρίβεια. Η στρωματοποιημένη δειγματοληψία βασίζεται στο γεγονός ότι διαφορετικές υπο-ομάδες στον πληθυσμό επηρεάζουν σε διαφορετικό βαθμό το ερευνώμενο μέγεθος. Δε θα ήταν, επομένως, επιθυμητό να επιλέξουμε ένα δείγμα τυχαίο από όλο τον πληθυσμό, αλλά μικρότερα δείγματα από κάθε επιμέρους στρώμα του πληθυσμού. Κάθε στρώμα θεωρείται ως ξεχωριστός πληθυσμός, γίνεται δηλαδή ξεχωριστή δειγματοληψία σε κάθε τέτοιο στρώμα και, στη συνέχεια, από τα αποτελέσματα κάθε στρώματος καταλήγουμε στο συνολικό αποτέλεσμα αφού σταθμίσουμε τα αποτελέσματα από το κάθε στρώμα στον υπολογισμό των τελικών παραμέτρων του συνολικού δείγματος. Βάση για το διαχωρισμό του πληθυσμού σε στρώματα αποτελεί ο εντοπισμός ομάδων οι οποίες συμπεριφέρονται με διαφορετικό τρόπο απέναντι στο ερευνώμενο μέγεθος. Αν το ποσοστό του δείγματος είναι ίσο σε όλα τα στρώματα τότε μιλάμε για αναλογική στρωματοποιημένη δειγματοληψία. Όταν, όμως, τα διαφορετικά στρώματα έχουν

διαφορετική βαρύτητα για το ερευνώμενο μέγεθος, τότε επιλέγουμε διαφορετικό ποσοστό δείγματος από κάθε στρώμα και μιλάμε για μη αναλογική στρωματοποιημένη δειγματοληψία (Σταθακόπουλος, 2001).

Η δειγματοληψία κατά ομάδες (cluster sampling) μοιάζει λίγο με τη στρωματοποιημένη δειγματοληψία, υπό την έννοια ότι, και εδώ, χωρίζουμε το συνολικό μέγεθος σε υπό-σύνολα. Στην περίπτωση της δειγματοληψίας κατά ομάδες, χωρίζουμε τον πληθυσμό σε υπό-σύνολα διαφορετικά το ένα από το άλλο. Στη συνέχεια επιλέγουμε τυχαία ένα δείγμα υποσυνόλων, οπότε ορισμένα υποσύνολα του πληθυσμού αποκλείονται, σε αντίθεση με τη στρωματοποιημένη δειγματοληψία στην οποία στην επιλογή περιέχονται όλα τα υπό-σύνολα. Συνήθως, στη δειγματοληψία κατά ομάδες καταβάλλεται προσπάθεια ώστε τα υπο-σύνολα που επιλέγονται να είναι μικρά, έτσι ώστε να γίνονται μετρήσεις σε όλο το υποσύνολο. Πολλές φορές, αυτό ενδείκνυται διότι δεν είναι δυνατόν να δομηθούν μικρά υποσύνολα και, επομένως, συνεχίζουμε διαδοχικά να επιλέγουμε υποσύνολα από 10 επιλεγμένα υποσύνολα, καταλήγοντας στο τελικό δείγμα τότε έχουμε τη μέθοδο δειγματοληψίας πολλαπλών σταδίων, η οποία μπορεί να είναι δυο ή περισσότερων σταδίων. Πολλές φορές, επιλέγεται ένα δείγμα υποσυνόλων, σε πρώτη φάση, και στη συνέχεια, από αυτό το δείγμα υποσυνόλων, επιλέγεται ένα άλλο δείγμα υποσυνόλων κ.ο.κ η διαδικασία αυτή μπορεί να συνεχίζεται σε πολλά στάδια, εφόσον είναι αναγκαίο και οι συνθήκες της ιδιομορφίας του πληθυσμού το επιτρέπουν. Η δειγματοληψία κατά ομάδες χρησιμεύει ιδιαίτερα για μεγάλους και διάσπαρτους πληθυσμούς όταν χρειάζεται να συλλεχθεί ένα μεγάλο δείγμα (Ιωαννίδης, 2005).

Τα μη πιθανά δείγματα, αφορούν σε δειγματοληψία ποσοστώςσεων (quota sampling). Ποσόστωση είναι το μέγεθος του δείγματος μιας υποομάδας. Μερικές φορές είναι χρήσιμο να ορίζονται ποσοτώσεις προκειμένου να διασφαλίζεται ότι το δείγμα εκφράζει τις σχετικές υποομάδες του πληθυσμού-στόχου που ενδιαφέρει. Για παράδειγμα, οι απόψεις των ανδρών διαφέρουν από αυτές των γυναικών σε πολλούς

τομείς. Εάν επιθυμείτε η έρευνά σας να εκφράζει με ακρίβεια τις απόψεις του γενικού πληθυσμού, θα πρέπει να εξασφαλίσετε ότι το ποσοστό ανδρών είναι 48% ενώ των γυναικών 52% στο δείγμα σας αφού τα αντίστοιχα ποσοστά του γενικού πληθυσμού βάσει της στατιστικής υπηρεσίας είναι 48% και 52% αντίστοιχα (Σταθακόπουλος, 2001).

Το δείγμα ευκολίας είναι μία μη-πιθανή τεχνική δειγματοληψίας όπου τα άτομα επιλέγονται εξαιτίας της εύκολης προσβασιμότητας στον ερευνητή. Οι ερευνητές χρησιμοποιούν την κρίση (εμπειρία) τους στην επιλογή μελών του πληθυσμού, τα οποία έχουν καλές πιθανότητες να τους δώσουν ακριβείς πληροφορίες (Creswell, 2013).

Ένα δείγμα χιονοστιβάδας επιτυγχάνεται ζητώντας από έναν συμμετέχοντα να προτείνει κάποιον άλλον ο οποίος είναι κατάλληλος για την έρευνα. Το δείγμα χιονοστιβάδας είναι ιδιαίτερα χρήσιμο σε πληθυσμούς που είναι δύσκολο να εξευρεθούν δείγματα (Σταθακόπουλος, 2001).

8.3.1. Σκόπιμη Δειγματοληψία (Purposeful Sampling)

Ο Patton (1990:169) δηλώνει ότι όλοι οι τύποι δειγματοληψίας στην ποιοτική έρευνα μπορούν να περιληφθούν κάτω από τον ευρύ ορισμό της σκόπιμης δειγματοληψίας (purposeful sampling), και τονίζει ότι: *«Η ποιοτική έρευνα ουσιαστικά συγκεντρώνεται εις βάθος σε σχετικά μικρά δείγματα, ακόμα και μεμονωμένες περιπτώσεις, που έχουν διαλεχτεί σκόπιμα».*

Σύμφωνα επίσης με τον Patton (1990), η λογική και το πλεονέκτημα της σκόπιμης επιλογής δείγματος (purposeful sampling) βρίσκεται ακριβώς στην επιλογή περιπτώσεων (cases) που θα παρέχουν άφθονες πληροφορίες κατά τη διάρκεια της μελέτης του ερευνητή. Περιπτώσεις με άφθονες πληροφορίες είναι εκείνες από τις οποίες κανείς μπορεί να μάθει πολλά για τα θέματα που είναι ουσιώδη στους σκοπούς της έρευνας.

Η σκόπιμη επιλογή δείγματος για τους Bickman & Debra (1998) υποδηλώνει την επιλογή ενός δείγματος, που μπορεί να δώσει τις περισσότερες πληροφορίες σε σχέση με τους σκοπούς της έρευνας.

Βάσει των παραπάνω συμπεραίνεται ότι η στοιχειώδης αρχή που είναι κοινή στην σκόπιμη δειγματοληψία είναι *η σκόπιμη επιλογή περιπτώσεων με άφθονη πληροφορία* ανάλογα με τους σκοπούς της μελέτης.

Σύμφωνα με τον Patton (1990), όλοι οι τύποι δειγματοληψίας στην ποιοτική έρευνα μπορούν να περιληφθούν κάτω από τον ευρύ ορισμό της σκόπιμης δειγματοληψίας και υποδεικνύει την μέγιστη παραλλαγή (maximum variation) ως μια από τις στρατηγικές σκόπιμης δειγματοληψίας που χρησιμοποιούνται πιο συχνά. Μέγιστη Παραλλαγή είναι η σκόπιμη επιλογή ενός μεγάλου εύρους παραλλαγών σε περιεχόμενο ενδιαφέροντος. Τεκμηριώνει μοναδικές ή ποικίλες παραλλαγές που έχουν αναδυθεί στην προσαρμογή διαφόρων συνθηκών. Αναγνωρίζει σημαντικά κοινά καθοδηγητικά πρότυπα (patterns) που διατρέχουν τις παραλλαγές.

Οι ερευνητές που επιθυμούν τη μέγιστη παραλλαγή στο δείγμα τους πρέπει να αποφασίσουν τι είδος/είδη παραλλαγής θέλουν να μεγιστοποιήσουν και πότε να μεγιστοποιήσουν κάθε είδος (Sandelowski, 1995 οπ. αν. Onwuegbuzie & Leech, 2007). Οι ερευνητές αναγνωρίζουν συνεντεύξεις με διαφορετικά χαρακτηριστικά για να μεγιστοποιήσουν την ποικιλία στο δείγμα και να αποκτήσουν το μέγιστο δυνατό εύρος απόψεων (Hancock et al., 2007: 22).

Βάσει των παραπάνω συμπεραίνεται ότι ένα δείγμα μέγιστης παραλλαγής είναι ένα σκόπιμα επιλεγμένο δείγμα ατόμων ή περιβάλλοντος που αντιπροσωπεύουν ένα μεγάλο εύρος εμπειρίας σχετικά με το φαινόμενο ενδιαφέροντος. Με το δείγμα μέγιστης παραλλαγής, ο σκοπός δεν είναι η δημιουργία μιας τυχαίας και γενικεύσιμης θεωρίας, αλλά περισσότερο η προσπάθεια αναπαραγωγής ενός εύρους εμπειρίας σχετικά με την μελέτη του

ερευνητή. Το δείγμα μέγιστης παραλλαγής είναι χρήσιμο σε περιπτώσεις που δεν μπορεί να ληφθεί ένα δείγμα στην τύχη ή όταν το μέγεθος του δείγματος είναι πολύ μικρό (Patton, 1990; Hancock et al., 2007).

Στη συγκεκριμένη έρευνα επιλέγεται η χρήση της μεθόδου σκόπιμης δειγματοληψίας (purposeful sampling) και συγκεκριμένα χρησιμοποιείται η μέγιστη παραλλαγή (maximum variation). Επιλέχθηκαν δηλαδή εργαζόμενοι που έχουν λίγα ή πολλά χρόνια εμπειρίας στα ΚΕΠ.

Στην αρχή μιας ποιοτικής έρευνας ο ερευνητής εξερευνά, μαζεύει δεδομένα και ξεκινά να επιτρέπει να αναδύονται τα *πρότυπα*. Καθώς περνάει ο χρόνος, η εξερευνητική διαδικασία δίνει χώρο σε διαδικασίες επαλήθευσης και επιβεβαίωσης. Αυτό περιέχει τον έλεγχο ιδεών, την επιβεβαίωση της σημασίας και των νοημάτων των πιθανών *προτύπων* και την επαλήθευση της βιωσιμότητας των νεοσύστατων ευρημάτων με νέα δεδομένα και επιπρόσθετες περιπτώσεις (Μαντζούκας, 2007).

Στην παρούσα έρευνα διερευνήθηκε ένα δείγμα που θα επέτρεπε την καταγραφή διαφόρων παραλλαγών, την αναγνώριση προτύπων και που θα μπορούσαν να εξασφαλιστούν περισσότερες πληροφορίες σε σχέση με το θέμα της έρευνας.

8.4. Επιλογή Συνέντευξης

Στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε ως μέθοδος συλλογής πληροφοριών, η συνέντευξη και μάλιστα η ημιδομημένη συνέντευξη. Βασικό χαρακτηριστικό της ημιδομημένης συνέντευξης είναι ότι ο ερευνητής δε χρησιμοποιεί αυστηρά δομημένες ερωτήσεις. Παρέχει ένα ερέθισμα στο υποκείμενο και το αφήνει να εκφράσει ελεύθερα τις σκέψεις και τις απόψεις του.

Ο ερευνητής στις ημιδομημένες συνεντεύξεις παρεμβαίνει ελάχιστα και όταν το κάνει έχει στόχο να ανατροφοδοτήσει το υποκείμενο, ή να το επαναφέρει στο θέμα, εάν κρίνει ότι η συζήτηση έχει πλατειάσει.

Η ημιδομημένη συνέντευξη ενδείκνυται περισσότερο για περιπτώσεις, όπου τα υποκείμενα έχουν έναν ενεργό ρόλο στο θέμα που διερευνάται, ή ηγούνται μιας κατάστασης, όπως συμβαίνει στην περίπτωση των διευθυντών. Θεωρείται η γέφυρα ανάμεσα στη δομημένη και στην ελεύθερη συνέντευξη. Δεν είναι όμως ταυτόσημη ούτε με το ένα, ούτε με το άλλο είδος.

Διαφέρει από τη δομημένη συνέντευξη στο ότι ο ερευνητής έχει μεγαλύτερη ευελιξία στη διατύπωση των ερωτήσεων. Υπάρχει όμως και σ' αυτό το είδος μια λίστα ενοτήτων για διερεύνηση καθώς και συγκεκριμένες ερωτήσεις για κάθε ενότητα. Το περιεχόμενο, δηλαδή, της συνέντευξης είναι εστιασμένο σε θεματικές ενότητες. Διαφέρει, επίσης, από την ελεύθερη συνέντευξη, γιατί η συζήτηση δεν είναι τελείως ελεύθερη. Υπάρχουν περιορισμοί, οι οποίοι απορρέουν και από τις ενότητες, που έχουν προγραμματιστεί για διερεύνηση (Ιωσηφίδης, 2003). Η χρήση της συγκεκριμένης μεθόδου συλλογής δεδομένων ενισχύει τη διερεύνηση και επιβεβαιώνει τα αποτελέσματα της έρευνας (Ιωσηφίδης, 2003).

Τα προτεινόμενα βήματα της συνέντευξης αφορούν στην επιλογή ατόμων για συνέντευξη, οι οποίοι είναι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ, στον καθορισμό τοποθεσίας για την συνέντευξη, ο οποίος ήταν ο χώρος του Κ.Ε.Π. και στην οργάνωση των ερωτήσεων κατά θέματα και εξασφάλιση διαδικασιών ηχογράφησης, δηλαδή δημοσιογραφικό κασετόφωνο.

Οι μελέτες ποιοτικής έρευνας διαδραματίζονται συνήθως σε φυσικό περιβάλλον, εκεί όπου προκύπτει η ανθρώπινη συμπεριφορά και διαδραματίζονται τα γεγονότα (Ιωσηφίδης, 2003), πράγμα που εφαρμόστηκε και στην παρούσα έρευνα. Το προτιμότερο φυσικό περιβάλλον για τη συγκεκριμένη έρευνα ήταν ο χώρος εργασίας των εργαζομένων στα ΚΕΠ, γιατί έτσι έδινε τη δυνατότητα στους

εργαζόμενους να αισθανθούν άνετα και οικεία καθώς επρόκειτο για έναν δικό τους προσωπικό χώρο.

8.5. Τρόποι Ανάλυσης Ποιοτικών Δεδομένων

Ποιοτική Ανάλυση Δεδομένων είναι το εύρος των διαδικασιών με τις οποίες μετακινούμαστε από τα ποιοτικά δεδομένα που έχουν συγκεντρωθεί σε κάποια μορφή εξήγησης, κατανόησης ή ερμηνείας των ανθρώπων και των καταστάσεων που ερευνούμε. Η κεντρική ουσία της ποιοτικής ανάλυσης δεδομένων είναι να εξετάσει κανείς το νόημα και το συμβολικό περιεχόμενο των ποιοτικών δεδομένων.

Οι ερευνητές γίνονται παρατηρητές σε έναν κόσμο στον οποίο επίσης συμμετέχουν. Η έρευνα βρίσκεται ανάμεσα σε ένα πλαίσιο από σύμβολα και πολιτιστικά νοήματα που παρέχουν οι διαστάσεις της κάθε περίπτωσης που ο ερευνητής αποφασίζει να ερευνήσει (Somekh & Lewin, 2005 οπ. αν. Letherby & Bywaters, 2007).

Οι ερευνητές συμφωνούν στο ότι υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων και ότι δεν υπάρχει κάποια δεδομένη προσέγγιση ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων (Lacey & Luff, 2007).

Ανεξάρτητα ποια προσέγγιση ακολουθεί κανείς, υπάρχουν κάποιες κοινές διαδικασίες στην ανάλυση ποιοτικών δεδομένων. Η ανάλυση ποιοτικών δεδομένων συνήθως περνάει από μερικά (ή όλα) από τα επόμενα στάδια (η σειρά μπορεί να διαφέρει σε κάθε περίπτωση) (Lacey & Luff, 2007):

- Εξοικείωση με τα δεδομένα μέσω ανάγνωσης, ακρόασης, αξιολόγησης
- Μεταφορά κειμένου στο χαρτί με αντιγραφή του ηχογραφημένου υλικού

- Οργάνωση και καταχώρηση των δεδομένων σε ευρετήριο, για εύκολη ανάκτηση και αναγνώριση
- Κωδικοποίηση
- Αναγνώριση θεμάτων
- Ανάπτυξη κατηγοριών
- Εξερεύνηση σχέσεων μεταξύ κατηγοριών
- Βελτίωση των θεμάτων και των κατηγοριών
- Ανάπτυξη θεωρίας και ενσωμάτωση προϋπάρχουσας γνώσης
- Έλεγχος της θεωρίας σε σχέση με τα δεδομένα
- Έγγραφο αναφορά, συμπεριλαμβανόμενων αποσπασμάτων από τα αρχικά δεδομένα (π.χ. κείμενο από συνεντεύξεις), εφόσον θεωρηθεί απαραίτητο

Οι Denzin και Lincoln (2011) χώρισαν τις διαδικασίες για ανάλυση και διαχείριση των δεδομένων σε τρία στάδια: μείωση των δεδομένων, απεικόνιση των δεδομένων και διεξαγωγή συμπερασμάτων-εξακρίβωση.

Κατά τη διάρκεια του σταδίου μείωσης των δεδομένων, τα δεδομένα ελαττώνονται σε κώδικες, θέματα και λέξεις-κλειδιά για να οργανωθούν τελικά σε κατηγορίες. Κατά τη διάρκεια του δεύτερου σταδίου της απεικόνισης των δεδομένων, τα δεδομένα συσπειρώνονται και οργανώνονται, για να έλθει η διεξαγωγή συμπερασμάτων. Στο τελευταίο στάδιο, τα δεδομένα επαληθεύονται και συμπεράσματα διεξάγονται με βάση τα συλλογικά οργανωμένα δεδομένα.

Αντίθετα, ο Berg (2001) πρότεινε ότι η ανάλυση δεδομένων αφορά την κωδικοποίηση των δεδομένων, την ανάπτυξη κατηγοριών βασιζόμενες στα δεδομένα και έπειτα τη σύγκριση μεταξύ των κατηγοριών.

Υπάρχουν διάφορα είδη ποιοτικής ανάλυσης δεδομένων. Κάθε ένα από αυτά εφαρμόζει μια διαφορετική θεωρητική ερμηνεία των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί. Για αυτό είναι προτιμότερο να μιλάμε για «τρόπους ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων» παρά για «ανάλυση ποιοτικών δεδομένων».

8.5.1. Κοινά Στοιχεία στην Ανάλυση Ποιοτικών Δεδομένων

Ανάμεσα σε όλες τις προσεγγίσεις ανάλυσης δεδομένων που υποστηρίζουν οι διάφοροι ερευνητές, υπάρχουν κάποια κοινά στοιχεία στις διαδικασίες ανάλυσής τους. Οι περισσότεροι ερευνητές ποιοτικής ανάλυσης δεδομένων, για να μπορέσουν να διεξάγουν συμπεράσματα ανάλογα με τους σκοπούς της έρευνάς τους, προτείνουν την κωδικοποίηση και κατηγοριοποίηση των δεδομένων και μετά το διαχωρισμό των κωδικοποιημένων δεδομένων σε διάφορες θεματικές περιοχές (themes).

8.5.2. Κωδικοποίηση (Coding) και Κατηγοριοποίηση

Η κωδικοποίηση των ποιοτικών δεδομένων είναι ένα από τα πιο αποφασιστικά στάδια στη διαδικασία της ανάλυσης.

Οι κωδικοί που αποδίδονται στα τμήματα του ποιοτικού υλικού αποτελούν τους συνδετικούς κρίκους των τμημάτων μεταξύ τους. Ο ερευνητής ψάχνει ανάμεσα στα διαφορετικά τμήματα για κάποιο *κοινό χαρακτηριστικό*, το οποίο θα αποτελέσει τον κωδικό που θα αποδώσει ο ερευνητής στα τμήματα του ποιοτικού υλικού. Με αυτόν τον τρόπο τα διαφορετικά τμήματα συνδέονται μεταξύ τους και αντιμετωπίζονται στο πλαίσιο της αναλυτικής διαδικασίας ως σύνολο, ως ολότητα αφού αφορούν σε μια ιδέα, μια έννοια, μια παρατήρηση, μια διαδικασία ή ένα φαινόμενο. Η κωδικοποίηση οδηγεί στην κατηγοριοποίηση των ποιοτικών δεδομένων. Οι κωδικοί συνδέονται με τις κατηγορίες και τις έννοιες (concepts). Το σύνολο των ιδεών και των θεωρητικών και των

ερμηνευτικών εννοιών και επεξεργασιών που προκύπτει από την τμηματοποίηση των δεδομένων και από τη δόμηση κατηγοριών αποτελεί στην ουσία το αναλυτικό, θεωρητικό και ερμηνευτικό μοντέλο της ερευνητικής διαδικασίας. Η κωδικοποίηση οδηγεί επίσης στη θεωρητικοποίηση, στην ερμηνεία και στην ανάλυση των δεδομένων. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ο βασικός στόχος της ανάλυσης των εμπειρικών δεδομένων είναι η ερμηνεία τους και η ανάπτυξη ενός θεωρητικού μοντέλου το οποίο είτε προκύπτει από τα δεδομένα είτε επιβεβαιώνεται ή διαψεύδεται από αυτά (Berg, 2001).

8.5.3. Θεματικές Περιοχές (Themes)

Ο ερευνητής προσπαθεί να αποφασίσει πώς θα ξεχωρίσει τα ακατέργαστα δεδομένα. Μελετάει τα δεδομένα, σημειώνει τα σχόλιά του και εντοπίζει διάφορα σημεία ενδιαφέροντος, τα οποία τα κωδικοποιεί σε θεματικές περιοχές. Αυτή η κωδικοποίηση βοηθά τους ερευνητές να ανακτούν γρήγορα και να συλλέγουν όλα τα κείμενα ή άλλου είδους δεδομένων που τα έχουν συσχετίσει με κάποια θεματική ιδέα, έτσι ώστε να μπορούν να εξεταστούν μαζί και διαφορετικές περιπτώσεις να μπορούν να συγκριθούν.

Μια θεματική περιοχή (theme) δημιουργείται όταν παρόμοια ζητήματα και ιδέες που εκφράζονται από τους συμμετέχοντες, ενώνονται από τον ερευνητή σε μία κατηγορία. Αυτή η θεματική περιοχή μπορεί να φέρει ως τίτλο μια λέξη ή κάποια έκφραση, παρμένη κατευθείαν από τα δεδομένα ή που την σκέφτηκε ο ερευνητής, επειδή δείχνει να χαρακτηρίζει καλύτερα την ουσία αυτών που έχουν ειπωθεί (Lacey & Luff 2007).

8.5.4. Ανάλυση Πεδίου (Domain Analysis):

«Η ανάλυση πεδίου αφορά στη διερεύνηση της γλώσσας και του λόγου των συμμετεχόντων στο πλαίσιο συγκεκριμένων πολιτισμικών και κοινωνικών πεδίων και πλαισίων» (Onwuegbuzie et al., 2012).

Η Ανάλυση Πεδίου είναι μια από τις τέσσερις προσεγγίσεις της Εθνογραφίας για την ανάλυση δεδομένων (Onwuegbuzie et al., 2012):

- ανάλυση πεδίου (domain analysis)
- ταξονομική ανάλυση (taxonomic analysis)
- ανάλυση συστατικών (componential analysis)
- ανάλυση θεματικής περιοχής (theme analysis)

«Η Ανάλυση Πεδίου είναι η έρευνα για τα μεγαλύτερα κομμάτια πολιτιστικής γνώσης». Ο Corbetta ορίζει ένα πεδίο (domain) ως την *«συμβολική κατηγορία που περιέχει άλλες κατηγορίες»*. Ένα Πεδίο λοιπόν, είναι μια συλλογή κατηγοριών, οι οποίες μοιράζονται ένα συγκεκριμένο είδος σχέσης.

Ο ερευνητής ξεκινά με ένα γενικό πρόβλημα ή σημείο εστίασης και αρχίζει να μαζεύει τα δεδομένα από ανοικτές ερωτήσεις σε συνεντεύξεις που μαγνητοφωνούνται και μεταφέρονται λέξη προς λέξη στο χαρτί με αντιγραφή. Από αυτά τα μέσα στο οποίο έχει καταγραφεί το περιεχόμενο ομιλίας, κάθε πρόταση αναλύεται μέσα από την Ανάλυση Πεδίου για να αναγνωριστούν αναδυόμενες θεματικές περιοχές (themes) και κατηγορίες, από συνεντεύξεις διαφορετικών ατόμων στο ίδιο περιβάλλον ή κουλτούρα (culture).

Σε μια Ανάλυση Πεδίου, μεγάλες και σύνθετες προτάσεις διαμελίζονται σε μικρότερες σημασιολογικές (semantic) σχέσεις νοήματος. Ένα πεδίο μπορεί να απεικονιστεί όποτε ο οποιοσδήποτε κάνει μια δήλωση για το οτιδήποτε. Αυτή η δήλωση θα διαμελιστεί σε τρία μέρη:

- Όρος Κάλυψης (Cover term): Η βασική ιδέα συζήτησης

- Συμπεριλαμβανόμενοι Όροι (Included terms): Οι υπόλοιποι όροι που χρησιμοποιήθηκαν για να περιγράψουν τη βασική ιδέα συζήτησης.
- Σημασιολογικές Σχέσεις (Semantic relationships): Η σχέση μεταξύ των Συμπεριλαμβανόμενων Όρων και ενός Όρου Κάλυψης.

Υπάρχουν τουλάχιστον εννέα (9) παγκόσμιοι τύποι Σημασιολογικών Σχέσεων σε όλους τους πολιτισμούς για να περιγράψουν το νόημα που υποκρύπτεται στις λέξεις. Αυτοί οι εννέα παγκόσμιοι τύποι Σημασιολογικών Σχέσεων παρουσιάζονται παρακάτω (Onwuegbuzie et al., 2012):

1. Inclusion (Συμπερίληψη) – το X είναι ένα είδος του Y
2. Διάταξη (Spatial) – το X αποτελεί μέρος του Y
3. Cause - Effect (Αιτία - Επίδραση) – το X είναι αποτέλεσμα ή αιτία του Y
4. Rationale (Αιτιολογία) – το X είναι ένας λόγος που γίνεται το Y
5. Location for action (Τοποθεσία δράσης) – το X είναι ένα μέρος για να γίνει το Y
6. Function (Λειτουργία) – το X χρησιμοποιείται για το Y
7. Means - End (Μέσα – Σκοπός) – το X είναι ένας τρόπος για να γίνει το Y
8. Sequence (Ακολουθία) – το X είναι ένα βήμα ή στάδιο του Y
9. Attribution (Αντιπροσωπευτική Ιδιότητα) – το X είναι μια ιδιότητα ή ένα χαρακτηριστικό του Y

8.6. Σύνοψη

Το παρόν κεφάλαιο παρουσίασε τον ερευνητικό σχεδιασμό που ακολούθησε η παρούσα μελέτη. Συγκεκριμένα συνοψίζοντας το παρόν

κεφάλαιο διαπιστώνεται ότι η παρούσα έρευνα στηρίζεται στη θεωρία του θετικισμού καθώς έχει στόχο να ελέγξει προϋπάρχουσες θεωρίες και να καταλήξει σε συμπεράσματα τα οποία θα μπορούν να ελεγθούν.

Ακολουθεί την παραγωγική προσέγγιση καθώς η ερευνήτρια θα ξεκινήσει από το γενικό, από τη θεωρία και θα καταλήξει σε αυτό που ισχύει στην περίπτωση των ΚΕΠ. Επίσης η παρούσα έρευνα είναι επισκοπική καθώς θα χρησιμοποιήσει πρωτογενή ποσοτικά στοιχεία, τα οποία θα συλλέξει από συγκεκριμένο αριθμό ατόμων με τα οποία θα έλθει σε άμεση επαφή μαζί τους (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Είναι επίσης διερευνητική καθώς αφορά κυρίως μελέτες περίπτωσης όπως συμβαίνει με τα υπό μελέτη ΚΕΠ. Στην παρούσα έρευνα ακολουθείται τόσο η πρωτογενής όσο και η δευτερογενής τεχνική. Τα δευτερογενή δεδομένα χρησιμοποιούνται για το θεωρητικό μέρος της μελέτης αλλά και για τη συγγραφή της παρούσας μεθοδολογίας και αφορούν σε βιβλία, άρθρα σε περιοδικά, αλλά και υλικό από επίσημες διαδικτυακές πηγές όπως είναι το ΚΕΠ. Τα πρωτογενή δεδομένα θα συλλεχθούν μέσα από τη διεξαγωγή της πρωτογενούς ποιοτικής έρευνας, με τη χρήση συνεντεύξεων (Creswell, 2013).

Στην παρούσα μελέτη επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί η ποιοτική προσέγγιση για τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων. Η συγκεκριμένη επιλογή βασίστηκε στο κριτήριο ότι όταν η έρευνα έχει να κάνει με την μελέτη του πώς οι άνθρωποι βιώνουν μία εμπειρία και ποιες είναι οι απόψεις τους, τότε πρέπει να χρησιμοποιείται η μεθοδολογία της ποιοτικής προσέγγισης (Creswell, 2013). Η συλλογή των δομημένων επιτυγχάνεται με τη χρήση των ημιδομημένων συνεντεύξεων. Στη συγκεκριμένη έρευνα επιλέγεται η χρήση της μεθόδου σκόπιμης δειγματοληψίας (purposeful sampling) και συγκεκριμένα χρησιμοποιείται η μέγιστη παραλλαγή (maximum variation). Επιλέχθηκαν δηλαδή εργαζόμενοι που έχουν λίγα ή πολλά χρόνια εμπειρίας στα ΚΕΠ. Τέλος, η ανάλυση των δεδομένων στηρίζεται σε θεματικές περιοχές.

9. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

9.1. Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει μια σύντομη ιστορική αναδρομή των Κ.Ε.Π. αλλά και τη μορφή τους σήμερα. Επίσης αναλύει το πληροφοριακό σύστημα που χρησιμοποιείται σήμερα στα ΚΕΠ.

9.2. Εισαγωγή στα ΚΕΠ

Η ιδέα για τη δημιουργία του Κ.Ε.Π. ξεκίνησε από ένα διεθνές συνέδριο που έγινε το 1998 στους Δελφούς με θέμα «Η Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση», όπου συμμετείχε όλη η πολιτική ηγεσία.

Αρχικά εφαρμόστηκε στο Αιγαίο με το πρόγραμμα «Αστερίας» και στη συνέχεια το πρόγραμμα τέθηκε υπό την ηγεσία του ΥΠΕΣΔΑ.

Η σκέψη βασίστηκε στο γεγονός ότι το κράτος, είναι μια μεγάλη βιομηχανία παραγωγής διοικητικών υπηρεσιών για τους πολίτες του. Οι υπηρεσίες αυτές που είναι γύρω στις 1.200 (από το πιστοποιητικό γέννησης ως τη σύνταξη) οργανώθηκαν σε ηλεκτρονική μορφή.

Το ηλεκτρονικό έντυπο είναι υπογεγραμμένο από τους συναρμόδιους υπουργούς, μορφής «Διοικητικής Πιστοποίησης».

Κατά συνέπεια το κράτος οργανώνει την παραγωγική του αλυσίδα και τοποθετεί ομοιοειδώς τα προϊόντα του στα Κ.Ε.Π. όλης της χώρας.

Τα Κ.Ε.Π. στοχεύουν στο να βελτιώσουν την αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης και τη συνολική ποιοτική αναβάθμιση της εξυπηρέτησης του πολίτη.

Η δημιουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) αποτελεί μια καινοτόμα παρέμβαση στο πρόβλημα της εξυπηρέτησης των πολιτών, στις σχέσεις τους με το δημόσιο τομέα, στην απλούστευση διαδικασιών.

Η κεντρική ιδέα για τη δημιουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών συμπυκνώνεται στο σύνθημα: «διακινούνται τα έγγραφα και όχι οι πολίτες». Το έργο που επιτελούν εστιάζεται στη γρήγορη διεκπεραίωση των συναλλαγών των πολιτών με τους Δημόσιους Φορείς.

Η πρωτοτυπία του έργου επικεντρώνεται στο ότι οι πολίτες με μία τους επίσκεψη στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών έχουν τη δυνατότητα να πληροφορούνται για οποιοδήποτε θέμα αφορά στις συναλλαγές τους με τη Δημόσια Διοίκηση.

Οι πολίτες για τις συναλλαγές τους με το Δημόσιο δεν θα χρειάζεται να τρέχουν στις διάφορες υπηρεσίες και να ταλαιπωρούνται με πολλές μετακινήσεις. Στη συνέχεια ειδοποιούνται ούτως ώστε να παραλάβουν το ή τα πιστοποιητικά που ζήτησαν. Το Κ.Ε.Π. που θα διεκπεραιώνουν για λογαριασμό των πολιτών, περισσότερες από 400 διοικητικές διαδικασίες (ΚΕΠ, 2017).

Επίσης, το Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών θα παρέχει (ΚΕΠ, 2017):

- Πληροφορίες μέσω του 1464.
- Πληροφόρηση για θέματα αλλοδαπών.
- Διαμεσολάβηση στις Δημόσιες Υπηρεσίες για απεμπλοκή υποθέσεων πολιτών.
- Καταγραφή από παράπονα και καταγγελίες πολιτών και διαβίβασή τους στις αρμόδιες υπηρεσίες, στο εποπτεύοντα Υπουργεία και στο ΥΠΕΣΔΑ.

Το σύστημα που αναπτύχθηκε βασίζεται σε δύο στοιχεία: στο άρτια καταρτισμένο έμπυχο δυναμικό του Κέντρου και τη σημαντική τεχνολογική υποδομή του. Είναι σκόπιμο να αναφερθεί ότι ο πολίτης θα έχει τη δυνατότητα πρόσβασης στα Κ.Ε.Π. σε ώρες που δε λειτουργούν υπηρεσίες του Δημοσίου τομέα. Γενικότερα, η ελληνική δημόσια διοίκηση έχει αναπτύξει ένα δίκτυο από πολύπλοκες, δαιδαλώδεις και αρκετές φορές αντιφατικές διαδικασίες, οι οποίες

λειτουργούν ανασχετικά ως προς την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών και ταλαιπωρούν το συναλλασσόμενο πολίτη με μεγάλες χρονοτριβές και πιθανόν οικονομικές επιβαρύνσεις, δημιουργώντας ταυτόχρονα κρίση εμπιστοσύνης στο κράτος.

