

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»

**«ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ & ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΕ
ΔΗΜΟΣΙΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΕΦΚΑ ΛΑΡΙΣΑΣ»**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΜΑΡΙΑΣ ΑΛΒΑΝΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ ΑΧΙΛΛΕΑΣ

ΛΑΡΙΣΑ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2018 – 2019

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας: «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Η Δηλούσα

Μαρία Αλβανού

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα μελέτη εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και συγκεκριμένα στην κατεύθυνση της «Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης». Η εργασία ολοκληρώθηκε τον Ιανουάριο του 2020 στην Λάρισα.


Για το αποτέλεσμα της προσπάθειας αυτής, οφείλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Αναγνωστόπουλο Αχιλλέα, του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, ο οποίος με την κατανόηση, τις χρήσιμες συμβουλές του και την πολύτιμη καθοδήγησή του συνέβαλλε ουσιαστικά στην ολοκλήρωσή της διπλωματικής μου εργασίας. Τον καθηγητή κ. Σδρόλια Λάμπρο, Διευθυντή του ΠΜΣ στη Δημόσια Διοίκηση, θερμά ευχαριστώ για την αμέριστη συμπαράστασή του, την άφογη συνεργασία και την πολύτιμη καθοδήγησή του καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Ευχαριστώ επίσης την κα Αντωνίου Θεοφάνια καθηγήτρια του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, η οποία με τίμησε με την συμμετοχή της στην επιτροπή αξιολόγησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Τέλος ευχαριστώ βαθύτατα την οικογένειά μου, τους φίλους μου και τους συναδέλφους μου στον ΕΦΚΑ Λάρισας, για την κατανόηση και την έμπρακτη βοήθεια και την ηθική συμπαράστασή τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
ABSTRACT	11
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ	12
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	15
1.1 Διαπροσωπικές Σχέσεις	15
1.2 Εργασιακές Σχέσεις	15
1.3 Αρχές Εργασιακών Σχέσεων	16
1.4 Παράγοντες που επηρεάζουν τις διαπροσωπικές σχέσεις	17
1.5 Δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων επηρεάζουν τις διαπροσωπικές σχέσεις	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	21
2.1 Ορισμός	
2.2 Αρχές Επικοινωνίας	23
2.3 Μορφές Επικοινωνίας	23
2.4 Κατευθύνσεις επικοινωνίας	24
2.5 Δημιουργία συγκρούσεων λόγω λανθασμένης επικοινωνίας	27
2.6 Επίπεδα Επικοινωνίας	27
2.7 Είδη Επικοινωνίας	28
2.8 Παράγοντες αποτελεσματικής επικοινωνίας	29
2.9 Τεχνικές αποτελεσματικής επικοινωνίας	30
2.10 Η Σημασία Της Επικοινωνίας Του Σήμερα Στις Δημόσιες Υπηρεσίες	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	32
3.1 Τι είναι η Δημόσια διοίκηση	Error! Bookmark not defined.
3.2 Υφιστάμενη κατάσταση στη Δημόσια Διοίκηση	34

3.3 Διακρίσεις Δημόσιας Διοίκησης	36
3.4 Δομή της Δημόσιας Διοίκησης	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο ΕΝΙΑΙΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	40
4.1  ΕΝΙΑΙΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ	40
4.1.1 Επιδράσεις στη λειτουργία του ΕΦΚΑ	42
4.1.2 Κοινωνικές Επιδράσεις	42
4.1.3 Τεχνολογικές Επιδράσεις	42
4.1.4 Οικονομικές Επιδράσεις	43
4.1.5 Πολιτικές Επιδράσεις	43
4.2 Δυνατά Σημεία, Προκλήσεις και Προβλήματα	43
4.3 Σκοπός - Γενικές Αρχές και Αξίες	44
4.4 Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Σχεδιασμός του ΕΦΚΑ	45
4.4.1 Το Όραμα του ΕΦΚΑ	45
4.4.2 Αποστολή του ΕΦΚΑ	46
4.4.3 Οι Άξονες Δραστηριότητας του ΦΟΡΕΑ	46
4.4.4 Στρατηγικοί Στόχοι	47
4.4.5 Ενέργειες που έχουν Υιοθετηθεί από τον ΕΦΚΑ	48
4.4.6 Διαχείριση Κινδύνου	51
4.4.7 Επίλογος	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	52
5.1 Σκοπός Έρευνας	52
5.2 Ερευνητικά Ερωτήματα και Υποθέσεις	52
5.3. Η Μεθοδολογία	53
5.4 Το Ερωτηματολόγιο	53
5.5 Το Δείγμα της Έρευνας	55

5.6 Στατιστική Ανάλυση	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	56
6.1 Συνεπιδεστής Αξιοπιστίας του Δείγματος	57
6.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος	57
6.3 Επικοινωνία και Διαπορωπικές Σχέσεις Εργαζομένων με Διευθυντές	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	
7.1 Συμπεράσματα	67
7.2 Προτάσεις	68

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

Γράφημα 1: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων (%) των εργαζομένων ως προς φύλο

Γράφημα 2: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων (%) των εργαζομένων ως προς την οικογενειακή κατάσταση

Γράφημα 3: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων (%) των εργαζομένων ως προς την ηλικία

Γράφημα 4: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων (%) των εργαζομένων ως προς τα έτη προϋπηρεσίας

Γράφημα 5: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων (%) των εργαζομένων ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης

Γράφημα 6: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων (%) των εργαζομένων ως προς τις αποδοχές

Γράφημα 7: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των εργαζομένων ως προς την εργασιακή σχέση

Γράφημα 8: Αλλαγές στον Τρόπο Διοίκησης

Γράφημα 9: Αλλαγές στη Διαχείριση Προσωπικού

Γράφημα 10: Αλλαγές στον Τρόπο Εργασίας

Γράφημα 11: Αλλαγές στα Χρηματοοικονομικά Δεδομένα

Γράφημα 12: Απόψεις των Εργαζομένων: «Οι διευθυντές θετικά προσκείμενοι στο να ζητούν τις απόψεις των εργαζομένων»

Γράφημα 13: Απόψεις των Εργαζομένων: «Οι διευθυντές θετικά προσκείμενοι στο να επιτρέπουν τους εργαζόμενους να επηρεάσουν τις τελικές αποφάσεις»

Γράφημα 14: Απόψεις των Εργαζομένων: «Οι διευθυντές θετικά προσκείμενοι στο να ανταποκρίνονται στις προτάσεις των εργαζομένων»

Απόψεις των Εργαζομένων: «Οι διευθυντές..»

Γράφημα 15: Απόψεις των Εργαζομένων: «Οι διευθυντές κρατούν τις Υποσχέσεις τους»

Γράφημα 16: Απόψεις των Εργαζομένων: «Οι διευθυντές έχουν Ειλικρινή Διάθεση Κατανόησης Απόψεων των Εργαζομένων»

Γράφημα 17: Απόψεις των Εργαζομένων: «Οι διευθυντές έχουν Τίμια Συμπεριφορά»

Γράφημα 18: Απόψεις των Εργαζομένων: «Οι διευθυντές έχουν Κατανόηση για Απαιτήσεις Εκτός Εργασίας»

Γράφημα 19: Απόψεις των Εργαζομένων: «Οι διευθυντές Ενθαρρύνουν για Ανάπτυξη»

Γράφημα 20: Απόψεις των Εργαζομένων: «Οι διευθυντές Επιβραβεύουν τις Προσπάθειες Δεξιοτήτων των Εργαζομένων»

Γράφημα 21: Απόψεις των Εργαζομένων: «Οι διευθυντές σέβονται την Προσωπικότητα των Εργαζομένων»

Γράφημα 22: Απόψεις των Εργαζομένων: «Οι διευθυντές έχουν Δίκαιη Κρίση»

Γράφημα 23: Σχέσεις Διευθυντών & Εργαζομένων

Πίνακας 1: Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha του ερωτηματολογίου

Πίνακας 2: Περιγραφική στατιστική των δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών του δείγματος

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Μια νέα εποχή στις σχέσεις μεταξύ κράτους και πολιτών σηματοδοτεί η μετάβαση στην κοινωνία της πληροφορίας και των σύγχρονων μορφών επικοινωνίας. Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία με θέμα «Ποιότητα Επικοινωνίας και Διαπροσωπικές Σχέσεις σε Δημόσιο Οργανισμό: Μελέτη Περίπτωσης του Οργανισμού ΕΦΚΑ», διερευνά τον ρόλο των διαπροσωπικών και εργασιακών σχέσεων του ανθρώπινου δυναμικού των υπηρεσιών του δημοσίου φορέα, ενώ στοχεύει στη βελτίωση των σχέσεων των δημόσιων υπαλλήλων, τη δημιουργία αρμονικού κλίματος και την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Σκοπός της είναι να αποδείξει ότι η ουσιαστική επικοινωνία της δημόσιας διοίκησης και των εργαζομένων, οδηγεί σε αρμονική συνεργασία και ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των δύο μερών, με τελικό αποτέλεσμα την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Προϋπόθεση για βελτίωση της επικοινωνίας είναι οι εμπλεκόμενοι να πρόσκεινται θετικά στην ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και κατανόησης και να είναι έτοιμοι να αποδεχθούν γενικότερα τις σύγχρονες μορφές επικοινωνίας, όπως επιτάσσει το πνεύμα της σύγχρονης εποχής.

Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στις αρχές και στους παράγοντες που επηρεάζουν τις διαπροσωπικές και εργασιακές σχέσεις, οι οποίες με τη σειρά τους αποτελούν την βάση για την δημιουργία αποτελεσματικής επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο. Επίσης αναπτύσσεται η έννοια της επικοινωνίας και η σημασία της σήμερα στις δημόσιες υπηρεσίες.

Το δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζει το θεωρητικό πλαίσιο αναφορικά με την έννοια της επικοινωνίας και προχωράμε στις σύγχρονες μορφές επικοινωνίας, μέσα από τις απόψεις ερευνητών από βιβλιογραφία και σχετικά άρθρα.

Στο τρίτο κεφάλαιο εστιάζουμε στη δημόσια διοίκηση και πιο συγκεκριμένα στην υφιστάμενη κατάσταση που επικρατεί στους δημόσιους οργανισμούς. Συνεχίζουμε την αναφορά μας στη δομή του δημόσιου οργανισμού και τις διακρίσεις μεταξύ συγκεντρωτικού και αποκεντρωτικού συστήματος.

Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στην Εθνική Στρατηγική 2018-2020 του ΕΦΚΑ ως δημοσίου οργανισμού, στις βασικές αρχές και τους κατευθυντήριους στόχους της και περιγράφει την σημερινή κατάσταση. Επίσης περιγράφει τον Στρατηγικό Σχεδιασμό του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ) και τις δράσεις που έχουν υιοθετηθεί μέχρι σήμερα για την ανάδειξή του σε έναν σύγχρονο από πλευράς κοινωνικής δικτύωσης φορέα παροχής υπηρεσιών.

Το πέμπτο κεφάλαιο αναφέρεται στην μεθοδολογία της πραγματοποιηθείσης έρευνας, στο σκοπό της έρευνας καθώς και στα ερευνητικά ερωτήματα. Εστιάζουμε στη δομή του ερωτηματολογίου, το δείγμα της έρευνας και τη μέθοδο συγκέντρωσης των πρωτογενών δεδομένων.

Στο έκτο κεφάλαιο προχωράμε στην ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν, μέσα από τις φόρμες της Google (Google Forms). Παρουσιάζουμε τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος και στη συνέχεια εστιάζουμε στις απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με τις διαπροσωπικές σχέσεις και την επικοινωνία που υπάρχει στο δημόσιο οργανισμό τόσο με περιγραφική όσο και με επαγωγική στατιστική ανάλυση. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε υπηρεσίες του ΕΦΚΑ Λάρισας, όπου εργάζομαι.

Στο τελευταίο κεφάλαιο ολοκληρώνουμε με την καταγραφή των συμπερασμάτων της έρευνας που πραγματοποιήθηκε καθώς και τις προτάσεις και περιορισμούς της έρευνας.

Η μεθοδολογία η οποία ακολουθήθηκε περιλαμβάνει τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας για τις βασικές έννοιες της εργασίας, τη μελέτη και σχολιασμό άρθρων και απόψεων, την παράθεση της σχετικής θεωρίας και την πραγματοποίηση έρευνας με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου.

ABSTRACT

A new era in state-citizen relations is marked by the transition to the information society and modern forms of communication. This thesis on "Quality of Communication and Interpersonal Relations in a Public Organization: A Case Study of the EFKA Organization" explores the role of interpersonal and labor relations in public service human resources while aiming to improve public relations, creating a harmonious climate and increasing employee productivity.

Its purpose is to demonstrate that effective communication between the public administration and employees leads to harmonious cooperation and the development of trust relations between the two parties, ultimately improving the services provided.

The prerequisite for improving communication is for those involved to be positive in developing relationships of trust and understanding and to be prepared to accept modern forms of communication more generally, as the spirit of the modern era dictates.

The first chapter deals with the principles and factors that influence interpersonal and employment relationships, which in turn form the basis for effective communication in the workplace. It also develops the concept of communication and its importance in public services today.

The second chapter presents the theoretical framework for the concept of communication and we proceed to modern forms of communication, through the views of researchers from literature and related articles.

In the third chapter we focus on public administration and more specifically on the current situation of public agencies. We continue to refer to the structure of the public body and the differences between a centralized and a decentralized system.

The fourth chapter refers to EFSA's National Strategy 2018-2020 as a public body, its basic principles and guiding objectives and describes the current situation. It also

describes the Strategic Planning of the Single Social Security Agency (EFSA) and the actions taken to date to make it a modern social networking service provider.

The fifth chapter deals with the research methodology, the purpose of the research and the research questions. We focus on the structure of the questionnaire, the sample of the research and the method of gathering the primary data.

In the sixth chapter, we analyze the results through Google Forms. We present the demographic and occupational characteristics of the sample and then focus on the employees' views on the interpersonal relationships and communication that exist in the public body with both descriptive and inferential statistical analysis. The research was carried out in the services of EFKA Larissa, where I work.

In the last chapter we conclude with recording the outcomes of the research as well as the research proposals and limitations.

The methodology followed includes the study of the relevant literature on the basic concepts of the work, the study and commentary on articles and opinions, the presentation of the relevant theory and the research using the questionnaire method.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
ΑΦΜ	Αριθμός Φορολογικού Μητρώου
ΑΜΚΑ	Αριθμός Μητρώου Κοινωνικής Ασφάλισης
ΑΔΤ	Αριθμός Δελτίου Ταυτότητας

ΑΠΔ	Αναλυτική Περιοδική Δήλωση
ΓΓΠΣ	Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΚΔΔΑ	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΕΣΠΑ	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
ΕΦΚΑ	Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης
ΕΤΑΑ	Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολουμένων
ΕΤΑΜ	Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών
ΕΤΑΠ – ΜΜΕ	Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης
ΕΤΑΤ	Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων
ΕΤΕΑΕΠ	Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης & Εφάπαξ Παροχών
Η/Υ	Ηλεκτρονικός Υπολογιστής
ΙΚΑ	Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων
ΚΑΑΝ	Κεφαλαίου Ανεργίας – Ασθενείας Ναυτικών
ΚΕΠ	Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών
ΚΕΠΑ	Κέντρα Εξέτασης Πιστοποίησης Αναπηρίας
ΚΕΑΟ	Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών
ΝΑΤ	Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο
Ν.Π.Δ.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
ΟΑΕΕ	Οργανισμός Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών
ΟΓΑ	Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων
ΟΗΕ	Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών
ΟΠΣ	Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα
ΠΕΚΑ	Περιφερειακών Ελεγκτικών Κέντρων Ασφάλισης
ΤΑΥΤΕΚΩ	Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας
ΤΠΕ	Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
OPSI	Observatory of Public Sector Innovation (Παρατηρητήριο Δημοσίου Τομέα Καινοτομίας)
OED	Oxford English Dictionary

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Επικοινωνία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

1.1 ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι οι σχέσεις οι οποίες αναπτύσσονται μεταξύ των ανθρώπων που συνυπάρχουν σε ένα κοινωνικό σύνολο. Η αλληλεπίδραση και αμοιβαία συμπεριφορά των ατόμων προκύπτει τόσο από την προσωπική όσο και από την συλλογική συμπεριφορά. Η αμοιβαιότητα είναι το πιο σημαντικό στοιχείο που συγκροτεί τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Η σημασία των διαπροσωπικών σχέσεων για την επικοινωνία σχετίζεται με τα αποτελέσματα από τη διατήρησή τους. Σύμφωνα με τις προϋποθέσεις (Miell and Dallos, 2008) για να τηρηθούν σωστές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των ατόμων σε ένα κοινωνικό ή εργασιακό περιβάλλον πρέπει τα άτομα να επιδιώκουν την εξωστρέφεια και την κοινωνική επαφή με άλλα άτομα. Σημαντικές προϋποθέσεις αποτελούν επίσης η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα στην συμπεριφορά των ατόμων με στόχο την δημιουργία ισχυρότερων συναισθηματικών δεσμών μεταξύ τους. Η συναισθηματική απομόνωση αντιθέτως δυσχεραίνει την αποκωδικοποίηση των συναισθημάτων μεταξύ των ατόμων του συνόλου και συνεπώς τον ευρύτερο στόχο που είναι η σωστή επικοινωνία.

1.2 ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Οι διαπροσωπικές σχέσεις και η επικοινωνία ως αναπόσπαστο αποτέλεσμα τους αφορά σε μεγάλο βαθμό και τον εργασιακό χώρο καθώς οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν τις κρίσιμότερες από τις σχέσεις που μπορεί να αναπτύξει ένα άτομο κατά τη διάρκεια της ζωής του. Οι εργασιακές σχέσεις καθορίζονται από την αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων και των συναδέλφων τους, των εποπτών τους και τον οργανισμό ως σύνολο και βάσει αρκετών μελετών έχει αποδειχθεί ότι θεωρούνται σημαντική μεταβλητή στην εργασιακή ικανοποίηση

(Baruch-Feldman, Brondolo, Ben-Dayana & Schwartz, 2002) και στο οργανωτικό κλίμα (Bennett & Lehman, 1999).

Οι πτυχές στις εργασιακές σχέσεις μελετήθηκαν αρχικά από τον Cross (1973) συμπεριλαμβανομένων των εξής παραγόντων:

- Την ικανοποίηση από την εργασία
- Την στάση των εργαζομένων απέναντι στις δουλειές τους
- Τον άμεσο ανώτερο
- Την ανώτερη-εξαρτημένη σχέση
- Επιχείρηση ως σύνολο

Οι απόψεις οι οποίες έχουν επικρατήσει ωστόσο στη βιβλιογραφία είναι σχετικά με τις ανταλλαγές αρχηγών-μελών (LMX) και τις ανταλλαγές μελών-ομάδας (TMX). Οι ανταλλαγή αρχηγών-μελών συμπεριλαμβάνει επόπτες ενώ οι ανταλλαγή μελών-ομάδας περιλαμβάνει συναδέλφους. Οι ανταλλαγές υψηλής ποιότητας δεν δεσμεύονται μόνο από συμβάσεις εργασίας αλλά εδραιώνονται με στυλοβάτες την εμπιστοσύνη, τον σεβασμό και την αμοιβαία υποχρέωση (Wech, Kennedy & Deeter-Schmelz, 2009). Με αυτό τον τρόπο οδηγούν σε βελτιωμένες επιδόσεις κυρίως λόγω της αμοιβαιότητας του χαρακτήρα τους. Οι σχέσεις θετικών εργαζομένων δεν ωφελούν μόνο τον εργαζόμενο αλλά συμβάλλουν στην οικονομική επιτυχία ενός οργανισμού σύμφωνα με Madlock & Booth-Butterfield, 2012).

Φαίνεται , λοιπόν πως οι διαπροσωπικές σχέσεις επηρεάζουν πρώτα την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και ως αποτέλεσμα αυτής την παραγωγικότητα στην εργασία.

1.3 ΑΡΧΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Είναι χρήσιμο να αναφερθούν ορισμένες αρχές για τον τρόπο και τους λόγους για τους οποίους οι εργαζόμενοι επιλέγουν τις διαπροσωπικές τους

σχέσεις με σκοπό την κατανόηση της σημασίας τους αλλά χωρίς περιορισμό στα κριτήρια αξιολόγησης της συμπεριφοράς.

1.3.1 Η Αρχή της αμοιβαιότητας, συνίσταται στην ανταπόδοση συναισθημάτων ανάλογα με τα ερεθίσματα που έχει λάβει το άτομο και των συναισθημάτων που του έχουν προκαλέσει.

1.3.2. Η Αρχή της ομοιότητας, σύμφωνα με την οποία η αποδοχή του ενός ατόμου από το άλλο εξαρτάται από την παρόμοια σύσταση χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των ατόμων. Η ομοιότητα σε ορισμένες περιπτώσεις λειτουργεί αντιστρόφως δημιουργώντας συγκρούσεις.

1.3.3 Η Αρχή της συμπληρωματικότητας, κατά την οποία η αποδοχή μεταξύ των ατόμων προκύπτει από τον συνδυασμό των χαρακτηριστικών τους.

1.3.4 Η Αρχή της διαπροσωπικής έλξης, βασίζεται σε θετικά συναισθήματα που βιώνει ένα άτομο για τα χαρακτηριστικά και την προσωπικότητα ενός άλλου.

1.3.5 Η Αρχή του ελάχιστου-μέγιστου, συνίσταται στον υπολογισμό του οφέλους προς την προσφορά σε κοινωνικό επίπεδο από ένα άτομο προς ένα άλλο.

1.3.6 Η Αρχή της κοινωνικής αλληλεπίδρασης – εγγύτητας, αφορά την συμπεριφορά του εργαζομένου προς τον εργασιακό του χώρο και τη σχέση του με του συναδέλφους του και σε διαπροσωπικό επίπεδο πέραν των τυπικά αποδεκτών συναδελφικών σχέσεων.

Οι αρχές αυτές όπως διαπιστώνεται βασίζονται κυρίως σε ψυχολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αλληλεπίδραση των εργαζομένων. Επομένως είναι σημαντικό να αναφερθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν τις εργασιακές σχέσεις για καλύτερη κατανόηση των επιπτώσεων που μπορεί να έχουν σε ότι αφορά την επικοινωνία.

1.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Οι διαπροσωπικές σχέσεις μπορούν να διαταραχθούν κυρίως εξαιτίας ψυχολογικών παραγόντων που συνδέονται τόσο με το εργασιακό περιβάλλον ως σύνολο όσο και με την προσωπικότητα του κάθε ατόμου.

Αρχικά ο ανταγωνισμός στο εργασιακό περιβάλλον προκαλεί άγχος στον εργαζόμενο και είναι μία από τις κυριότερες αιτίες για τη δημιουργία διαπροσωπικών διαφορών και κατά επέκταση συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων. Είναι πιθανό να δημιουργηθούν εντάσεις που επιφέρουν τελικά ακόμα και περιθωριοποίηση από συναδέλφους ή στην χειρότερη περίπτωση από ιεραρχικά ανώτερους υπαλλήλους, προϊστάμενους, διευθυντές, συντονιστές κ.λ.π. Το σύνδρομο «mobbing» (Δρίβας, 2010), που προέρχεται από τη γαλλική λέξη mob, «επιτίθεμαι, ενοχλώ» είναι συχνό και οδηγεί σε έλλειψη αυτοεκτίμησης, διάθεσης για εργασία από την πλευρά των θυμάτων καθώς και απομόνωσης από το συναδελφικό σύνολο. Είναι αποδεδειγμένο μέσω των πειραμάτων Hawthorne (1927-1932) πως η ικανοποίηση από την εργασία προέρχεται από κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες όπως η αυτοεκτίμηση, το αίσθημα ότι ο εργαζόμενος αποτελεί μέλος μιας ομάδας, η συνεκτικότητα της ομάδας και το υψηλό ηθικό της.

Οι συμπεριφορές προσκολλημένες σε στερεότυπα αποτελούν άλλον έναν καθοριστικό παράγοντα ρήξης των διαπροσωπικών σχέσεων στο εργασιακό περιβάλλον καθώς τα άτομα με στερεότυπα τείνουν να προσκολλούνται σε αμετάβλητες απόψεις, να κατηγοριοποιούν άτομα, συμπεριφορές, καθώς και στάσεις και να λειτουργούν σε κάποιους μεροληπτικά. Κάποια από τα πιο συνηθισμένα στερεότυπα είναι το φύλο ενός συναδέλφου, η ηλικία, η εθνικότητα, το θρήσκευμα και οι πολιτικές πεποιθήσεις. Εξαιτίας αυτών των συμπεριφορών καταργούνται η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα που αποτελούν βασικές προϋποθέσεις της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων.

Η πρώτη εντύπωση που σχηματίζει κάποιος για ένα συνάδελφο του αποτελεί έναν ιδιαίτερο παράγοντα ρήξης των διαπροσωπικών σχέσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Η σχέση η οποία θα αναπτυχθεί ανάμεσα σε δύο εργαζομένους φαίνεται να καθορίζεται από την πρώτη εντύπωση που θα αναπτύξει ο ένας για τον άλλον καθώς συνήθως μένει απόλυτη και αμετάβλητη. Η συναισθηματική ωριμότητα ενός ατόμου είναι αυτή που μπορεί να αλλάξει μια πρώτη αρνητική εντύπωση μέσω της κατανόησης για το γεγονός ότι η άποψη που έχει για κάποιον συνάδελφο δεν είναι ολοκληρωμένη και ότι επιβάλλεται η λήψη

πληροφοριών μέσα από την συνεργασία και την προσωπική επαφή να είναι το εφαλτήριο για την κατανόηση του χαρακτήρα και της συμπεριφοράς του συναδέλφου του (Olivola & Todorov, 2009).