Ωστόσο, η αναπόδραστη ανάγκη της βέλτιστης διαχείρισης των ανεπαρκών διαθέσιμων οικονομικών πόρων από τα σύγχρονα κράτη, οδηγεί στη μετάβαση από μια δημόσια διοίκηση που είχε ως κυρίαρχο στόχο τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο εφαρμογής τους, σε μια σύγχρονη, ανταποκριτική δημόσια διοίκηση, η οργάνωση της οποίας έχει ως κύριο στόχο τη διάθεση ολοκληρωμένων υπηρεσιών, έτσι ώστε ο πολίτης να εξυπηρετείται εύκολα και γρήγορα. Στο πλαίσιο αυτό και για να ελεγχθεί από τους πολίτες/χρήστες η συνθετότητα του δικτύου των δημοσίων υπηρεσιών-φορέων, προκειμένου να διεκπεραιώσουν τις καθημερινές ατομικές τους υποθέσεις και να περιορίσουν τις διαδρομές από γραφείο σε γραφείο δημιουργήθηκαν οι υπηρεσίες περιορισμού των διαδρομών (μιας στάσης, one stop shop ή one step service ή guichet unique) (ΚΕΠ, 2017).

Σκοπός των γραφείων αυτών είναι η αναζήτηση δικαιολογητικών από τις αρμόδιες υπηρεσίες ("οίκοθεν") και η κατάρτιση φακέλου διοικητικής διαδικασίας, με όλα τα σχετικά στοιχεία/έντυπα που σχετίζονται με την εν λόγω διαδικασία.

Βάσει, λοιπόν, του άρθρου 31, του Νόμου 3013, ΦΕΚ 102 της 01/05/2002 συστήνονται Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών με αποστολή την *«παροχή διοικητικών πληροφοριών και διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών από την υποβολή της αίτησης μέχρι την έκδοση της τελικής πράξης σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες»*.

9.3. Πλαίσιο Δημιουργίας των ΚΕΠ

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) δημιουργήθηκαν στο πλαίσιο των Επιχειρηματικών Προγραμμάτων (ΚΕΠ, 2017):

- *«Κοινωνία της Πληροφορίας- ΚτΠ»*

(ο δεύτερος Άξονας Προτεραιότητας του Ε.Π. "ΚτΠ" αφορά την εξυπηρέτηση του πολίτη και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής). Η ΚτΠ είναι ο σύμμαχος του πολίτη και της επιχείρησης στη σχέση του με τις δημόσιες υπηρεσίες. Οι συναλλαγές με το Δημόσιο γίνονται στην ΚτΠ απλούστερες και πιο γρήγορες μέσα από τον υπολογιστή, το σπίτι ή το γραφείο και τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ).

- *«Πολιτεία»*

(το επιχειρησιακό πρόγραμμα το οποίο αποτελεί εργαλείο δημόσιας πολιτικής, στοχεύει στην Επανάδρυση της Δημόσιας Διοίκησης, ώστε να καταστεί θεσμός εγγύησης της ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής).

- *«ΑΣΤΕΡΙΑΣ»*

Για τη λειτουργία του προγράμματος "ΑΣΤΕΡΙΑΣ" δημιουργήθηκε σε κάθε Νομαρχία, Επαρχείο και Δήμο του Αιγαίου Γραφείο του Πολίτη. Το γραφείο αυτό έχει την απαραίτητη υλικοτεχνική υποδομή και στελεχώνεται με εξειδικευμένο υπάλληλο, ο οποίος έχει καθήκον την εξυπηρέτηση των πολιτών.

- *Κοινωνία της Πληροφορίας και χαρακτηριστικό έργο «Αριάδνη»*

Ένα από τα πιο σημαντικά έργα του Ε.Π. "ΚτΠ", που αφορά την εξυπηρέτηση του πολίτη, είναι το έργο "Αριάδνη". Αποσκοπεί στη βελτίωση της επικοινωνίας και της ποιότητας της εξυπηρέτησης που λαμβάνει ο πολίτης από τις δημόσιες υπηρεσίες της χώρας, ενώ σηματοδοτεί τη συνεργασία της

δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης, καθώς υλοποιείται μέσω κεντρικών και αποκεντρωμένων δράσεων.

Αποτελεί με άλλα λόγια ένα συνεκτικό σύνολο παρεμβάσεων, όπως:

- η ηλεκτρονική διάθεση του Οδηγού του Πολίτη,
- το κέντρο κλήσης 1564,
- το πρόγραμμα Αστερίας,
- η δημιουργία One-Stop Shops,
- η ψηφιοποίηση εντύπων,
- η απλοποίηση διοικητικών διαδικασιών κ.ά.

Μέσω του συγκεκριμένου έργου επιτυγχάνεται περιορισμός της αναγκαιότητας αυτοπρόσωπης παρουσίας του πολίτη στις δημόσιες υπηρεσίες, εφόσον τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) καθίστανται το μοναδικό σημείο επαφής του πολίτη με το κράτος, για όλες τις διοικητικές του υποθέσεις.

Τα πρώτα Κ.Ε.Π. άρχισαν να λειτουργούν στις 3-7-2001, ενώ σήμερα, είναι εξοπλισμένα και σε πλήρη λειτουργία 1.044 ΚΕΠ.

- *Κοινωνία της Πληροφορίας, Σύζευξις (Εθνικό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης) και ΚΕΠ*

Το ΣΥΖΕΥΞΙΣ είναι ένα έργο του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης το οποίο εκτελείται από την ΚτΠ Α.Ε. με το Υπουργείο, στο πλαίσιο του Προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας», αποτελεί το μεγαλύτερο έργο τηλεπικοινωνιών στο Δημόσιο Τομέα και ένα πρωτοποριακό εγχείρημα υποδομής τηλεπικοινωνιών σε πανευρωπαϊκό επίπεδο. Το έργο αφορά στη δημιουργία ασφαλούς δικτύου Φορέων της Δημόσιας Διοίκησης (περίπου 1800 φορείς-κόμβοι, σε πρώτη φάση και μέχρι το καλοκαίρι αναμένεται ο αριθμός των φορέων να αυξηθεί σε 3.300) με σκοπό να καλύψει όλες τις

ανάγκες για τη μεταξύ τους επικοινωνία με τηλεφωνία (τηλεφωνική επικοινωνία ανάμεσα στους φορείς), δεδομένα (επικοινωνία υπολογιστών – ασφαλής πρόσβαση στο διαδίκτυο) και εικόνα (τηλεδιάσκεψη – τηλεεκπαίδευση, video-τηλέφωνο). Σε αυτό το πρόγραμμα συμμετέχουν και τα ΚΕΠ.

Το έργο αυτό αφενός θα μειώσει σημαντικά το κόστος τηλεπικοινωνιών του φορέα που συμμετέχει στο έργο. Συγκεκριμένα, εσωτερική τηλεφωνία με κόστος που καλύπτεται από το έργο αλλά μηδενικό κόστος για τους συμμετέχοντες δημόσιους φορείς) εξερχόμενη τηλεφωνία με μειωμένο προσυμφωνημένο κόστος ανά περίπτωση εθνική αστική κλήση-όλες οι υπεραστικές κλήσεις σε κόστος μικρότερο του αστικού ΟΤΕ και τέλος στα πάγια και αφετέρου θα θέσει στη διάθεση της κάθε υπηρεσίας τις πιο σύγχρονες πρακτικές και προηγμένες υπηρεσίες στο χώρο των τηλεπικοινωνιών και του internet θα διασφαλίσει τη δικτυακή υποδομή που απαιτείται για την ανάπτυξη των πληροφορικών συστημάτων στη Δημόσια Διοίκηση με τελικό στόχο την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Και αυτό αφού προβλέπεται η ενδοεπικοινωνία των υπολογιστικών συστημάτων του ελληνικού δημοσίου (όπως η ανταλλαγή δεδομένων ανάμεσα σε φορείς).

Ήδη, 450 Κ.Ε.Π. συνδέθηκαν το 2006 στο Σύζευξις με ταχύτητες είκοσι έως ογδόντα φορές μεγαλύτερες από πριν.

Τα Κ.Ε.Π. είναι υποκαταστήματα του Κράτους που οργανώνει το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης σε όλους τους Δήμους, τις Περιφέρειες και τις Νομαρχίες της χώρας και στα οποία ο πολίτης μπορεί να κάνει όλες τις συναλλαγές του με το δημόσιο. Από τις πιο απλές, όπως π.χ. η έκδοση ενός πιστοποιητικού γέννησης μέχρι τις πιο πολύπλοκες όπως π.χ. η πολεοδομική άδεια. Ο πολίτης, δηλαδή, δεν χρειάζεται να τρέχει από υπηρεσία σε υπηρεσία

του δημοσίου για να εξασφαλίσει τα έγγραφα για μία υπόθεσή του, αλλά πηγαίνοντας στο ΚΕΠ, υποβάλλει την αίτησή του και ανάλογα με τη φύση της συναλλαγής, το χαρτί βγαίνει, σε χρόνο που μπορεί να διαρκέσει κυριολεκτικά ένα λεπτό όπως π.χ. φορολογική ενημερότητα ή εκκαθαριστικό σημείωμα.

Οι υπηρεσίες που θα παρέχει το Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών μπορούν να ταξινομηθούν ως ακολούθως:

- *Πληροφορίες σχετικές με τη Δημόσια Διοίκηση*

Το Κέντρο πληροφορεί για το σύνολο των ζητημάτων που αφορούν στη Δημόσια Διοίκηση, χρησιμοποιώντας τη σχετική Τράπεζα Διοικητικής Πληροφόρησης. Ο πολίτης πληροφορείται όταν πρόκειται για απλά ζητήματα (συναλλαγές με το Δημόσιο, διαδικασίες, δικαιώματα και υποχρεώσεις κλπ), είτε σε μεταγενέστερη τηλεφωνική επικοινωνία, όταν το ερώτημα χρήζει διερεύνησης (σε περιπτώσεις που αναζητά στοιχεία σχετικά με την πορεία της προσωπικής του υπόθεσης σε κάποια δημόσια υπηρεσία ή οργανισμό). Στη δεύτερη αυτή περίπτωση, το ζήτημα θα καταγράφεται και θα διερευνάται από το Κέντρο το οποίο και θα δίνει την τελική απάντηση στον πολίτη.

- Οι υπηρεσίες οι οποίες παρέχονται από τα Κ.Ε.Π. από το Κέντρο εντοπίζονται στα εξής (ΚΕΠ, 2017):

- Θεώρηση του γνησίου της υπογραφής (παρ. 1 άρθρου 11 Ν. 2690/99)
- Επικύρωση φωτοαντιγράφων (παρ. 2 άρθρου 11 Ν. 2690/99)
- Χορήγηση παραβόλων, χαρτοσήμων, υπευθύνων δηλώσεων κλπ
- Αιτήσεις για τις προκηρύξεις του ΑΣΕΠ

- Πιστοποιητικά και βεβαιώσεις για την έκδοση των οποίων απαιτείται απλή και σχετικά άμεση διαδικασία, όπως για παράδειγμα:
 - Φορολογική ενημερότητα
 - Πιστοποιητικό Γεννήσεως
 - Πιστοποιητικό Στρατολογικής Κατάστασης
 - Απόσπασμα Ποινικού Μητρώου
 - Ληξιαρχικές πράξεις
 - Πιστοποιητικό Σπουδών Α.Ε.Ι., Τ.Ε.Ι. και Σχολών Εμπορικού Ναυτικού
 - Άλλα πιστοποιητικά και βεβαιώσεις
- *Αιτήσεις των πολιτών*

Όλες οι συναλλαγές των πολιτών με το κράτος -με σύνολο διαδικασιών 1005 έχουν αποτυπωθεί σε ηλεκτρονικά έντυπα. Για κάθε συναλλαγή του πολίτη με το κράτος αντιστοιχεί ένα ηλεκτρονικό έντυπο, το οποίο περιέχει την αίτηση του πολίτη και τα δικαιολογητικά που απαιτούνται (βλέπε παράρτημα). Το στοιχείο αυτό είναι πολύ σημαντικό καθώς για κάθε υπόθεση-διαδικασία του πολίτη υπάρχει ενημέρωση και για δικαιολογητικά που απαιτούνται και έτσι η ενημέρωσή του είναι πλήρης. Τα ηλεκτρονικά αυτά έντυπα είναι «τοποθετημένα» σε έναν κεντρικό υπολογιστή (το portal του Δημοσίου) και ο υπολογιστής αυτός «τροφοδοτεί» όλα τα Κ.Ε.Π. της χώρας.

Σε κάθε πολίτη, αντιστοιχεί και ένας μοναδικός κωδικός (πολίτη). Αυτό σημαίνει ότι από τη στιγμή που ο πολίτης θα έρθει στο Κ.Ε.Π. και θα κάνει αίτηση, τα στοιχεία του θα περαστούν σε μία φόρμα, αποκτώντας αυτόματα και έναν κωδικό. Έτσι, αν ο ίδιος πολίτης απευθυνθεί μελλοντικά πάλι στο ΚΕΠ, ο υπάλληλος δε θα είναι αναγκασμένος να

καταχωρήσει πάλι τα στοιχεία του πολίτη· γράφοντας μόνο τον αριθμό της ταυτότητας του ή το ονοματεπώνυμο και το πατρώνυμο του αναζητά τα στοιχεία του πολίτη και αφού τα βρει, τα επιλέγει και καταχωρούνται αυτόματα στην αίτηση στην οποία ζητά και το πιστοποιητικό που τον ενδιαφέρει.

Αφού πρωτοκολληθεί η αίτηση από το e-ker δηλαδή με ηλεκτρονικό πρωτόκολλο, διαβιβάζεται στην αντίστοιχη υπηρεσία. Το Κ.Ε.Π. οφείλει να διαβιβάζει στην αρμόδια υπηρεσία τις υποβληθείσες σ' αυτό αιτήσεις εντός της *επομένης* από της υποβολής τους ημέρας.

Από τη στιγμή που υποβάλλεται η αίτηση στο ΚΕΠ, χορηγείται στον ενδιαφερόμενο απόδειξη υποβολής αιτήματος, όπου περιλαμβάνονται: ο αριθμός πρωτοκόλλου, η ημερομηνία υποβολής του αιτήματος, η υπηρεσία στην οποία απευθύνεται το αίτημα του πολίτη, η φύση του αιτήματός του και τα στοιχεία του υπαλλήλου που πρωτοκόλλησε και άρα που ανέλαβε την υπόθεση.

Ο τρόπος με τον οποίο διαβιβάζεται η αίτηση εξαρτάται από τη φύση του έγγραφου που ζητείται από την αίτηση και μπορεί να είναι (ΚΕΠ, 2017):

- με φαξ (συνήθως για πιστοποιητικά δημοτολογίων και ληξιαρχείων, βεβαιώσεις σπουδών ΑΕΙ/ ΤΕΙ, χαρτιά του ΟΑΕΔ όπως βεβαίωση χρόνου ανεργίας), ταχυδρομείο,
- courier (όπως μεταβιβάσεις ΙΧ όπου στο φάκελο των δικαιολογητικών προσκομίζεται και η παλιά άδεια κυκλοφορίας) και ταχυδρομικώς, ακόμα και
- ιδιόχειρα (όταν η υπηρεσία στην οποία απευθύνεται η αίτηση βρίσκεται πλησίον του Κ.Ε.Π. ή στις εκάστοτε Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις όπως γινόταν μέχρι το τέλος του 2006 για κατάθεση δικαιολογητικών για διαβατήριο καθώς και παραλαβή των διαβατηρίων) on line. Αυτή η

δυνατότητα παρέχεται για ορισμένα πιστοποιητικά και υπηρεσίες, στις οποίες και διαβιβάζονται. Αιτήσεις που αφορούν το Ειδικό Ληξιαρχείο Αθηνών (το οποίο είναι αρμόδιο για τις γεννήσεις, τους γάμους και τους θανάτους Ελλήνων που έχουν γίνει στο εξωτερικό) διαβιβάζονται on-line αρκεί να αφορούν αποστολή ληξιαρχικής πράξης γέννησης, γάμου ή θανάτου. Αφού περάσουν δύο ή τρεις μέρες από τη πρωτοκόλληση της αίτησης, το Ειδικό Ληξιαρχείο απαντά με e-mail στο Κ.Ε.Π. για το αν βρήκε καταχωρημένη ή όχι την πράξη στα αρχεία της και ύστερα, παραλαμβάνει το Κ.Ε.Π. ταχυδρομικώς τη ληξιαρχική πράξη, αν έχει βρεθεί. Οι on-line αιτήσεις αφορούν επίσης πιστοποιητικά στρατολογικής κατάστασης και βεβαιώσεις επιμελητηρίων και βεβαιώσεις τόκων από το Παρακαταθηκών και Δανείων.

Και μία σημαντική πρωτοπορία: όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο διαβιβάζεται η αίτηση που γίνεται στο Κ.Ε.Π. προς στην αρμόδια υπηρεσία, πρέπει να σημειωθεί ότι από φέτος αιτήσεις για τις οποίες δεν απαιτούνται επιπλέον δικαιολογητικά αποστέλλονται με φαξ μέσω του συστήματος e-ker!

Ανάλογα, αναμένεται και η απάντηση στην αίτηση του πολίτη. Για παράδειγμα, η απάντηση σε αίτημα για αποστολή αντιγράφου ποινικού μητρώου έρχεται μόνο στο ΚΕΠ, στην υπηρεσία δηλαδή από την οποία έγινε η αίτηση και δε μπορεί να αποσταλεί ταχυδρομικώς στη διεύθυνση του πολίτη. Το πιστοποιητικό γέννησης το οποίο απαιτείται για έκδοση δελτίου ταυτότητας πρέπει να είναι πρωτότυπο γι' αυτό και η αποστολή του Κ.Ε.Π. γίνεται με ταχυδρομείο εκτός και ο πολίτης βιάζεται οπότε χρεώνεται με τα έξοδα του courier. Τα Κ.Ε.Π. συνεργάζονται με εταιρείες courier (ύστερα από διαγωνισμό) οπότε και η χρέωση του πολίτη είναι μικρότερη (απ' αυτή που θα χρεωνόταν αν απευθυνόταν αυτός σε courier, εκτός ΚΕΠ).

Έτσι, α) η φύση του πιστοποιητικού και β) η χρήση του προσδιορίζουν και τον τρόπο με τον οποίο θα έρθει στο Κ.Ε.Π. η απάντηση στο αίτημα του πολίτη.

Για τη διεκπεραίωση υποθέσεων των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες, τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου τίθεται ο γενικός κανόνας, όλες οι ως άνω υπηρεσίες να απαντούν σε αιτήματα πολιτών και να διεκπεραιώνουν τις σχετικές υποθέσεις μέσα στην προθεσμία των πενήντα (50) ημερών, κατ' ανώτατο όριο, εφόσον από ειδικές διατάξεις δεν προβλέπονται μικρότερες προθεσμίες.

Υπάρχουν βέβαια υποθέσεις των πολιτών για τις οποίες ο χρόνος διεκπεραίωσης τους είναι πολύ μικρός αφού παραλαμβάνονται επί τόπου και αφορά (ΚΕΠ, 2017):

- τα πιστοποιητικά που εκδίδονται από το TAXIS NET και περιλαμβάνουν μέχρι σήμερα
- εκκαθαριστικά των ετών 2003, 2004 και 2005
- φορολογική ενημερότητα
- ασφαλιστική ενημερότητα (βεβαίωση περί μη οφειλής στο ΙΚΑ)
- επανεκτύπωση βεβαίωσης ΑΦΜ φυσικού προσώπου
- επανεκτύπωση βεβαίωσης διακοπής εργασιών φυσικού προσώπου
- επανεκτύπωση βεβαίωσης έναρξης εργασιών φυσικού προσώπου,
- επανεκτύπωση βεβαίωσης μεταβολής ατομικών στοιχείων φυσικού προσώπου μη επιτηδευματία.

- ενημερωτικά σημειώματα της μηνιαίας κύριας ή επικουρικής σύνταξης για τους συνταξιούχους του Ναυτικού Απομαχικού Ταμείου (NAT)
- βεβαιώσεις χορήγησης τόκων δανείου, από το Παρακαταθηκών και Δανείων
- πιστοποιητικά από το Επιμελητήριο της χώρας για τους επιχειρηματίες
- βεβαιώσεις καταβολής αποζημιώσεων από τον ΕΛΓΑ.

Από τη στιγμή που θα έρθει η απάντηση στο ΚΕΠ, με την παραλαβή του αντίστοιχου πιστοποιητικού-εγγράφου και το κλείσιμο της υπόθεσης με αριθμό πρωτοκόλλου από το e-ker, ο πολίτης ενημερώνεται αυτόματα με αποστολή SMS στο κινητό του από το Υπουργείο Εσωτερικών για το κλείσιμο της υπόθεσής του, στην περίπτωση όμως που έχει αφήσει αριθμό κινητού και αφού επιθυμεί ο ίδιος να ενημερωθεί με αυτό τον τρόπο. Διαφορετικά, ο υπάλληλος του Κ.Ε.Π. τηλεφωνεί σε σταθερό τηλέφωνο και ενημερώνει τον πολίτη. Το SMS με αποστολέα ΥΠΕΣΣΔΑ- Κ.Ε.Π. (ΥΠΕΣΔΔΑ-ΚΕΡ) γράφει:

«Η αίτησή σας με αρ. φακέλου ... που υποβλήθηκε σε Κ.Ε.Π. ολοκληρώθηκε επιτυχώς. Μπορείτε να παραλάβετε το έγγραφο από το Κ.Ε.Π. που έχετε επιλέξει».

Η καινοτομία του έργου εστιάζεται στο γεγονός ότι οι πολίτες με μία τους επίσκεψη στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών μπορούν να πληροφορούνται για οποιοδήποτε θέμα αφορά στις συναλλαγές τους με τη Δημόσια Διοίκηση, να υποβάλουν αιτήματα, να καταθέτουν και να παραλαμβάνουν δικαιολογητικά και να ολοκληρώνουν υποθέσεις τους που βρίσκονται υπό εμπλοκή σε διάφορες Δημόσιες Υπηρεσίες και όλα αυτά μέσα σε ένα ευχάριστο και φιλικό περιβάλλον.

Αυτό σημαίνει, ότι τώρα οι πολίτες για τις συναλλαγές τους με το Δημόσιο, δεν χρειάζεται να τρέχουν στις διάφορες υπηρεσίες και να ταλαιπωρούνται με πολλές μετακινήσεις. Στη συνέχεια ειδοποιούνται προκειμένου να παραλάβουν το ή τα πιστοποιητικά που ζήτησαν.

Ως σύνθετο μπορεί να χαρακτηριστεί το αίτημα εκείνο που απαιτεί την ολοκλήρωση διαφόρων ενεργειών, πριν την τελική του κατάθεση στην αρμόδια υπηρεσία. Η υποβολή του σύνθετου αυτού αιτήματος στο Κέντρο θα έχει και τη μορφή της αίτησης για την τελική διαδικασία, δηλαδή τη χορήγηση της άδειας. Επίσης με την αίτηση συμπληρώνεται και η εξουσιοδότηση του πολίτη προς το Κέντρο για την ανάληψη της διαδικασίας. Αυτό σημαίνει, ότι το Κέντρο θα πραγματοποιήσει όλες τις ενέργειες που χρειάζονται για τις διάφορες υπηρεσίες για λογαριασμό του πολίτη ενώ ο ρόλος του Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών στην υποστήριξη σύνθετων υποθέσεων είναι τόσο συμβουλευτικός όσο και διεκπεραιωτικός.

Οι υπάλληλοι των Κ.Ε.Π. δέχονται τον πολίτη με κατανόηση στο πρόβλημα, προτείνοντας τις κατάλληλες κάθε φορά λύσεις και εφόσον ο πολίτης επιθυμεί, να αναλάβει για λογαριασμό του - και μετά από τη σχετική εξουσιοδότησή του - την πλήρη διεκπεραίωση της υπόθεσης.

9.4. Λειτουργίες των ΚΕΠ

Τα Κ.Ε.Π. λειτουργούν βάσει της αρχής της ολοκληρωμένης εξυπηρέτησης του πολίτη από μία θέση εργασίας (one stop shop), παρέχοντας (ΚΕΠ, 2017):

- ενημέρωση για τις ενέργειες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων,

- διεκπεραίωση, προμηθεύοντας δηλαδή στους ενδιαφερόμενους τα κατάλληλα έντυπα αιτήσεων και αναζητώντας τα απαιτούμενα δικαιολογητικά από τις αρμόδιες υπηρεσίες, ενώ τελικώς τα έγγραφα είτε παραλαμβάνονται από τα Κ.Ε.Π. είτε αποστέλλονται επί αντικαταβολή σε άλλες υπηρεσίες, όπως επικύρωση αντιγράφων, χορήγηση παραβόλων και φορολογικής ενημερότητας, εκκαθαριστικών, επανεκτύπωση ΑΦΜ και ηλεκτρονική υποβολή φορολογικών δηλώσεων μέσω του TAXIS, ΦΕΚ, πληροφορίες για προκηρύξεις, θέματα κοινωνικής πρόνοιας, υγειονομικά, μεταφορών-επικοινωνιών, αρμοδιότητας της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης, κλπ.

Οι 1005 πιστοποιημένες διαδικασίες που διεκπεραιώνονται συνοδεύονται από αντίστοιχα έντυπα, που διατίθενται και μέσω διαδικτύου (www.kep.gov.gr), ώστε οι πολίτες να μπορούν να τα προμηθευτούν, χωρίς να χρειάζεται να επισκεφθούν την αρμόδια υπηρεσία ή κάποιο ΚΕΠ.

Η πρωτοτυπία των Κ.Ε.Π. είναι στη μεθοδολογία υλοποίησής τους: η βασική ιδέα συμπυκνώνεται στο σύνθημα «διακινούνται τα έγγραφα και όχι οι πολίτες», ενώ προωθούν το μοντέλο διοίκησης ολοκληρωμένων διοικητικών συναλλαγών από μία θέση εργασίας (one stop shop).

Η καινοτομία τους αφορά στην αξιοποίηση των τεχνολογιών Internet, λογισμικού, ψηφιακής υπογραφής (Public Key Infrastructure PKI) αφού αποτελούν ένα εκτεταμένο δίκτυο διανομής πληροφοριών, υπηρεσιών και προϊόντων που παράγει η δημόσια διοίκηση, με παρουσία και στον πιο απομακρυσμένο δήμο, και δυνατότητα, στο πλαίσιο του e-government, ηλεκτρονικής και πιστοποιημένης μέσω e-mail διαβίβασης των φακέλων των υποθέσεων και του τελικού προϊόντος της συναλλαγής.

Οι θεσμικές καινοτομίες που προάγουν τα Κ.Ε.Π. έγκεινται στην ποιοτική αναβάθμιση της εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων και

στη βελτίωση της παραγωγικότητας της δημόσιας διοίκησης και τη διοικητική μεταρρύθμιση που ενσαρκώνει το e-government, με σαφή προσανατολισμό προς το κοινωνικό σύνολο και προστιθέμενη αξία στην τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη του κράτους.

Απώτερος στόχος, η προαγωγή της κοινωνίας της γνώσης, με την παροχή του τέταρτου επιπέδου e-government, δηλαδή πλήρους ηλεκτρονικής και ασφαλούς ολοκλήρωσης συναλλαγών μέσω διαδικτύου με ηλεκτρονική συμπλήρωση και αποστολή αίτησης και επιστροφή στον πολίτη του τελικού προϊόντος.

Στο πλαίσιο της αειφορίας και επαναληψιμότητας, η μετατροπή των Κ.Ε.Π. σε Κέντρα Ολοκληρωμένων Συναλλαγών αποτελεί συνέχεια της δράσης, προωθώντας βελτίωση διαδικασιών, αύξηση αρμοδιοτήτων, προσθήκη νέων υπηρεσιών και επέκταση σε υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας.

9.5. Το Πληροφοριακό Σύστημα και η βασική αρχιτεκτονική του

Κύριος παράγοντας για την επιτυχία μιας υπηρεσίας της μορφής "one stop shop" είναι η αυτοματοποίηση στο μέγιστο δυνατό βαθμό των διαδικασιών, που αυτή θα αναλαμβάνει. Η αυτοματοποίηση αυτή γίνεται μέσω ειδικού λογισμικού, που έχει δημιουργηθεί βάση δεδομένων, στην οποία έχουν καταχωρηθεί και κωδικοποιηθεί όλες οι διαδικασίες που αναλαμβάνει το Κέντρο.

Στην ίδια βάση δεδομένων καταγράφονται προσωπικά στοιχεία όπως αριθμοί τηλεφώνου, ταχυδρομική διεύθυνση και ονοματεπώνυμο των αρμοδίων υπαλλήλων καθώς και όλων των φορέων στους οποίους απευθύνεται το Κέντρο.

Η αρχιτεκτονική του συστήματος στοχεύει στην επιτυχή ολοκλήρωση της διαδικασίας και παρέχεται η δυνατότητα να εξάγονται

ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση των πολιτών και την απλοποίηση των διαδικασιών (ΚΕΠ, 2017).

9.6. Αρμοδιότητες των ΚΕΠ

Οι μορφές που μπορεί να λάβει μια υπηρεσία Περιορισμού των Διαδρομών όπως τα Κ.Ε.Π. είναι οι παρακάτω:

- *Εξυπηρέτηση από ένα κτίριο* (Κέντρο Δημοσίων Υπηρεσιών)
Σ' ένα κτίριο συστεγάζονται πολλές διαφορετικές δημόσιες υπηρεσίες. Ο πολίτης με μία "στάση" στο κέντρο των δημοσίων υπηρεσιών μπορεί να απευθυνθεί σε πολλές υπηρεσίες (ΚΕΠ, 2017).
- *Εξυπηρέτηση από ένα σημείο*
Ο πολίτης εξυπηρετείται πλήρως από ένα μόνο σημείο (π.χ. μία υπηρεσία, ένα γραφείο, ένα τηλεφωνικό κέντρο, κ.λ.π.). Αντί ο πολίτης να απευθύνεται σε διαφορετικές υπηρεσίες για διαφορετικές πληροφορίες (π.χ. για άδειες οδήγησης, διαβατήρια, κοινωνικά βοηθήματα) απευθύνεται σε ένα σημείο από το οποίο μπορεί να λαμβάνει πληροφορίες που αφορούν πολλές υπηρεσίες (ΚΕΠ, 2017).
- *Εξυπηρέτηση από ένα πρόσωπο* (Επαφή με ένα πρόσωπο)
Ο πολίτης συνεργάζεται με έναν μόνο υπάλληλο (ένα πρόσωπο επαφής), ο οποίος μεριμνά για την ολοκλήρωση της διαδικασίας, όταν το αιτούμενο "διοικητικό προϊόν" ολοκληρώνεται τμηματικά με μια σειρά από διαδοχικές ενέργειες που γίνονται στις διάφορες οργανικές μονάδες και ο πολίτης είναι υποχρεωμένος να απευθύνεται διαδοχικά σε διαφορετικά τμήματα και να συνεργάζεται με διαφορετικούς υπαλλήλους μέχρι να ολοκληρωθεί όλη η διαδικασία (ΚΕΠ, 2017).
- *Εξυπηρέτηση από ομάδες*

Μια κατηγορία πολιτών (π.χ. αλλοδαποί ή ΑΜΕΑ) ομαδοποιείται ανάλογα με τις ανάγκες που έχει και εξυπηρετείται από αντίστοιχες εξειδικευμένες, υπηρεσιακές μονάδες. Δημιουργείται έτσι ειδική υπηρεσία που εξυπηρετεί τα μέλη της ομάδας (ΚΕΠ, 2017).

- *Εξυπηρέτηση από κάθε σημείο (Κάθε γραφείο το σωστό γραφείο)*

Ο πολίτης εξυπηρετείται από το πλησιέστερο σημείο (γραφείο-γκισέ, θυρίδα-γκισέ) για όλες τις ζητούμενες υπηρεσίες, αντί να είναι αναγκασμένος να αναζητά κάθε φορά το "σωστό" υπάλληλο ή το "σωστό" γραφείο. Η εφαρμογή αυτή ευνοείται από την αποκέντρωση αρμοδιοτήτων σε μονάδες που είναι χωροθετημένες σε διάφορα σημεία της γεωγραφικής έκτασης ευθύνης της περιφέρειας, του νομού ή του δήμου (ΚΕΠ, 2017).

- *Εξυπηρέτηση μέσω συνεργασίας δημόσιων υπηρεσιών*

Ο πολίτης με μία επίσκεψη σε μία υπηρεσία μπορεί να απολαμβάνει και τα διοικητικά προϊόντα της άλλης υπηρεσίας, αφού οι υπηρεσίες αυτές έχουν συμφωνήσει μεταξύ τους, ώστε η καθεμιά, εκτός από τους δικούς της "πελάτες", εξυπηρετεί και τους "πελάτες" της άλλης. Η μορφή αυτή εφαρμόζεται κυρίως σε απομακρυσμένες περιοχές, όπου η παροχή υπηρεσιών είναι δύσκολη ή έχει ψηλό κόστος.

- *Αιτήσεις μέσω τηλεφώνου και διαδικτύου για τη διεκπεραίωση διοικητικών διαδικασιών μέσω των Κ.Ε.Π. ή άλλων δημόσιων φορέων*

Επιτρέπεται η υποβολή αιτήσεων μέσω του τηλεφωνικού κέντρου 1564 (call center) ή του δικτυακού τόπου των Κ.Ε.Π. (ΚΕΠ, 2017).

- *Διαδικτυακή πύλη kep.gov.gr*

Από το Υπουργείο Εσωτερικών και Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και τη Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης παρουσιάζεται η ιστοσελίδα των Κ.Ε.Π. στο www.kep.gov.gr. Οι πληροφορίες της σελίδες παρέχονται σε τέσσερις γλώσσες (ελληνικά, Αγγλικά, Γαλλικά, γερμανικά). Με συνθήματα τα “ Κ.Ε.Π. και έγινε” και “Στο επίκεντρο ο πολίτης”, δίνεται η δυνατότητα σε κάθε ενδιαφερόμενο να ενημερωθεί για κάθε είδους συναλλαγής του με το δημόσιο. Όλες οι συναλλαγές είναι χωρισμένες σε κατηγορίες ανάλογα με τη φύση τους ή την αρμόδια υπηρεσία από την οποία διεκπεραιώνονται. Για κάθε συναλλαγή εμφανίζεται και το αντίστοιχο εικονίδιο το οποίο και ενημερώνει για τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να διεκπεραιωθεί το αίτημα του πολίτη και αυτοί μπορεί να είναι μέσω:

- ΚΕΠ
- ηλεκτρονικά από το site όπου ο ενδιαφερόμενος πρέπει να είναι εγγεγραμμένος χρήστης
- 1564 (γραμμή τηλεφωνικής εξυπηρέτησης).

Σε αυτή τη σελίδα, ο πολίτης μπορεί (ΚΕΠ, 2017):

- να κάνει εύκολα εγγραφή ως χρήστης για να μπορεί να υποβάλλει αιτήσεις on-line μέσω του site των Κ.Ε.Π. για αιτήματά του- όπου υπάρχει αυτή η διευκόλυνση και η δυνατότητα χρήσης της (μέχρι και τις 27/05/2007 η σελίδα των Κ.Ε.Π. στο διαδίκτυο είχε 11.933 εγγεγραμμένους χρήστες γεγονός που μαρτυρά το μέγεθος αποδοχής της ιστοσελίδας και τη χρησιμότητά της)
- να ενημερωθεί για όλες τις πιστοποιημένες διαδικασίες που διεκπεραιώνονται από τα ΚΕΠ

- να ενημερωθεί για όλες τις πιστοποιημένες διαδικασίες που υποβάλλονται ηλεκτρονικά on-line (μέσω του site των ΚΕΠ)
- να βρει χρήσιμα τηλέφωνα για τις υπηρεσίες που τον ενδιαφέρουν αλλά και να αναζητήσει δημόσιους φορείς
- να ενημερωθεί για συναλλαγές κατηγοριοποιημένες σε «επεισόδια ζωής»: νέο παιδί, παντρεύομαι, ανοίγω επιχείρηση, ασφαρίζομαι, βγαίνω στη σύνταξη,
- να ενημερωθεί για διαδικασίες με τον τίτλο «οδηγός του πολίτη» χωρισμένες σε κατηγορίες όπως Άνθρωποι, κοινότητες και διαβίωση, Γεωργία, περιβάλλον και φυσικοί πόροι, Διεθνείς σχέσεις και άμυνα, Έγκλημα, νόμος, δικαιοσύνη και δικαιώματα, Εκπαίδευση, καριέρα και απασχόληση, Επιχειρήσεις και κλάδοι, Κυβέρνηση, πολιτική και δημόσια διοίκηση, Πληροφορία και επικοινωνία, Τέχνες, ψυχαγωγία, τουρισμός, Υγεία, διατροφή και πρόνοια, Χρηματοοικονομικά,
- να αναζητήσει διευθύνσεις και τηλέφωνα όλων των ΚΕΠ, Νομαρχιών και Δήμων αλλά να βρει και το κοντινότερο Κ.Ε.Π. για τους νομούς Αττικής, Θεσσαλονίκης, Ηρακλείου και Μαγνησίας γράφοντας τη διεύθυνση στην οποία βρίσκεται.
- να ενημερωθεί για τις χαμηλότερες τιμές αμόλυβδης πρατηρίων σε κάθε Νομό τη Ελλάδας, επιλέγοντας το νομό που μας ενδιαφέρει
- να ρωτήσει και να προτείνει αλλά και να αξιολογήσει την πύλη
- να ενημερώσει για οποιοδήποτε σφάλμα τεχνικού χαρακτήρα ή για τυχόν λάθη που συνάντησε κατά την

διάρκεια της πλοήγησης στο διαδικτυακό τόπο www.kep.gov.gr, συμπληρώνοντας μία φόρμα

- να ενημερωθεί για τις ερωτήσεις που πιο συχνά υποβάλλονται (όπως δικαιολογητικά για διαβατήρια και ταυτότητα) και
- να ενημερωθεί για αιτήσεις που αφορούν τις επιχειρήσεις και διεκπεραιώνονται μέσω του Κ.Ε.Π. αλλά και να δει και σχετικά έγγραφα που αφορούν τις επιχειρήσεις όπως η ίδρυση επιχείρησης, οι χρηματοδοτήσεις και επιχορηγήσεις, η φορολογία αλλά και να δει και σχετικούς δικτυακούς τόπους.

- *Γραμμή τηλεφωνικής εξυπηρέτησης*

Πρωτοπορία αποτελεί και η τηλεφωνική εξυπηρέτηση από τη γραμμή 1564. 24 ώρες το 24ωρο, 7 μέρες την εβδομάδα, 365 μέρες το χρόνο ο πολίτης μπορεί να ζητά πληροφορίες και να κάνει αίτηση τηλεφωνικώς για ορισμένα πιστοποιητικά, επιλέγοντας το Κ.Ε.Π. από το οποίο επιθυμεί να παραλάβει την απάντηση. Βέβαια, το 1564 δίνει πληροφορίες σχετικά και με ζητήματα που αφορούν τον ΟΓΑ, τα δελτία κοινωνικού τουρισμού του ΕΟΤ κ.ά (ΚΕΠ, 2017).

9.7. Νομοθεσία για τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών

9.7.1. Γενικές Πληροφορίες

Τα ΚΕΠ, λόγω της ευρείας αποδοχής τους από τους πολίτες, έχουν εμπλουτιστεί με μεγάλο αριθμό διαδικασιών, ενώ το πεδίο λειτουργίας τους έχει πλέον διευρυνθεί και σε άλλους τομείς, της κοινωνικής και επιχειρηματικής δραστηριότητας, πέραν του στενού δημόσιου τομέα, για την λειτουργία του οποίου είχαν αρχικά ιδρυθεί.

Η ευρύτητα αυτή των δραστηριοτήτων των ΚΕΠ, καθώς και η νομοθετική κάλυψη των λειτουργικών τους αναγκών, η οποία

προέκυψε κατά την εξέλιξή τους, ρυθμίστηκε με σειρά νομοθετικών διατάξεων, καλύπτοντας τα κενά τα οποία παρατηρήθηκαν μετά την πιλοτική εφαρμογή του προγράμματος αυτού.

Ως εκ τούτου, κρίθηκε αναγκαία τον Απρίλιο του 2006 από τη Διεύθυνση Απλούστευσης Διαδικασιών και Παραγωγικότητας ΟΔΕ – Κ.Ε.Π. η συλλογή των διατάξεων αυτών, η οποία αποτελεί ένα εύχρηστο εργαλείο για τους εργαζόμενους στα ΚΕΠ, καθώς και για όσους έχουν ως αντικείμενο της εργασίας τους τα θέματα των διαδικασιών, της οργάνωσης και λειτουργίας των Κ.Ε.Π. (βλέπε παράρτημα) (ΚΕΠ, 2017).

Στο νομοθετικό πλαίσιο της οργάνωσης και λειτουργίας των Κ.Ε.Π. αναφέρεται η σύσταση των Κ.Ε.Π. στις Περιφέρειες, τις Ενιαίες Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, τις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, τους Δήμους και τις Κοινότητες. Αποστολή των Κέντρων αυτών είναι η παροχή διοικητικών πληροφοριών και η διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών από την υποβολή της αίτησης μέχρι την έκδοση της τελικής πράξης σε συνεργασία με τις αρμόδιες υπηρεσίες. Ειδικότερα το ΚΕΠ:

- Ενημερώνει και πληροφορεί τους πολίτες για τις ενέργειες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων.
- Παραλαμβάνει αιτήσεις πολιτών, για τη διεκπεραίωση υποθέσεων τους από τις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα στοιχεία των οποίων καταχωρεί σε ειδικό πρωτόκολλο.
- Διαθέτει για διευκόλυνσή τους έντυπα αιτήσεων.
- Ελέγχει την πληρότητα των αιτήσεων των πολιτών και σε περίπτωση που για τη διεκπεραίωση της υπόθεσης απαιτούνται δικαιολογητικά, που δεν υποβάλλονται μαζί με την αίτηση, το Κ.Ε.Π. τα αναζητά και τα παραλαμβάνει με οποιονδήποτε πρόσφορο τρόπο από τις αρμόδιες υπηρεσίες, μετά από σχετική εξουσιοδότηση των πολιτών.

- Διαβιβάζει πλήρεις τους φακέλους των υποθέσεων των πολιτών, στην αρμόδια για τη διεκπεραίωσή τους υπηρεσία. Επιπλέον το Κ.Ε.Π. παρέχει και τις εξής υπηρεσίες:
 - ο Επικύρωση διοικητικών εγγράφων.
 - ο Θεώρηση γνησίου υπογραφής.
 - ο Χορήγηση παράβολων και υπεύθυνων δηλώσεων.
 - ο Χορήγηση του αποδεικτικού φορολογικής ενημερότητας και άλλων βεβαιώσεων μέσω ηλεκτρονικής διασύνδεσης με το σύστημα TAXIS.

Πρέπει να σημειωθεί ότι οι υπάλληλοι των Κ.Ε.Π., ανεξάρτητα από την ιδιότητά τους ως τακτικών ή υπαλλήλων με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ή με σύμβαση μίσθωσης έργου, *έχουν αρμοδιότητα να βεβαιώνουν το γνήσιο της υπογραφής και να επικυρώνουν αντίγραφα, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις.*

Τα Κ.Ε.Π. στεγάζονται σε χώρους προσβάσιμους στα άτομα με αναπηρίες κατά τις διατάξεις του Γενικού Οικοδομικού Κανονισμού και επιτρέπεται η σύσταση τους ακόμα και στο Υπουργείο Εξωτερικών, όπου βασική αποστολή είναι η εξυπηρέτηση των αποδήμων Ελλήνων.

9.7.2. Ποιος εποπτεύει τα ΚΕΠ;

Στη Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης και Διαδικασιών της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης συνιστάται η Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας (ΔΟΛ) των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών- Κ.Ε.Π. η οποία είναι αρμόδια για την οργάνωση, την εποπτεία, την παρακολούθηση και το συντονισμό της λειτουργίας των ΚΕΠ, με σκοπό την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους και της περαιτέρω ανάπτυξής τους για την εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Η Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας (ΔΟΛ) των Κ.Ε.Π. συγκροτείται από τις ακόλουθες οργανικές μονάδες (ΚΕΠ, 2017):

A) Τμήμα Λειτουργίας των Κ.Ε.Π.

B) Επιχειρησιακό Κέντρο των ΚΕΠ

Γ) Τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων ΚΕΠ.

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Οργάνωσης και Λειτουργίας Κ.Ε.Π. κατανέμονται μεταξύ των Τμημάτων της ως εξής:

A) Τμήμα Λειτουργίας των Κ.Ε.Π. με τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

A1) Μελέτη και εισήγηση για την ίδρυση ή διακοπή της λειτουργίας ΚΕΠ.

A2) Διατύπωση προτάσεων και λήψη μέτρων για την βελτίωση της λειτουργίας των Κ.Ε.Π. και των προσφερόμενων υπηρεσιών προς του πολίτες.

A3) Σχεδιασμός και εφαρμογή συστήματος ελέγχου και αξιολόγησης της λειτουργίας των ΚΕΠ.

A4) Μελέτη και εισήγηση μέτρων και ρυθμίσεων που προάγουν τη λειτουργία των ΚΕΠ, με στόχο τη μετατροπή τους σε Κέντρα Ολοκληρωμένων Διοικητικών Συναλλαγών για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

A5) Έλεγχος, παρακολούθηση και συντονισμός της λειτουργίας των Κ.Ε.Π. σε συνεργασία με τους οικείους συνδέσμους ή υπεύθυνους Περιφερειών. Ο έλεγχος περιλαμβάνει και την τυχόν απασχόληση των υπαλλήλων των Κ.Ε.Π. σε άλλα καθήκοντα.

B) Επιχειρησιακό Κέντρο ΚΕΠ. Οι αρμοδιότητες του Επιχειρησιακού Κέντρου, που λειτουργεί σε επίπεδο Τμήματος, είναι οι ακόλουθες:

B1) Η παραλαβή και διακίνηση της αλληλογραφίας που αφορά τα ΚΕΠ

B2) Η υποστήριξη της καθημερινής λειτουργίας των ΚΕΠ, η παροχή οδηγιών και η μέριμνα για την αντιμετώπιση και επίλυση πάσης φύσεως ζητημάτων που προκύπτουν από τη λειτουργία τους και

αφορούν οικονομικά, τεχνικά λειτουργικά θέματα, καθώς και θέματα κατάστασης προσωπικού τους, σε συνεργασία με τις καθ' ύλη αρμόδιες μονάδες του Υπουργείου.

Γ) Τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων ΚΕΠ, με τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

Γ1) Μέριμνα για την καλή λειτουργία και την περαιτέρω αξιοποίηση των Πληροφοριακών Συστημάτων των ΚΕΠ

Γ2) Έλεγχο και συντονισμό των Πληροφοριακών Συστημάτων που υποστηρίζουν το έργο των ΚΕΠ, καθώς και των πληροφοριακών υποσυστημάτων διαλειτουργικότητας Κ.Ε.Π. και δημοσίων υπηρεσιών.

Γ3) Έλεγχος της παραγωγικότητας των ΚΕΠ, τήρηση στατιστικών στοιχείων για την παραγωγικότητά τους, ανάλυση των στατιστικών αυτών στοιχείων και λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση τυχόν δυσλειτουργιών των Κ.Ε.Π. και της συνεργασίας τους με τις δημόσιες υπηρεσίες.

9.7.3. Το δίκτυο των ΚΕΠ

Πρέπει να αναφερθεί ότι το δίκτυο των Κ.Ε.Π. είναι μεγαλύτερο από του TAXIS NET. Μέσω αυτού:

- πρωτοκολλούνται όλες οι υποθέσεις των πολιτών
- πρωτοκολλούνται τα εισερχόμενα και τα εξερχόμενα έγγραφα στα Κ.Ε.Π. γίνεται άμεσα και γρήγορα η επικοινωνία μεταξύ πρώτης και δεύτερης γραμμής δηλαδή μεταξύ των Κ.Ε.Π. και της προϊστάμενης οργανωτικής μονάδας· αυτό σημαίνει ότι για κάθε τι καινούριο και για οποιαδήποτε επικοινωνία ή πρόβλημα ή ενημέρωση, η ΔΟΛ επικοινωνεί μέσω του δικτύου με τα Κ.Ε.Π. και αντίστροφα, τα Κ.Ε.Π. επικοινωνούν μέσω του δικτύου με τη ΔΟΛ!

Έτσι, για παράδειγμα η ενημέρωση για νέες διαδικασίες που προστίθενται στα Κ.Ε.Π. γίνεται αυτόματα, σε όλα τα Κ.Ε.Π. και την ίδια μέρα, εξοικονομώντας χρόνο αλλά και απλουστεύοντας την όλη διαδικασία (ΚΕΠ, 2017).

9.7.4. Το προσωπικό των ΚΕΠ

Σε πανελλήνιο επίπεδο, τα Κ.Ε.Π. ανήκουν είτε στις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, είτε στους Δήμους. Γι' αυτό όσον αφορά τη στελέχωσή τους, την αρμοδιότητα έχει η εκάστοτε νομαρχία ή ο εκάστοτε δήμος ο οποίος και προκηρύσσει κάθε φορά τις θέσεις. Δημοσιεύεται σε τοπικές εφημερίδες η προκήρυξη για την οποία είναι αυτονόητο ότι απαραίτητο προσόν θεωρείται η γνώση ΗΥ αφού οι ΗΥ αποτελούν το Α και το Ω της δουλείας των ΚΕΠ. Από τη στιγμή που θα γίνει και η πρόσληψη του προσωπικού, αυτή πρέπει να πάρει την έγκριση από το Ελεγκτικό Συμβούλιο. Το προσωπικό απασχολείται με σύμβαση έργου, ορισμένου χρόνου.

Πρέπει να αναφερθεί ότι έχει ήδη ξεκινήσει η διαδικασία μονιμοποίησης των συμβασιούχων των Κ.Ε.Π. γεγονός που μαρτυρεί ότι:

- α) οι συμβασιούχοι των Κ.Ε.Π. καλύπτουν πάγιες και όχι εποχικές ανάγκες
- β) τα Κ.Ε.Π. αποτελούν πλέον θεσμό.

Η διαδικασία μονιμοποίησης θα πραγματοποιηθεί σε τρεις φάσεις. Ήδη, η πρώτη φάση βρίσκεται στο τελικό στάδιο αφού πέρυσι η Προκήρυξη 7Κ/2006 Φ.Ε.Κ. 475/11-8- 2006, Τεύχος Προκηρύξεων ΑΣΕΠ & την τροποποίησή της Φ.Ε.Κ. 535/31-8-2006 αφορούσε την πλήρωση με σειρά προτεραιότητας χιλίων εννιακοσίων πενήντα δύο (1.952) συνολικά θέσεων μόνιμου προσωπικού Πανεπιστημιακής, Τεχνολογικής και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών στους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού. Εκδόθηκαν και

αναρτήθηκαν τα α' αποτελέσματα σε όλες τις Νομαρχίες και αναμένονται τα τελικά – οριστικά αποτελέσματα.

Το ΥΠΕΣΔΔΑ απέστειλε στο ΑΣΕΠ (αρ. πρωτ. 17019/26-4-07) το αίτημά του για την κατάρτιση της προκήρυξης και την διενέργεια του διαγωνισμού πλήρωσης με σειρά προτεραιότητας 524 μονίμων θέσεων για την στελέχωση των ΚΕΠ. Η προκήρυξη αυτή συνιστά την *δεύτερη φάση* μονιμοποίησης των συμβασιούχων έργου, οι οποίοι στελεχώνουν μέχρι σήμερα το θεσμό των ΚΕΠ.

Ο Υφυπουργός ΕΣΔΔΑ κ. Απόστολος Ανδρεουλάκος δήλωσε ότι «αν και βρισκόμαστε ακόμα στο στάδιο αναμονής των οριστικών αποτελεσμάτων της πρώτης φάσης μονιμοποίησης, το ΥΠΕΣΔΔΑ με γοργά βήματα προχωρά στην υλοποίηση της δεύτερης αυτής προκήρυξης, με την αποστολή του σχετικού αιτήματος προς το ΑΣΕΠ και ταυτόχρονα προετοιμάζεται σταδιακά για την τρίτη φάση η οποία όπως ήδη έχει ανακοινωθεί θα πραγματοποιηθεί στο τέλος του έτους».

Με την ολοκλήρωση και της δεύτερης προκήρυξης θα έχουν μονιμοποιηθεί στα Κ.Ε.Π. 2.476 (1952+524) συμβασιούχοι έργου. Με τον προγραμματισμό του ΥΠΕΣΔΔΑ για την τρίτη φάση της προκήρυξης για τα ΚΕΠ, θα έχει μονιμοποιηθεί η συντριπτική πλειοψηφία των συμβασιούχων έργου, που απασχολούνται σε αυτά. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι θα ακολουθήσουν και άλλες προκηρύξεις θέσεων οι οποίες θα προγραμματίζονται και θα υλοποιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα και θα περιλαμβάνουν κάθε φορά τις θέσεις εκείνων των Κ.Ε.Π. τα οποία θα συμπληρώνουν το πιλοτικό διάστημα λειτουργίας 24 μηνών. Η διαδικασία αυτή θα συνεχιστεί μέχρι να πληρωθούν - πάντοτε μέσω διαγωνισμών του ΑΣΕΠ - όλες οι μόνιμες θέσεις που έχουν συσταθεί για τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ, 2017).

9.7.5. Στελέχωση - Διάταξη - Επιλογή

Το Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών στελεχώνονται από άτομα που διαθέτουν τυπικά και ουσιαστικά προσόντα (πτυχιούχοι Α.Ε.Ι. και ιδιαίτερα από σχολές Νομικής και Διοικητικών επιστημών, Δημόσιας Διοίκησης, με άρτια γνώση ηλεκτρονικών υπολογιστών και γνώση ξένων γλωσσών για την εξυπηρέτηση των πολιτών με βάση την προεκτεθείσα φιλοσοφία. Στον αριθμό αυτών των ατόμων θα πρέπει να συμπεριληφθούν και στελέχη του δημοσίου τα οποία θα είναι επιφορτισμένα με όλες τις απαραίτητες νομιμοποιητικές διαδικασίες (επικύρωση πρωτοτύπων, σφράγιση, θεώρηση γνησίου υπογραφής κ.λπ.), καθώς και την παρέμβασή τους στις υπηρεσίες για την απεμπλοκή υποθέσεων πολιτών.

Για τη καλύτερη ευελιξία ανταπόκρισης στις διακυμάνσεις της ζήτησης, το προσωπικό θα είναι σε θέση να παράσχει όλες τις υπηρεσίες.

9.7.6. Εκπαίδευση του Προσωπικού

Βασική προϋπόθεση της επιτυχούς λειτουργίας ενός Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών είναι η άρτια εκπαίδευση του προσωπικού.

Η διαδικασία της εκπαίδευσης περιλαμβάνει:

- Επιλογή αντικειμένων εκπαίδευσης
- Αξιολόγηση και επιλογή ενημερωτών
- Εκπαίδευση των ενημερωτών.

Η εκπαίδευση γίνεται κατά τα ακόλουθα στάδια και θεματικές ενότητες (ΚΕΠ, 2017).

1. Βασικές δεξιότητες για την επικοινωνία με το κοινό (ορθοφωνία, άρθρωση, θέση, ντύσιμο, εμφάνιση, ύφος, τόνος της φωνής, τεχνικές αντιμετώπισης διαφορετικών ανθρώπων, στρατηγικές επικοινωνίας, κίνδυνοι, ιεραρχία,

ασφάλεια πληροφοριών). Ο ενημερωτής οφείλει να είναι υπομονετικός και ευγενικός προς τον πολίτη. Η κατάλληλη συμπεριφορά του προσωπικού, η διάθεση να βοηθηθεί ο πολίτης, η ευγένεια, η άρτια γνώση της λειτουργίας και των δυνατοτήτων του Κέντρου είναι τα στοιχεία που συνθέτουν την επιτυχία του "Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών".

2. Λειτουργία της Δημόσιας διοίκησης. Οι ενημερωτές εξοικειώνονται με τις λειτουργίες και δομές της δημόσιας διοίκησης.
3. Μελέτη του χάρτη της Ελλάδας, περιφέρειες, νομοί, διοικητική διαίρεση της χώρας.
4. Παρουσίαση της Βάσης Διοικητικών Πληροφοριών και του λογισμικού διαχείρισης αιτημάτων.
5. Χειρισμός λογισμικού και εξοπλισμού,
6. Καταγραφή των απαιτούμενων στοιχείων του πολίτη και των αιτημάτων, φόρμες, ταξινόμηση υλικού και τήρηση ηλεκτρονικού αρχείου.
7. Παρουσίαση πραγματικών περιπτώσεων και ανάλυση των διαδικασιών.
8. Εκπαιδευτική απασχόληση δίπλα σε έμπειρο ενημερωτή.

Τα στελέχη του Κέντρου έρχονται σε άμεση επαφή με τον πολίτη. Γι αυτό το λόγο, είναι αναγκαίο να ενημερώνονται διαρκώς για τα νέα δεδομένα που εμφανίζονται στη Δημόσια διοίκηση.

9.7.7. Πρωτόκολλο συνεργασίας με την τράπεζα Πειραιώς

Ο Υφυπουργός Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης κ. Απόστολος Ανδρουλάκος και η Τράπεζα Πειραιώς κήρυξαν στις 27/03/2007 από το Κ.Ε.Π. Περιστερίου την έναρξη του πιλοτικού προγράμματος Εγκατάστασης Συστημάτων

Αυτοματοποιημένων Πληρωμών σε 21 Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών σε όλη τη χώρα. Στόχος του προγράμματος αυτού είναι η διεύρυνση των λειτουργιών των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών, τα οποία επιχειρούν να καλύψουν ολοένα και περισσότερες ανάγκες των πολιτών στις συναλλαγές τους με το Δημόσιο, επαναπροσδιορίζοντας το επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρουν οι δημόσιες υπηρεσίες στον πολίτη.

Μέσω των μηχανημάτων αυτών, οι πολίτες μπορούν πλέον στα Κ.Ε.Π. να πληρώνουν οφειλές τους προς ΔΕΗ, ΟΤΕ, να καταβάλουν τις ασφαλιστικές εισφορές τους προς ΙΚΑ και ΟΑΕΕ (πρώην ΤΕΒΕ), να αποπληρώνουν φορολογικές υποχρεώσεις προς το ΤΑΧΙΣ, να πληρώνουν τέλη τηλεφωνίας προς εταιρείες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας (Vodafone, Cosmote, Tellas), να ανανεώνουν το χρόνο ομιλίας του καρτοκινητού τους (Cosmote, Vodafone, TIM, Q-telecom, Frog και MoMad) και να εξοφλούν πιστωτικές κάρτες του συνόλου των Ελληνικών Τραπεζών. Και όλα αυτά χωρίς να γίνονται κρατήσεις για προμήθεια.

Το πιλοτικό πρόγραμμα περιλαμβάνει τα παρακάτω Κ.Ε.Π. (ΚΕΠ, 2017):

Πίνακας 1: Κατάλογος Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών Δήμων

Α/Α	ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ Κ.Ε.Π. ΔΗΜΩΝ
1	Αθηναίων (Πατησίων).
2	Βύρωνα Νομ. Αττικής.
3	Περιστερίου Νομ. Αττικής.
4	Αμαρουσίου Νομ. Αττικής.
5	Καλλιθέας Νομ. Αττικής.
6	Κερατσινίου Νομ. Αττικής.
7	Κερατέας Ανατολικής Αττικής.

8	Παλαιού Φαλήρου (Παράρτημα Αγίας Βαρβάρας) Νομ. Αττικής
9	Καλαμάτας Νομού Μεσσηνίας.
10	Χανίων Νομού Χανίων.
11	Λάρισας Νομού Λαρίσης.
12	Αγρινίου Νομού Αιτωλοακαρνανίας.
13	Αλεξανδρούπολης Νομού Έβρου.
14	Ορχομενού Νομού Βοιωτίας.
15	Σαπών Νομού Ροδόπης.
16	Ζαγοράς Νομού Μαγνησίας.
17	Νίκαιας Νομού Λαρίσης.
18	Πετρούπολης Νομ. Αττικής.
19	Ειρηνούπολης Νομού Ημαθίας.

Πίνακας 2: Κατάλογος Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης

Α/Α	ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ Κ.Ε.Π. ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
1	N.A. Θεσσαλονίκης (Παράρτημα).
2	N.A. Ιωαννίνων.

Οι προδιαγραφές για την εγκατάσταση των μηχανημάτων αυτών διαμορφώθηκαν μετά από πανελλαδική έρευνα που διεξήχθη εντός ΚΕΠ, σε δείγμα 35.000 πολιτών. Με βάση τις προδιαγραφές αυτές, το Υπουργείο απευθύνθηκε στην Ένωση Ελληνικών Τραπεζών και ζήτησε την εκδήλωση ενδιαφέροντος από όλα τα πιστωτικά ιδρύματα. Οι προτάσεις των πιστωτικών ιδρυμάτων αξιολογήθηκαν από ειδική Επιτροπή και επελέγη η πρόταση της Τράπεζας Πειραιώς, η οποία και μέσω της αρμόδιας διεύθυνσής της, winbank, υλοποιεί αυτό το πιλοτικό Πρόγραμμα. Υποχρέωση της Τράπεζας Πειραιώς είναι,

μεταξύ άλλων, η εγκατάσταση ηλεκτρονικής δημοσκοπήσης, η οποία θα λαμβάνει χώρα μετά το τέλος της συναλλαγής και θα επιτρέψει στο Υπουργείο να καταγράψει τη γνώμη των πολιτών για το πρόγραμμα. Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας θα αξιολογηθούν τόσο από το Υπουργείο όσο και από την Τράπεζα Πειραιώς για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων (ΚΕΠ, 2017).

Κατά την πιλοτική φάση του προγράμματος, η Τράπεζα Πειραιώς θα αναλάβει πλήρως το κόστος για την εγκατάσταση και την ανάπτυξή του, χωρίς καμία επιβάρυνση για το Υπ. Εσ. Δ. Δ. Α.

9.7.8. Πρόσβαση Ατόμων Με Αναπηρία (ΑΜΕΑ) στις Υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Οι συνέπειες του έργου πρόκειται να έχουν άμεσο αντίκτυπο τόσο στον τρόπο λειτουργίας φορέων ΑμΕΑ σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο όσο και σε άλλους φορείς του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα που ήδη εμπλέκονται ή θα χρειαστεί να εμπλακούν στη σχεδίαση, υλοποίηση και προώθηση λογισμικού και υπηρεσιών που να είναι καθολικά προσβάσιμες (τίτλος έργου, «Πρόσβαση Ατόμων με Αναπηρία στις Υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης»).

Η παρούσα πύλη παρέχει πρόσβαση στο διαδίκτυο και σε υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που ήδη παρέχονται μέσω αυτού, π.χ. ηλεκτρονική εκκαθάριση φορολογικής δήλωσης, δημοτολόγια, αναζήτηση ΦΕΚ, αναζήτηση ταχυδρομικών κωδικών, νόμοι του κράτους κ.λπ. σε ΑμΕΑ καθώς και σε άλλους πολίτες και επαγγελματίες. Επίσης θα υπάρχουν καινούριες υπηρεσίες υποστήριξης φορέων ΑμΕΑ σε όλα τα επίπεδα.

9.7.9. Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες Ειδικού Ληξιαρχείου

Γνώση του πολίτη μέσω Διαδικτύου για θέματα της αρμοδιότητας του ειδικού ληξιαρχείου που τον αφορούν, όπως απαιτούμενα

δικαιολογητικά και αιτήσεις για χορήγηση αντιγράφων ΛΠ. Άμεση, ταχεία πρόσβαση στα ληξιαρχικά γεγονότα μέσω των Κ.Ε.Π. (τίτλος έργου, «Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Ειδικού Ληξιαρχείου»). Αυτές οι υπηρεσίες δίνουν τη δυνατότητα:

- αναζήτησης πληροφοριών σε σχέση με θέματα του ειδικού ληξιαρχείου που αφορούν τους Έλληνες του εξωτερικού (απαιτούμενες αιτήσεις και δικαιολογητικά ανά περίπτωση).
- αναζήτησης πληροφοριών από τη βάση δεδομένων (ευρετήριο ληξιαρχικών πράξεων) του ειδικού ληξιαρχείου σε διαπιστευμένους χρήστες (ΚΕΠ).

Επίσης παρέχουν υπηρεσίες διάδρασης όπως:

- Αιτήσεις για θέματα ληξιαρχείου που αφορούν τους Έλληνες του εξωτερικού (download form).
- Ηλεκτρονική αίτηση αντιγράφου ληξιαρχικής πράξης Ελλήνων εξωτερικού (ΚΕΠ).
- Συμπλήρωση και εκτύπωση ηλεκτρονικής φόρμας ληξιαρχικής πράξης σε διαπιστευμένους χρήστες (προξενεία). (ΚΕΠ, 2013).

9.8. Εξέλιξη των ΚΕΠ

Η απόδοση των Κέντρων Εξυπηρέτησης των Πολιτών αναμένεται να αυξηθεί θεαματικά μετά την ολοκλήρωση των συστημάτων σύζευξης. Μέσω της ηλεκτρονικής τεχνολογίας και των ολοκληρωμένων βάσεων δεδομένων που θα υπάρχουν, οι υπάλληλοι θα μπορούν να ελέγχουν μια σειρά από στοιχεία on line με το σύνολο των φορέων και των υπηρεσιών του Δημοσίου (ΚΕΠ, 2017).

Η πρότυπη λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών τα επόμενα χρόνια θα επιτρέψει στο ελληνικό δημόσιο να παρέχει μια σειρά από υπηρεσίες, όπου σήμερα φαντάζουν μόνο στη σφαίρα της

φαντασίας. Για παράδειγμα οι έξυπνες κάρτες, όπου ο πολίτης διαθέτοντας μία κάρτα αντίστοιχη με εκείνη των τραπεζών, θα μπορεί ακόμα και όταν δε λειτουργεί το ΚΕΠ, σε ειδικό μηχάνημα, όπως των τραπεζών, να ζητεί και να του εκδίδεται αυτόματα ένα πιστοποιητικό.

Τα Κ.Ε.Π. σε Πραγματικά Μεγέθη

Ο νομός με το μεγαλύτερο αριθμό Κ.Ε.Π. είναι της Αττικής, αν υπολογίσει κανείς ότι ο συνολικός αριθμός κατοίκων της Αττικής είναι 3.002.980. Ακολουθεί ο νομός Θεσσαλονίκης με σαράντα τέσσερα Κ.Ε.Π. που αποτελεί και το νομό με το δεύτερο μεγαλύτερο πληθυσμό. Ο αυξημένος αριθμός Κ.Ε.Π. στο νομό Θεσσαλονίκης δικαιολογείται όχι μόνο από το μεγάλο πληθυσμό του αλλά και από το μεγάλο αριθμό δήμων που αποτελείται και που με το σχέδιο Καποδίστρια φτάνει τους σαράντα πέντε δήμους. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι αντιστοιχεί ένα Κ.Ε.Π. σε κάθε δήμο του νομού Θεσσαλονίκης.

Τρίτος στη σειρά έρχεται ο νομός Κυκλάδων με σαράντα ένα Κ.Ε.Π. και τριάντα ένα δήμους στο σύνολό του. Ο νομός Κυκλάδων αποτελείται από πολλά και διασκορπισμένα νησιά άρα είναι δικαιολογημένη και αυξημένη συνάμα η ανάγκη για ύπαρξη Κ.Ε.Π. σε κάθε νησί.

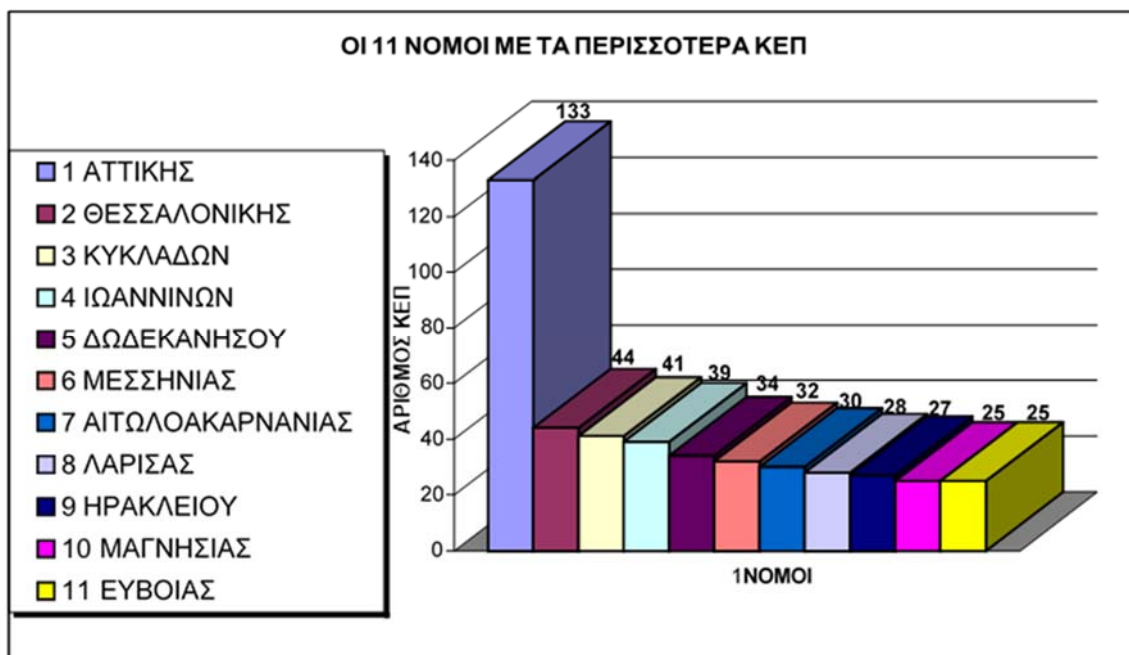
Τέταρτος έρχεται ο νομός Ιωαννίνων με σαράντα ένα Κ.Ε.Π. και σαράντα ένα δήμους αντίστοιχα. Και εδώ ο μεγάλος αριθμός δήμων που έχει ο νομός θα μπορούσε να δικαιολογήσει το μεγάλο αριθμό των Κ.Ε.Π. (ΚΕΠ, 2017).