Τα προβλήματα επομένως στις διαπροσωπικές σχέσεις φαίνεται να προκύπτουν εξαιτίας των προκαταλήψεων και των λανθασμένων προτύπων που μπορεί να συντηρεί ένα άτομο καθώς και από μη προσαρμόσιμες συμπεριφορές που απορρέουν από ψυχολογικές ανασφάλειές του. Είναι απαραίτητη η κατανόηση πως μόνο με αντικειμενική αντίληψη και ρεαλιστική διάθεση θα επιτευχθεί αποτελεσματικά η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο.

1.5 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων ενδέχεται να επηρεάσουν τις διαπροσωπικές σχέσεις σε έναν οργανισμό.

□ Ως προς **το φύλο**, έχει διαπιστωθεί σε πολλές έρευνες ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ανδρών και γυναικών, με τις γυναίκες να είναι γενικά καλύτερες από τους άνδρες στις διαπροσωπικές δεξιότητες, (Rosener, 1990; Heim & Golant, 1993; Helgesen, 1995; Wajcman, 1996; Pološki, 2003). Οι γυναίκες είναι πιο ευαίσθητες στις διαπροσωπικές σχέσεις στην εργασία και είναι πολύ πιο δύσκολο να επικοινωνούν με τους προϊσταμένους τους.

□ Ως προς **την ηλικία**, αναγνωρίζεται γενικά ότι οι διαπροσωπικές δεξιότητες μπορούν να βελτιωθούν καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους. Στη φυσιολογική πορεία μιας ζωής, τείνουν να αυξάνονται, καθώς μαθαίνουμε να έχουμε μεγαλύτερη επίγνωση των διαθέσεών μας, να χειριζόμαστε καλύτερα τα συναισθήματα, να ακούμε και να συνειδητοποιούμε, δηλ. όσο γινόμαστε πιο ώριμοι (Goleman, 1998). Σε μεγάλο βαθμό, η ίδια η ωριμότητα περιγράφει αυτή τη διαδικασία να γίνει πιο έξυπνη για τις σχέσεις μας. Ως εκ τούτου, οι μεγαλύτεροι σε ηλικίας εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις διαπροσωπικές σχέσεις στις επιχειρήσεις καλύτερα από τους νεότερους και είναι περισσότερο ευχαριστημένοι. Ωστόσο,

στην μελέτη των Poldski-Voki και Hernaus (2005), οι συνολικές αντιλήψεις των διαπροσωπικών σχέσεων στις επιχειρήσεις τους δεν επηρεάζονταν από την ηλικία τους.

□ Ως προς το **επίπεδο εκπαίδευσης**, αναφέρεται ότι κατά τη διάρκεια της επίσημης εκπαιδευτικής διαδικασίας, οι μαθητές-φοιτητές αποκτούν διαφορετικά είδη γνώσεων και δεξιοτήτων, ανάλογα με το επίκεντρο και το μήκος των σπουδών τους. Όσο εκτίθενται περισσότερο στην εκπαίδευση δηλ. όσο και μεγαλύτερες βαθμίδες μόρφωσης, αναπτύσσουν διάφορες δεξιότητες και τα καταφέρνουν καλύτερα. Το ίδιο λέγεται ότι ισχύει και για διαπροσωπικές δεξιότητες. Όσο υψηλότερο είναι το εκπαιδευτικό επίπεδο του εργαζομένου, τόσο καλύτερα είναι τα διαπροσωπικά του προσόντα ή τουλάχιστον οι γνώσεις του σχετικά με τις καλές διαπροσωπικές δεξιότητες. Επομένως οι εργαζόμενοι με υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης αντιλαμβάνονται τις διαπροσωπικές σχέσεις στις επιχειρήσεις τους τόσο χειρότερα όσο οι λιγότερο μορφωμένοι. Σε μελέτη των Mudia και συν. (2017) διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι με χαμηλό και μεσαίο εκπαιδευτικό υπόβαθρο ήταν πολύ πιθανό να έχουν προβλήματα σχέσης εργοδότη-εργαζομένου ενώ οι εργαζόμενοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο δεν αναμενόταν να αντιμετωπίζουν προβλήματα σχέσης με τους εργοδότες και ήταν ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους σε σχέση με τους εργαζόμενους με χαμηλό και μεσαίο επίπεδο εκπαίδευσης. Στην μελέτη των Poldski-Voki και Hernaus (2005), οι συνολικές αντιλήψεις των διαπροσωπικών σχέσεων στις επιχειρήσεις τους φάνηκε ότι δεν επηρεάζονταν από το μορφωτικό επίπεδο.

□ Ως προς το **ιεραρχικό επίπεδο**, για θέσεις χαμηλότερου επιπέδου, υπάρχει υψηλότερη έμφαση στις τεχνικές ικανότητες από ότι στις διαπροσωπικές δεξιότητες. Σε υψηλότερα επίπεδα, οι διαπροσωπικές δεξιότητες είναι εκείνες που έχουν μεγαλύτερη σημασία από τις τεχνικές δεξιότητες για να ξεχωρίζουν οι αστέρες. Συνεπώς, μπορεί να θεωρηθεί ότι οι εργαζόμενοι σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα έχουν μεγαλύτερη συνείδηση της σπουδαιότητας αυτών των δεξιοτήτων και ως εκ τούτου έχουν μεγαλύτερη κριτική όσον αφορά το επίπεδο των διαπροσωπικών σχέσεων στις επιχειρήσεις τους. Στην μελέτη των Poldski-Voki και Hernaus (2005), διαπιστώθηκε μια μικρή επιρροή του ιεραρχικού επιπέδου οι επικοινωνίες μεταξύ των διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων είναι ανάστροφα

ανάλογες (τόσο υψηλότερη είναι η ιεραρχία, τόσο πιο δύσκολη είναι η επικοινωνία με θέσεις χαμηλότερου επιπέδου και αντίστροφα)

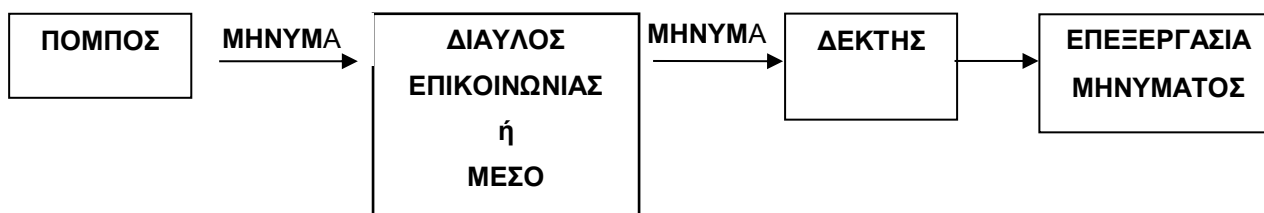
□ Ως προς **το μέγεθος της εταιρείας/οργανισμού** - αν και δεν εμπίπτει στην περίπτωση μας λόγω δημοσίου οργανισμού το αναφέρουμε σε θεωρητικό επίπεδο - είναι ευρέως αποδεκτό ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις (μετρούμενες στον αριθμό των εργαζομένων) έχουν υψηλότερο ποσοστό οικογενειακής ατμόσφαιρας. Λόγω του μικρότερου αριθμού συνδέσμων μεταξύ ατόμων και μικρότερου αριθμού ιεραρχικών επιπέδων, οι επικοινωνίες σε αυτές τις εταιρείες είναι λιγότερο επίσημες και πιο ανοικτές και οι διαπροσωπικές σχέσεις λέγεται ότι είναι πιο φιλικές και χαλαρές. Συνεπώς οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε μικρότερες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τις διαπροσωπικές σχέσεις στις εταιρείες τους καλύτερα από ότι οι εργαζόμενοι σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις/ οργανισμούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Επικοινωνία είναι η μέθοδος με την οποία υλοποιείται η ανταλλαγή απόψεων, συναισθημάτων, ιδεών, σκέψεων, μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, με σκοπό τη μεταβίβαση πληροφοριών και τη μετάδοση μηνυμάτων. Η επικοινωνία ως σύστημα περιλαμβάνει τον πομπό, το άτομο που στέλνει το μήνυμα, τον δέκτη, το άτομο που το δέχεται και το επεξεργάζεται και το μέσο επικοινωνίας ή δίαυλο επικοινωνίας. Στόχος του πομπού είναι να προκαλέσει στον δέκτη την εμφάνιση κάποιας ενέργειας, διαφόρων ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, με απώτερο στόχο να επηρεάσει τη συναισθηματική του κατάσταση καθώς και τη συμπεριφορά του (Μπουραντάς, 2002).