Πίνακας 3: Συνολικός αριθμός Κ.Ε.Π. στην Ελλάδα ανά νομό και περιφέρεια

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΝΟΜΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΕΠ	Κ.Ε.Π. ΑΝΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ
	ΔΡΑΜΑΣ	7	56
	ΕΒΡΟΥ	14	

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΝΟΜΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΕΠ	Κ.Ε.Π. ΑΝΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΑΒΑΛΑΣ	11	
	ΞΑΝΘΗΣ	12	
	ΡΟΔΟΠΗΣ	12	
ΑΤΤΙΚΗΣ	ΑΤΤΙΚΗΣ	133	133
ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΛΕΣΒΟΥ	21	43
	ΣΑΜΟΥ	11	
	ΧΙΟΥ	11	
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	30	71
	ΑΧΑΪΑΣ	22	
	ΗΛΕΙΑΣ	19	
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΓΡΕΒΕΝΩΝ	14	56
	ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	14	
	ΚΟΖΑΝΗΣ	16	
	ΦΛΩΡΙΝΑΣ	12	
ΗΠΕΙΡΟΥ	ΑΡΤΑΣ	17	77
	ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	11	
	ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	39	
	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	10	
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	20	97
	ΛΑΡΙΣΑΣ	28	
	ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	25	
	ΤΡΙΚΑΛΩΝ	24	
ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΖΑΚΥΝΘΟΥ	7	38
	ΚΕΡΚΥΡΑΣ	15	
	ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	8	
	ΛΕΥΚΑΔΑΣ	8	
ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΗΜΑΘΙΑΣ	13	127
	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	44	
	ΚΙΛΚΙΣ	6	
	ΠΕΛΛΑΣ	12	

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΝΟΜΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΕΠ	Κ.Ε.Π. ΑΝΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ
	ΠΙΕΡΙΑΣ	14	
	ΣΕΡΡΩΝ	24	
	ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	14	
ΚΡΗΤΗΣ	ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	27	70
	ΛΑΣΙΘΙΟΥ	9	
	ΡΕΘΥΜΝΟΥ	12	
	ΧΑΝΙΩΝ	22	
ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	34	75
	ΚΥΚΛΑΔΩΝ	41	
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ	16	110
	ΑΡΚΑΔΙΑΣ	23	
	ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	17	
	ΛΑΚΩΝΙΑΣ	22	
	ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	32	
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	ΒΟΙΩΤΙΑΣ	20	91
	ΕΥΒΟΙΑΣ	25	
	ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ	12	
	ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ	23	
	ΦΩΚΙΔΑΣ	11	
		Σ Υ Ν Ο Λ Ο	1044



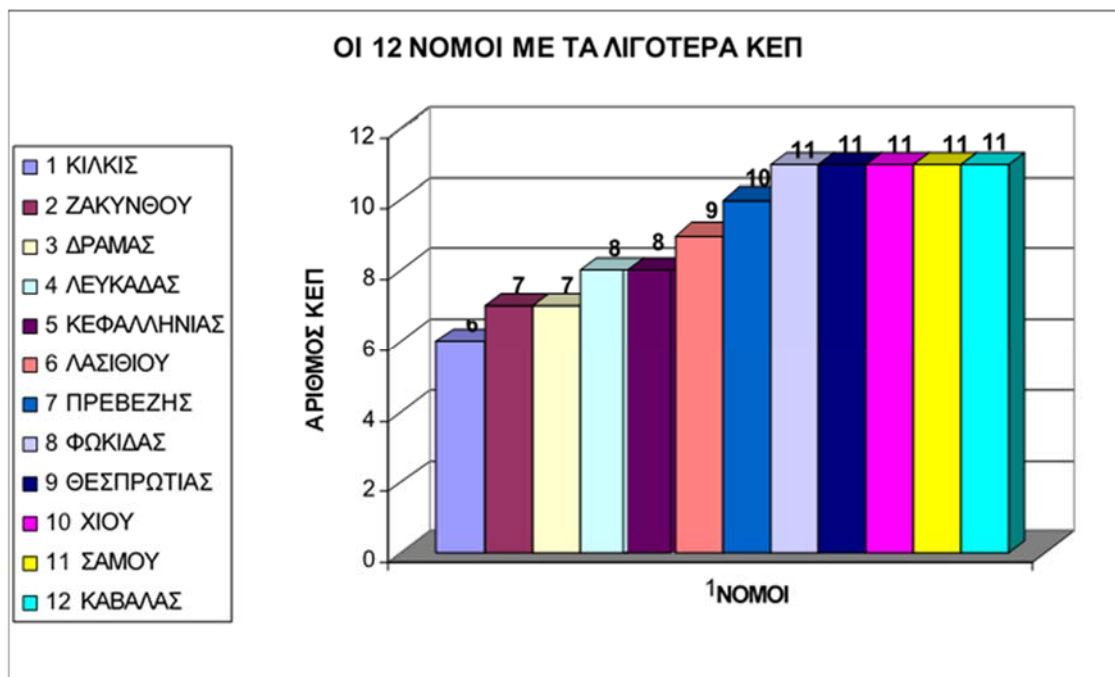
Διάγραμμα 5: Οι 11 νομοί με τα περισσότερα Κ.Ε.Π.

Ο νομός με το μικρότερο αριθμό Κ.Ε.Π. είναι ο νομός Κιλκίς. Ο νομός Κιλκίς έρχεται τριακοστός τρίτος ανάμεσα σε όλους του νομούς της χώρας όσον αφορά το συνολικό πληθυσμό του με 106.653 κατοίκους. Αποτελείται από δώδεκα δήμους.

Ακολουθούν οι νομοί Ζακύνθου και Δράμας με επτά ΚΕΠ. Ο νομός Ζακύνθου έχει πληθυσμό 37.979 κατοίκους και με τα επτά Κ.Ε.Π. που διαθέτει, αναλογούν 16.707 κάτοικοι ανά ΚΕΠ. Η αναλογία μπορεί να είναι πολύ μεγάλη αλλά πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχει ένα Κ.Ε.Π. και στους έξι δήμους της Ζακύνθου. Μάλιστα, ο δήμος της Ζακύνθου διαθέτει δύο ΚΕΠ, ένα του δήμου και ένα της νομαρχίας. Αλλά και ο νομός Δράμας διαθέτει επτά Κ.Ε.Π. ενώ έχει εννέα δήμους. Οι δύο δήμοι που δε διαθέτουν Κ.Ε.Π. έχουν μικρό αριθμό κατοίκων (Δ. Σιδηρονέρου με 514 κατοίκους και Δ. Παρανεστίου με 1.206 κατοίκους). Αυτό δικαιολογεί και το μικρό αριθμό ΚΕΠ.

Στη συνέχεια, τρίτοι στη σειρά από το τέλος ακολουθούν οι δήμοι Λευκάδας και Κεφαλληνίας με οχτώ ΚΕΠ. Ο νομός Λευκάδας αποτελείται από οχτώ δήμους και βάσει του συνολικού πληθυσμού του (26.941 κάτοικοι), αντιστοιχούν 3.368 κάτοικοι ανά Κ.Ε.Π. που διαθέτει.

Αποτελεί επίσης το νομό με το μικρότερο πληθυσμό στην Ελλάδα και οι δύο δήμοι του που δε διαθέτουν Κ.Ε.Π. έχουν λίγους κατοίκους (ο Δ. Καλάμου 465 και ο Δ. Καστού 500 κατοίκους, αντίστοιχα. Ο νομός Κεφαλληνίας διαθέτει εννέα δήμους και αποτελεί τον τέταρτο νομό με το μικρότερο πληθυσμό (ΚΕΠ, 2017).



Διάγραμμα 6: Οι 12 νομοί με τα λιγότερα Κ.Ε.Π.

Αριθμός Κ.Ε.Π. ανά περιφέρεια

Η περιφέρεια με το μεγαλύτερο αριθμό Κ.Ε.Π. είναι της Αττικής με 133. Πρέπει να σημειωθεί ότι η περιφέρεια Αττικής έχει και το μεγαλύτερο αριθμό κατοίκων στη Ελλάδα. Ακολουθεί της Κεντρικής Μακεδονίας με 127 Κ.Ε.Π. και επτά νομούς με συνολικό αριθμό Κ.Ε.Π. 127. Τρίτη η περιφέρεια Πελοποννήσου με 110 Κ.Ε.Π. και πέντε νομούς των οποίων ο συνολικός αριθμός Κ.Ε.Π. φτάνει τα 110.

Πίνακας 4: Αριθμός Κ.Ε.Π. ανά περιφέρεια

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΕΠ
1	ΑΤΤΙΚΗΣ	133
2	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	127

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΕΠ
3	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	110
4	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	97
5	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	91
6	ΗΠΕΙΡΟΥ	77
7	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	75
8	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	71
9	ΚΡΗΤΗΣ	70
10	ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	56
11	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	56
12	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	43
13	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	38

Πίνακας 5: Φθίνουσα ταξινόμηση αριθμού Κ.Ε.Π.

ΑΑ	ΝΟΜΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΟΙΚΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΕΠ	ΚΑΤΟΙΚΟΙ ΑΝΑ ΚΕΠ
1	ΑΤΤΙΚΗΣ	3.002.980	133	22.579
2	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	824.633	44	18.742
3	ΚΥΚΛΑΔΩΝ	114.111	41	2.783
4	ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	177.137	39	4.542
5	ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	163.484	34	4.808
6	ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	192.849	32	6.027
7	ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑ	267.374	30	8.912
8	ΛΑΡΙΣΑΣ	278.163	28	9.934
9	ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	276.353	27	10.235
10	ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	195.536	25	7.821
11	ΕΥΒΟΙΑΣ	216.339	25	8.654
12	ΤΡΙΚΑΛΩΝ	161.936	24	6.747
13	ΣΕΡΡΩΝ	244.017	24	10.167
14	ΑΡΚΑΔΙΑΣ	115.989	23	5.043

ΑΑ	ΝΟΜΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΟΙΚΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΕΠ	ΚΑΤΟΙΚΟΙ ΑΝΑ ΚΕΠ
15	ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ	181.213	23	7.879
16	ΛΑΚΩΝΙΑΣ	101.111	22	4.596
17	ΧΑΝΙΩΝ	143.009	22	6.500
18	ΑΧΑΪΑΣ	307.186	22	13.963
19	ΛΕΣΒΟΥ	111.040	21	5.288
20	ΒΟΙΩΤΙΑΣ	125.332	20	6.267
21	ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	160.539	20	8.027
22	ΗΛΕΙΑΣ	214.896	19	11.310
23	ΑΡΤΑΣ	97.265	17	5.721
24	ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	141.496	17	8.323
25	ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ	101.389	16	6.337
26	ΚΟΖΑΝΗΣ	168.563	16	10.535
27	ΚΕΡΚΥΡΑΣ	107.594	15	7.173
28	ΓΡΕΒΕΝΩΝ	46.324	14	3.309
29	ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	53.877	14	3.848
30	ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	107.179	14	7.656
31	ΠΙΕΡΙΑΣ	131.898	14	9.421
32	ΕΒΡΟΥ	153.164	14	10.940
33	ΗΜΑΘΙΑΣ	149.784	13	11.522
34	ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ	32.592	12	2.716
35	ΦΛΩΡΙΝΑΣ	58.998	12	4.917
36	ΡΕΘΥΜΝΟΥ	81.547	12	6.796
37	ΞΑΝΘΗΣ	104.746	12	8.729
38	ΡΟΔΟΠΗΣ	111.473	12	9.289
39	ΠΕΛΛΑΣ	157.903	12	13.159
40	ΣΑΜΟΥ	43.581	11	3.962
41	ΦΩΚΙΔΑΣ	48.382	11	4.398
42	ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	52.587	11	4.781
43	ΧΙΟΥ	54.464	11	4.951
44	ΚΑΒΑΛΑΣ	147.076	11	13.371
45	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	69.743	10	6.974

ΑΑ	ΝΟΜΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΟΙΚΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΕΠ	ΚΑΤΟΙΚΟΙ ΑΝΑ ΚΕΠ
46	ΛΑΣΙΘΙΟΥ	77.342	9	8.594
47	ΛΕΥΚΑΔΑΣ	26.941	8	3.368
48	ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	42.397	8	5.300
49	ΖΑΚΥΝΘΟΥ	37.979	7	5.426
50	ΔΡΑΜΑΣ	116.928	7	16.704
51	ΚΙΛΚΙΣ	106.653	6	17.776

Στον παραπάνω πίνακα η ταξινόμηση έχει γίνει βάσει του συνολικού αριθμού Κ.Ε.Π. ανά νομό κατά φθίνουσα σειρά. Τα στατιστικά στοιχεία για τον αριθμό κατοίκων προέρχονται από τη γενική απογραφή του πληθυσμού το 2001 και αφορά το νόμιμο πληθυσμό (*Νόμιμος πληθυσμός- Νομοί, δήμοι και κοινότητες Πηγή: ΓΓΕΣΥ*).

Ο νομός με τα λιγότερα Κ.Ε.Π. είναι του Κιλκίς με 6 Κ.Ε.Π. αλλά με αντιστοιχία κατοίκων ανά Κ.Ε.Π. 17.776. Ακολουθούν ο νομοί Δράμας και Ζακύνθου με 7 Κ.Ε.Π. και αντιστοιχία κατοίκων 16.704 και 5.426. Ακολουθούν οι νομοί Κεφαλληνίας και Λευκάδας με 8 Κ.Ε.Π. και αντιστοιχία πληθυσμού 5.300 και 3.368 και ο νομός Λασιθίου με 9 Κ.Ε.Π. και αντιστοιχία 8.594 κάτοικοι ανά Κ.Ε.Π. (ΚΕΠ, 2017).

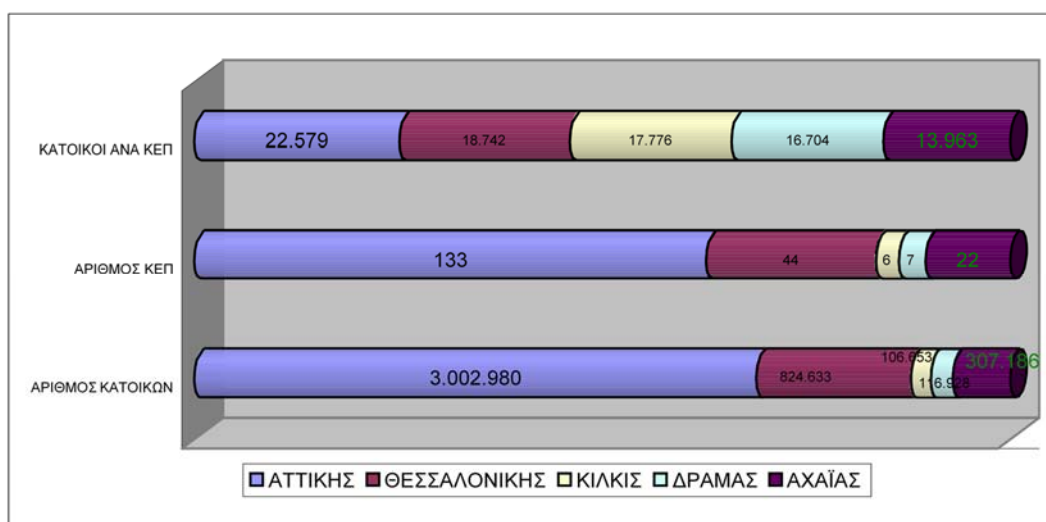
Φθίνουσα ταξινόμηση αριθμού κατοίκων που αντιστοιχούν σε κάθε Κ.Ε.Π. ανά νομό

Πίνακας 6: Φθίνουσα ταξινόμηση αριθμού κατοίκων που αντιστοιχούν σε κάθε Κ.Ε.Π. ανά νομό

ΑΑ	ΝΟΜΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΟΙΚΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΕΠ	ΚΑΤΟΙΚΟΙ ΑΝΑ ΚΕΠ
1	ΑΤΤΙΚΗΣ	3.002.980	133	22.579
2	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	824.633	44	18.742
3	ΚΙΛΚΙΣ	106.653	6	17.776
4	ΔΡΑΜΑΣ	116.928	7	16.704

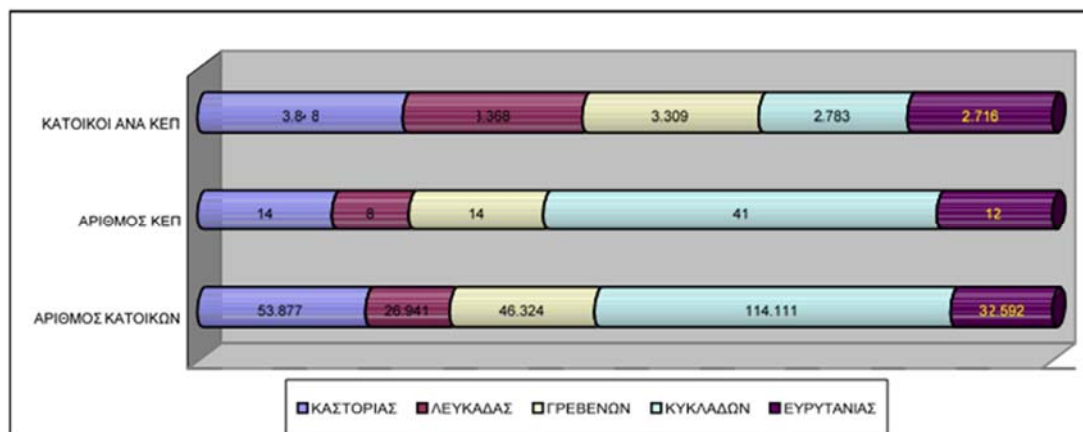
ΑΑ	ΝΟΜΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΟΙΚΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΕΠ	ΚΑΤΟΙΚΟΙ ΑΝΑ ΚΕΠ
5	ΑΧΑΪΑΣ	307.186	22	13.963
6	ΚΑΒΑΛΑΣ	147.076	11	13.371
7	ΠΕΛΛΑΣ	157.903	12	13.159
8	ΗΜΑΘΙΑΣ	149.784	13	11.522
9	ΗΛΕΙΑΣ	214.896	19	11.310
10	ΕΒΡΟΥ	153.164	14	10.940
11	ΚΟΖΑΝΗΣ	168.563	16	10.535
12	ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	276.353	27	10.235
13	ΣΕΡΡΩΝ	244.017	24	10.167
14	ΛΑΡΙΣΑΣ	278.163	28	9.934
15	ΠΙΕΡΙΑΣ	131.898	14	9.421
16	ΡΟΔΟΠΗΣ	111.473	12	9.289
17	ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑ	267.374	30	8.912
18	ΞΑΝΘΗΣ	104.746	12	8.729
19	ΕΥΒΟΙΑΣ	216.339	25	8.654
20	ΛΑΣΙΘΙΟΥ	77.342	9	8.594
21	ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	141.496	17	8.323
22	ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	160.539	20	8.027
23	ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ	181.213	23	7.879
24	ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	195.536	25	7.821
25	ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	107.179	14	7.656
26	ΚΕΡΚΥΡΑΣ	107.594	15	7.173
27	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	69.743	10	6.974
28	ΡΕΘΥΜΝΟΥ	81.547	12	6.796
29	ΤΡΙΚΑΛΩΝ	161.936	24	6.747
30	ΧΑΝΙΩΝ	143.009	22	6.500
31	ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ	101.389	16	6.337
32	ΒΟΙΩΤΙΑΣ	125.332	20	6.267
33	ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	192.849	32	6.027
34	ΑΡΤΑΣ	97.265	17	5.721
35	ΖΑΚΥΝΘΟΥ	37.979	7	5.426

ΑΑ	ΝΟΜΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΟΙΚΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΕΠ	ΚΑΤΟΙΚΟΙ ΑΝΑ ΚΕΠ
36	ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	42.397	8	5.300
37	ΛΕΣΒΟΥ	111.040	21	5.288
38	ΑΡΚΑΔΙΑΣ	115.989	23	5.043
39	ΧΙΟΥ	54.464	11	4.951
40	ΦΛΩΡΙΝΑΣ	58.998	12	4.917
41	ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	163.484	34	4.808
42	ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	52.587	11	4.781
43	ΛΑΚΩΝΙΑΣ	101.111	22	4.596
44	ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	177.137	39	4.542
45	ΦΩΚΙΔΑΣ	48.382	11	4.398
46	ΣΑΜΟΥ	43.581	11	3.962
47	ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	53.877	14	3.848
48	ΛΕΥΚΑΔΑΣ	26.941	8	3.368
49	ΓΡΕΒΕΝΩΝ	46.324	14	3.309
50	ΚΥΚΛΑΔΩΝ	114.111	41	2.783
51	ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ	32.592	12	2.716



Διάγραμμα 7: Αριθμός Κ.Ε.Π. / αριθμός εξυπηρετούμενων κατοίκων (μεγαλύτερη αντιστοιχία)

Η μεγαλύτερη αντιστοιχία κατοίκων ανά Κ.Ε.Π. νομού εμφανίζεται στο νομό Αττικής. Ακολουθεί ο νομός Θεσσαλονίκης με 18.742 κατοίκους ανά Κ.Ε.Π. και στη συνέχεια οι νομοί Κιλκίς, Δράμας και Αχαΐας.



Διάγραμμα 8: Αριθμός Κ.Ε.Π. / αριθμός εξυπηρετούμενων κατοίκων (μικρότερη αντιστοιχία)

Η μικρότερη αντιστοιχία κατοίκων ανά νομό εντοπίζεται στο νομό Ευρυτανίας. Ακολουθούν οι νομοί Κυκλάδων, Γρεβενών, Λευκάδας και Καστοριάς.

Πίνακας 7: Φθίνουσα ταξινόμηση αριθμού κατοίκων ανά νομό

ΑΑ	ΝΟΜΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΟΙΚΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΕΠ	ΚΑΤΟΙΚΟΙ ΑΝΑ ΚΕΠ
1	ΑΤΤΙΚΗΣ	3.002.980	133	22.579
2	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	824.633	44	18.742
3	ΑΧΑΪΑΣ	307.186	22	13.963
4	ΛΑΡΙΣΑΣ	278.163	28	9.934
5	ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	276.353	27	10.235
6	ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑ	267.374	30	8.912
7	ΣΕΡΡΩΝ	244.017	24	10.167
8	ΕΥΒΟΙΑΣ	216.339	25	8.654
9	ΗΛΕΙΑΣ	214.896	19	11.310
10	ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	195.536	25	7.821

ΑΑ	ΝΟΜΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΟΙΚΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΕΠ	ΚΑΤΟΙΚΟΙ ΑΝΑ ΚΕΠ
11	ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	192.849	32	6.027
12	ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ	181.213	23	7.879
13	ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	177.137	39	4.542
14	ΚΟΖΑΝΗΣ	168.563	16	10.535
15	ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	163.484	34	4.808
16	ΤΡΙΚΑΛΩΝ	161.936	24	6.747
17	ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	160.539	20	8.027
18	ΠΕΛΛΑΣ	157.903	12	13.159
19	ΕΒΡΟΥ	153.164	14	10.940
20	ΗΜΑΘΙΑΣ	149.784	13	11.522
21	ΚΑΒΑΛΑΣ	147.076	11	13.371
22	ΧΑΝΙΩΝ	143.009	22	6.500
23	ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	141.496	17	8.323
24	ΠΙΕΡΙΑΣ	131.898	14	9.421
25	ΒΟΙΩΤΙΑΣ	125.332	20	6.267
26	ΔΡΑΜΑΣ	116.928	7	16.704
27	ΑΡΚΑΔΙΑΣ	115.989	23	5.043
28	ΚΥΚΛΑΔΩΝ	114.111	41	2.783
29	ΡΟΔΟΠΗΣ	111.473	12	9.289
30	ΛΕΣΒΟΥ	111.040	21	5.288
31	ΚΕΡΚΥΡΑΣ	107.594	15	7.173
32	ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	107.179	14	7.656
33	ΚΙΛΚΙΣ	106.653	6	17.776
34	ΞΑΝΘΗΣ	104.746	12	8.729
35	ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ	101.389	16	6.337
36	ΛΑΚΩΝΙΑΣ	101.111	22	4.596
37	ΑΡΤΑΣ	97.265	17	5.721
38	ΡΕΘΥΜΝΟΥ	81.547	12	6.796
39	ΛΑΣΙΘΙΟΥ	77.342	9	8.594
40	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	69.743	10	6.974
41	ΦΛΩΡΙΝΑΣ	58.998	12	4.917
42	ΧΙΟΥ	54.464	11	4.951

ΑΑ	ΝΟΜΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΟΙΚΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΕΠ	ΚΑΤΟΙΚΟΙ ΑΝΑ ΚΕΠ
43	ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	53.877	14	3.848
44	ΘΕΣΣΠΡΩΤΙΑΣ	52.587	11	4.781
45	ΦΩΚΙΔΑΣ	48.382	11	4.398
46	ΓΡΕΒΕΝΩΝ	46.324	14	3.309
47	ΣΑΜΟΥ	43.581	11	3.962
48	ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	42.397	8	5.300
49	ΖΑΚΥΝΘΟΥ	37.979	7	5.426
50	ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ	32.592	12	2.716
51	ΛΕΥΚΑΔΑΣ	26.941	8	3.368

Ο νομός με το μεγαλύτερο πληθυσμό είναι της Αττικής και ακολουθούν οι νομοί Θεσσαλονίκης, Αχαΐας, Λάρισας και Ηρακλείου. Παρατηρούμε ότι ο νομός Αχαΐας έρχεται τρίτος σε πληθυσμό αλλά έχει λιγότερα Κ.Ε.Π. από τους νομούς Λάρισας και Ηρακλείου που έχουν μικρότερο πληθυσμό αλλά περισσότερα ΚΕΠ.

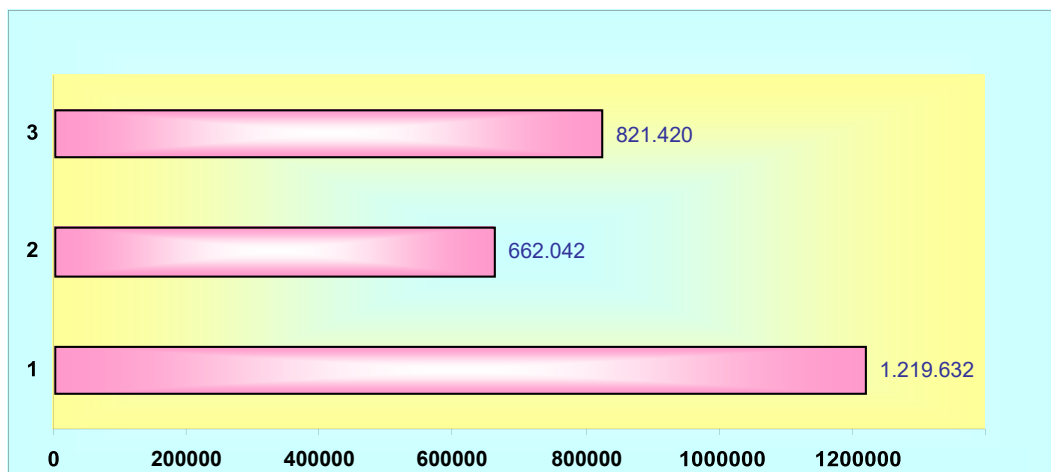
Ο νομός με το μικρότερο πληθυσμό στην Ελλάδα είναι της Λευκάδας με 26.941 κατοίκους και οκτώ ΚΕΠ. Στη συνέχεια ακολουθούν οι νομοί Ευρυτανίας με δώδεκα ΚΕΠ, της Ζακύνθου, Κεφαλληνίας και Σάμου.

Πίνακας 8: Αριθμός διαδικασιών και εξυπηρετούμενων

ΕΤΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	ΕΞΥΠΗΡΕΤΟΥΜΕΝΟΙ
2003	423.759	356.872
2004	1.643.391	1.316.505
2005	2.305.433	1.527.516
2006	3.126.853	1.161.904
2007	967.863	85.030

Παρατηρούμε ότι από το 2003 μέχρι και το 2006 αυξάνεται ο αριθμός των υποθέσεων για τις οποίες οι πολίτες απευθύνονται στα ΚΕΠ. Το 2003 οι υποθέσεις για τις οποίες οι πολίτες απευθύνθηκαν σε Κ.Ε.Π.

ήταν 423.756 και το 2006 έφτασαν σε 3.126.853 δηλαδή εφταπλασιάστηκαν. Αυτό μας επιτρέπει να συμπεράνουμε ότι οι πολίτες αναγνωρίζουν την προσφορά του ΚΕΠ, αναγνωρίζουν τη διευκόλυνση που τους παρέχει με αποτέλεσμα να ζητούν σε μεγαλύτερο βαθμό τις υπηρεσίες του. Ίσως το 2003 η ενημέρωση για τις υπηρεσίες που διεκπεραιώνεται από τα Κ.Ε.Π. να μην ήταν αρκετή. Φαίνεται όμως πως καθώς περνούν τα χρόνια οι υπηρεσίες του Κ.Ε.Π. γίνονται όλο και πιο γνωστές. Θα πρέπει να αναφερθεί και το γεγονός ότι κάθε χρόνο αυξάνονται οι αρμοδιότητες των Κ.Ε.Π. π.χ. φέτος προστέθηκαν στα Κ.Ε.Π. οι διαδικασίες για επανεκτύπωση βεβαίωσης ΑΦΜ φυσικού προσώπου, βεβαίωσης διακοπής εργασιών φυσικού προσώπου, βεβαίωσης έναρξης εργασιών φυσικού προσώπου, βεβαίωσης μεταβολής ατομικών στοιχείων φυσικού προσώπου μη επιτηδευματία. Τα παραπάνω πιστοποιητικά εκδίδονται μέσω του TAXIS NET με το οποίο είναι συνδεδεμένο το Κ.Ε.Π. (ΚΕΠ, 2017).

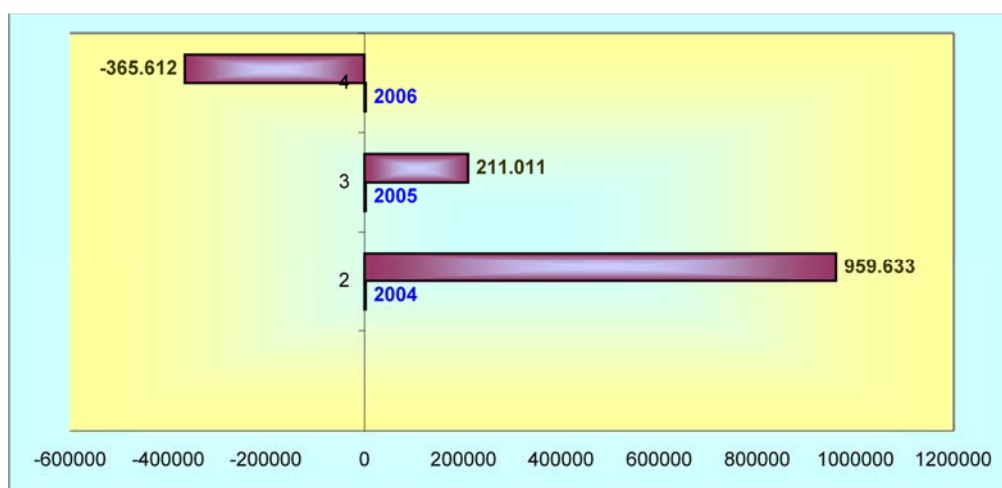


2004	1.219.632
2005	662.042
2006	821.420

Διάγραμμα 9: Κατά πόσο αυξήθηκε ο αριθμός των υποθέσεων που διεκπεραιώθηκαν από τα ΚΕΠ

Καθώς λοιπόν αυξάνονται οι υποθέσεις των οποίων τη διεκπεραίωση αναλαμβάνουν τα Κ.Ε.Π. δηλαδή καθώς το Υπουργείο Εσωτερικών προσθέτει ολοένα και περισσότερες διαδικασίες στη λειτουργία των Κ.Ε.Π. και καθώς αυξάνεται η ενημέρωση και η εξοικείωση των πολιτών με τα ΚΕΠ, κάθε χρόνο παρατηρείται και αύξηση στον αριθμό των υποθέσεων που διεκπεραιώνονται από τα ΚΕΠ.

Όσον αφορά στον αριθμό των πολιτών που απευθύνονται σε ΚΕΠ, από το 2003 μέχρι και το 2005 συνεχώς αυξάνεται, γεγονός που μαρτυρά ότι οι πολίτες ανταποκρίνονται σ' αυτό το καινούριο κάλεσμα της δημόσιας διοίκησης.



2004	959.633
2005	211.011
2006	-365.612

Διάγραμμα 10: Μεταβολή στον αριθμό των πολιτών που απευθύνθηκαν σε ΚΕΠ

Το 2006, όμως, σημειώνεται μείωση του αριθμού και αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί από το ότι ο πολίτης καθώς περνούν τα χρόνια, ενημερώνεται και γνωρίζει καλύτερα τις υπηρεσίες που του προσφέρει το Κ.Ε.Π. γι' αυτό και σε κάθε επικοινωνία του μαζί του, ζητά συγκεντρωμένες τις πληροφορίες που θέλει. Π.χ. παλιότερα ο πολίτης

θα ζητούσε από το Κ.Ε.Π. ένα πιστοποιητικό για μεταδημότευση και θα το πήγαινε ο ίδιος στο δήμο που θα πραγματοποιούσε τη μεταδημότευσή του είτε επειδή δε γνώριζε ότι αυτή η διαδικασία διεκπεραιώνεται από τα Κ.Ε.Π. είτε επειδή δεν ήταν εξοικειωμένος με την ιδέα των ΚΕΠ. Τώρα όμως ο ίδιος πολίτης μπορεί να επικοινωνήσει πάλι με το Κ.Ε.Π. ζητώντας από το ίδιο να αναλάβει τη διαδικασία για μεταδημότευση, αυξάνοντας έτσι τον αριθμό των αιτήσεων που γίνονται από τον ίδιο τον πολίτη και μειώνοντας τις επισκέψεις των πολιτών στα Κ.Ε.Π. αφού σε μία επίσκεψή τους κάνουν αίτηση για περισσότερες από μία υποθέσεις (ΚΕΠ, 2017).

Ενώ παλιότερα ζητούσε μόνο ένα πιστοποιητικό που αποτελούσε μέρος μόνο του τελικού ζητούμενου, της τελικής του επιθυμίας τώρα απευθύνεται στο Κ.Ε.Π. για να αναλάβει όλες τις διαδικασίες αυτού που πραγματικά επιθυμεί. Πρέπει να σημειωθεί πως καθώς περνούν τα χρόνια, τα Κ.Ε.Π. γίνονται ευρέως γνωστά και ότι από κάθε επίσκεψή του στο ΚΕΠ, ο πολίτης σίγουρα ενημερώνεται και μαθαίνει περισσότερα.

9.9. Σύνοψη

Από το παρόν κεφάλαιο διαπιστώθηκε ο ρόλος των Κ.Ε.Π. τη σημερινή εποχή. Το πληροφοριακό σύστημα που χρησιμοποιεί έχει βοηθήσει στη διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών πιο γρήγορα και άμεσα. Παράλληλα έχει κάνει πιο αποτελεσματική την απόδοση των εργαζομένων.

10. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

10.1. Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο έχει στόχο να παρουσιάσει την ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα μέσα από τις υπηρεσίες ηλεκτρονική πολιτεία, συνήγορος του πολίτη, ηλεκτρονική φορολόγηση, ίδρυμα κοινωνικών ασφαλίσεων, ΟΑΕΔ και τέλος μέσα από τα ΚΕΠ.

10.2. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στο Δημόσιο Τομέα

Το Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας ολοκλήρωσε τη μελέτη του για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση στο Δημόσιο Τομέα, μόλις προσφάτως. Συγκεκριμένα, η μελέτη αφορά στη διεύθυνση των ΤΠΕ στο Δημόσιο, τις ετοιμότητες και τις δεξιότητες των δημοσίων υπαλλήλων στη χρήση των ΤΠΕ, καθώς και την προσφορά ψηφιακών δημοσίων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Η μελέτη ασχολείται με τη διεύθυνση των ΤΠΕ στο Δημόσιο διαφαίνεται πως η υφιστάμενη κατάσταση θα βελτιωθεί με την ολοκλήρωση των μεγάλων έργων ΤΠΕ, τα οποία βρίσκονται σε φάση υλοποίησης και ολοκλήρωσης. Παράδειγμα τέτοιων σημαντικών έργων είναι το έργο ERMIS (Εθνική Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης), το έργο «ΣΥΖΕΥΞΙΣ», το Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Προμηθειών και το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Περιφερειών. Η αύξηση της διεύθυνσης της ευρυζωνικότητας και στον Δημόσιο Τομέα αναμένεται να δώσει μεγάλη ώθηση στις ηλεκτρονικές του υπηρεσίες (Goulas et al., 2016).

Η μελέτη πραγματοποιήθηκε τη χρονική περίοδο Νοεμβρίου 2006 – Απριλίου 2007, ενώ συμμετείχαν διάφοροι δημόσιοι φορείς. Συγκεκριμένα: α) για την έρευνα των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων συμμετείχαν όλα τα Υπουργεία, 45 Γενικές Γραμματείες Υπουργείων και πανελλαδικό δείγμα από 60 ΔΟΥ και 55 Πολεοδομίες, β) για τη καταγραφή των συστημάτων συμμετείχαν 28 συνολικά Φορείς,

στην πλειοψηφία τους Υπουργεία και Γενικές Γραμματείες. Σε επίπεδο Περιφερειακής Αυτοδιοίκησης, η έρευνα απευθύνθηκε απογραφικά στις 13 Γενικές Γραμματείες των Περιφερειών και στις 57 Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις της χώρας, καθώς και σε πανελλαδικό δείγμα ΟΤΑ α΄ βαθμού (Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, 2007).

Τα σημαντικότερα ευρήματα της μελέτης είναι τα παρακάτω (Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, 2007):

α) Πληροφοριακά Συστήματα Δημόσιων Φορέων

Κεντρική Διοίκηση

Οι πλέον διαδεδομένες εφαρμογές πληροφορικής αφορούν στην κάλυψη των βασικών λειτουργιών των οργανισμών, με το 53% των δημόσιων φορέων να διαθέτει λογισμικό e-mail και το 60% να χρησιμοποιεί ηλεκτρονικό πρωτόκολλο. Ωστόσο μόνο το 17% διαθέτει κάποια εφαρμογή ροής εργασίας (workflow) και διαχείρισης περιεχομένου (content management), εφαρμογές απαραίτητες, μεταξύ άλλων, για την υποστήριξη της αποτελεσματικής επεξεργασίας αιτημάτων πολιτών. Αναφορικά με τη βιωσιμότητα των συστημάτων, προκύπτει ότι στη μεγάλη τους πλειοψηφία (77, 7%) δε συνοδεύονται από συμβόλαια συντήρησης, ενώ τα συστήματα που συντηρούνται μέσω SLAs (Service Level Agreement) είναι λίγα (1, 68%) και έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια.

Τοπική Αυτοδιοίκηση

Περιφέρειες

Με εξαίρεση τις μεγάλες Περιφέρειες, η κάλυψη των πληροφοριακών αναγκών γίνεται με αυτόνομες εφαρμογές (έτοιμα εμπορικά πακέτα) και αφορά κυρίως στις βασικές διεργασίες λειτουργίας και επικοινωνίας

(αυτοματισμός γραφείου, πρωτόκολλο, e-mail), στην οικονομικο-διοικητική λειτουργία και στις μελετητικές/τεχνικές εργασίες(Goulas et al., 2016).

Νομαρχίες

Γενικά εντοπίζεται ανομοιογένεια στο επίπεδο ανάπτυξής τους, με ορισμένες να αναπτύσσουν αυτόνομα εφαρμογές και άλλες να χρησιμοποιούν πολύ παλιές τεχνολογίες (π.χ. DOS). Παράλληλα, τα έργα των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων του ΕΠ ΚτΠ διατηρούν τις σύγχρονες εφαρμογές και σταδιακά δημιουργούν ένα ομοιογενές και λειτουργικό περιβάλλον εφαρμογών.

Δήμοι-Κοινότητες

Σχεδόν όλοι οι Φορείς διαθέτουν νέο-εγκατεστημένες εφαρμογές διαχείρισης πόρων, που όμως χρήζουν σημαντικών βελτιώσεων, ενώ σε πολλές περιπτώσεις μικρών και μεσαίων Δήμων εμφανίζονται σημαντικά ελλείμματα μηχανογράφησης ζωτικών λειτουργιών (Μητρώα Αρρένων, Ληξιαρχείο, Δημοτολόγιο, κ.λπ.).

Παράλληλα με τα παραπάνω, σύμφωνα με τη σχετική μελέτη του Παρατηρητηρίου για την ΚτΠ, διαπιστώνεται ότι τα κυριότερα εμπόδια στον εκσυγχρονισμό των πληροφοριακών συστημάτων των τοπικών αυτοδιοικήσεων είναι μεν για τις περιφέρειες τα οργανωτικά και / ή γραφειοκρατικά προβλήματα (30, 77%) και για τις Νομαρχίες και τους Δήμους, η έλλειψη πόρων και / ή χρηματοδότησης (20, 00% και 27, 81% αντίστοιχα). Αξίζει να αναφερθεί ότι, τόσο για τις Περιφέρειες, όσο και για τις Νομαρχίες, σημαντικό εμπόδιο αποτελεί και η απροθυμία και δυσκολία εκμάθησης νέων τεχνολογιών.

Όσον αφορά στη διασυνδεσιμότητα των εφαρμογών, εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων, δεν υπάρχει συγκεκριμένη διασύνδεση μεταξύ της κεντρικής διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης για τη

συστηματική ροή πληροφοριών με συγκεκριμένο σύστημα πληροφορικής. Σε αυτή μάλιστα την κατεύθυνση σημειώνεται ότι περισσότερο από το 50% των φορέων της έρευνας καταγράφονται να μη διαθέτουν καμία διασυνδεδεμένη εφαρμογή.

Αλλά και μεταξύ των φορέων της κεντρικής διοίκησης, η εικόνα δε διαφέρει σημαντικά. Τα συστήματα αποτελούν, κατά κανόνα, αυτόνομες εφαρμογές (69%), ενώ, εσωτερικά σε κάθε Φορέα, είναι πολύ λίγα τα συστήματα που διασυνδέονται μεταξύ τους (13%) και αφορούν κυρίως διαδικτυακές πύλες που αντλούν στοιχεία από αντίστοιχα Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα (ΟΠΣ). Διασύνδεση με συστήματα άλλων Φορέων συναντάται σε πολύ μικρό ποσοστό (18%) και αφορά κυρίως τη διασύνδεση με τραπεζικά συστήματα(π.χ. ΔΙΑΣ).

(β) Χρήση Νέων Τεχνολογιών από Δημόσιους Υπάλληλους

Σε επίπεδο κεντρικής διοίκησης, από την έρευνα του Παρατηρητηρίου προκύπτει ότι σχεδόν η πλειοψηφία (92%) των υπαλλήλων διαθέτει Η/Υ που τους παρέχει η υπηρεσία τους, όμως μόνο 1 στους 3 υπαλλήλους κατέχει πιστοποιητικό γνώσης χειρισμού Η/Υ (37%) και διαθέτει λογαριασμό email που του παρέχεται από την υπηρεσία του (35%).

Στο επίπεδο της τοπικής αυτοδιοίκησης, η πλειοψηφία των υπαλλήλων των ΟΤΑ δηλώνουν ότι έχουν στη διάθεσή τους Η/Υ από την υπηρεσία τους (97, 6%). Λογαριασμό email έχουν πολύ περισσότερο τα στελέχη των Περιφερειών (65, 71%), λιγότερο τα στελέχη των Νομαρχιών (40, 12%) και πολύ λιγότερο τα στελέχη των Δήμων και Κοινοτήτων (35, 31%). Μόνο το 28, 2% των υπαλλήλων των ΟΤΑ είναι κάτοχοι πιστοποιητικού γνώσης υπολογιστών.

Όσον αφορά στις δεξιότητες των υπαλλήλων στη χρήση ΤΠΕ, η τάση που διαμορφώνεται είναι ότι οι υπάλληλοι των Περιφερειών και των

φορέων της κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης έχουν πολύ καλύτερη απόδοση και σε αυτό φαίνεται να συμβάλουν:

- α) τα νέα σε ηλικία στελέχη,
- β) η καλύτερη εκπαίδευση των στελεχών και
- γ) η καλύτερη υποδομή από πλευράς κατάρτισης και υλικοτεχνικού εξοπλισμού (επάρκεια σε Η/Υ, ατομικός λογαριασμός ηλεκτρονικής αλληλογραφίας κ.λπ.).

Στον αντίποδα βρίσκονται οι Δήμοι και οι Κοινότητες, ενώ οι Νομαρχίες φαίνεται να είναι σε ενδιάμεση κατάσταση, αλλά αρκετά καλύτερη από τους Δήμους.

(γ) Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα

Κεντρική Διοίκηση

Σε επίπεδο παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες, σημειώνεται ότι από το σύνολο των 20 βασικών δημόσιων υπηρεσιών – όπως αυτές έχουν συμφωνηθεί και αξιολογούνται ετησίως από τα κράτη μέλη της ΕΕ –, μέχρι το τέλος του 2006 διατίθεντο πλήρως ηλεκτρονικά οι 8, ήτοι το 40% ποσοστό το οποίο είναι κοντά στον Ευρωπαϊκό μέσο όρο. Το αντίστοιχο ποσοστό για το 2005 ήταν 25% (5 υπηρεσίες πλήρως ηλεκτρονικά διαθέσιμες).

Αξίζει όμως να σημειωθεί ότι μόλις το 8% του πληθυσμού χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο για συναλλαγές με το Δημόσιο, σε αντίθεση με το αντίστοιχο ποσοστό για τις επιχειρήσεις (με 10+ εργαζομένους) το οποίο ανέρχεται στο 71%.

Τοπική Αυτοδιοίκηση

Στην τοπική αυτοδιοίκηση διαπιστώθηκε ότι καμία Περιφέρεια δεν παρέχει ηλεκτρονικά τις υπηρεσίες της στους πολίτες και τις επιχειρήσεις, ενώ μόνο οι 14 από τις 51 Νομαρχίες προσφέρουν

ηλεκτρονικές υπηρεσίες (27, 45%) με το αντίστοιχο ποσοστό για τους Δήμους να ανέρχεται σε 18, 29%. (Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, 2007)

10.3. Ηλεκτρονική Πολιτεία (www.e-gov.gr)

Το e-Gov είναι ένας κόμβος που έχει δημιουργηθεί από το Εργαστήριο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Πανεπιστημίου Αθηνών και παρέχει πληροφορίες και πόρους σχετικούς με την Ηλεκτρονική Πολιτεία. Όλα αυτά εξετάζονται από την οπτική γωνία του τελικού αποδέκτη των υπηρεσιών (χρήστη-πολίτη), συνυπολογιζομένων και των αντίστοιχων τεχνολογικών συνιστωσών(Paloniemi et al., 2015)..

Σκοπός του e-Gov είναι να πληροφορεί τους πολίτες και τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα, τα στελέχη της διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης, τους παρόχους τεχνικών υπηρεσιών που επιθυμούν να είναι ενήμεροι για τα έργα και τα αποτελέσματα των ηλεκτρονικών κυβερνητικών υπηρεσιών, τους ερευνητές που ενδιαφέρονται για πρακτικά αποτελέσματα, ενώ περιλαμβάνει και δημοσιεύσεις και εκδηλώσεις σχετικά με την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (Goulas et al., 2016).

Επισκεπτόμενοι το site, βρίσκουμε μια πληθώρα συνδέσμων (υπάρχουν περισσότερα από 1.000 links με δυνατότητα αξιολόγησης από τον χρήστη) σε υπουργεία και κυβερνητικούς κόμβους, που αφορούν πολλές από τις δραστηριότητες για την δημιουργία και την ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Επίσης, μπορούμε να υποβάλλουμε ερωτήσεις που αφορούν τη συμπλήρωση της φορολογικής δήλωσης ή άλλες οικονομικές συναλλαγές με το Δημόσιο και να παίρνουμε άμεσα και έγκυρα απαντήσεις για όλα τα θέματα που μας απασχολούν. Στο e-Gov θα βρούμε ακόμα και υποδείγματα αιτήσεων που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για τις συναλλαγές μας με το δημόσιο(π.χ. έντυπο Υπεύθυνης Δήλωσης) (Paloniemi et al., 2015).

10.4. Συνήγορος του Πολίτη (www.synigoros.gr)

Πρόκειται για μια ανεξάρτητη αρχή, η οποία άρχισε να λειτουργεί το 1999 και παρέχει δωρεάν τις υπηρεσίες της. Σκοπός της είναι να ερευνά ατομικές διοικητικές πράξεις, παραλείψεις ή ενέργειες οργάνων των δημόσιων υπηρεσιών που παραβιάζουν τα νόμιμα δικαιώματα των πολιτών(φυσικών ή νομικών προσώπων).

Αν αντιμετωπίζουμε κάποιο πρόβλημα με δημόσια υπηρεσία και, ενώ έχουμε ήδη κάνει ενέργειες και επαφές με αυτή, το πρόβλημα παραμένει άλυτο, μπορούμε να αποστείλουμε έγγραφη αναφορά στον Συνήγορο του Πολίτη. Στην αρχή αυτή μπορεί να απευθυνθεί κάθε Έλληνας ή άλλης εθνικότητας πολίτης που αντιμετωπίζει πρόβλημα με μια ελληνική δημόσια υπηρεσία(ακόμα και με όσες βρίσκονται στο εξωτερικό). Για να υποβάλουμε αναφορά στον Συνήγορο, θα πρέπει να κάνουμε αίτηση, στην οποία να αναφέρονται με σαφήνεια τα στοιχεία μας.

Στη σελίδα του Συνηγόρου μπορούμε να βρούμε το έντυπο αναφοράς, τόσο σε μορφή Word όσο και σε εκτυπώσιμη μορφή, προκειμένου να το συμπληρώσουμε. Η αναφορά μπορεί να υποβληθεί αυτοπροσώπως, μέσω ταχυδρομείου ή fax, ενώ δεν υποστηρίζεται πλήρης ηλεκτρονική υποβολή των αναφορών (Συνήγορος του Πολίτη, 2017).

10.5. Ηλεκτρονική Φορολόγηση (www.taxisnet.gr)

Το TAXISnet είναι η υπηρεσία που παρέχει στους φορολογούμενους τη δυνατότητα να διευθετούν τις εκκρεμότητές τους με τις ΔΟΥ μέσω Internet, χωρίς ουρές, τλαιπωρία και σπατάλη πολύτιμου χρόνου.

Το έργο TAXIS συμπεριλαμβάνεται στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα "Κλεισθένης"(B' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης) και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και το Ελληνικό Δημόσιο. Η υπηρεσία

TAXISnet συγχρηματοδοτείται και αυτή από το πρόγραμμα “Κλεισθένης” και αποτελεί μία ακόμη δράση της Γενικής Γραμματείας Πληροφορικών Συστημάτων προς την Κοινωνία της Πληροφορίας(ΚΤΠ).

Από τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες TAXISnet μπορούν να εξυπηρετηθούν όσοι φορολογούμενοι επιθυμούν να υποβάλουν δήλωση φορολογίας εισοδήματος των εντύπων Ε1, Ε2, Ε3, Ε9, Ε14 και ειδικό ενημερωτικό σημείωμα. Επίσης από το TAXISnet μπορούν να εξυπηρετηθούν όσοι πολίτες αλλά και επιχειρήσεις επιθυμούν να υποβάλουν περιοδικές δηλώσεις ΦΠΑ. Όποιος επιθυμεί να υποβάλει φορολογική ή περιοδική δήλωση πρέπει προηγουμένως να έχει κάνει εγγραφή στο σύστημα (TAXISnet, 2017).

Ο ενδιαφερόμενος χρήστης επισκέπτεται τη σχετική ηλεκτρονική σελίδα της Γενικής Γραμματείας Πληροφορικών Συστημάτων, συμπληρώνει τη φόρμα εγγραφής και την υποβάλλει. Τα στοιχεία που έχουν υποβληθεί, ελέγχονται, εφόσον πιστοποιηθεί η ορθότητά τους, εκδίδεται ένας κωδικός χρήστη(username) και μια συνθηματική λέξη(password), τα οποία και αποστέλλονται ύστερα από λίγες ημέρες στο νέο χρήστη, στη διεύθυνση email που έχει καταχωρησει στη φόρμα εγγραφής.

Η δήλωση που υποβάλλεται μέσω Internet και καταχωρείται με επιτυχία στο TAXISnet είναι έγκυρη. Η δήλωση αυτή αντιμετωπίζεται όπως και οι υπόλοιπες δηλώσεις που παραλαμβάνονται τοπικά στη ΔΟΥ, είτε μηχανογραφικά(μέσω TAXIS), είτε χειρόγραφα. Δεν χρειάζεται εκτύπωση αποδεικτικού παραλαβής. Η ηλεκτρονική δήλωση δεν χρειάζεται να υποβληθεί και στη ΔΟΥ.

Η καταβολή των οφειλόμενων ποσών των χρεωστικών δηλώσεων ΦΠΑ, που υποβάλλονται μέσω του συστήματος TAXISnet, γίνεται σε τράπεζες συμβεβλημένες με το υπουργείο Οικονομικών, αρμόδιες να παρέχουν αυτή την υπηρεσία (TAXISnet, 2017).

10.6. Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (www.ika.gr)

Ο χρήστης μπορεί μέσω του δικτυακού τόπου του ΙΚΑ να υποβάλει την Αναλυτική Περιοδική του Δήλωση και να τυπώσει και να συμπληρώσει πληθώρα εντύπων.

Τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες του ΙΚΑ μπορούν να χρησιμοποιήσουν όλοι οι εργοδότες, φυσικά ή μη φυσικά πρόσωπα που διαθέτουν ΑΜΕ και ΑΦΜ, οι ιδιώτες/Κύριοι Οικοδομοτεχνικών Έργων που διαθέτουν μόνο ΑΜΟΕ και οι Εταιρείες χωρίς ΑΜΕ που δεν απασχολούν προσωπικό στην έδρα τους αλλά εκτελούν Οικοδομοτεχνικά Έργα(διαθέτουν δηλαδή μόνο ΑΜΟΕ).

Ο χρήστης πρέπει αρχικά, προκειμένου για ΑΠΔ, να εγγραφεί στην υπηρεσία μέσω της βασικής σελίδας των ηλεκτρονικών συναλλαγών. Ο χρήστης δίνει το email του και το σύστημα του αποστέλλει έναν προσωρινό κωδικό για να ολοκληρώσει την εγγραφή του. Οι τελικοί προσωπικοί του κωδικοί(PIN και PUK) θα του αποσταλούν μέσω ταχυδρομείου. Όταν ο χρήστης αποκτήσει username και password για το σύστημα, μπορεί να συνδεθεί και να δει δηλώσεις που έχει ήδη υποβάλει αλλά και να εισαγάγει νέα δήλωση.

Η υποβολή των ΑΠΔ μέσω Internet γίνεται μέσα από την ιστοσελίδα του ΙΚΑ με δύο εναλλακτικούς τρόπους. Είτε πληκτρολογώντας τα στοιχεία σε ειδική φόρμα, είτε στέλνοντας(upload) το αρχείο που περιγράφεται στις “Τεχνικές Προδιαγραφές Υποβολής ΑΠΔ”, που μπορούμε να κατεβάσουμε (download) από την αντίστοιχη ηλεκτρονική σελίδα του ΙΚΑ. Εφόσον την πρώτη φορά που υποβάλλεται η ΑΠΔ μέσω Διαδικτύου γίνεται η καταχώριση των στοιχείων όλων των ασφαλισμένων στην ειδική φόρμα, τις επόμενες φορές δεν απαιτείται η επαναπληκτρολόγηση των ίδιων στοιχείων, παρά μόνον των μεταβολών που τυχόν θα προκύψουν σ’ αυτά(επιλέγοντας την ενέργεια “Αντιγραφή ΑΠΔ προηγούμενης περιόδου”) (ΙΚΑ, 2017).

Οι εισφορές που αντιστοιχούν στη μισθολογική περίοδο κάθε μήνα καταβάλλονται μηνιαίως στις τράπεζες ή σε οποιοδήποτε

υποκατάστημα ΙΚΑ, σύμφωνα με τις προθεσμίες που ίσχυαν με τις παλιές διαδικασίες καταβολής των εισφορών, ανεξάρτητα από τη συχνότητα και το μέσο υποβολής των ΑΠΔ. Το μόνο που χρειάζεται είναι η αναφορά του ΑΜΕ και του ΑΦΜ που έχουν αποδοθεί με την κάρτα η οποία έχει αποσταλεί σε όλους τους εργοδότες. Τα παραστατικά είσπραξης εκδίδονται από την τράπεζα ή το υποκατάστημα ΙΚΑ.

10.7. Ανεύρεση Εργασίας (www.oaed.gr)

Η σελίδα του ΟΑΕΔ παρέχει μια πολύ ουσιαστική υπηρεσία τόσο στους ανέργους που είναι εγγεγραμμένοι στον οργανισμό, όσο και στους ελεύθερους επαγγελματίες που χρειάζονται προσωπικό για τις επιχειρήσεις τους. Αναλυτικά, στην σελίδα βρίσκουμε την υπηρεσία «Προσφορά-Ζήτηση Εργασίας On- line», στην οποία ενσωματώνεται η βάση δεδομένων του οργανισμού με τα στοιχεία των ανέργων και των εργοδοτών και η οποία ανανεώνεται σε καθημερινή βάση και προσφέρει πληροφόρηση στους μεν και στους δε σχετικά με τις υφιστάμενες ανοιχτές θέσεις εργασίας και το προσφερόμενο εργατικό δυναμικό, αντίστοιχα. Η υπηρεσία δεν απαιτεί κανένος είδους εγγραφή και είναι προσβάσιμη από οποιονδήποτε επισκέπτη της σελίδας, ενώ προσφέρει μόνο ενημερωτικό υλικό, καθώς οι ενδιαφερόμενοι θα πρέπει να μεταβούν στα κατά τόπους γραφεία του ΟΑΕΔ για την ολοκλήρωση των διαδικασιών (ΟΑΕΔ, 2017).

Η online βάση δεδομένων του ΟΑΕΔ δεν είναι πλήρης και εμφανίζει μόνο ένα μικρό μέρος του συνολικού αριθμού ανέργων/εργοδοτών. Επιπλέον, η κατηγοριοποίηση των επαγγελματιών είναι κάποιες φορές αρκετά γενική και σε πολλά σημεία απαρχαιωμένη, με συνέπεια(και λόγω της αναγκαστικής γενίκευσης) τα αποτελέσματα να μην είναι πάντα ακριβή.

10.8. Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται στον παγκόσμιο χάρτη των δημόσιων υπηρεσιών ραγδαία ανάπτυξη νέων διοικητικών πληροφοριακών συστημάτων με έμφαση στην καινοτομία και τις τεχνολογίες αιχμής. Η Δημόσια Διοίκηση αλλάζει. Υπόκειται σε συνεχή αναδιάρθρωση, αλλαγές και μεταρρυθμίσεις που της επιτρέπουν να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής και το νέο ευρωπαϊκό περιβάλλον. Στη χώρα μας, η πρόοδος που έχει συντελεστεί τα τελευταία τέσσερα χρόνια στον τομέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι σημαντική και αποτελεί εργαλείο για την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών σε όλο το εύρος της Δημόσιας Διοίκησης και της Αυτοδιοίκησης μέσω της Κοινωνίας της Πληροφορίας ΑΕ.

Τα αποτελέσματα των προσπαθειών, άρχισαν ήδη να αλλάζουν την εικόνα αλλά κυρίως τη νοοτροπία του Δημόσιου Υπαλλήλου. Διαμορφώνεται περιβάλλον ψηφιακών συναλλαγών. Ανασχεδιάζονται οι κρίσιμες και πιο ελκυστικές για τον πολίτη διοικητικές διαδικασίες, ώστε να είναι διαθέσιμες online. Αλλάζει η λειτουργία και οι πρακτικές των δημόσιων υπηρεσιών και ορισμένες αντικαθίστανται από νέες διαφανείς και πιο αποδοτικές στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Μειώνεται η γραφειοκρατία. Απλουστεύονται οι διοικητικές διαδικασίες. Προωθείται η αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών από τις ίδιες τις δημόσιες υπηρεσίες.

Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα για να εκτιμήσουμε τα οφέλη της προσπάθειας, είναι το έργο των Κ.Ε.Π. το οποίο αποτελεί αυτή τη στιγμή για τη χώρα μας, το μεγαλύτερο έργο πληροφορικής, ψηφιακής διασύνδεσης και ολοκληρωμένων συναλλαγών με στόχο ταχύτατες συναλλαγές του πολίτη με το Δημόσιο. Μιλούμε ίσως για το πιο δυναμικό και αποτελεσματικό τμήμα της Δημόσιας Διοίκησης, το οποίο εφαρμόζει υπηρεσίες διαφανείς, ταχύτατες και αξιόπιστες χωρίς περιττά οικονομικά βάρη για τους πολίτες και πρόσθετο κόστος για τον κρατικό προϋπολογισμό.

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ), τα οποία αποτελούν πρωτοβουλία του υπουργείου Εσωτερικών και συγχρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Γ΄ ΚΠΣ, Έργο Αριάδνη) και το πρόγραμμα Κοινωνία της Πληροφορίας, είναι υπηρεσιακές μονάδες που έχουν ως σκοπό να περιορίσουν τις μετακινήσεις των συναλλασσομένων με τη Δημόσια Διοίκηση πολιτών, από γραφείο σε γραφείο και από υπηρεσία σε υπηρεσία, διεκπεραιώνοντας υποθέσεις από την υποβολή του σχετικού αιτήματος(αίτησης) μέχρι την ικανοποίησή του, για τις οποίες υποθέσεις συναρμόδιες είναι υπηρεσιακές μονάδες (Δ/νσεις, Τμήματα) ενός φορέα (π.χ. Δήμος, Νομαρχία) ή δικτύου φορέων (π.χ. ένα Υπουργείο, μία Νομαρχία, ένα Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου). Η σελίδα αποτελεί ίσως τη λειτουργικότερη εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα, καθώς υπηρετεί ουσιαστικά τον πολίτη, δίνοντας λύσεις σε όλες σχεδόν τις άλλοτε χρονοβόρες και “κοπιώδεις” συναλλαγές με τη Δημόσια Διοίκηση. Κύριος στόχος της ιστοσελίδας είναι η διάθεση ολοκληρωμένων υπηρεσιών, έτσι ώστε ο πολίτης να εξυπηρετείται εύκολα και γρήγορα μέσω Internet.

Μέσω του δικτυακού τόπου www.kep.gov.gr μπορούμε μεταξύ άλλων (ΚΕΠ, 2017):

- Να “κατεβάσουμε” στον υπολογιστή μας οποιοδήποτε έντυπο αίτησης επιθυμούμε, επιλέγοντας θεματική ενότητα (π.χ. Αστική Κατάσταση, Εμπόριο-Οικονομία, Πολεοδομία κ.λ.π.) ή Κρατικό Φορέα(Υπουργείο Ανάπτυξης, Υπουργείο Εσωτερικών κ.λ.π.).
- Να διαβάσουμε τον αναλυτικό Οδηγό του Πολίτη στις Διοικητικές Διαδικασίες (βάσει θεματικής ενότητας).
- Να μεταβούμε μέσω των συνδέσμων στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις όλων των κρατικών φορέων της χώρας.
- Να ενημερωθούμε για τα στοιχεία επικοινωνίας όλων των Κ.Ε.Π. της Ελλάδας και να διαβάσουμε ειδήσεις που αφορούν στην καλύτερη εξυπηρέτηση και αποσκοπούν στην έγκαιρη

πληροφόρησή μας (προκηρύξεις διαγωνισμών, προσλήψεις, ανακοινώσεις κ.λ.π.).

- Να συμμετάσχουμε σε δημόσιες συζητήσεις (forum).
- Μέσα από τη σελίδα «Επικοινωνία», μπορούμε να υποβάλλουμε τα ερωτήματά μας («Οι Πολίτες Ρωτούν»), επιλέγοντας αν επιθυμούμε απάντηση μέσω e-mail, τηλεφώνου ή φαξ, ή/και να αποστείλουμε προτάσεις και σχόλια για τη βελτίωση της υπηρεσίας («Οι Πολίτες Προτείνουν»).
- Μέσα από το site μπορούμε να εγγραφούμε στο Newsletter (Ενημερωτικό Δελτίο) του ΚΕΠ, ώστε να λαμβάνουμε στο ηλεκτρονικό μας ταχυδρομείο την πιο πρόσφατη πληροφόρηση για τις υπηρεσίες που προστίθενται στον κόμβο, ειδήσεις κ.ά.

Σήμερα λειτουργούν 1.108 Κ.Ε.Π. με 1.034 πιστοποιημένες διαδικασίες, ενώ εντάσσονται συνεχώς νέες και επικαιροποιούνται πιστοποιημένες διαδικασίες. Οι πολίτες τα επιλέγουν συνειδητά έναντι των κλασικών δημοσίων υπηρεσιών λόγω της ανώτερης εξυπηρέτησης που εισπράττουν. Τα Κ.Ε.Π. διεκπεραιώνουν σήμερα 8 φορές περισσότερες υποθέσεις σε σχέση με το παρελθόν. Οι πολίτες το ζουν καθημερινά μιας και περισσότεροι από 60.000 εξυπηρετούνται εβδομαδιαίως.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση επιβράβευσε το θεσμό των Κ.Ε.Π. το 2007 με τον τίτλο "Good Practice 2007". Τα στοιχεία δείχνουν εντυπωσιακή μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των υποθέσεων πολιτών από τα Κ.Ε.Π. κατά τις περιόδους Ιανουάριος - Μάρτιος 2007 και Ιανουάριος - Μάρτιος 2008, ιδιαίτερα στις πιο δημοφιλείς διαδικασίες.

Από τις αρχές του 2007 εφαρμόζονται στα Κ.Ε.Π. δύο καινοτόμοι τρόποι υποβολής αιτήσεων από τους πολίτες για διεκπεραίωση υποθέσεών τους. Ο πρώτος αφορά στην υποβολή τηλεφωνικών αιτήσεων μέσω της τηλεφωνικής γραμμής εξυπηρέτησης 1564, όλο το 24ωρο, 7 ημέρες την εβδομάδα, 365 ημέρες το χρόνο και ο δεύτερος

στην ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων μέσω του δικτυακού τόπου των Κ.Ε.Π. (www.kep.gov.gr). Αξίζει να σημειωθεί ότι το περιεχόμενο της ιστοσελίδας είναι διαθέσιμο σε 4 γλώσσες (Ελληνικά, Γαλλικά, Γερμανικά, Αγγλικά).

Παράλληλα, προχωρά η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της πιλοτικής εφαρμογής ηλεκτρονικών πληρωμών σε επιλεγμένα Κ.Ε.Π. σε όλη την επικράτεια, ενώ σε συνεργασία με τη γενική γραμματεία Ισότητας και αξιοποιώντας το δίκτυο των ΚΕΠ, παρέχεται στις γυναίκες πληροφόρηση και εξασφαλίζεται η δικτύωσή τους με εξειδικευμένες δομές συμβουλευτικής υποστήριξης.

Τα στοιχεία που αφορούν στη γενικότερη προσπάθεια εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για την χώρα μας είναι ενθαρρυντικά. Παραλαμβάνοντας το 2004 το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας» με απορρόφηση μόλις 12%, σήμερα, η Κοινωνία της Πληροφορίας ΑΕ, ο κεντρικός υλοποιητής του προγράμματος, ολοκληρώνει περισσότερα από 180 έργα σε όλη την επικράτεια και σε όλα τα επίπεδα διοίκησης (υπουργεία, περιφέρειες, νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις και ΟΤΑ), με προϋπολογισμό άνω των 900 εκατ. ευρώ. Το Δίκτυο «ΣΥΖΕΥΞΙΣ», ίσως το μεγαλύτερο έργο τηλεπικοινωνιών, συνδέει πάνω από 3.000 υπηρεσίες-κόμβους, ενώ ως το τέλος του καλοκαιριού θα έχουν συνδεθεί άλλοι 1.700. Η Δημόσια Διοίκηση θα εξοικονομεί έτσι υπέρογκα ποσά που στο παρελθόν ήταν απαραίτητα για την επικοινωνία και μόνο των δημόσιων υπηρεσιών.

Ωστόσο, οι προϋποθέσεις για την πραγματοποίηση πλήρους ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης των πολιτών και επιχειρήσεων θα ολοκληρωθούν με τα οριζόντια έργα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης του υπουργείου Εσωτερικών που περιλαμβάνουν τη λειτουργία της Εθνικής Πύλης ERMIS, σε συνδυασμό με το Σύστημα Διαλειτουργικότητας και το Σύστημα Αυθεντικοποίησης των πολιτών για τις συναλλαγές τους με το Δημόσιο μέσα από ειδικές κάρτες όπως αυτές που χρησιμοποιούμε στις τραπεζικές μας συναλλαγές.

Παρακάτω βλέπουμε κάποια στατιστικά στοιχεία που αναφέρονται στα ΚΕΠ. Ο πρώτος πίνακας αναφέρεται στις πιστοποιημένες διαδικασίες και εξυπηρετούμενους πελάτες, ο δεύτερος στην προέλευση υποθέσεων που διεκπεραιώνονται από τα Κ.Ε.Π. και ο τρίτος στις πιστοποιημένες διαδικασίες ανά έτος.

Πίνακας 9: Πιστοποιημένες διαδικασίες / Εξυπηρετούμενοι πελάτες

Έτος	Μήνες	Πιστοποιημένες διαδικασίες		Εξυπηρετούμενοι πελάτες		Διαδικασίες	
		Ετήσιο Σύνολο	Ετήσιος Μ.Ο.	Διαχρονικό Σύνολο	Ετήσιο Σύνολο	Ετήσιος Μ.Ο.	Μηνιαίος Μ.Ο.
2008	9, 16	2.807.297	306.473	6.568.901	1.921.946	1.051.880	209.819
2007	12	3.476.518	289.710	5.517.021	2.263.173	1.427.067	188.598
2006	12	3.126.853	260.571	4.089.954	1.920.468	1.324.686	160.039
2005	12	2.305.433	192.119	2.765.268	1.503.981	1.219.870	125.332
2004	12	1.643.391	136.949	1.545.398	1.188.526	1.188.526	99.044
2003	8	423.759	52.970	356.872	356.872	356.872	44.609

Πίνακας 10: Προέλευση Υποθέσεων που διεκπεραιώνονται από τα Κ.Ε.Π.