Σχήμα 1: Επικοινωνία



Ο πομπός στέλνει πληροφορίες προς το δέκτη, ανάλογα με το μήνυμα – νόημα που θέλει να του μεταβιβάσει, για να αντιληφθεί ο δέκτης το νόημα και να μπορέσει να το επεξεργαστεί και να το αποκωδικοποιήσει και στη συνέχεια να προβεί σε κάποια ενέργεια. Απαραίτητη προϋπόθεση για να επιτευχθεί αυτό, είναι ότι πομπός και δέκτης πρέπει να κατέχουν κοινή γλώσσα, προφορική, ή γραπτή ή άλλους κοινούς κώδικες επικοινωνίας.

Η κωδικοποίηση, όπως επίσης και η αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων, καθορίζονται πάντα από τις προσωπικές ανάγκες, βιώματα, πεποιθήσεις, την ψυχολογική διάθεση, την περίσταση κατά την οποία γίνεται η αποστολή και η λήψη του μηνύματος, καθώς και από το είδος της σχέσης που έχουν πομπός και δέκτης, αν δηλαδή είναι προσωπική ή αν είναι επαγγελματική, και τι είδους σχέσης (τυπική,

άτυπη), ενώ τέλος και από τη συναισθηματική σχέση που υπάρχει ανάμεσα στους συνδιαλεγόμενους (συμπάθεια, αντιπάθεια, απάθεια).

Το μέσο της επικοινωνίας είναι αυτό που μπορεί να εμποδίσει εσωτερικά και εξωτερικά, εξαιτίας κάποιων παραγόντων, όπως οι θόρυβοι, πέρα από τις αντιληπτικές ικανότητες του πομπού και του δέκτη, τη σωστή μεταφορά του μηνύματος προς το δέκτη, με αποτέλεσμα την αλλοίωση της ποιότητας του μηνύματος (Wilmot & Hocker, 2001) και να καταστήσουν την επικοινωνία πάρα πολύ δύσκολη (Moorhead & Griffin, 1998).

2.2 ΑΡΧΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Για την επίτευξη μιας καλής επικοινωνίας δύο ή περισσότερων ατόμων πρέπει να ισχύουν τα εξής: (Cross & Rosenthal, 1999).

- (1) Η χρήση της γλώσσας να είναι εκτός από κοινή, και απλή ώστε ο δέκτης να μπορεί να κατανοεί το μήνυμα εύκολα.
- (2) Η διαβίβαση του μηνύματος πρέπει να γίνεται με πολλαπλούς τρόπους για να αποφευχθεί το ενδεχόμενο μη κατανόησης από το δέκτη.
- (3) Να επαναλαμβάνεται το μήνυμα, έως ότου γίνει κατανοητό.
- (4) Να υπάρχει έλεγχος από τον πομπό αν η διαβίβαση του μηνύματος έγινε με το σωστό τρόπο και έχει κατανοηθεί από τον δέκτη, ώστε το επόμενο στάδιο να είναι το επιθυμητό έργο που θέλει να επιτελέσει ο δέκτης.

2.3 ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η μορφή της επικοινωνίας για τη μετάδοση ενός μηνύματος, μπορεί να είναι **λεκτική** και η **μη λεκτική**.

□ Η **λεκτική** αφορά την άμεση γλωσσική, γραπτή ή προφορική επικοινωνία. Το στοιχείο που διακρίνει τη λεκτική επικοινωνία είναι ο λόγος, καθώς μέσω αυτού, μεταφέρονται, μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, τα μηνύματα με πληροφορίες και απόψεις. Στη λεκτική επικοινωνία εντάσσεται η ομιλία πρόσωπο με πρόσωπο, η τηλεφωνική ομιλία, η γραπτή επικοινωνία και η ηλεκτρονική επικοινωνία, π.χ. ανταλλαγή e-mail, τηλεδιάσκεψη κ.λ.π., ενώ

□ Η **μη λεκτική** επικοινωνία. χρησιμοποιείται όταν ένα μήνυμα μεταφέρεται από τον πομπό στον δέκτη χωρίς τη χρήση προφορικού λόγου αλλά χρησιμοποιώντας άλλα σύμβολα επικοινωνίας, όπως οι μορφασμοί και οι εκφράσεις του προσώπου, το βλέμμα, τα χαμόγελα, διάφορες χειρονομίες, (αγγίγματα, αγκάλιασμα, σφίξιμο των χεριών), δηλαδή τη γλώσσα του σώματος, και η οποία μεταδίδει πολύ περισσότερα μηνύματα για τις αληθινές μας προθέσεις από ότι η λεκτική επικοινωνία (Σκουλάς, 2010).

Σύμφωνα με τον καθηγητή Ψυχολογίας του UCLA, Albert Mehrabian, το ποσοστό μετάδοσης συναισθημάτων για ένα μήνυμα ανέρχεται στο 7% όταν πρόκειται για προφορικό λόγο, στο 38% για τα παραγωγικά στοιχεία (ένταση και τόνος φωνής, χροιά κ.λπ.) και στο 55% για τη στάση του σώματος (εκφράσεις, μορφασμοί, κινήσεις, χειρονομίες κτλ). Συνεπώς, δεν έχει σημασία το τι λέγεται αλλά ο τρόπος που λέγεται "κανόνας 7% -38% -55%" (Mehrabian, 1981).

Η επικοινωνία για να είναι ουσιαστική και αποτελεσματική, τα παραπάνω τρία μέρη του μηνύματος πρέπει να είναι «συναφή» και να υποστηρίζονται. Σε περίπτωση κάποιας ασάφειας, αντίθεσης και σε γενικές γραμμές, ασυνέπειας, ο δέκτης που θα λάβει μήνυμα με προέλευση από διαφορετικά κανάλια, θα λάβει δύο διαφορετικές κατευθύνσεις και αυτό θα του προκαλέσει δυσχέρεια και ενόχληση διότι θα εισπράξει στην ουσία, πληροφορίες αλληλοσυγκρουόμενες.

Το αποτέλεσμα θα είναι να ενοχληθεί και να αποσυντονιστεί. Όταν όμως η προφορική και η μη λεκτική επικοινωνία βρίσκονται σε αρμονική σχέση, τότε η μεταφορά του μηνύματος, καθίσταται σαφής και ο δέκτης μπορεί να κατανοήσει την πληροφορία που θα του δοθεί.

2.4 ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνιακή διαδικασία κρίνεται εξαιρετικά απαραίτητη σε όλες τις διαπροσωπικές και επαγγελματικές σχέσεις σε επαγγελματικό επίπεδο. Σε μία επιχείρηση, φορέα ή οργανισμό, για την επίτευξη της επικοινωνίας, οι κατευθύνσεις επικοινωνίας χρησιμοποιούνται ως όργανο λήψεως αποφάσεων, ως μέσο

συντονισμού των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης, ως συντελεστής διαμόρφωσης του εργασιακού κλίματος και ως μέσο για την πληροφόρηση της επιχείρησης. Αυτές οι κατευθύνσεις πληροφοριών μπορεί να είναι:

□ **Καθοδική επικοινωνία.** Προς τα κάτω, δηλαδή από τη διεύθυνση προς τους υφισταμένους για εντολές, οδηγίες, και πληροφόρηση. Στην καθοδική επικοινωνία το μήνυμα μεταφέρεται από την ιεραρχία μέχρι τη βάση, δομημένο με τέτοιο τρόπο, ώστε το προσωπικό – υφιστάμενοι που είναι και ο τελικός αποδέκτης να λάβουν πληροφορίες, που αφορούν ανάθεση καθηκόντων, οδηγίες, στόχους, την πολιτική που πρέπει να ακολουθήσουν, ενημέρωση για την πορεία του στόχου, έγκριση αιτημάτων του προσωπικού κ.λπ.

□ **Ανοδική.** Προς τα πάνω, από τους υφισταμένους προς τις ανώτερα ιεραρχικά βαθμίδες, για την ενημέρωσή τους, αλλά παράλληλα και για επιρροή ή πειθώ. Στην ανοδική επικοινωνία, το προσωπικό – υφιστάμενοι μεταφέρουν τα δικά τους μηνύματα, τα οποία πέρα από την ενημέρωση της ιεραρχίας για την πορεία των στόχων, μπορούν να στέλνουν πληροφορίες από τη εισήγηση προτάσεων, αναφορά για τις ενέργειες που έχουν ήδη επιτελεστεί για την πορεία του έργου, μέχρι και τη μεταφορά αιτημάτων, παραπόνων κ.α.

□ **Οριζόντια επικοινωνία.** Η οριζόντια επικοινωνία γίνεται συνήθως για επιρροή, πειθώ, αλλά και συνεργασία (Jewell, 1998). Είναι επίσης σημαντική, όταν πομπός και δέκτης βρίσκονται ιεραρχικά στο ίδιο επίπεδο και στόχος είναι η ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων για το έργο-στόχο που πρέπει να υλοποιηθεί, την επίλυση προβλημάτων που μπορεί να έχουν δημιουργηθεί και τη συνεργασία, για τη διαμόρφωση κοινής στάσης και συμπεριφοράς, σε θέματα που αφορούν μια επιχείρηση, έναν δημόσιο φορέα, ή οργανισμό.

□ **Η άτυπη επικοινωνία.** Η άτυπη επικοινωνία δεν ανήκει στους επίσημους κανόνες επικοινωνίας, διότι δεν τελείται μέσω προκαθορισμένων τυπικών οδών. Οι διοικήσεις ως επί το πλείστον είναι πολύ αρνητικές στην άτυπη επικοινωνία και καταβάλλουν προσπάθεια να την περιορίσουν, με το σκεπτικό ότι μεταδίδονται ελλιπείς πληροφορίες με μεγάλο βαθμό ανακρίβειας, γιατί στηρίζονται μόνο σε συναντήσεις εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Η άτυπη επικοινωνία όμως, πολλές φορές μπορεί να αποτελέσει πηγή σημαντικών και πολύτιμων πληροφοριών που δε θα υπήρχε δυνατότητα να αποκτηθούν με τους τυπικούς δρόμους επικοινωνίας μόνο και την οποία η άτυπη επικοινωνία συμπληρώνει και

ενισχύει. Η άτυπη επικοινωνία υφίσταται όσο και αν ενοχλεί τη διεύθυνση μιας εταιρίας, δημόσιου φορέα ή οργανισμού, που προσπαθούν να την αποτρέπουν άμεσα ή έμμεσα, ενώ θα έπρεπε να την αξιοποιήσουν (Χατζηπαντελή, 1999:148-149).

Η επικοινωνία σε μία επιχείρηση, φορέα ή οργανισμό αποτελεί ένα πολύ σημαντικό ζήτημα διότι επιδρά καταλυτικά στη συμπεριφορά που έχουν τα άτομα για την εργασία τους, την ηγεσία και τους συναδέλφους τους. Επιπροσθέτως, έχει την δύναμη να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την ατομική και ομαδική προσπάθεια και κατά συνέπεια και την απόδοση ή την επίτευξη ενός στόχου.

Σύμφωνα με τον Scott και Mitchell (1976), μέσω της επικοινωνίας και της αποστολής μηνυμάτων σε έναν εργασιακό χώρο, κινητοποιούνται πολύ σημαντικές λειτουργίες για τους εργαζόμενους και για την διεύθυνση, όπως: (Ζαβλανός, 2002:297).

□ **Συναισθήματα:** έκφραση προς τη διοίκηση και τους συναδέλφους τους, ικανοποίησης ή απογοήτευσης.

□ **Κίνητρα:** όλες οι δραστηριότητες της ηγεσίας στηρίζονται στη διαδικασία της επικοινωνίας, για την ανάθεση ρόλων, μεταβίβασης εντολών, καθώς και την ανταμοιβή της επίδοσης και συμπεριφοράς και των υφισταμένων.

□ **Πληροφορίες:** την πληροφόρηση, η οποία αποτελεί ένα πολύ σοβαρό κομμάτι για την πορεία μιας επιχείρησης, φορέα ή οργανισμού και που αυτή με τη σειρά της συνεπικουρεί για τη λήψη αποφάσεων.

□ **Έλεγχος:** η ηγεσία μιας επιχείρησης, για να είναι σε θέση να ελέγξει τις δραστηριότητες των υφισταμένων τους, χρησιμοποιεί την επικοινωνία

Η επικοινωνία πρέπει να μπορεί να είναι αποτελεσματική και αυτό επιτυγχάνεται μόνον όταν δίνεται μεγάλη σημασία και προσοχή στα μηνύματα που μεταφέρει ο συνομιλητής, κατά τη διάρκεια μιας συνομιλίας, μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων. Σε πολλές των περιπτώσεων, ο δέκτης μηνυμάτων δεν ακούει, αφαιρείται και σκέφτεται άσχετα θέματα ή σκέφτεται τι θα απαντήσει πριν τελειώσει ο συνομιλητής του και πολλές φορές απαντά, πριν καν ολοκληρώσει.

Αυτή η στάση τον καθιστά κακό ακροατή, σε αντίθεση με αυτόν που καλείται καλός ακροατής, ο οποίος προσπαθεί να κατανοήσει τον τρόπο σκέψης του συνομιλητή του και έχει αναπτύξει ενσυναίσθηση.

Με την ενσυναίσθηση υπάρχει συναισθηματική ταύτιση με την ψυχική κατάσταση ενός άλλου ατόμου και κατά επέκταση με την κατανόηση της συμπεριφοράς και των κινήτρων του. Με πιο απλά λόγια, κατανόηση μεταξύ των συνομιλητών. Με την αμφίδρομη κατανόηση, οι διαπροσωπικές σχέσεις αναπτύσσονται αρμονικά, τόσο σε προσωπικό, όσο και επαγγελματικό επίπεδο. Όταν δύο ή περισσότερα άτομα λειτουργούν μεταξύ τους με εντιμότητα, ήθος και ευθύτητα, τότε η εμπιστοσύνη είναι παράλληλη μεταξύ τους, είτε σε προσωπικό επίπεδο, είτε σε επαγγελματικό.

2.5 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΛΟΓΩ ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Βλέποντας λοιπόν τις μορφές επικοινωνίας παρατηρούμε ότι, ανάμεσα στην γραπτή και λεκτική επικοινωνία, υπερτερεί η λεκτική, λόγω της χρήσης των πολλών και διαφόρων επικοινωνιακών σχημάτων.

Σε μία επιχείρηση (δημόσιο φορέα ή οργανισμό), η προφορική επικοινωνία μπορεί να αναπτυχθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να δημιουργήσει είτε θετικά είτε αρνητικά αποτελέσματα. Καταρχήν ο τόνος – χροιά της φωνής ενός ατόμου, την ώρα που μιλά, είναι αυτό που αντικατοπτρίζει τα συναισθήματά του και τη θέση του για το θέμα συζήτησης και παράλληλα τη συμπάθεια ή όχι για το συνομιλητή του.

Για τη σωστή λοιπόν επικοινωνία, η επιλογή των λέξεων πρέπει να είναι προσεκτική ώστε να γίνονται κατανοητές από τους άλλους και ο τόνος της φωνής του να αποδίδει ακριβώς τις προθέσεις μας (Σκουλάς, 1983).

2.6 ΕΠΙΠΕΔΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Υπάρχουν 2 επίπεδα επικοινωνίας: (Σκουλάς, 1983)

□ **Λογικό επίπεδο**, όπου με τη χρήση της αμφίδρομης επικοινωνίας – διάλογου και την επιλογή των κατάλληλων λέξεων, μπορεί κάποιος να κατανοήσει τα μηνύματα που θέλει κάποιος πομπός να του περάσει, σε όποια βαθμίδα και αν ανήκει.

□ **Συναισθηματικό ή διαισθητικό επίπεδο**, όπου η επικοινωνία τελείται με έμμεσο τρόπο και με χρήση όλων των μορφών της, φραστικές και μη. Η έμμεση επικοινωνία όμως επειδή αφήνει, αρκετές φορές, διφορούμενα μηνύματα με τα υπονοούμενα, όπως η έκφραση του προσώπου, το βλέμμα, φιλικές χειρονομίες, μορφασμοί, κ.λ.π., μπορεί να έχει καταστροφικά αποτελέσματα και να αποτελέσει το εφιαλήριο συγκρούσεων.