Έτος	Σύνολο Υποθέσεων	Μέσω Portal	Μέσω 1564	Κ.Ε.Π.
				Βάσει Φ.Ε.Κ. Έναρξης Λειτουργίας
2008	2.807.297	9.430	30.290	2.767.577
2007	3.476.518	10.791	33.382	3.432.345
2006	3.126.853	687	6.605	3.119.561
2005	2.305.433	0	0	2.305.433

Έτος	Σύνολο Υποθέσεων	Μέσω Portal	Μέσω 1564	Κ.Ε.Π.	
				Βάσει Φ.Ε.Κ. Έναρξης Λειτουργίας	
2004	1.643.391	0	0	1.643.391	
2003	423.759	0	0	423.759	

Πίνακας 11: Κ.Ε.Π. / Πιστοποιημένες Διαδικασίες ανά έτος

Κ.Ε.Π.		*Κ.Ε.Π.		Πιστοποιημένες διαδικασίες		
Βάσει Φ.Ε.Κ. Έναρξης Λειτουργίας		Βάσει Ένταξης στο E- Ker				
Σύνολο	Νέα	Σύνολο	Νέα	Σύνολο	Νέες	Αυτεπάγγελτες
1.070	7	1.050	8	1.034	0	30
1.062	13	1.048	34	1.037	32	30
1.049	5	1.014	30	1.005	161	30
1.044	10	984	64	844	59	11
1.034	219	920	209	785	1	0
815		711		784		0

10.9. Σύνοψη

Από το παρόν κεφάλαιο συμπεραίνεται πως η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι υπόθεση όλων μας. Η Πολιτεία μέσω των προγραμμάτων, των έργων και των ψηφιακών υποδομών που διασφαλίζει το υπουργείο Εσωτερικών, θέτει στη διάθεση των πολιτών τις δυνατότητες των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών. Απαιτείται μια ευρύτατη προσπάθεια ενημέρωσης του κάθε πολίτη για τις νέες δυνατότητες που μας εισάγουν σε μια εποχή ψηφιακών συναλλαγών και ταχύτατης εξυπηρέτησης.

Η «Ψηφιακή Ελλάδα» βήμα βήμα, γίνεται πραγματικότητα. Αυτή είναι η σαφής και καθαρή εικόνα τόσο για τις κυβερνητικές πρωτοβουλίες, όσο και για τις προοπτικές που διανοίγονται προς τον νέο ψηφιακό μας πολιτισμό. Με αποφασιστικότητα ανταποκρινόμαστε στις προσδοκίες των πολιτών. Στην προσπάθεια αυτή φυσικός μας σύμμαχος, είναι ο ενημερωμένος πολίτης. Η μετάβαση σ' ένα κράτος αυξημένων δυνατοτήτων, ισχυρό, ανταγωνιστικό, αξιόπιστο και αποτελεσματικό, είναι προσπάθεια συλλογική και μας αφορά όλους.

11. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

11.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας έτσι όπως προέκυψαν από την ανάλυση των συνεντεύξεων. Οι άξονες της συνέντευξης είναι:

1. Η υποδομή του ΥΠΕΣΔΑ (ΚΕΠ).
2. Το Πληροφοριακό Σύστημα Ανθρώπινου Δυναμικού.
3. Συλλογή Δεδομένων.
4. Χρήση Δεδομένων.
5. Βιωσιμότητα του Πληροφοριακού Συστήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.
6. Εκπαίδευση στο πληροφοριακό σύστημα.
7. Οδηγίες χρήσης για το πληροφοριακό σύστημα.
8. Αξιολόγηση πληροφοριακού συστήματος.
9. Αναβάθμιση πληροφοριακού συστήματος.
10. Προτάσεις για τη βελτίωση του πληροφοριακού συστήματος.

11.2. Η Υποδομή του ΥΠΕΣΔΑ (ΚΕΠ)

Παρατίθεται Πίνακας (Πίνακας 12) με τα Κ.Ε.Π. που ερευνήθηκαν και τα πιο βασικά συμπεράσματα ανά ΚΕΠ.

Πίνακας 12: Τα Κ.Ε.Π. που ερευνήθηκαν και τα πιο βασικά συμπεράσματα ανά ΚΕΠ

ΚΕΠ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ
ΚΕΠ. ΝΕΟΥ ΚΟΣΜΟΥ	2	Αρκετά αποτελεσματικός ο τρόπος λειτουργίας των Κ.Ε.Π. χάρη στις νέες τεχνολογίες.
Κ.Ε.Π. ΒΙΚΤΩΡΙΑΣ	2	Απαιτούνται σημαντικά βήματα για την επίτευξη

ΚΕΠ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ
		της αποτελεσματικότητας των Κ.Ε.Π. σε υψηλό βαθμό.
Κ.Ε.Π. ΑΜΠΕΛΟΚΗΠΩΝ	2	Η υποστήριξη του handwork είναι επαρκής
Κ.Ε.Π. ΚΥΨΕΛΗΣ	1	Η υποστήριξη του λειτουργικού συστήματος είναι ανεπαρκής
Κ.Ε.Π. ΠΑΤΗΣΙΩΝ	2	Αποτελεσματικό το πρόγραμμα ΕΡΜΗΣ
Κ.Ε.Π. ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΟΣ	2	Το πρόγραμμα ΕΡΜΗΣ συμβάλει στη συνολική αναβάθμιση και την εύρυθμη λειτουργία των διαδικασιών του
Κ.Ε.Π. ΣΕΠΟΛΙΩΝ	1	Το πρόγραμμα ΕΡΜΗΣ συμβάλει στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων που παρέχουν οι νέες τεχνολογίες
Κ.Ε.Π. ΒΥΡΩΝΑ	2	Το πρόγραμμα ΕΡΜΗΣ συμβάλει στην ουσιαστική παροχή εξελιγμένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς όλους τους εμπλεκόμενους
Κ.Ε.Π. ΝΕΑΣ ΣΜΥΡΝΗΣ	1	Το πρόγραμμα ΕΡΜΗΣ είναι αποτελεσματικό αλλά απαιτείται περαιτέρω επιμόρφωση
Κ.Ε.Π. ΗΛΙΟΥΠΟΛΗΣ	1	Το πρόγραμμα ΕΡΜΗΣ είναι αποτελεσματικό αλλά απαιτείται περαιτέρω επιμόρφωση εστιασμένη στις ανάγκες των εργαζομένων

Στην ερώτηση που αφορά το πώς κρίνουν την υποδομή του ΥΠΕΣΔΑ (ΚΕΠ), στο Κ.Ε.Π. Νέου Κόσμου απάντησαν ότι η υποστήριξη του handwork κρίνεται επαρκής από την πλευρά του ΥΠΕΣΔΑ για τα ΚΕΠ. Όσο αφορά την υποστήριξη και τη συντήρηση του συστήματος είναι μη επαρκή. Η συντήρηση των ηλεκτρονικών υπολογιστών γίνεται από το Δήμο. Η υποστήριξη του λειτουργικού συστήματος είναι ανεπαρκής διότι δεν ανανεώνονται οι συμβάσεις με υποστηρικτικές

εταιρείες και άρα δεν υπάρχει σωστή ενημέρωση όλων των διαδικασιών, ώστε κάθε φορά θα πρέπει να ακολουθούνται από τους εργαζομένους.

Στο Κ.Ε.Π. Βικτώριας απάντησαν ότι είναι οριακά λειτουργική και είναι επιτακτική η ανάγκη για αναβάθμιση όλων. Επίσης αναφέρθηκε ότι θα πρέπει να δημιουργηθούν νέες τεχνολογικές υποδομές στο πρόγραμμα του emi, με καινοτομικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες προς τους πολίτες, έτσι ώστε να είναι πλαισιωμένες με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό με αντικειμενικό σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας.

Στο Κ.Ε.Π. Αμπελοκήπων αναφέρθηκε πως δε λαμβάνονται υπόψη οι μακροχρόνιες επιπλοκές του συστήματος. Έτσι μειώνονται τα αποτελέσματα και τα οφέλη. Πρέπει να υπάρχει σχεδιασμός για μακροχρόνια στήριξη στο E.R.P. Δεν πρέπει να σταματάνε μόνο στην σχεδίαση και την εγκατάσταση του E.R.P., αλλά να λαμβάνη υπόψη και είναι μια λειτουργία που χρειάζεται διαρκή παρακολούθηση και θα αναβαθμίζεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Στο Κ.Ε.Π. Κυψέλης οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι η υποδομή του ΥΠΕΣΔΑ είναι επαρκής ως προς όλες τις διαδικασίες. Μάλιστα ανέφεραν ότι οι πληροφορίες πάνε κατευθείαν στα ενδιαφερόμενα τμήματα δίχως να μεσολαβούν γραφειοκρατικές διαδικασίες. Έτσι οι αλλαγές έχουν καλύτερη απόδοση για το E.R.P.

Στο Κ.Ε.Π. Πατησίων η απάντηση που δόθηκε είναι ότι για τη λειτουργία του Κ.Ε.Π. είναι επιβεβλημένη η χρήση σταθερών και κινητών τηλεφώνων γιατί υπάρχει συνεχής επικοινωνία με πολίτες που έχουν κάνει κάποια διοικητική πράξη καθώς επίσης και με υπηρεσίες που συνεργάζονται τα Κ.Ε.Π. για την διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών. Επίσης κρίνεται απαραίτητη η χρήση του διαδικτύου καθώς δίνει πρόσβαση σε site που δίνουν χρήσιμες πληροφορίες για τους πολίτες όπως Δημοτολόγιο, Στρατολογία κ.ά.

Με τη χρήση του του διαδικτύου συμφώνησε και άλλος ερωτώμενος στο Κ.Ε.Π. Συντάγματος. Συγκεκριμένα ανέφερε πως το Internet ως κομμάτι των πληροφοριακών συστημάτων, αποτελεί πόλο έλξης και πρόσβασης πολλών χρηστών. Τελευταία η χρήση του έχει επεκταθεί δυναμικά με αποτέλεσμα να λειτουργεί ως χώρος μαζικής συγκέντρωσης εμπορικών πληροφοριών αλλά και ως νέα μεγάλη αγορά που δεν περιορίζεται από τοπικά ή εθνικά σύνορα. Το διαδίκτυο δίνει σήμερα πολλές ευκαιρίες ανάπτυξης, ειδικά στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, μια και τους παρέχει τη δυνατότητα να προωθούν τα προϊόντα τους στην αγορά χωρίς να είναι υποχρεωμένες να διατηρούν ένα φυσικό παραδοσιακό κατάστημα. Τέλος αναφέρει πως με το διαδίκτυο υπήρξε και διατηρείται μια τεχνολογική επανάσταση η οποία ήρθε να καλύψει την ανάγκη της άμεσης και αμφίδρομης επικοινωνίας.

Τέλος, στα Κ.Ε.Π. Σεπολείων και Βύρωνα η απάντηση που δόθηκε είναι ότι η υποδομή του Κ.Ε.Π. είναι πολύ καλή. Τελικά υπάρχει άμεση ανταπόκριση στα προβλήματα που δημιουργούνται από την διασύνδεση του ΥΠΕΣΔΑ με διάφορους Οργανισμούς (ΟΑΕΔ, ΟΓΑ, ΙΚΑ, ΝΑΤ, κ.λπ.). Κλείνοντας, στο Κ.Ε.Π. Νέας Σμύρνης και Ηλιούπολης επίσης η υποδομή είναι ικανοποιητική με υποδομές εξέλιξης.

11.3. Το Πληροφοριακό Σύστημα Ανθρώπινου Δυναμικού

Όπως αναφέρθηκε και στη βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος ένα πληροφοριακό σύστημα μπορεί να οριστεί ως ένα σύνολο ανθρώπων, δεδομένων, τεχνολογίας και οργανωτικών μεθόδων που δουλεύουν μαζί για να συλλέξουν, να επεξεργαστούν, να αποθηκεύσουν και να μεταβιβάσουν πληροφορίες για να στηρίξουν τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο: Ειδικά, θα εστιάσουμε την ανάλυση στα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, τα οποία είναι συστήματα που στηρίζουν τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο από τη διεύθυνση των επιχειρήσεων.

Τα πληροφοριακά συστήματα δεν είναι απλώς οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές. Συνήθως, το πληροφοριακό σύστημα περιλαμβάνει και την επιχείρηση ή σημαντικά μέρη της, όπως τους εργαζομένους που εισάγουν δεδομένα στο σύστημα και παίρνουν πίσω την εκροή του. Τα στελέχη επιχειρήσεων είναι (ή θα έπρεπε να είναι) μέρος του πληροφοριακού συστήματος, αφού το πληροφοριακό σύστημα είναι σχεδιασμένο για να υπηρετεί τις ειδικές ανάγκες τους για πληροφορίες.

Στην ερώτηση λοιπόν που αφορά στο πώς κρίνουν την ύπαρξη του Πληροφοριακού Συστήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στο Κ.Ε.Π. Νέου Κόσμου απάντησαν ότι πρέπει να ακολουθείται εκπαίδευση πολλών βελτιώσεων σε όλα τα επίπεδα και κυρίως στο σκέλος που αφορά τις πληροφορίες όλων των διαδικασιών. Ίσως θα μπορούσαν να απλοποιηθούν κάποιες διαδικασίες έτσι ώστε το σύστημα να γίνεται πιο λειτουργικό και ευέλικτο. Δηλαδή άμεση διασύνδεση με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση π.χ. απλοποίηση του συστήματος με έναν αριθμό, άμεση διασύνδεση να γίνονται όλα μαζί (Α.Φ.Μ. & ΑΜΚΑ) με αυτά τα δυο στοιχεία μπαίνει κάποιος στην κάρτα ανεργίας και την εκτυπώνει τη βεβαίωση με υπογραφή έτοιμη προς τον πολίτη χωρίς ενδιάμεση παρέμβαση. Με τα ίδια στοιχεία μπορεί να μπει κανείς στο Εθνικό ποινικό μητρώο, Εθνικό δειγματολόγιο και στον ΟΑΕΔ. Στο Κ.Ε.Π. Βικτώρια απάντησαν ότι είναι ένα απλό λειτουργικό πληροφοριακό σύστημα με βασική υποδομή, είναι άμεσα ορατό και εύκολο στη χρήση. Στο Κ.Ε.Π. Αμπελοκήπων απάντησαν ότι το Υπουργείο ΥΠΕΣΔΑ, έχοντας ως βασικούς στρατηγικούς στόχους τόσο την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους Πολίτες όσο και την ενσωμάτωση αποτελεσματικών διαδικασιών στην Κεντρική Υπηρεσία θέτει σε λειτουργία ένα Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα ERMIS χάρη στο οποίο προσφέρει μια σειρά λειτουργιών και ψηφιακών υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας προς όλους τους εμπλεκόμενους με το Υπουργείο. Επίσης αναφέρθηκε ότι το πρόγραμμα ERMIS συμβάλει τόσο στη συνολική αναβάθμιση και την εύρυθμη λειτουργία των διαδικασιών του, όσο και στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων που

παρέχουν οι νέες τεχνολογίες, με στόχο την ουσιαστική παροχή εξελιγμένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς όλους τους εμπλεκόμενους. Έτσι βοηθάει στην:

- Επιτάχυνση και απλούστευση των διαδικασιών.
- Εξοικονόμηση χρόνου, χρήματος και ανθρώπινου δυναμικού.
- Έλεγχο δεδομένων σε πραγματικό χρόνο για αποφυγή λαθών και προστασία των χρηστών και την σωστή παροχή πληροφοριών στους πολίτες.
- Βελτίωση της διοικητικής διαδικασίας, άμεσης και πλήρους πληροφόρησης για κάθε επιχειρησιακή και οργανωτική του μονάδα.

Σύμφωνα με άλλον ερωτώμενο στο Κ.Ε.Π. κυψέλης η εφαρμογή ERMIS back office, αποτελεί το νέο Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών, μέσω του οποίου διεξάγεται η διαχείριση των αιτημάτων των πολιτών και μιας σειράς νέων υπηρεσιών που προσφέρονται προς τους πολίτες από τα Κ.Ε.Π. και την Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης ERMIS. Πιο συγκεκριμένα, μέσω του νέου ERMIS back office, οι ερωτώμενοι έχουν τη δυνατότητα να διαχειρίζονται αιτήσεις που υποβάλλονται: α) με φυσική παρουσία στο ΚΕΠ, β) ηλεκτρονικά, μέσω της Εθνικής Πύλης Δημόσιας Διοίκησης ERMIS, www.ERMIS.gov.gr και γ) μέσω του τηλεφωνικού κέντρου 1500.

Ένας άλλος ερωτώμενος στο Κ.Ε.Π. Πατησίων συμπληρώνει πως η εφαρμογή ERMIS back office υποστηρίζει πλήρως τις νέες λειτουργίες της ηλεκτρονικής θυρίδας εγγράφων των πολιτών που είναι διαθέσιμη μέσω του ERMIS, παρέχοντας τις παρακάτω δυνατότητες στους υπαλλήλους των ΚΕΠ: α) φυσική ταυτοποίηση πολίτη – χρήστη του ERMIS, β) έκδοση Ψηφιακών Πιστοποιητικών (Υπογραφής – Κρυπτογράφησης) σκληρής /μαλακής αποθήκευσης για τους φυσικά ταυτοποιημένους πολίτες- χρήστες του ERMIS, γ)

αποθήκευση ψηφιοποιημένων εγγράφων στην ηλεκτρονική θυρίδα των πολιτών – χρηστών του ERMIS, δ) δημιουργία αντιγράφων από έγγραφα που διατηρούν οι πολίτες – χρήστες του ERMIS στη θυρίδα τους, ε) έλεγχος της εγκυρότητας των εγγράφων που προέρχονται από το ERMIS και προσκομίζονται στο Κ.Ε.Π. σε ψηφιακή μορφή.

Περιγράφοντας οι ερωτώμενοι από Κ.Ε.Π. Συντάγματος Σεπολείων και Βύρωνα το πρόγραμμα ERMIS αναφέρουν την ευκολία στη χρήση του. Για να συνδεθεί ο εργαζόμενος στο ERMIS back office πρέπει να πληκτρολογήσει στον browser την αρχική σελίδα του ERMIS back office, «<https://eker.ERMIS.gov.gr/kerbo/login.jsp>». Στη σελίδα που εμφανίζεται, εισάγει το Όνομα χρήστη και τον Κωδικό πρόσβασής του και επιλέγει «Σύνδεση». Τα προσωπικά του στοιχεία (όνομα, επώνυμο, όνομα χρήστη και ρόλος χρήστη) εμφανίζονται στη γραμμή πληροφοριών της εφαρμογής. Για να αποσυνδεθούν από το ERMIS back office, από οποιαδήποτε σελίδα της εφαρμογής, επιλέγουν το σύνδεσμο «Αποσύνδεση». Για να ολοκληρώσουν την αποσύνδεση, κάνουν κλικ στο «Αποσύνδεση». Διαφορετικά, επιλέγουν «Επιστροφή». Για να αλλάξουν τον κωδικό πρόσβασής τους, από την μπάρα πληροφοριών του ERMIS back office, επιλέγουν το σύνδεσμο «Αλλαγή κωδικού πρόσβασης». Στη σελίδα που εμφανίζεται, θα πρέπει να εισάγουν στο 1ο πεδίο, τον τρέχοντα κωδικό πρόσβασης, στο 2ο πεδίο, τον νέο κωδικό πρόσβασης που επιθυμούν, στο 3ο πεδίο, εκ νέου προς επιβεβαίωση τον νέο κωδικό πρόσβασης. Αφού βεβαιωθούν πως συμπλήρωσαν ορθά όλα τα πεδία, επιλέγουν «Αλλαγή Κωδικού Πρόσβασης».

Στη συνέχεια μπορούν να κάνουν αναζήτηση οποιασδήποτε διαδικασίας σύμφωνα με τον τίτλο της, ή σύμφωνα με τον κωδικό της ή/και σύμφωνα με την κατηγορία της. Επίσης το πρόγραμμα ERMIS παρέχει αναζήτηση ποικίλων υπηρεσιών όπως: διαχείριση πρωτοκόλλου, όπου οι εργαζόμενοι διαχειρίζονται τα εισερχόμενα και εξερχόμενα έγγραφα του ΚΕΠ. Επιπλέον, μπορούν να δημιουργήσουν γενικά διαβιβαστικά, διαχείριση υποθέσεων (νέα υπόθεση, τελευταία

υπόθεση, εκκρεμείς υποθέσεις), όπου δημιουργούν νέες υποθέσεις πολιτών και εκτελούν αναζητήσεις υποθέσεων σε εκκρεμότητα. Επίσης αναζητούν εκκρεμότητες στα ΚΕΠ, όπου εμφανίζονται οι εκκρεμείς υποθέσεις στο Κ.Ε.Π. ανά υπάλληλο, φορέα, πολίτη, προέλευση, ποικίλες ενέργειες όπου καταχωρούνται άλλες ενέργειες που διεκπεραιώνουν στο Κ.Ε.Π. (π.χ. θεωρήσεις γνησίων υπογραφής), βλέπουν εισερχόμενα μηνύματα, όπου εμφανίζονται ενημερωτικά μηνύματα που αποστέλλονται από τη ΔΟΛ Κ.Ε.Π. καθώς και ενημερώσεις για τις νέες αιτήσεις που απευθύνονται προς το Κ.Ε.Π. σας με προέλευση το ERMIS ή το τηλεφωνικό κέντρο 1500, ηλεκτρονικές ανακοινώσεις, βάσει συνδέσμου προς την ιστοσελίδα όπου αναρτώνται ανακοινώσεις που αφορούν τα ΚΕΠ.

Άλλος ερωτώμενος από το Κ.Ε.Π. Νέας Σμύρνης συμπληρώνει πως κατά την αναζήτηση μιας νέας υπόθεσης για παράδειγμα «Αίτηση για Χορήγηση αντιγράφου ληξιαρχικής πράξης γέννησης» το πρόγραμμα αναφέρει ότι πρέπει να επιλεγθεί ο αρμόδιος φορέας και να πατηθεί το κουμπί «Συνεχίστε». Η καρτέλα που εμφανίζεται ζητά από τον πολίτη να επιλέξει υποχρεωτικά Νόμο και Δήμο και να πατήσει το κουμπί «Συνεχίστε». Στη νέα καρτέλα που εμφανίζεται ο εργαζόμενος καλείται να συμπληρώσει ηλεκτρονικά μια αίτηση – υπεύθυνη δήλωση με τα στοιχεία του πολίτη, κάποια από τα οποία πρέπει να συμπληρωθούν υποχρεωτικά. Στη συνέχεια και αφού συμπληρώσει την αίτηση πατά το κουμπί αποθήκευση. Στη νέα καρτέλα που εμφανίζεται ο εργαζόμενος πληροφορείται ότι η αίτησή του αποθηκεύτηκε με επιτυχία. Επίσης παρέχεται η δυνατότητα να ενημερωθεί ο πολίτης με μήνυμα στο κινητό για την ολοκλήρωση της αίτησής του. Τέλος επιλέγει με ποιον τρόπο μπορεί να παραλάβει το πιστοποιητικό του ο πολίτης. Οι τρόποι ποικίλουν. Ο πολίτης μπορεί να παραλάβει το πιστοποιητικό του από το ΚΕΠ, με συστημένη επιστολή, από άλλο σημείο, από εκπρόσωπο πολίτη ή με φαξ. Όταν εκδοθεί το πιστοποιητικό ο πολίτης δέχεται στα εισερχόμενα μηνύματα ένα μήνυμα σχετικά με την υπόθεσή του. Στο μήνυμα αναγράφεται ο

αριθμός πρωτοκόλλου, το θέμα, το διαβιβαστικό (εκτύπωση) και η ημερομηνία του πρωτοκόλλου. Ένας άλλος ερωτώμενος αναφέρει το παράδειγμα όπου ο πολίτης επιθυμεί να ενημερωθεί για τα δικαιολογητικά που απαιτούνται προκειμένου να ανανεώσει την άδεια οδήγησης.

Στο Κ.Ε.Π. Ηλιούπολης η απάντηση που δόθηκε είναι ότι υπάρχουν διαδικασίες που διεκπεραιώνουν τα Κ.Ε.Π. οι οποίες δεν απαιτούν την κατάθεση δικαιολογητικών και οι οποίες είναι online όπως η απόδοση ΑΜΚΑ, οι υπηρεσίες του ΟΑΕΔ, βεβαιώσεις δημοτολογίου, κ.λπ. Σε άλλο Κ.Ε.Π. η απάντηση που δόθηκε είναι ότι είναι απαραίτητο εργαλείο (ουσιαστικά είναι ένα frontend μιας βάσεως δεδομένων), το οποίο είναι εύκολο στη χρήση. Οπτική απεικόνιση μιας βάσης δεδομένων, όπου να υπάρχουν τα προσωπικά στοιχεία, στοιχεία σχετικά με τις αιτήσεις, αιτήματα των πολιτών (αρ. δημοτολογίου, πινακίδες οχημάτων, αρ. αδείας οδηγήσεις, ημερομηνίες γεννήσεως, γάμου, θανάτου, αριθμοί στρατιωτικού μητρώου ΑΣΜ, κ.λπ.) προς διεκπεραίωση αιτήσεων. Ειδικότερα να υπάρχει διαλειτουργικότητα (Interoperability), να μπορεί ο χρήστης του προγράμματος να επικοινωνεί σε επίπεδο ανταλλαγής δεδομένων και με άλλες εφαρμογές και με άλλους φορείς κ.λπ. Να ενσωματώνει τη δυνατότητα πρόσβασης στον παγκόσμιο ιστό για την αναζήτηση κάθε μορφής πληροφορίας.

11.4. Συλλογή Δεδομένων

Στην ερώτηση που αναφέρεται το αν συλλέγονται δεδομένα σε τακτική βάση και τι είδους δεδομένα, στο Κ.Ε.Π. Νέος Κόσμος απάντησαν ότι η συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιείται και σε άλλες διαδικασίες. Ανοίγοντας μια καρτέλα με τα στοιχεία του πολίτη όπως Α.Δ.Τ., Α.Φ.Μ., Α.Μ.Κ.Α., το μόνο που μπορεί να κάνει κανείς είναι να διαφοροποιήσει το αίτημα. Το Κ.Ε.Π. Βικτώριας απάντησε ότι συλλέγονται οι απαντήσεις στα προκαθορισμένα ερωτήματα των

αιτήσεων. Συχνές ερωτήσεις και απαντήσεις που έχουν προκαθορισμένο έντυπο όπου υποβάλλονται οι αιτήσεις, ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία. Στο Κ.Ε.Π. Αμπελοκήπων η απάντηση που δόθηκε είναι ότι τα στοιχεία που συγκεντρώνονται είναι προσωπικά στοιχεία στην παρούσα φάση τα οποία περιλαμβάνουν π.χ. όνομα, φύλο, προσωπικά στοιχεία επικοινωνίας και στοιχεία επικοινωνίας στην εργασία, τίτλος θέσης εργασίας, ημερομηνία και τόπος γέννησης, εθνικότητα, αριθμός δελτίου ταυτότητας, διαβατηρίου και βίζας κτλ. Σε άλλο Κ.Ε.Π. απάντησαν ότι κάθε μήνα συγκεντρώνονται στατιστικά στοιχεία που δείχνουν την επισκεψιμότητα και την παραγωγικότητα του ΚΕΠ. Επίσης αναφέρθηκε ότι πρέπει να υπάρχουν α) τα στατιστικά στοιχεία κάθε μήνα για όλες τις διαδικασίες και προσωπικά και απρόσωπα προς κάθε διευκόλυνση της διαδικασίας β) να γίνονται ενημερότητες αιτημάτων με τους λόγους που προέκυψαν τα αιτήματα, προσωπικά και συγκεκριμένα και να αναγράφονται και οι λόγοι τους αναλυτικά.

Στο Κ.Ε.Π. Κυψέλης αναφέρθηκε η συλλογή δεδομένων σχετικών με τα παράπονα των πολιτών. Η διαχείριση των παραπόνων από το Κ.Ε.Π. είναι άλλοτε εύκολη και άλλοτε δύσκολη υπόθεση, ανάλογα με την περίπτωση. Σίγουρα όμως είναι αντιμετωπίσιμη, αν ακολουθηθούν οι κατάλληλοι χειρισμοί. Με βάση το σύστημα διαχείρισης παραπόνων, ο υπεύθυνος αντιμετώπισης του ενημερώνεται είτε από τους ίδιους τους δημότες (προσωπικές επαφές, επιστολές), είτε από τους προϊσταμένους των τμημάτων, είτε από την διεύθυνση, είτε από τα κεντρικά γραφεία ή τέλος από τους υπαλλήλους. Το σύστημα δίνει τη δυνατότητα καταγραφής του παραπόνου από όλα αυτά τα σημεία στην κεντρική του βάση δεδομένων, έτσι ώστε ο υπεύθυνος να έχει μια συνολική εικόνα για όλη τη μονάδα. Παράπονα μπορούν να προκύψουν με τρεις τρόπους: από ερωτηματολόγια, από συμβάντα-απαιτήσεις του δημότη και από απ' ευθείας εισαγωγή στο σύστημα.

1. Απ' ευθείας εισαγωγή παραπόνου. Ο δημότης ειδοποιεί τον υπεύθυνο για ένα παράπονο που έχει. Ο υπεύθυνος καταχωρεί το παράπονο στο σύστημα.
2. Εισαγωγή παραπόνου από ερωτηματολόγιο. Οποιαδήποτε απάντηση σε ερωτηματολόγιο έχει χαρακτηριστεί ως παράπονο εγγράφεται αυτόματα στη λίστα των παραπόνων.
3. Εισαγωγή παραπόνου από συμβάν-αίτημα δημότη. Όταν εισάγεται ένα νέο συμβάν στο σύστημα, ο χρήστης έχει τη δυνατότητα να το καταχωρήσει ως παράπονο του δημότη και να εμφανιστεί στη λίστα παραπόνων.

Αν ο δημότης είναι ακόμα στη δημόσια υπηρεσία, θα πρέπει να γίνουν οι ακόλουθες ενέργειες:

1. Ο υπεύθυνος συλλέγει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για το συμβάν.
2. Ο υπεύθυνος ανοίγει την κάρτα του δημότη και παίρνει πληροφορίες για αυτόν.
3. Έρχεται σε προσωπική επαφή με τον δημότη. Σημειώνει τα σχόλια του σχετικά με τις ενέργειες που έκανε στο σύστημα.
4. Μετά από την παρέλευση κάποιων ημερών ανοίγει την κάρτα του δημότη και βλέπει το ιστορικό.

Στο Κ.Ε.Π. Συντάγματος αναφέρθηκε ότι αν ο δημότης έχει ήδη φύγει από τη δημόσια υπηρεσία, γίνεται η σχετική έρευνα με όλα τα τμήματα και τους εμπλεκόμενους και κρατούνται οι σχετικές σημειώσεις στο σύστημα και αποστέλλεται απαντητική επιστολή. Τέλος στα υπόλοιπα Κ.Ε.Π. η συλλογή δεδομένων ήταν ικανοποιητική και αντιμετώπιζονταν σωστά με κάποιες ελλείψεις στα παράπονα των πολιτών.

11.5. Χρήση Δεδομένων

Στην ερώτηση που αφορά στο πώς χρησιμοποιούνται αυτά τα δεδομένα το Κ.Ε.Π. Νέου Κόσμου απάντησε ότι τα δεδομένα χρησιμοποιούνται για να διεκπεραιωθούν τα αιτήματα των πολιτών καθώς και να κρατώνται και στατιστικά στοιχεία, με τα οποία πρέπει να ενημερώνεται το υπουργείο. Αν όχι εμπειρικά, ποιοτικά και ποσοτικά. Στο Κ.Ε.Π. Βικτώρια δόθηκε η απάντηση ότι χρησιμοποιούνται πάνω στις τυποποιημένες αιτήσεις, ο τύπος της αίτησης π.χ «με τυποποιημένα υποδείγματα και την έκδοση Οικογενειακού πιστοποιητικού». Επίσης αναφέρθηκε ότι χρησιμοποιούνται ανά κατηγορία αιτημάτων - αιτήσεων και λοιπών διαδικασιών και αποστέλλονται στο Υπουργείο για βελτίωση της διοικητικής διαδικασίας, άμεσης και πλήρους πληροφόρησης για κάθε οργανωτική του μονάδα του ΥΠΕΣΔΑ με σκοπό την αξιολόγηση και την ενίσχυση του ανθρωπίνου δυναμικού των ΚΕΠ. Το Κ.Ε.Π. Αμπελοκήπων απάντησε ότι τα δεδομένα αποστέλλονται στη διεύθυνση των Κ.Ε.Π. και είναι ένα εργαλείο αξιολόγησης καθώς και το μέσο ενίσχυσης ανθρωπίνου δυναμικού στα Κ.Ε.Π.. Επίσης αναφέρθηκε ότι χρησιμοποιούνται προς διεκπεραίωση του πολίτη η βεβαίωση να υπάρχει στο Π.Σ. για διάστημα 6 μηνών.

Ερωτώμενοι στα υπόλοιπα Κ.Ε.Π. ανέφεραν ότι χρησιμοποιούν τα δεδομένα προκειμένου να παρέχουν άριστη ποιότητα υπηρεσιών, μέσα από μια συνεχή ερευνητική διαδικασία που δίνει στους μάνατζερ χρήσιμα αποτελέσματα. Συγκεκριμένα χρησιμοποιούν τα δεδομένα για να μετρήσουν την ικανοποίηση των δημοτών και των εντυπώσεών τους, ενώ ακόμα αυτά είναι «φρέσκα στο μυαλό τους» (transactional surveys). Για να μετρήσουν τη διαχρονική συσσωρευμένη εμπειρία των δημοτών για την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών (total market surveys).

11.6. Βιωσιμότητα του Πληροφοριακού Συστήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Στην ερώτηση που αφορά στο ποια θεωρούν ότι είναι η βιωσιμότητα του Πληροφοριακού Συστήματος Ανθρώπινου Δυναμικού (ΠΣΑΔ) στο Κ.Ε.Π. Νέου Κόσμου απάντησαν ότι θα μπορούσε το πρόγραμμα ERMIS να παρέχει περισσότερες πληροφορίες δυνατότητες έτσι ώστε να μην υποχρεώνεται ο υπάλληλος να πραγματοποιεί εξωτερικές αναζητήσεις π.χ. μέσω του internet για να βρει περισσότερες πληροφορίες σχετικά με κάποια αιτήματα.

Επίσης στο Κ.Ε.Π. Βικτώρια τόνισαν ότι το κυρίως θέμα είναι οι διαδικασίες του προγραμματισμού και η σωστή διαχείριση να του δίνονται στα ΚΕΠ. Δεν υπάρχει σωστός συντονισμός - προγραμματισμός Υπουργείου προς τα ΚΕΠ, ώστε όλες οι διαδικασίες να είναι αποτελεσματικές και να εκτελούνται άμεσα από τα Κ.Ε.Π. προς τους πολίτες. Μπορεί να είναι και τεχνικά θέματα όπως προγράμματα.

Στο Κ.Ε.Π. Αμπελοκήπων απάντησαν ότι η βιωσιμότητα του Πληροφοριακού Συστήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μικρή. Στο Κ.Ε.Π. Κυψέλης η απάντηση που δόθηκε είναι ότι το πληροφοριακό σύστημα συνεχώς αναβαθμίζεται σε πολλά επίπεδα διοικητικής διαδικασίας, με στόχο την επιτάχυνση και απλούστευση των διαδικασιών, εστιάζοντας έτσι στην ανάπτυξη και υποστήριξη συστημάτων και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού για όλο το εύρος (επιχειρήσεων και οργανισμών) με πλήρη λειτουργικότητα. Επίσης αναφέρθηκε πως το πληροφοριακό σύστημα που χρησιμοποιείται από τα Κ.Ε.Π. συνεχώς αναβαθμίζεται καθώς νέες διοικητικές πράξεις προστίθενται ανά τακτά χρονικά διαστήματα όπως το πρόγραμμα ανθρωπιστικής κρίσης και κοινωνικής αλληλεγγύης.