2.7 ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Υπάρχουν 2 είδη επικοινωνίας: (Σκουλάς, 1983)

□ **Η Μονόπλευρη επικοινωνία**. Με αυτή την μορφή μονόπλευρης επικοινωνίας ελλοχεύει μεγάλος κίνδυνος λανθασμένης πληροφόρησης μεταφοράς μηνυμάτων από τον πομπό προς τον δέκτη, ασαφής και δυσκολονόητης, με αποτέλεσμα τη δημιουργία δυσφορίας στον εργαζόμενο, ο οποίος βλέπει ύποπτα τις προθέσεις της διεύθυνσης, δε νιώθει ότι συμμετέχει στο ζητούμενο έργο, ενώ παράλληλα νιώθει ότι δεν μπορεί να υποβάλλει διευκρινιστικές ερωτήσεις για τον τρόπο που πρέπει να κινηθεί για την επίτευξη του σκοπού και περισσότερο, να ζητήσει περισσότερες πληροφορίες ή ακόμα και επανάληψη των εντολών για να σιγουρευτεί ότι έλαβε σωστά τις οδηγίες, διότι επικρατεί αυταρχισμός από την πλευρά του πομπού. Παρόλο που αυτή η μορφή επικοινωνίας είναι άμεση και γρήγορη, από την πλευρά της διεύθυνσης υπάρχει εξαιρετικά μεγάλος κίνδυνος για λανθασμένες ενέργειες των υφισταμένων και την αποτυχία επίτευξης του έργου και κατά συνέπεια του σκοπού. Το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ διεύθυνσης και υφισταμένων, για τη μη αποτελεσματικότητα των ενεργειών των δεύτερων, δυσφορία προς τη διεύθυνση από τους εργαζόμενους, που νιώθουν ότι βρίσκονται σε ένα καθεστώς άγχους και φόβου και συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων – συναδέλφων για την αποποίηση των λαθών

□ **Η Αμφίπλευρη επικοινωνία.** Η αμφίπλευρη ή ανοιχτή επικοινωνία, που διεξάγεται ανάμεσα σε εργαζόμενους, διευθυντές - προϊστάμενους, ή ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας εργασίας μιας επιχείρησης, δημόσιου φορέα ή οργανισμού, επιτρέπει τη μεταφορά της σωστής πληροφόρησης και τη σωστή κατανόηση του μηνύματος. Η επικοινωνία που τελείται προφορικά, σαφώς και απαιτεί περισσότερα χρόνο για να αποδοθεί σωστά ένα μήνυμα-πληροφορία, όπως π.χ. οδηγίες της διεύθυνσης προς τους υφιστάμενους για τον τρόπο της επίτευξης ενός έργου, το ρόλο που θα έχει κάποιος, τις αρμοδιότητες κ.ο.κ. Όταν λοιπόν το μήνυμα περάσει με ορθό τρόπο, ο εργαζόμενος που έχει αναλάβει να διεκπεραιώσει ένα έργο, ακόμα και αν αντιμετωπίσει προβλήματα και δυσκολίες, θα είναι σε θέση να κρίνει με ποιον τρόπο θα αντιμετωπίσει το κάθε πρόβλημα και θα αναλάβει τις πρωτοβουλίες για τη διεκπεραίωση των εντολών που δέχτηκε, χωρίς να χρειάζεται να λάβει εκ νέου τις εντολές που του δόθηκαν. Η αμφίπλευρη επικοινωνία είναι η οδός που βοηθά στην αποφυγή των λαθών και λειτουργεί αποτρεπτικά στη δημιουργία λαθών, αφού ο δέκτης κατανοεί με ακρίβεια και σαφήνεια τις εντολές-οδηγίες και έχει τη δυνατότητα να ζητήσει περισσότερα στοιχεία για το ρόλο του. Με αυτόν τον τρόπο, δεν υπάρχει άγχος και δυσφορία στον εργαζόμενο, διότι οι εντολές και οι οδηγίες του έχουν δοθεί με σαφήνεια και μπορεί, άφοβα, να ζητήσει περισσότερες διευκρινήσεις το μέλος μιας ομάδας που έχει αναλάβει ένα έργο. Η διαδικασία feedback-ανατροφοδότηση, είναι σημαντική και ουσιώδης για την εμπέδωση της ανοιχτής επικοινωνίας.

2.8 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Οι Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική επικοινωνία είναι: (Gillies, 1994).

□ **Η αρμονική σχέση μεταξύ ατόμων.** Τα άτομα επικοινωνούν και συνεργάζονται καλύτερα, όταν έχουν κοινούς στόχους και κοινούς σκοπούς.

□ **Άνετο περιβάλλον.** Σε ένα άνετο περιβάλλον, η επικοινωνία είναι καλύτερη, φιλικότερη και ευχάριστη, απαλλαγμένη από άγχος και στρες.

□ **Ιδιωτικότητα.** Υπάρχουν περιπτώσεις, που ανάμεσα στην επικοινωνία δύο ατόμων να υπάρχει ιδιωτικότητα.

Εμπιστευτικότητα. Σε ορισμένες περιπτώσεις που θεωρούνται αναγκαίες, θα πρέπει να υπάρχει εμπιστευτικότητα μεταξύ των ατόμων που συνομιλούν μεταξύ τους.

Επικέντρωση στο συνομιλητή. Η σωστή επικοινωνία προϋποθέτει συγκέντρωση και προσήλωση ανάμεσα στους συνομιλητές.

Κατάλληλος ρυθμός. Τα άτομα θα πρέπει να προσαρμόζονται ο ένας στο ρυθμό του άλλου, να μη γίνονται ταυτόχρονα πολλές ερωτήσεις και να υπάρχει άνεση χρόνου.

Παροχή προσωπικού χώρου. Ορισμένα άτομα χρειάζονται το δικό τους χώρο, στον οποίον μεγαλύτερη άνεση και ασφάλεια όταν επικοινωνούν με άλλα άτομα.

2.9 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται οι κατάλληλες τεχνικές: (Swanburg & Swanburg, 1999).

Διάλογος. Ο διάλογος είναι ο καλύτερος τρόπος για να ξεκινήσει κάποιος την επικοινωνία. Θα πρέπει να προσεχθεί ο τόνος της φωνής, να υπάρχει σαφήνεια και να αποφεύγονται λέξεις που μπορεί να παρερμηνευτούν, ειλικρίνεια και ακριβή πληροφόρηση για το θέμα της συζήτησης.

Ακρόαση. Με την ακρόαση χρειάζεται προσοχή και συγκέντρωση, για να γίνουν κατανοητά όσα λέγονται και να μην υπάρξει παρερμηνεία.

Σιωπή. Με την κατάλληλη χρήση της σιωπής, οι συνομιλητές στέλνουν διάφορα μηνύματα, όπως ικανοποίηση, ευχαρίστηση, θυμό.

Συνέντευξη. Η συνέντευξη αποτελεί ένα βασικό εργαλείο για τη συλλογή στοιχείων.

Χιούμορ. Με το χιούμορ μειώνεται το άγχος και το στρες και με τη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος μπορεί κάποιος να περάσει με μεγαλύτερη ευκολία τα μηνύματα που θέλει

Παρατηρούμε λοιπόν πόσο σημαντική είναι η ομαλή ροή των πληροφοριών στην επικοινωνία, για ομαλή υλοποίηση ενός έργου και την αποφυγή συγκρούσεων. Η κοινή συνιστώσα για την επίτευξη της σωστής επικοινωνίας είναι

αμφίδρομη, όπου, ο σεβασμός και η κατανόηση του άλλου, οδηγεί στην αποστολή και λήψη μηνυμάτων με τρόπο σαφή, ώστε να βοηθηθεί ο δέκτης και να κατανοήσει άμεσα την πληροφορία, αξιοποιώντας την επικοινωνιακά για την επίτευξη του στόχου και την ολοκλήρωση του έργου.

2.10 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΟΥ ΣΗΜΕΡΑ ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Ένας δημόσιος οργανισμός είναι γνωστό ότι έχει ως στόχο την παραγωγή και τη διάθεση υπηρεσιών για τον πολίτη. Η διαδικασία της επικοινωνίας είναι το μέσο με το οποίο μπορούν να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι γιατί τα μηνύματα μεταβιβάζονται αποτελεσματικά λόγω της λειτουργικότητας των διαπροσωπικών σχέσεων των ατόμων σε έναν οργανισμό. Εκτός όμως από την λειτουργικότητα η επικοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο και στην εξέλιξη του κάθε οργανισμού εφόσον οργανώνει πολλά πρόσωπα και δραστηριότητες αλλά εξυπηρετεί και τις επαφές μεταξύ των οργανισμών (Μακροδημήτρης, Πραβίτα, 2012).

Σήμερα εκτός από τον καταιγισμό πληροφοριών που επηρεάζουν άμεσα τις δημόσιες υπηρεσίες, πολλά είναι και τα άτομα εκείνα που πρέπει να ανταλλάσσουν όλες αυτές τις πληροφορίες. Το γεγονός αυτό οδήγησε στην εξειδίκευση του προσωπικού και στην χρήση συστημάτων πληροφόρησης και επικοινωνίας.