Στο Κ.Ε.Π. Πατησίων απάντησαν ότι το σύστημα αυτό είναι απλό και ανταποκρίνεται στις ανάγκες του μέσου ανθρώπου. Σε άλλο συγκεκριμένα απάντησαν ότι το θέμα είναι πόσο το Δημόσιο θα ανταποκριθεί στα αιτήματα των πολιτών (όπως τα θέματα ψηφιακή

υπογραφή και αποστολή εγγράφων, e-paranolo, on-line αιτήσεις). Πάντα όμως θα υπάρχει η ανάγκη λόγω ειδικών συνθηκών για χρήση του συστήματος (αναλφάβητοι, μη γνώση χειρισμού Η/Υ, ηλικιωμένοι, ΑΜΕΑ κλπ).

Βέβαια όλοι οι ερωτώμενοι συμφώνησαν πως τα πληροφοριακά συστήματα αποτελούν βασική προϋπόθεση για την επιβίωση των ΚΕΠ. Συγκεκριμένα στόχος τους είναι να υποστηρίζουν όλα τα στελέχη των Κ.Ε.Π. στη λήψη έγκαιρων και κατά το δυνατόν κοντά στη πραγματικότητα αποφάσεων, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Επίσης βοηθά στη διαχείριση της καθημερινής λειτουργίας των Κ.Ε.Π. και ελέγχει τη λειτουργία τους.

Τα πληροφοριακά συστήματα αποτελούν σημαντικό θέμα για τα Κ.Ε.Π. αφού συμβάλλουν στο να καθορίσουν τη θέση τους στην αγορά και να αναζητήσουν αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης πληροφορίας και γνώσης σχετικά με τις διαδικασίες μάρκετινγκ και μανάτζμεντ.

Επίσης όλοι οι ερωτώμενοι των υπόλοιπων Κ.Ε.Π. συμφωνούν πως οι υπολογιστές γενικά και τα δίκτυα επικοινωνίας αποτελούν σπουδαίο εργαλείο για τα ΚΕΠ. Σήμερα, η πληροφορία και οι τεχνολογίες επικοινωνίας δεν είναι απλά μηχανισμός υποστήριξης, αλλά θεωρούνται κύριος μοχλός δράσης. Η δημιουργία ιστοσελίδων (web page) και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) εξελίχθηκαν σημαντικά τα τελευταία χρόνια.

11.7. Εκπαίδευση στο Πληροφοριακό Σύστημα

Στην επόμενη ερώτηση αν έχουν λάβει εκπαίδευση πάνω στο πληροφοριακό σύστημα και θέλουν να λάβουν ή όχι στο Κ.Ε.Π. Νέου Κόσμου απάντησαν ότι το προσωπικό δεν λαμβάνει καμιά εκπαίδευση πάνω στο πληροφοριακό σύστημα, όλα γίνονται εμπειρικά (λόγου χρόνου και φόρτου εργασίας) και οι ενημερώσεις πραγματοποιούνται

μέσω mail, που αφορούν θέματα από τη νομοθεσία, ή τους αρμοδίους φορείς που αφορά το αίτημα (π.χ. TAXIS).

Στο Κ.Ε.Π. Βικτώρια τονίστηκε ότι οι εργαζόμενοι θέλουν να λάβουν εκπαίδευση, να ενημερώνονται για κάθε αλλαγή στο σύστημα, για να μπορούν να χειρίζονται τα αιτήματα των πολιτών πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά. Επίσης αναφέρθηκε ότι δεν λαμβάνουν ιδιαίτερη εκπαίδευση, χρειάζεται πολύ περισσότερη.

Στο Κ.Ε.Π. Αμπελοκήπων απάντησαν ότι πάνω στο συγκεκριμένο πρόγραμμα δεν υπάρχει καμιά εκπαίδευση για το λόγο ότι δεν υπάρχει καθόλου χρόνος όλα γίνονται εμπειρικά κυρίως η ενημέρωση του προγράμματος γίνεται από πιο παλαιούς υπαλλήλους. Σε άλλο Κ.Ε.Π. τόνισαν ότι υπάρχουν διάφορα προγράμματα επιμόρφωσης που διεξάγονται μέσω του Ε.Κ.Δ.Δ. όπου μπορούν να μετέχουν οι υπάλληλοι (πρόσφατα η ηλεκτρονική υπογραφή).

Στο Κ.Ε.Π. Κυψέλης η απάντηση που δόθηκε είναι ότι όλοι οι υπάλληλοι των Κ.Ε.Π. έχουν επαρκείς γνώσεις Η/Υ καθώς τους είναι επιβεβλημένο από το είδος των εργασιών που διεκπεραιώνουν. Υπάρχουν διάφορα προγράμματα επιμόρφωσης που διεξάγονται μέσω του Ε. Κ.Δ.Δ. όπου οι υπάλληλοι μπορούν να δηλώσουν συμμετοχή. Στο τελευταίο Κ.Ε.Π. η απάντηση που δόθηκε είναι ότι δε χρειάζεται, είναι εξαιρετικά απλό. Αν μπορούσε να γίνει πιο σύνθετο θα γινόταν πιο βαρύ και θα προκαλούσε κατάρρευση του συστήματος.

Οι ερωτώμενοι των Κ.Ε.Π. Πατησίων Συντάγματος και Σεπολείων συμφώνησαν πως η εκπαίδευση στο πληροφοριακό σύστημα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες και να χρησιμοποιεί καινοτόμες μεθόδους. Τέλος οι ερωτώμενοι από Κ.Ε.Π. Βύρωνα, Ηλιούπολη και Νέα Σμύρνη ανέφεραν ότι η εκπαίδευση πρέπει να περιλαμβάνει διαφορετικά στάδια, όπως: γενική εισαγωγή στη χρήση του συστήματος, εκπαίδευση στις διαδικασίες και στις μεθόδους που υποστηρίζει το σύστημα, λεπτομερή εκπαίδευση στις οθόνες που

χρησιμοποιεί και τα βήματα που εκτελεί ο κάθε χρήστης, εκπαίδευση στα εργαλεία του συστήματος κ.λπ. Ο σωστός κατακερματισμός της εκπαίδευσης, καθώς και η προσαρμογή της στις ανάγκες των χρηστών αποτελούν σημαντικές προϋποθέσεις επιτυχίας.

11.8. Οδηγίες Χρήσης για το Πληροφοριακό Σύστημα

Στην ερώτηση που αναφέρεται στο αν δόθηκε κάποιο εγχειρίδιο ή οδηγίες χρήσης για το πληροφοριακό σύστημα και αν ναι βοήθησε, το πρώτο Κ.Ε.Π. απάντησε ότι οι οδηγίες χρήσεις στέλνονται μέσω mail και κάποια τηλεφωνά helpdesk π.χ τηλεφωνά του taxis net, Ο.Γ.Α ΗΔΙΚΑ, και όπου υπάρχουν απορίες σε κάποια προβλήματα όπως κάρτα Κοινωνικής Ασφάλισης. Άλλο Κ.Ε.Π. απάντησε ότι με κάθε εγκύκλιος που αποστέλλεται σε ότι αφορά την εφαρμογή μιας καινούργιας ηλεκτρονικής διαδικασίας, δίνεται ένα εγχειρίδιο ή οδηγίες χρήσεως, τα οποία εμπεριέχονται. Επίσης αναφέρθηκε ότι το πληροφοριακό σύστημα των Κ.Ε.Π. στηρίχθηκε σε εγχειρίδιο χρήσης του, που είναι απαραίτητο για τη λειτουργία του πληροφοριακού συστήματος, και οι υπάλληλοι θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην εφαρμογή του εγχειριδίου. Σε άλλο Κ.Ε.Π. η απάντηση που δόθηκε είναι πως η λειτουργία του πληροφοριακού συστήματος του Κ.Ε.Π. στηρίχθηκε σε εγχειρίδιο χρήσης του, το οποίο είχε στόχο να εξοικειώσει τους υπαλλήλους των Κ.Ε.Π. με τις υπάρχουσες αλλά και τις νέες λειτουργικότητες από τις οποίες αποτελείται το ERMIS back office. Επίσης αναφέρθηκε ότι ήταν χρήσιμο καθώς παρέίχε πληροφορίες για όλες τις υπηρεσίες: σύνδεση χρήστη με το ERMIS back office, προσωπικά στοιχεία χρήστη, αποσύνδεση χρήστη από το eker back office, αλλαγή κωδικού πρόσβασης, επισκόπηση του κεντρικού μενού του eker, διαχείριση υποθέσεων, αναζήτηση στοιχείων πολίτη, εισαγωγή στοιχείων πολίτη, ενημέρωση στοιχείων πολίτη, δημιουργία νέας υπόθεσης (αναζήτηση αίτησης, εκτύπωση δικαιολογητικών, επιλογή αρμόδιας υπηρεσίας, συμπλήρωση και

πρωτοκόλληση αίτησης, ενημέρωση πολίτη με sms – επιλογές παραλαβής εγγράφου, εκτύπωση αίτησης), διαχείριση υποθέσεων, έκδοση διαβιβαστικού προς την αρμόδια υπηρεσία, αποστολή αίτησης με fax προς την αρμόδια υπηρεσία, καταχώρηση απάντησης από την αρμόδια υπηρεσία, έκδοση διαβιβαστικού προς τον πολίτη και ολοκλήρωση υπόθεσης, ψηφιοποίηση εγγράφου κατά την παραλαβή του από το ΚΕΠ, ακύρωση υπόθεσης, ανεπιτυχής ολοκλήρωση υπόθεσης, διαχείριση σύνθετης υπόθεσης, υπηρεσίες ηλεκτρονικής θυρίδας, εισαγωγή εγγράφου στην ηλεκτρονική θυρίδα του πολίτη, επικύρωση ηλεκτρονικού εγγράφου, δημιουργία ακριβούς αντιγράφου εγγράφου, εκκρεμότητες, εκκρεμότητες υπαλλήλου, εκκρεμότητες ΚΕΠ, εκκρεμότητες ανά φορέα, εκκρεμότητες ανά πολίτη, εκκρεμότητες από call center, εκκρεμότητες από portal, εκτυπώσεις, άλλες ενέργειες ΚΕΠ, πρωτόκολλο, δημιουργία εισερχομένου – εξερχομένου πρωτοκόλλου και γενικό διαβιβαστικό. Ωστόσο λόγω της μεγάλης εργασιακής εμπειρίας των υπαλλήλων του και της καθημερινής τριβής με το κοινό η γνώση του έγινε κυρίως στην πράξη και όχι μέσω της εφαρμογής του εγχειριδίου. Στο τελευταίο Κ.Ε.Π. η απάντηση είναι ότι δόθηκε το εγχειρίδιο με τις οδηγίες της ψηφιακής υπογραφής και είναι πάντα διαθέσιμο για όλους τους χρήστες.

11.9. Αξιολόγηση Πληροφοριακού Συστήματος

Στην επόμενη ερώτηση για το αν θεωρούν ότι πρέπει να υπάρχει αξιολόγηση του πληροφοριακού συστήματος και των εργαζομένων που το χρησιμοποιούν στο Κ.Ε.Π. Νέου Κόσμου απάντησαν ότι σαφώς πρέπει να υπάρχει αξιολόγηση για να λειτουργεί όλο το σύστημα αποτελεσματικά. Επίσης άλλοι ερωτώμενοι από τα Κ.Ε.Π. Κυψέλης και Πατησίων ανέφεραν ότι η αξιολόγηση του πληροφοριακού συστήματος πρέπει να γίνει πιο αποτελεσματικά και να βελτιωθεί με τις εκάστοτε δυνατότητες και απαιτήσεις των δεδομένων. Άλλοι πρόσθεσαν ότι οι υπάλληλοι είναι διαφόρων κατηγοριών και ειδικοτήτων και

αντιμετωπίζουν με διαφορετικό βαθμό δυσκολίας και προσαρμογής το πρόγραμμα. Οπότε με την αξιολόγηση θα μπορούν να επιλυθούν σημαντικά θέματα σε σχέση με την αποδοτικότητα – αποτελεσματικότητα, και κάποιοι υπάλληλοι να έχουν περισσότεροι extra εκπαίδευση ώστε να γίνουν και αυτοί ποιο αποδοτικοί όπως και οι άλλοι. Στο Κ.Ε.Π. Συντάγματος απάντησαν ότι είναι απαραίτητη καθώς είναι αλληλένδετη η δράση και των δυο. Στο Κ.Ε.Π. Σεπολείων απάντησαν ότι είναι απαραίτητη η συνεχής αναβάθμιση του πληροφοριακού συστήματος λόγω του είδους των πληροφοριών και των υπηρεσιών (ηλεκτρονικών). Πρέπει να υπάρχει αξιολόγηση και ποιοτική διασφάλιση του πληροφοριακού συστήματος. Άλλοι ερωτώμενοι συμπλήρωσαν ότι τα αποτελέσματα που συλλέγονται από το σύστημα θα πρέπει να καλύπτουν επαρκώς όλες τις περιπτώσεις χρήσης του προγράμματος καθώς και την ταχύτητα του αποτελέσματος είτε τα στοιχεία είναι ομοιογενή (ίδιο περιεχόμενο του αιτήματος) είτε ανομοιογενή (θέλουν διαφορετική προετοιμασία. Στο Κ.Ε.Π. Βύρωνα απάντησαν ότι η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από ανθρώπους οι οποίοι έχουν εργασιακή εμπειρία του αντικείμενου διότι είναι οι μόνοι που έχουν την δυνατότητα επαρκούς αξιολόγησης.

Πρέπει αυτή να γίνεται γιατί συμβάλλει στην ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών στους πολίτες, καθώς και στην ηθική αμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού και συνεπώς στη βελτίωση της αποδοτικότητας. Και στο Κ.Ε.Π. Νέας Σμύρνης η απάντηση που δόθηκε ήταν ότι πρέπει να υπάρχει αξιολόγηση (λειτουργικότητα και αποδοτικότητα για εργαζόμενους και πολίτες) του πληροφοριακού συστήματος ως προς την:

- Καταλληλότητα (Suitability): Κάνει αυτό που θέλω;
- Αξιοπιστία (Reliability): Λειτουργεί χωρίς προβλήματα;
- Αποδοτικότητα (Efficiency): Είναι ικανοποιητικοί οι χρόνοι απόκρισης;
- Χρηστικότητα (Usability): Μπορώ να το χρησιμοποιήσω εύκολα ως χρήστης;

- Ασφάλεια (Security): Προστατεύεται από μη εξουσιοδοτημένους χρήστες;
- Συμμόρφωση (Compliance): Συμμορφώνεται με τους κανονισμούς και τα στάνταρ του προγράμματος;

Στο Κ.Ε.Π. Ηλιούπολης αναφέρθηκε πως η αρχική αξιολόγηση έπρεπε να στηριχθεί σε μια πιλοτική εφαρμογή, η οποία θα ήταν επικεντρωμένη σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα περιπτώσεων (περιορισμένο εύρος δεδομένων), αλλά θα εισχωρούσε σε βάθος στις ιδιαιτερότητες κάθε διαδικασίας. Κατά την πιλοτική εφαρμογή διαφαίνονται προβλήματα του σχεδιασμού και της υλοποίησης των διαδικασιών, καθώς και της παραμετροποίησης του συστήματος. Τα προβλήματα αυτά πρέπει να αντιμετωπιστούν επιτυχώς προ της έναρξης της πλήρους λειτουργίας του συστήματος. Επεσήμαναν επίσης ότι υπάρχουν συγκεκριμένες μέθοδοι διεξαγωγής της πιλοτικής εφαρμογής και αξιολόγησης του συστήματος με τη χρήση ειδικών εργαλείων. Έτσι η αποδοχή του συστήματος γίνεται με βάση τα αποτελέσματα της πιλοτικής εφαρμογής.

Με την πιλοτική εφαρμογή συμφώνησαν και ερωτώμενοι σε άλλο Κ.Ε.Π. βάσει των οποίων κατά τη δοκιμαστική εκτέλεση το νέο σύστημα ERP και τα υφιστάμενα συστήματα του Κ.Ε.Π. λειτουργούν παράλληλα. Τα υφιστάμενα συστήματα όμως είναι αυτά τα οποία υποστηρίζουν ακόμη τις επιχειρηματικές διαδικασίες του ΚΕΠ. Τα αποτελέσματα της λειτουργίας των δύο συστημάτων συγκρίνονται και διεξάγονται οι τελευταίες ρυθμίσεις και βελτιώσεις στο πακέτο ERP. Μετά την έναρξη πλήρους λειτουργίας καταγράφονται όλα τα λειτουργικά προβλήματα, τα οποία αναλύονται και διορθώνονται.

Πέραν της αντιμετώπισης προβλημάτων της υλοποίησης, η βελτίωση του συστήματος αλλά και των επιχειρηματικών διαδικασιών αποτελεί συνεχές έργο, το οποίο αποβλέπει και στη δυναμική προσαρμογή του Κ.Ε.Π. στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.

11.10. Αναβάθμιση Πληροφοριακού Συστήματος

Στην ερώτηση που αφορά στο αν θεωρούν ότι το πληροφοριακό σύστημα χρειάζεται αναβάθμιση και αν ναι ως προς τι, στο Κ.Ε.Π. Νέου Κόσμου απάντησαν ότι ναι χρειάζεται άμεση διασύνδεση με όλες τις υπηρεσίες. Εργαζόμενοι στα Κ.Ε.Π. Βικτώριας Αμπελοκλήπων και Κυψέλης συμπλήρωσαν ότι σε πολλές υπηρεσίες δεν υπάρχει διασύνδεση όπως είναι το Υπουργείο Μεταφορών, ληξιαρχείο, Εισαγγελίες Πρωτοδικεία και με κάποιες υπηρεσίες του δήμου όπως στο κομμάτι της μεταδημότευσης δεν υπάρχουν στοιχεία. Υπηρεσίες που υπάρχει σύνδεση είναι το Εθνικό ποινικό μητρώο, το Εθνικό δειγματολόγιο και ο ΟΑΕΔ. Στο Κ.Ε.Π. Πατησίων απάντησαν ότι χρειάζεται στο να διευκολύνονται ακόμη περισσότερο οι διαδικασίες ως προς διεκπεραίωση στις κατηγορίες προώθησης των αιτημάτων. Επίσης αναφέρθηκε ότι μέσα στο πρόγραμμα, θα πρέπει να δημιουργηθούν νέες φόρμες – πεδία με επιπρόσθετες πληροφορίες, λόγω ότι χρειάζεται περισσότερο χώρο για την ενημέρωση μέσα από την online εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος (ERMIS) έτσι τόσο τα Κ.Ε.Π. όσο και οι πολίτες να διεκπεραιώνουν τις υποθέσεις τους ηλεκτρονικά όπου αυτό είναι δυνατό και υπάρχει ή αντιστοιχεί στην εφαρμογή η δυνατότητα. Στο Κ.Ε.Π. Συντάγματος ή απάντηση που δόθηκε είναι πως είναι αναγκαία η συνεχής αναβάθμιση του πληροφοριακού συστήματος λόγω του είδους των παρεχομένων από αυτό υπηρεσιών (ηλεκτρονικών και online υπηρεσιών). Στο Κ.Ε.Π. Σεπολείων η απάντηση που δόθηκε είναι α) πως πρέπει να υπάρχει η υποστήριξη του πληροφοριακού συστήματος (και αναβάθμιση (πχ. προσθήκη υπηρεσίας fax). Τα Κ.Ε.Π. Νέας Σμύρνης και Ηλιούπολης απάντησαν ότι μπορούν να αντικατασταθούν κάποια τμήματα του προγράμματος για να είναι αναλυτικότερα για τους χρήστες και να παρέχουν μεγαλύτερη δυνατότητα ασφάλειας σε ενδεχόμενες αλλαγές που απαιτούνται. β) πως πρέπει να υπάρχει σταθερότητα (Stability), έτσι ώστε να ελαχιστοποιούνται οι κίνδυνοι απρόσμενων αποτελεσμάτων - πληροφοριών μετά από τροποποιήσεις που έγιναν.

Πώς πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα δοκιμών (testability), έτσι ώστε να ελέγχεται εύκολα η εγκυρότητά του συστήματος.

11.11. Προτάσεις για τη Βελτίωση του Πληροφοριακού Συστήματος

Στην τελευταία ερώτηση που αναφέρεται στο αν θέλουν να προτείνουν λύσεις για τη βελτίωση του πληροφοριακού συστήματος και αν ναι ποιες είναι αυτές στο Κ.Ε.Π. Νέου Κόσμου δόθηκε η απάντηση ότι η βελτίωση του πληροφοριακού συστήματος πρέπει να αποσκοπεί στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη η οποία επιτυγχάνεται μέσω του πληροφοριακού συστήματος, το οποίο πρέπει να είναι διαμορφωμένο και να δίνει πληροφορίες και αποτελέσματα άμεσα και αξιόπιστα χωρίς καμιά καθυστέρηση στον πολίτη. Οι Εργαζόμενοι στα Κ.Ε.Π. Βικτώριας και Αμπελοκήπων ανέφεραν το ίδιο και πρόσθεσαν ότι αυτό μπορεί να επιτευχθεί αφού υπάρξουν απλουστεύσεις όλων των διαδικασιών. Στο Κ.Ε.Π. Κυψέλης απάντησε ότι θα πρέπει να υπάρχει αναβάθμιση του πληροφοριακού συστήματος, με τακτική εκπαίδευση του προσωπικού ως προς την κατώτερη χρήση του πληροφοριακού συστήματος. Μάλιστα ανέφεραν ότι ιδιαίτερη σημασία κατά το σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων πρέπει να αποδοθεί στις ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι, πώς ιεραρχούν τις προτεραιότητες στην εκπαίδευση τους και σε ποιο βαθμό τα εκπαιδευτικά συστήματα οργανώνονται ώστε να καλύπτουν αυτές τις ανάγκες. Ο σχεδιασμός ενός εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει στην πρώτη φάση του να υιοθετεί τις ανάγκες των εργαζομένων ανάλογα με τη θέση τους και να θέτει στόχους για την κάλυψη μαθησιακών αναγκών σε επίπεδο γνώσης, δεξιοτήτων και συμπεριφοράς. Στη δεύτερη φάση θα πρέπει να επιλέγεται ο σχεδιασμός και ο τρόπος εφαρμογής και στην τρίτη να ακολουθεί η αξιολόγηση του προγράμματος.

Επίσης εργαζόμενοι στα Κ.Ε.Π. Πατησίων και Συντάγματος ανέφεραν ότι οι λύσεις σε διαπιστωμένα προβλήματα που θα προταθεί

τη μελετούν σε κάθε περίπτωση με γνώμονα την μηχανοργάνωση του ΥΠΕΣΔΑ και κατόπιν πραγματοποιείται η βελτίωση και η αναβάθμιση κάποιων καίριων σημείων προτείνοντας συγκεκριμένες λύσεις που θα το βελτιώσουν. Στο Κ.Ε.Π. Σεπολείων απάντησαν ότι οι υπηρεσίες που παρέχονται είναι σημαντικό να είναι online για την αποτελεσματικότερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Οι δημόσιοι φορείς πρέπει να αναδείξουν το πληροφοριακό σύστημα (ERMIS) έτσι όσο τα Κ.Ε.Π. όσο και οι πολίτες να διεκπεραιώνουν τις υποθέσεις τους ηλεκτρονικά όπου αυτό είναι δυνατό. Όπως τόνισαν κύριος παράγοντας για την επιτυχία μιας υπηρεσίας είναι η αυτοματοποίηση στο μέγιστο δυνατό βαθμό των διαδικασιών, που αυτή αναλαμβάνει. Η αυτοματοποίηση αυτή μπορεί να γίνει μέσω ειδικού πληροφοριακού συστήματος, που έχει δημιουργηθεί βάσει δεδομένων, στην οποία έχουν καταχωρηθεί και κωδικοποιηθεί όλες οι διαδικασίες που αναλαμβάνει το Κέντρο. Στην ίδια βάση δεδομένων καταγράφονται προσωπικά στοιχεία όπως αριθμοί τηλεφώνου, ταχυδρομική διεύθυνση και ονοματεπώνυμο των αρμοδίων υπαλλήλων καθώς και όλων των φορέων στους οποίους απευθύνεται το Κέντρο. Η αρχιτεκτονική του συστήματος στοχεύει στην επιτυχή ολοκλήρωση της διαδικασίας και παρέχεται η δυνατότητα να εξάγονται ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση των πολιτών και την απλοποίηση των διαδικασιών.

Στο Κ.Ε.Π. Βύρωνα οι εργαζόμενοι ανέφεραν τα εξής για τη βελτίωση του πληροφοριακού συστήματος:

- Εκπαίδευση της ομάδας υλοποίησης στο πακέτο ERP, και ειδικότερα των project teams στα αντίστοιχα εξειδικευμένα υποσυστήματα του πακέτου.
- Αποτύπωση των υφιστάμενων επιχειρηματικών διαδικασιών.
- Ανάλυση και αξιολόγηση των υφιστάμενων επιχειρηματικών διαδικασιών.
- Προσαρμογή των ανωτέρω διαδικασιών σε επιλεγμένες διαδικασίες που υποστηρίζει το πακέτο ERP.

- Ανάπτυξη των κατάλληλων τιμών για τις παραμέτρους των διαδικασιών του συστήματος.
- Σχεδιασμός και υλοποίηση οθόνων και αναφορών.
- Σχεδιασμός και υλοποίηση επιπέδων πρόσβασης και εξατομίκευση περιβάλλοντος χρηστών.

Στα Κ.Ε.Π. Νέας Σμύρνης απάντησαν πως θα πρέπει να υπάρχει μεγαλύτερη άνεση στις εξωτερικές εφαρμογές με λιγότερη ταυτοποίηση. Απάντηση με τη αυτόματη ενεργοποίηση e-mail (όχι παρουσία του πολίτη συνεχώς στα ΚΕΠ). Συγκεκριμένα ανέφεραν ότι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι ένα από τα σημαντικότερα παραδείγματα συνεργασίας αλλά και επικοινωνίας μεταξύ Κ.Ε.Π. και πολιτών καθώς παρέχει άμεση επαφή με τον πολίτη, αποτελεί μια οικονομική λύση για να μπορέσει να επικοινωνήσει ο πολίτης με το Κ.Ε.Π. αλλά και το αντίστροφο. Τέλος το email δίνει τη δυνατότητα στον πολίτη να εκφράσει το παράπονο, το αίτημά του άμεσα και οικονομικά, αλλά και στο Κ.Ε.Π. να τον εξυπηρετήσει άμεσα.

Στο Κ.Ε.Π. Ηιούπολης αναφέρθηκε η συνεχής ανάγκη για αναβάθμιση του πληροφοριακού συστήματος. Συγκεκριμένα επεσήμαναν πως όπως σε κάθε πολύπλοκο έργο, η επιτυχία υλοποίησης του συστήματος ERP εξαρτάται όχι μόνο από το σχεδιασμό και εφαρμογή συστηματικής μεθόδου εκτέλεσης των εργασιών, αλλά και από την εκ των προτέρων λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων σε καίρια σημεία του έργου. Τρία από τα σημεία, τα οποία χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής, είναι: Αντικείμενο/Πεδίο εφαρμογής έργου (project scope), ανθρώπινοι πόροι (resources) και διοίκηση έργου. Ο καθορισμός του αντικειμένου και των ορίων του έργου υλοποίησης απαιτεί προσεκτική αντιμετώπιση. Ως διευκρινιστικό παράδειγμα αναφέρεται η οριοθέτηση της υλοποίησης συστήματος ERP, έτσι ώστε να υποστηρίξει αυστηρά τις υφιστάμενες επιχειρησιακές διαδικασίες.

Εναλλακτικά, το έργο θα μπορούσε να οροθετηθεί έτσι ώστε να περιλαμβάνει ανασχεδιασμό των διαδικασιών και υποστήριξη των νέων διαδικασιών από το σύστημα. Επίσης, συνιστάται η αποφυγή μεταβολής του αντικειμένου κατά τη διάρκεια της υλοποίησης.

Η επιλογή των ανθρώπινων πόρων αναφέρεται στα στελέχη του Κ.Ε.Π. που θα συμμετάσχουν στην ομάδα υλοποίησης, καθώς και στα στελέχη της ομάδας συμβούλου υλοποίησης. Όσον αφορά τα στελέχη του ΚΕΠ, συνιστάται η εντατική απασχόληση στο έργο (κατά 40%-60% του συνολικού χρόνου εργασίας τους) στελεχών που εκπροσωπούν όλες τις κρίσιμες λειτουργίες του ΚΕΠ.

Απαραίτητη επίσης θεωρείται η πλήρης απασχόληση ενός εκπαιδευμένου στελέχους του ΚΕΠ. Στα επιλεγμένα στελέχη πρέπει να δοθούν κατάλληλα κίνητρα αλλά και περιορισμοί έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανότητες αποχώρησης από το Κ.Ε.Π. κατά τη διάρκεια υλοποίησης ή αμέσως μετά την ολοκλήρωση του έργου. Όσον αφορά τα στελέχη του συμβούλου, συνιστάται να διασφαλιστεί η συμμετοχή στελεχών με εμπειρία σε υλοποίηση συστημάτων ERP σε άλλα ΚΕΠ.

Το ηγετικό στέλεχος της συμβουλευτικής ομάδας πρέπει να επιλεγθεί προσεκτικά, να κατονομαστεί και να καθοριστούν κανόνες αντικατάστασης. Επίσης συνιστάται περιοδική αξιολόγηση των στελεχών του συμβούλου από τα μέλη-στελέχη του Κ.Ε.Π. καθώς και από το σύμβουλο διασφάλισης ποιότητας.

Επίσης στο Κ.Ε.Π. Ηλιούπολης επεσήμαναν την ύπαρξη των εξής ειδικών: Χορηγός έργου, ο οποίος εξασφαλίζει τους απαραίτητους πόρους. Ο ρόλος του χορηγού αναλαμβάνεται από ανώτατο διοικητικό στέλεχος, όπως ο αναπληρωτής διευθύνων σύμβουλος ή ο γενικός διευθυντής, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η δέσμευση της διοίκησης. Υπεύθυνος έργου, ο οποίος αναλαμβάνει τη διοίκηση του έργου υλοποίησης. Ο project manager πρέπει να έχει ολοκληρωμένη αντίληψη των σημαντικών επιχειρηματικών διαδικασιών και των

διασυνδέσεών τους. Συνιστάται η θέση αυτή να ανατεθεί σε manager, όχι όμως στον υπεύθυνο μηχανογράφησης. Επιτροπή παρακολούθησης και αξιολόγησης, η οποία ασκεί την εποπτεία του έργου. Συνήθως τα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας αποτελούν μέλη του steering committee. Ομάδες έργου, οι οποίες επικεντρώνονται και εκτελούν βασικά τμήματα του έργου. Ο υπεύθυνος κάθε ομάδας έργου είναι συνήθως manager του ΚΕΠ, ο οποίος αφιερώνει σημαντικότερο χρόνο στο έργο υλοποίησης (από 40% έως 60% του διαθέσιμου χρόνου του. Υπεύθυνος διασφάλισης ποιότητας του έργου, ο οποίος ασκεί συμβουλευτικό ρόλο. Η θέση αυτή δεν εντάσσεται σε ιεραρχικό επίπεδο.

12. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

12.1. Εισαγωγή

Η παρούσα διατριβή είχε στόχο να μετρήσει μέσα από τις απόψεις των εργαζόμενων στο δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πελατών (Κ.Ε.Π.), κατά πόσο ο συγκεκριμένος οργανισμός σήμερα λειτουργεί αποτελεσματικά αλλά και το κατά πόσο οι νέες τεχνολογίες συμβάλουν θετικά στη λειτουργία του. Για την επίτευξη του παρόντος σκοπού διεξήχθη πρωτογενής ποιοτική έρευνα με τη χρήση συνεντεύξεων.

12.2. Σύνοψη Έρευνας

Τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης αναδεικνύουν τον αρκετά αποτελεσματικό τρόπο λειτουργίας των Κ.Ε.Π. χάρη στις νέες τεχνολογίες. Ωστόσο απαιτούνται και άλλα βήματα για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας σε υψηλό βαθμό. Συγκεκριμένα συμπεραίνεται ότι η υποστήριξη του *handwork* σε αρκετά Κ.Ε.Π. κρίνεται επαρκής από την πλευρά του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α. για τα Κ.Ε.Π., όμως η υποστήριξη του πληροφοριακού συστήματος είναι ανεπαρκής διότι δεν ανανεώνονται οι συμβάσεις με τις εταιρείες υποστήριξης και άρα δεν υπάρχει σωστή ενημέρωση στο πληροφοριακό σύστημα όλων των διαδικασιών που κάθε φορά θα πρέπει να ακολουθούνται από τους εργαζομένους.

Αναφορικά με τις νέες τεχνολογικές υποδομές στο πληροφοριακό σύστημα του ERMIS τα Κ.Ε.Π. ανέφεραν καινοτομικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες προς τους πολίτες, έτσι ώστε να είναι πλαισιωμένες με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό με αντικειμενικό σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας. Συμφώνησαν πως το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα ERMIS το οποίο προσφέρει μια σειρά λειτουργιών και ψηφιακών υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας προς όλους τους εμπλεκόμενους με το Υπουργείο. Επίσης το πρόγραμμα ERMIS συμβάλει τόσο στη συνολική

αναβάθμιση και την εύρυθμη λειτουργία των διαδικασιών του, όσο και στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων που παρέχουν οι νέες τεχνολογίες, με στόχο την ουσιαστική παροχή εξελιγμένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς όλους τους εμπλεκόμενους

Αναφορικά με τα δεδομένα που συλλέγονται από τα Κ.Ε.Π. αυτά χρησιμοποιούνται για να διεκπεραιωθούν τα αιτήματα των πολιτών καθώς και να κρατώνται και στατιστικά στοιχεία, με τα οποία πρέπει να ενημερώνεται το υπουργείο. Επίσης αναφέρθηκε ότι χρησιμοποιούνται προς διευκόλυνση του πολίτη.

Όσον αφορά στην αξιολόγηση του πληροφοριακού συστήματος όλοι συμφώνησαν πως πρέπει να υπάρχει αξιολόγηση του πληροφοριακού συστήματος και των εργαζομένων που το χρησιμοποιούν για να λειτουργεί όλο το σύστημα αποτελεσματικά. Πρέπει επίσης να υπάρχει αναβάθμιση του πληροφοριακού συστήματος, με τακτική εκπαίδευση του προσωπικού ως προς την καλύτερη χρήση του πληροφοριακού συστήματος. Μάλιστα αναφέρθηκε ότι ιδιαίτερη σημασία κατά το σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων πρέπει να αποδοθεί στις ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι, πώς ιεραρχούν τις προτεραιότητες στην εκπαίδευσή τους και σε ποιο βαθμό τα εκπαιδευτικά συστήματα οργανώνονται ώστε να καλύπτουν αυτές τις ανάγκες.

12.3. Συνεισφορά της Διατριβής

Η συνεισφορά της παρούσας διατριβής έγκειται στο σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν τα πληροφοριακά συστήματα στους δημόσιους οργανισμούς. Τα οφέλη τους αφορούν τόσο τους εργαζομένους, καθιστώντας τους πιο αποτελεσματικούς και πιο ποιοτικούς στην εργασία τους, όσο και τους πολίτες, οι οποίοι εξυπηρετούνται άμεσα και γρήγορα από τους δημόσιους οργανισμούς. Επίσης τα πληροφοριακά συστήματα τείνουν να εξαλείψουν τα τεράστια γραφειοκρατικά προβλήματα του δημόσιου τομέα. Ωστόσο απαιτούνται και άλλα βήματα για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας σε υψηλό βαθμό. Επίσης απαιτείται η

συνεχής αξιολόγηση των πληροφοριακών συστημάτων προκειμένου να λειτουργεί αποτελεσματικά. Πέραν της αξιολόγησης απαιτείται και η συνεχής αναβάθμισή του με τακτική εκπαίδευση του προσωπικού.

12.4. Περιορισμοί

Βασικός περιορισμός της παρούσης μελέτης είναι ότι μελετήθηκαν τα Κ.Ε.Π. της Αθήνας, γεγονός που δεν επιτρέπει στην ερευνήτρια να γενικεύσει τα αποτελέσματά της στο σύνολο των ΚΕΠ. Επίσης άλλος περιορισμός αποτελεί ο ελάχιστος χρόνος των ερωτώμενων να απαντήσουν αναλυτικά με διεξοδικές πληροφορίες στις ερωτήσεις της ερευνήτριας.

12.5. Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς που αναφέρθηκαν μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διερευνήσει το ίδιο θέμα σε Κ.Ε.Π. σε όλη την Ελλάδα, ώστε να συγκρίνει τις απόψεις των εργαζόμενων σε αστικά και περιφερειακά κέντρα. Επίσης θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο ένα ερωτηματολόγιο μέτρησης των απόψεων των εργαζομένων για το πληροφοριακό σύστημα, ώστε να είναι σύντομο στη συμπλήρωσή του και να μην υπόκειται η έρευνα στον περιορισμό του χρόνου των ερωτώμενων.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abu-Shanab, E. A. (2015). Reengineering the open government concept: An empirical support for a proposed model. *Government Information Quarterly*, 32(4), 453-463.
- Aldrich, J., Bertot, J. C., & McClure, C. R. (2002). «E- government: initiatives, developments, and issues». *Government Information Quarterly*, 19, 349-355.
- Alenezi, H., Tarhini, A., & Sharma, S. K. (2015). Development of quantitative model to investigate the strategic relationship between information quality and e-government benefits. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 9(3), 324-351.
- Alloghani, M. A. M. A., Hussain, A., Al-Jumeily, D., Aljaaf, A. J., & Mustafina, J. (2017). Gamification in e-Governance: Development of an online gamified system to enhance government entities services delivery and promote public's awareness. In *Proceedings of the 5th International Conference on Information and Education Technology* (pp. 176-181). ACM.
- Anthopoulos, L., & Fitsilis, P. (2014). Trends in e-strategic management: How do governments transform their policies?. *International Journal of Public Administration in the Digital Age (IJPADA)*, 1(1), 15-38.
- Apostolopoulou, E., Bormpoudakis, D., Paloniemi, R., Cent, J., Grodzińska-Jurczak, M., Pietrzyk-Kaszyńska, A., & Pantis, J. D. (2014). Governance rescaling and the neoliberalization of nature: the case of biodiversity conservation in four EU countries. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 21(6), 481-494.
- ArAs, G. (2016). *A handbook of corporate governance and social responsibility*. CRC Press.
- Atkins, L & Wallace, S. (2012). *Qualitative Research in Education*. London: Sage Publications, LTD.

- Avison, D. and Fitzgerald, G. (1998), *Information Systems Development: Methodologies, Techniques and Tools*, 2nd ed, McGraw-Hill.
- Babbie, E. (2007). *The Practice of Social Research*. 11th edition. Belmont CA: Thompson – Wadsworth.
- Bailey, A., Minto-Coy, I., & Thakur, D. (2017). IT Governance in E-Government Implementations in the Caribbean: Key Characteristics and Mechanisms. In *Information Technology Governance in Public Organizations* (pp. 201-227). Springer, Cham.
- Barelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*, Glencoe: Free Press.
- Barrett, M., Davidson, E., Prabhu, J., & Vargo, S. L. (2015). Service innovation in the digital age: key contributions and future directions. *MIS quarterly*, 39(1), 135-154.
- Bekkers, V. J. J. M., & Zouridis, S. (1999). «Electronic service delivery in public administration: Some trends and issues». *International Review of Administrative Sciences*, 65(2), 183- 196.
- Bell, J. (2005), *Doing Your Research Project: A Guide for First-Time Researchers in Education, Health and Social Science*, Berkshire: Open University Press.
- Benchmarking the Information Society: e-Europe Indicators for European Regions (BISER, 2004). «BISER Domain Report No.1. e-Government-the Regional Dimension».
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. Allyn and Bacon.
- Bertot, J. C., Gorham, U., Jaeger, P. T., Sarin, L. C., & Choi, H. (2014). Big data, open government and e-government: Issues, policies and recommendations. *Information Polity*, 19(1, 2), 5-16.

- Bickman, L., and Debra, R.J. (1998). Handbook of Applied Social Research Methods, Sage Publications.
- Biggs, E. M., Duncan, J. M., Atkinson, P. M., & Dash, J. (2013). Plenty of water, not enough strategy: how inadequate accessibility, poor governance and a volatile government can tip the balance against ensuring water security: the case of Nepal. *Environmental science & policy*, 33, 388-394.
- Black, S. (2000). *Management*, Prentice Hall pp. 122-125.
- Boland, R.J. (1985) Phenomenology: a preferred approach to research on IS, *Research Methods in Information Systems*, p.193-201.
- Braun, V. & Clarke, V., (2006). Using Thematic Analysis in Psychology: *Qualitative Research in Psychology*, 3(2).
- Buixadé Farré, A., Stephenson, S. R., Chen, L., Czub, M., Dai, Y., Demchev, D., ... & Kivekäs, N. (2014). Commercial Arctic shipping through the Northeast Passage: routes, resources, governance, technology, and infrastructure. *Polar Geography*, 37(4), 298-324.
- Burke, W. W. (2017). *Organization change: Theory and practice*. Sage Publications.
- Carson, C. M. (2005). A historical view of Douglas McGregor's Theory Y. *Management Decision*, 43(3), 450-460.
- Charmaz, K., (2003), *Grounded Theory: Objectivist & Constructivist Methods*, στο N.K.
- Christensen, L. B. (2007), *Η Πειραματική Μέθοδος στην Επιστημονική Έρευνα*, Αθήνα: Παπαζήσης
- Cissna, T. (1998). ERP software implementation brings pains with its gains", *Electric light and Power*, 76, 343-4
- ComputerWorld (1998). "Big retail SAP project put on ice".

- Creswell J. (2007), *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*, London: Sage.
- Creswell, J. (2013), "Research design qualitative and quantitative approaches", Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Daft, R. (2001). *Organization theory and design*. Cengage learning.
- Daft, R. (2006). *Organization theory and design*. Cengage learning.
- Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage learning.
- Dahlen & Elfsson, (1999). *An analysis of the current and future ERP systems*" Thesis University of Stockholm.
- de la Porte, C., & Heins, E. (2016). *A new era of European integration? Governance of labour market and social policy since the sovereign debt crisis*. In *The sovereign debt crisis, the EU and welfare state reform* (pp. 15-41). Palgrave Macmillan, London.
- Dempsey J., Anderson P., Schwartz. «Privacy and E- Government». A Report to the United Nations Department of Economic and Social Affairs as background for the World Public Sector Report: E-Government by Center for Democracy and Technology.
- Denzin & Y.S. Lincoln (eds.), *Strategies of Qualitative Inquiry*, Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage Handbook of qualitative research*, second edition, Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Ανακτημένο από: https://books.google.gr/books?id=qEiC-_ELYgIC&pg=PA126&lpg=PA126&dq=Denzin,+N.+K.+and+Lincoln,+Y.+S.+%282000%29,+Handbook+of+qualitative+research&source=bl&ots=C2IRBpOz2E&sig=30V41L-CT3JnEknppZBdjYoRiJg&hl=en&sa=X&ved=0CDgQ6AEwA2oVChMIqKT3u-HuxwIVwREsCh3b-gtw#v=onepage&q=Denzin%2C%20N.%20K.%20and%20Lincoln

n%2C%20Y.%20S.%20%282000%29%2C%20Handbook%20of
%20qualitative%20research&f=false

- Donovan M. (1999). Strengthening Manufacturing weak links” Framingham, Mass.
- Drucker, P. F. (2017). The Theory of the Business (Harvard Business Review Classics). Harvard Business Press.
- Durbin A. (1997). Essentials of Marketing, 14th edition, South – Western College Publishing
- Ebbers, W. E., Jansen, M. G., & van Deursen, A. J. (2016). Impact of the digital divide on e-government: Expanding from channel choice to channel usage. *Government information quarterly*, 33(4), 685-692.
- Elliot, A. J., Dweck, C. S., & Yeager, D. S. (Eds.). (2017). *Handbook of Competence and Motivation: Theory and Application*. Guilford Publications.
- Fan, B., & Luo, J. (2014). Benchmarking scale of e-government stage in Chinese municipalities from government chief information officers’ perspective. *Information Systems and e-Business Management*, 12(2), 259-284.
- Fan, J., Zhang, P., & Yen, D. C. (2014). G2G information sharing among government agencies. *Information & Management*, 51(1), 120-128.
- Featherstone, K. (2015). External conditionality and the debt crisis: the ‘Troika’ and public administration reform in Greece. *Journal of European Public Policy*, 22(3), 295-314.
- Felin, T., Lakhani, K. R., & Tushman, M. (2014). Special issue of *Strategic Organization*: “Organizing crowds and innovation”. *Strategic Organization*, 1, 2.
- Fleischmann, A., Schmidt, W., Stary, C., Obermeier, S., & Brger, E. (2014). *Subject-oriented business process management*. Springer Publishing Company, Incorporated.

- Flick, U. (2002). *Triangulation: An introduction to qualitative research*, London: Sage.
- Flick, U., von Kardoff, E. & Steinke, I. (eds.), (2004), *A Companion to Qualitative Research*, London: Sage.
- Flores, W. R., Antonsen, E., & Ekstedt, M. (2014). Information security knowledge sharing in organizations: Investigating the effect of behavioral information security governance and national culture. *Computers & Security*, 43, 90-110.
- Fontana, A. & Frey J. (1994), *The Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage.
- Gaaloul, H., & Khalfallah, S. (2014). Application of the “benefit-of-the-doubt” approach for the construction of a digital access indicator: A revaluation of the “digital access index”. *Social indicators research*, 118(1), 45-56.
- GartnerGroup, (2000). *ERP II Report” Strategic Planning*.
- Gawel, J. E. (1997). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 5(11), 3.
- Gil-Garcia, J. R., & Luna-Reyes, L. F. (2003). «Towards a definition of electronic government: A comparative review». In Gill-Garcia R., Martinez-Moyano I. «Understanding the evolution of e-government: The influence of systems of rules on public sector dynamics.
- Gómez-Baggethun, E., & Muradian, R. (2015). In markets we trust? Setting the boundaries of market-based instruments in ecosystem services governance.
- Goulas, D., Valkanos, E., & Droulia, K. (2016). How E-Gov in Greece Affects Life-Long Learning for Public Servants, Working on Technical Field. *Universal Journal of Educational Research*, 4(8), 1828-1836.

- Gupta, A. (2000). Enterprise resource planning: the emerging organizational value systems, *Industrial Management & Data Systems*, 100, 1.
- Hair, J. F. (2015). *Essentials of business research methods*. ME Sharpe.
- Hancock B, Windridge K., and Ockleford, E. (2007) *An introduction to qualitative research*, Trend RDSU.
- Hancock B., Windridge K. and Ockleford E. (2007) *An introduction to qualitative research*, Trend RDSU.
- Hashim, H., Lin, A., & Foster, J. (2016). Barriers surrounding e-government implementation: A case study of Government to Business (G2B) system. In *Communication, Management and Information Technology: International Conference on Communciation, Management and Information Technology (ICCMIT 2016, Cosenza, Italy, 26-29 April 2016)* (p. 295). CRC Press.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford university press.
- Hatziargyriou, N. (2014). *Microgrids: architectures and control*. Wiley/IEEE Press.
- Heald, K., Kelly, J. (1998). *AMR Research Predicts ERP Market Will Reach \$52 Billion by 2002*, AMR Research, Boston, MA.
- Hillman W., Hillary, A. Willis-Brown, T. (2002). Extending the value of ERP *Industrial Management & Data Systems*, 102 (1), 35-38.
- Huitt, W. (2001). *Motivation to learn: An overview*. Educational psychology interactive, 12.
- Indeje, W.G., Zheng Q. (2010). Organizational Culture and Information Systems Implementation: A Structuration Theory Perspective. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 10(27). <http://sprouts.aisnet.org/10-27>.

- Jaeger, P. T. (2003). «The endless wire: E-Government as a global phenomenon». *Government Information Quarterly*, 20(4), 323-331.
- Jansen Arild. «Assessing E-Government progress-why and what». Department of e-Government studies, University of Oslo.
- Jonas, D. K. (2000). «Building state information highways: Lessons for public and private sector leaders». *Government Information Quarterly*, 17(1), 43-67.
- Jørgensen, K. E. (2016). *Reflective approaches to European governance*. Springer.
- Kalof, L. Dan A., and Dietz, T. (2008). *Essentials of Social Research*, Open University Press
- Kennedy D. (1997). Who' s on line. *Inc Technology*, No 1 pp., 34-39.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009), *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*, London: Sage.
- Lacey A. and Luff D. (2007) *Qualitative research analysis*. Trend RDSU.
- Lambin, E. F., Meyfroidt, P., Rueda, X., Blackman, A., Börner, J., Cerutti, P. O., ... & Walker, N. F. (2014). Effectiveness and synergies of policy instruments for land use governance in tropical regions. *Global Environmental Change*, 28, 129-140.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2013). *Management Information Systems* 13e.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). *Management information system*. Pearson Education India.
- Laverty, S. M., (2003)., Hermeneutic phenomenology and phenomenology: A comparison of historical and methodological considerations in *International Journal of Qualitative Methods*, 2(3). Article 3.

- Leidner, E. D. and Kayworth, T. (2006). Review: a review of culture in information systems research: toward a theory of information technology culture conflict. *MIS Quarterly* 30(2), 357-399.
- Letherby, G., & Bywaters, P. (2007). *Extending Social Research: Application, Implementation And Publication*. Ανακτημένο από: [https://books.google.gr/books?id=cExEBgAAQBAJ&pg=PA165&pg=PA165&dq=Somekh, +B., +and+Lewin, +C.%282005%29,+Research+methods+in+the+social+Science&source=bl&ots=cVxqOIFIBp&sig=-tu1qCzyeG69ZPYKbg_47-JqibU&hl=en&sa=X&ved=0CDcQ6AEwA2oVChMIhtuUsODuxwIVigYsCh3ClwQa#v=onepage&q=Somekh%2C%20B.%2C%20and%20Lewin%2C%20C.%282005%29%2C%20Research%20methods%20in%20the%20social%20Science&f=false](https://books.google.gr/books?id=cExEBgAAQBAJ&pg=PA165&pg=PA165&dq=Somekh,+B.,+and+Lewin,+C.%282005%29,+Research+methods+in+the+social+Science&source=bl&ots=cVxqOIFIBp&sig=-tu1qCzyeG69ZPYKbg_47-JqibU&hl=en&sa=X&ved=0CDcQ6AEwA2oVChMIhtuUsODuxwIVigYsCh3ClwQa#v=onepage&q=Somekh%2C%20B.%2C%20and%20Lewin%2C%20C.%282005%29%2C%20Research%20methods%20in%20the%20social%20Science&f=false)
- Lofstedt U. «e-Government- Assessment of current research and some proposals for future directions». Dept. of Information Technology and Media Mid Sweden.
- Lyon, D. (2013). *The information society: Issues and illusions*. John Wiley & Sons.
- Marion, R., & Gonzales, L. D. (2013). *Leadership in education: Organizational theory for the practitioner*. Waveland press.
- Martin, W. J. (2017). *The global information society*. Taylor & Francis.
- Mason, J. (2009), *Η Διεξαγωγή της Ποιοτικής Έρευνας*, Αθήνα :Ελληνικά Γράμματα
- McGregor, D. (2006). *The human side of enterprise*. McGraw Hill Professional.
- Mendez Vilas et al. (Eds.), *Techno-legal aspects of the information society and new economy: An overview* Badajoz, Spain: Formatex.
- Merill, G (1998), "The E.R.P market" Xenophon focus report.

- Murdoch, Z. (2015). Organization theory and the study of European union institutions: Lessons and opportunities. *Organization Studies*, 36(12), 1675-1692.
- Myeong, S., Kwon, Y., & Seo, H. (2014). Sustainable e-governance: The relationship among trust, digital divide, and e-government. *Sustainability*, 6(9), 6049-6069.
- Naska, A., Valanou, E., Peppas, E., Katsoulis, M., Barbouni, A., & Trichopoulou, A. (2016). Evaluation of a digital food photography atlas used as portion size measurement aid in dietary surveys in Greece. *Public health nutrition*, 19(13), 2369-2376.
- Neenlankavil, J.P. (2007), *International Business Research*, ME Sharpe.
- Nica, E., & Potcovaru, A. M. (2015). Effective M-Government Services and Increased Citizen Participation: Flexible and Personalized Ways of Interacting with Public Administrations. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 3(2), 92-97.
- Nilson. A., (1994). *Standardasystem of business*" IMIT, Stockholm.
- Norris, D. F., & Reddick, C. G. (2013). Local e-government in the United States: Transformation or incremental change?. *Public Administration Review*, 73(1), 165-175.
- Nugent, N. (2017). *The government and politics of the European Union*. Springer.
- Nuttin, J. (2014). *Future time perspective and motivation: Theory and research method*. Psychology Press.
- Onwuegbuzie, A. J., & Leech, L. N. (2007). A Call for Qualitative Power Analyses. *Quality & Quantity*, 41, 105-121
- Onwuegbuzie, A. J., Leech, N. L., & Collins, K.M. T. (2012). Qualitative Analysis Techniques for the Review of the Literature. *The Qualitative Report*, 17(56), 1-28

- Österle, H. (2013). Business in the information age: heading for new processes. Springer Science & Business Media. DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: what it is and what it is not. *Long range planning*, 47(6), 379-389.
- Paloniemi, R., Apostolopoulou, E., Cent, J., Bormpoudakis, D., Scott, A., Grodzińska-Jurczak, M., ... & Pantis, J. D. (2015). Public participation and environmental justice in biodiversity governance in Finland, Greece, Poland and the UK. *Environmental Policy and Governance*, 25(5), 330-342.
- Pang, N. and Schauder, D. (2007). The Culture of Information Systems in Knowledge-Creating Contexts: The Role of User-Centred Design. Use and Redesign in IS: Double Helix Relationships? A monograph of the *Informing Science Journal*, Volume 10
- Parmelli, E., Flodgren, G., Beyer, F., Baillie, N., Schaafsma, M. E., & Eccles, M. P. (2011). The effectiveness of strategies to change organisational culture to improve healthcare performance: a systematic review. *Implementation Science*, 6(1), 33.
- Patton, M. Q. (1990) *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2nd ed., Newbury Park, SAGE, p.169.
- PC Magazine. Ειδική Έκδοση για την ΕΔΕΤ Α.Ε. «e-Ελλάδα. Επισκεφτείτε το Δημόσιο από το σπίτι σας». Τεύχος 14, Απρίλιος 2002. Σελίδες 3-25.
- Potter, J. & Hepburn, A. (2012), Eight challenges for interview researchers, in J.F. Gubrium and J.A. Holstein (Eds.), *Handbook of Interview Research*, London: Sage.
- Rao, S. (2000). "Enterprise resource planning: business needs and technologies", *Industrial Management & Data Systems*, 100, 2.
- Reta, M. Y. G. G., Hidayanto, A. N., Sandhyaduhita, P. I., & Nazief, B. A. A. (2016). Inhibiting factors of Service Level Agreement (SLA) adoption in Government to Citizen (G2C) services: A case of

- Indonesia. In *Advanced Computer Science and Information Systems (ICACSIS)*, 2016 International Conference on (pp. 277-282). IEEE.
- Ritchie, J. & Lewis, J., (2003). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*, London: Sage.
- Roman, A. V., & Miller, H. T. (2015). New questions for e-government: Efficiency but not (yet?) democracy. In *Public Affairs and Administration: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 2209-2227). IGI Global.
- Salvati, E. (2017). E-Government and E-Democracy in the Supranational Arena: The Enforcing of Transparency and Democratic Legitimacy in the European Union. In *Digital Media Integration for Participatory Democracy* (pp. 101-129). IGI Global.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schein, E. H. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training & Development Journal*.
- Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership* (Vol. 356). John Wiley & Sons
- Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide* (Vol. 158). John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schnoll, H. J. (2015). *E-government: Information, technology, and transformation*. Routledge.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (1999). *The dance of change* (pp. 164-179). New York: Doubleday.

- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (2001). The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations. *FACILITATION: AResearch & APPLICATIONS*, 82.
- Shafritz, J. M., Ott, J. S., & Jang, Y. S. (2015). *Classics of organization theory*. Cengage Learning.
- Sherer, J. A., Hoffman, T. M., & Ortiz, E. E. (2015). Merger and Acquisition Due Diligence: A Proposed Framework to Incorporate Data Privacy, Information Security, E-Discovery, and Information Governance into Due Diligence Practices. *Rich. JL & Tech.*, 21, 5-15.
- Shields, P. and Hassan T. (2006). Intermediate Theory: The Missing Link in Successful Student Scholarship. *Journal of Public Affairs Education*. 12(3), 313-334.
- Silverman D., (2010), *Doing Qualitative ResearchA Practical Handbook*, Thousand Oaks, CA Sage.
- Siskos, E., Askounis, D., & Psarras, J. (2014). Multicriteria decision support for global e-government evaluation. *Omega*, 46, 51-63.
- Slack, N-Chambers, S. and Johnston, R. (2004). *Operations Management*, 4th Edition, Harlow: FT/Prentice Hall
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339-358.
- Smith J., Flowers P. & Larkin M. (2009), *Interpretative Phenomenological Analysis Theory, Method and Research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Smith, J. (ed.), (2007), *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods*. London: Sage.
- Smith, K. E. (2013). *European Union foreign policy in a changing world*. John Wiley & Sons.

- Snead, J. T., & Wright, E. (2014). E-government research in the United States. *Government Information Quarterly*, 31(1), 129-136.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2016). *Theories of democratic network governance*. Springer.
- Stier, S. (2015). Political determinants of e-government performance revisited: Comparing democracies and autocracies. *Government Information Quarterly*, 32(3), 270-278.
- Symne, B. (1999). *Guide to IT based solutions*” Lund.
- Tarando, E. E., Borisov, A. F., Chelenkova, I. Y., Pruel, N. A., & Sinyutin, M. V. (2015). Corporate Governance: Mechanisms for control and alignment of interests of participants of corporate relations in the transitive economy. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4), 118.
- TAXISnet, 2017.
- Teixeira, C. P., Tsatsanis, E., & Belchior, A. M. (2014). Support for democracy in times of crisis: diffuse and specific regime support in Portugal and Greece. *South European Society and Politics*, 19(4), 501-518.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2001). *Strategic management: Concepts and cases*. McGraw-Hill/Irvin.
- Turnhout, E., Neves, K., & de Lijster, E. (2014). ‘Measurementality’ in biodiversity governance: knowledge, transparency, and the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services (IPBES). *Environment and Planning A*, 46(3), 581-597.
- Vaidya, A. N. K., & Soar, J. (2017). Application of e-government principles in anti-corruption framework. *Digital Governance and E-Government Principles Applied to Public Procurement*, 56.

- Van Der Aalst, W. M. (2013). Business process management: a comprehensive survey. ISRN Software Engineering, 2013.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1228.
- Van Maanen, J. (1979) The fact of fiction in organizational ethnography, *Administrative Science Quarterly*, 24, p.539-550.
- Weber, L., & Mayer, K. (2014). Transaction cost economics and the cognitive perspective: Investigating the sources and governance of interpretive uncertainty. *Academy of Management Review*, 39(3), 344-363.
- Wild, J. J., Wild, K. L., & Han, J. C. (2014). *International business*. Pearson Education Limited.
- Αθανασίου, Λ. (2000). Μέθοδοι και Τεχνικές Έρευνας στις Επιστήμες της Αγωγής, Ιωάννινα.
- Αναστασιάδης, Τ. (1998). “Ηλεκτρονικό Εμπόριο: Αγοράζοντας Μέσω Internet”, Δημοσιογραφικός Οργανισμός Λαμπράκη, Οικονομικός Ταχυδρόμος, (23), 19, σ.σ.51-60.
- Βασιλείου, Μ. (1999). “Η Ελληνική Επιχείρηση στο Internet”, Δημοσιογραφικός Οργανισμός Λαμπράκη, (23) 71, σ.σ.38-48.
- Βεργίνης, Δ. Κοντούλη, Ελ. κ.ά. (2000). Πληροφοριακά Συστήματα, Οργανισμός Λιβάνης
- Γενική Γραμματεία Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδος. «Έρευνα χρήσης τεχνολογιών πληροφόρησης και επικοινωνίας από τα νοικοκυριά, έτους 2006». Πειραιάς, 8 Νοεμβρίου 2006.
- Δημητριάδης, Α. (1998). Διοίκηση-Διαχείριση πληροφοριακών Συστημάτων, Νέες Τεχνολογίες.

- Δίκαιος Κ, Κουτούζης Μ, Σιγάλας Ι και Χλέτσος Μ. (1999). Βασικές Αρχές Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας, ΕΑΠ, σ. 28
- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2007). Ανακοίνωση της Επιτροπής στο Συμβούλιο, στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, στην Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και στην Επιτροπή Περιφερειών. «Η στρατηγική i2010- Ετήσια έκθεση για την κοινωνία της πληροφορίας, 2007». Βρυξέλλες, 30/3/2007. COM (2007), 146 τελικό.
- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2001). Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο.» eEurope 2002. Συνέπειες και προτεραιότητες. Ανακοίνωση προς το Εαρινό Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Στοκχόλμης, 23-24 Μαρτίου 2001». Βρυξέλλες, 13/3/2001. COM (2001), 140 τελικό.
- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2002). Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Συμβούλιο, στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, στην Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και στην Επιτροπή Περιφερειών. «eEurope 2005: Κοινωνία της Πληροφορίας για όλους. Σχέδιο δράσης που υποβάλλεται ενόψει του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της Σεβίλλης, 21/22 Ιουνίου 2002». Βρυξέλλες, 28/5/2002.COM (2002), 263 τελικό.
- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2003). Ανακοίνωση της Επιτροπής στο Συμβούλιο, στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Επιτροπή και στην Επιτροπή Περιφερειών. «The Role of eGovernment for Europe's Future». Βρυξέλλες, 26/9/2003. COM (2003), 567 τελικό.
- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2005). Ανακοίνωση της Επιτροπής στο Συμβούλιο, στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, στην Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και στην Επιτροπή Περιφερειών. «Η στρατηγική i2010-Ευρωπαϊκή κοινωνία της πληροφορίας για την ανάπτυξη και την απασχόληση». Βρυξέλλες, 1/6/2005. COM (2005), 229 τελικό.

Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2006). Ανακοίνωση της Επιτροπής στο Συμβούλιο, στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, στην Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και στην Επιτροπή Περιφερειών. «Σχέδιο δράσης για τις ηλεκτρονικές διοικητικές υπηρεσίες στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας i2010: Επιτάχυνση της ηλεκτρονικής δημόσιας διοίκησης στην Ευρώπη προς όφελος όλων». Βρυξέλλες, 25/4/2006. COM (2006), 173 τελικό.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2002). Γενική Διεύθυνση Τύπου και Επικοινωνίας. «Προς την Ευρώπη της γνώσης. Η Ευρωπαϊκή Ένωση και η κοινωνία της πληροφορίας».

ΙΚΑ, 2017.

Ιωαννίδης, Δ. (2005). Στατιστικές Μέθοδοι. Θεσσαλονίκη: Ζήτη.

Ιωσηφίδης, Θ. (2003). Εισαγωγή στην ανάλυση δεδομένων ποιοτικής κοινωνικής έρευνας. Μυτιλήνη. Ανακτημένο από: www.cultural-representation.com/.../SIMEIOSEISiosif.

Ιωσηφίδης, Θ. (2003). Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες. Αθήνα: Κριτική.

Ιωσηφίδης, Θ. (2008), Ποιοτικές Μέθοδοι Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες. Αθήνα: Κριτική.

Κανελλόπουλος, Χ. (1990). Μάνατζμεντ αποτελεσματική Διοίκηση. Σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, International Publishing.

Καρούνος Θ., Β. Κολυβά. «ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ eEurope 2005». Ημερίδα για την Πληροφορία του Δημόσιου Τομέα: προοπτικές διαχείρισης και αξιοποίησης Κέρκυρα. 10/12/2003.

Κατερέλος, Γ. (2008). Η συνέντευξη και το ερωτηματολόγιο, στο Στ.Παπαστάμου (Επιμ.), Εισαγωγή στην Κοινωνική Ψυχολογία. (Τόμος 1, Επιστημολογικοί προβληματισμοί και μεθοδολογικές κατευθύνσεις, , Αθήνα: Πεδίο.

- Κιουντούζης, Ε. (2000). Μεθοδολογίες Ανάλυσης και Σχεδιασμού Πληροφοριακών Συστημάτων, Εκδόσεις Μπένος.
- Κυριαζόπουλος, Π., & Σαμαντά, Ε. (2011). Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών. Αθήνα: Σύγχρονη εκδοτική
- Λιαρόπουλος, Λ. (1993). Οργάνωση Υπηρεσιών Υγείας, Σημειώσεις Διδασκαλίας, ΕΚΠΑ, σ. 83.
- Μακρυδημήτρης, Α.(2009). Προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων, Εκδόσεις Καστανιώτη.
- Μάλλας, Δ. (2007). Νέες τεχνολογίες πληροφορικής.Βήμα Net Economy.
- Μαντζούκας, Σ. (2007). Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση. Νοσηλευτική, 46(1), 88–98
- Μπουραντάς, Δ. (2001). Μάνατζμεντ των επιχειρήσεων, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος.
- ΟΑΕΔ, 2017.
- Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997). Εισαγωγή στην επικοινωνία, Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο
- Παπαδημητρίου Σταυρούλα. «E- government. Όραμα και πράξη. Στον κόσμο, στην Ευρώπη, στην Ελλάδα».
- Παρασκευόπουλος, Ι. (1993). Μεθοδολογία της Επιστημονικής Έρευνας Αθήνα.
- Παρασκευοπούλου-Κόλλια, Ε.-Α. (2008). Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις. The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology, 4 (1)
- Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας. «Η πορεία προς την ψηφιακή Ελλάδα. Πρώτη ολοκληρωμένη μέτρηση των δεικτών eEurope». Αθήνα, 11 Οκτωβρίου 2005.

- Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας. «Μελέτη για την μέτρηση των δεικτών των πρωτοβουλιών eEurope 2005 και i2010 για τα έτη 2006 και 2007».
- Σαΐτης, Χ. (1992), Οργάνωση και Διοίκηση της εκπαίδευσης, Θεωρία και πράξη, Αθήνα.
- Σταθακόπουλος, Β. (2001). Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς. Αθήνα: Σταμούλης
- Σύνδεσμος Ελλήνων Βιομηχάνων. Παρατηρητήριο Ανταγωνιστικότητας, Έρευνα και Ανάλυση. «Το επίπεδο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα. Επιπτώσεις στην Ανταγωνιστικότητα». Δελτίο Ανταγωνιστικότητας. Τεύχος 34, Νοέμβριος 2005.
- Συνήγορος του Πολίτη, 2017.
- Τερλεξής, Π. (1996). Διευθυντικές Ολιγαρχίες. Γραφειοκρατία, Κράτος, Κοινωνική Οργάνωση. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήσης.
- Τζωρτζακης, Κ. & Τζωρτζακη, Α. (2002). Οργάνωση και Διοίκηση, Rosili σελ 31-72.
- Τζωρτζάκης Κ., & Τζωρτζάκη Α. (1996). Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Αθήνα : Rosili
- Τομάρας Π. (2000). Εισαγωγή στο μάρκετινγκ και την έρευνα αγοράς. Αθήνα.
- Τσιβάκου, Σ. (1995). Δράση και Σύστημα, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος
- Τσιώλης, Γ. (2014). Μέθοδοι και Τεχνικές Ανάλυσης στην Ποιοτική Κοινωνική Έρευνα. Αθήνα: Κριτική.
- Υπουργείο Ανάπτυξης. Ειδική Γραμματεία για την Ανταγωνιστικότητα. «Στρατηγική της Λισαβόνας. Στόχοι και πορεία επίτευξής τους». Αθήνα. Ιανουάριος 2005.
- Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών. Ειδική Γραμματεία για την Κοινωνία της Πληροφορίας. Δελτίο Τύπου. «Συνεργασία της

ειδικής γραμματείας για την Κοινωνία της Πληροφορίας με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, για τη συνδιαμόρφωση της ευρωπαϊκής στρατηγικής για την Κοινωνία της Πληροφορίας με ορίζοντα το 2010». 4/3/2005.

Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών. Ειδική Γραμματεία Ψηφιακού Σχεδιασμού. Επιτροπή Πληροφορικής. «Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013».

Φλώρος Γ.Χ. (1993). Διοικητική των Επιχειρήσεων, Σύγχρονη Εκδοτική, σελ. 97-121.

Δημοσιεύσεις

- Dede, S., Sfakianakis, M. (2014). “The New Technologies in the Developments and Reorganization of Public Organization”, International Journal of Economic Research, 11(1), Jan.-June 2014: 143-154.
- Dede, S., Sfakianakis, M. (2012). “Effective Management of Public Organizations (organization structural function of effective management) with new Technologies”, Journal of Regional Socio-Economics Issues, Vol. 2, No. 3, pp. 55-70.

Συνέδρια

- Dede, S., Sfakianakis, M. (2012). “Effective Management of Public Organizations (organization structural function of effective management) with new Technologies” The 73rd International Atlantic Economic Society conference was held in Istanbul, Turkey 28-31 March 2012.
- Dede, S., Katsanakis, I., Sfakianakis, M. (2012). “New Public Management: The Role of HR and ICTs. The case of Greece”, 8th National & International HSSS Conference “Systems Approach to Strategic Management”, Thessaloniki, 5-7 July 2012.
- Dede, S., Sfakianakis, M. (2012). “The New Technologies in the Developments and Reorganization of Public Organization” 3rd Conference of the European Asian Economics, Finance & Accounting and Econometric Association TAIPEI, September 5-8, 2012.
- Dede S, (2013) “ICT infrastructure facilitates e-government realization and governance's aim achievements”, in ICT I Session of International Scientific Conference eRA – 8, organized by T.E.I. of Piraeus at T.E.I. Piraeus Campus, 23 – 25 September 2013.

- Dede, S., Sfakianakis, M. (2014) 'Measuring the citizen's satisfaction from the public services' has been accepted for oral presentation on the program of the 4th European Asian Economics, Finance, Econometrics and Accounting conference to be held in Penang, Malaysia, September 3-6, 2014.