Η τεχνολογική εξέλιξη των υπολογιστών και της ηλεκτρονικής επικοινωνίας ανέπτυξαν δυνατότητες που στις μέρες μας αξιοποιούνται για την ανάπτυξη των σύγχρονων οργανισμών περισσότερο από κάθε άλλη εποχή. Με τη χρήση των σύγχρονων μέσων δεν αναιρούνται οι κλασικές μορφές επικοινωνίας αλλά ενισχύονται. Η επικοινωνία μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών συνεχίζει να έχει μία από τις προκαθορισμένες μορφές της αλλά με τα σύγχρονα μέσα παίρνει μία πιο εξελιγμένη και εξίσου αποτελεσματική μορφή. Μια κλασική μορφή επικοινωνίας η προφορική, μπορεί να πραγματοποιηθεί για παράδειγμα μέσω τηλεφώνου ή υπολογιστή και να συνδυάζει εικόνα σε συνθήκες που δεν θα ήταν δυνατό να

πραγματοποιηθεί. Η αποστολή επιστολών, εγγράφων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για παράδειγμα επίσης διευκολύνει και αναβαθμίζει την επικοινωνία μεταξύ των οργανισμών. Αδιαμφισβήτητα η ηλεκτρονική είναι η ταχύτερα εξελισσόμενη μορφή επικοινωνίας και εκείνη που φαίνεται να προτιμούν στην σύγχρονη εποχή για την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας. Η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών διευκολύνει την ανάπτυξη της επικοινωνίας εφόσον βοηθάει στο συντονισμό, την οργάνωση, την εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία, αλλά και την επικοινωνία με τον πολίτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

3.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Για ένα μεγάλο τμήμα του πληθυσμού ο δημόσιος τομέας χαρακτηρίζει το σύνολο των υπηρεσιών και των οργανισμών που λειτουργούν υπό την εποπτεία του κράτους, η λειτουργία δηλαδή αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. (Καλλιγιά, 2011).

Κύριος σκοπός της δημόσιας υπηρεσίας είναι η προαγωγή του κοινωνικού συνόλου. Το Σύνταγμα ορίζει (άρθρο 103 παρ.1) ότι ο δημόσιος υπάλληλος πρέπει να είναι « υπηρέτης του λαού», αυτήν είναι η κυριότερη διαφορά των δημοσίων υπαλλήλων με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους, οι πρώτοι εκτελούν τη βούληση του κράτους και του κοινωνικού συνόλου ενώ οι δεύτεροι εκτελούν τη βούληση του ιδιώτη και εξυπηρετούν αυτόν. (Τάχος, 1996).

Η δημόσια διοίκηση μπορεί να εξετασθεί από καθαρά από δύο απόψεις, την νομική άποψη και την άποψη διοικήσεως. Κατά την νομική θεωρία του όρου άλλοτε χρησιμοποιείται το ουσιαστικό κριτήριο και άλλοτε το οργανικό ή τυπικό.

Το ουσιαστικό κριτήριο έχει τρεις λειτουργίες.

Νομοθετική που θεσπίζει κανόνες δικαίου μέσω νομοθετικών σωμάτων όπως η Βουλή

Η δικαστική λειτουργία που απονέμει τη δικαιοσύνη

Διοικητική λειτουργία που εκτελεί τους νόμους όπως εκδίδονται από

την νομοθετική λειτουργία. (Κόντης, 2001).

Κατά την διοικητική άποψη, η δημόσια διοίκηση είναι το τμήμα της διακυβερνητικής εξουσίας με το οποίο πραγματώνονται οι σκοποί και οι στόχοι των πρώτων. Περιέχει την λήψη αποφάσεων, τον προγραμματισμό της εργασίας που πρέπει να γίνει, τον καθορισμό των στόχων, την ίδρυση οργανισμών, την διεύθυνση και εποπτεία των στελεχών και τον έλεγχο, ενέργειες που έχουν ανατεθεί σε κυβερνητικά στελέχη και διοικητικά όργανα. (Κόντης, 2001).

3.2 ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα με το πέρασμα των χρόνων σχεδιάστηκαν διάφορες δημόσιες πολιτικές που έχουν σχεδιαστεί και εφαρμοστεί για την βελτίωση της. Παρόλο τα θετικά αποτελέσματα των πολιτικών αυτών, η τεκμηριωμένη ανάλυση αναδεικνύει το «έλλειμμα διοίκησης», δηλαδή, την απουσία στρατηγικής δράσης, την διαφθορά, την σπατάλη των μη επαρκών δημοσίων πόρων, την αναξιοκρατία, την διοικητική ισοπέδωση και την μη σχεδίαση ορθολογικών θέσεων εργασίας. Σύμφωνα με τα παραπάνω διαμορφώνονται δημόσιες υπηρεσίες χωρίς όφελος. (Γκουλούση, 2007) .

Επομένως η αποστολή του κράτους είναι: α) κοινωνική δικαιοσύνη και β) οικονομική ευημερία. Αυτοί οι δύο καθοριστικοί παράγοντες καθορίζουν την αναμόρφωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Ουσιαστικά η οργάνωση της δημόσιας διοίκησης εμποδίζει την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας. Ορισμένες από τις « κρίσιμες διοικητικές παθολογίες» είναι οι παρακάτω:

3.2.1 Αναποτελεσματικό σύστημα διοίκησης

Η αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης καθορίζεται σε σημαντικό βαθμό από την λειτουργία και την δυνατότητα του συστήματος διοίκησης και τους

υφιστάμενους περιορισμούς κυρίως από το νομοθετικό και κανονιστικό που διέπει τη λειτουργία των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα. Οι δημόσιες υπηρεσίες σε θέματα διοικήσεων των υπηρεσιών έχουν περιορισμένη δυνατότητα (π.χ. προσλήψεις, μετακίνηση κλπ.), οπότε υπάρχει αδυναμία προγραμματισμού.

Το σημερινό σύστημα διοίκησης παρουσιάζει αδυναμίες στις σύγχρονες μεθόδους και εργαλεία που θα μπορούσαν να εξασφαλίσουν την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία του. Επίσης η έλλειψη του τακτικού και του επιχειρησιακού σχεδιασμού δεν επιτρέπει τον καθορισμό στόχων, τον προγραμματισμό της εργασίας και την σωστή κατανομή των πόρων. (Γκουλούση, 2007).

3.2.2 Υψηλό κόστος διοικητικής λειτουργίας

Οι κυριότερες αιτίες υψηλού κόστους της Δημόσιας Διοίκησης είναι οι εξής:

- Κενά
- Επικαλύψεις
- Μη αξιοποίηση σύγχρονων μέσων
- Σπατάλη πόρων
- Ασάφεια στόχων

Οι παραπάνω παράγοντες δημιουργούν αδυναμία στο συντονισμό των διαδικασιών με τους στόχους των δημοσίων υπηρεσιών και στην αξιολόγηση της Δημόσιας Διοίκησης. (Γκουλούση, 2007).

3.2.3 Χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών

Στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση οι βασικές αιτίες για την χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών στους πολίτες είναι:

- Η γραφειοκρατία
- Η έλλειψη ενημέρωσης

- Η επικάλυψη αρμοδιοτήτων
- Μεγάλος χρόνος διεκπεραίωσης ζητημάτων
- Μη φιλική συμπεριφορά
- Διαφθορά και αδιαφάνεια (Γκουλούση, 2007).
- Προβληματική σχέση μεταξύ κράτους πολίτη

Το σημερινό σύστημα Δημόσιας Διοίκησης προκαλεί μεγάλη ανασφάλεια στους πολίτες και αυτό προκύπτει από τα κρούσματα αδιαφάνειας και διαφθοράς καθώς και το χαμηλό επίπεδο παροχών το οποίο ταλαιπωρεί τους πολίτες και τον αναγκάζει να χάνει χρόνο και χρήμα για να διεκπεραιώσει τις συναλλαγές του στο δημόσιο. (Γκουλούση, 2007)

3.3 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Τα βασικότερα συστήματα της δημόσιας διοίκησης, τα οποία είτε σχετίζονται με μία γεωγραφική, είτε με μία κατά ειδικευση κατανομή των αρμοδιοτήτων της διοίκησης είναι: το συγκεντρωτικό και το αποκεντρωτικό σύστημα διοίκησης. (Κόντης, 2001).

3.3.1 Συγκεντρωτικό:

Το συγκεντρωτικό σύστημα είναι το πιο παλιό σύστημα διοίκησης στο οποίο ένα μονοπρόσωπο όργανο έχει συγκεντρωμένες όλες τις εξουσίες. Η κεντρική διοίκηση δηλαδή τα κεντρικά διοικητικά όργανα λαμβάνουν αποφάσεις που αφορούν το κέντρο και την περιφέρεια. Η κεντρική διοίκηση έχει αποφασιστική αρμοδιότητα για κάθε είδους διοικητικές υποθέσεις έστω και αν αυτές είναι τοπικής σημασίας. (Κόντης, 2001).

Στο συγκεντρωτικό σύστημα η διοικητική λειτουργία ασκείται αποκλειστικά από τα όργανα της κεντρικής διοίκησης, η έδρα των οποίων βρίσκεται στην πρωτεύουσα του εκάστοτε κράτους. (Σούκου, 2004).

Τα πλεονεκτήματα της συγκεντρωτικής διοίκησης είναι τα εξής:

- Η δημόσια εξουσία ισχυροποιείται και ενδυναμώνει
- Επιτυγχάνεται η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία
- Επιτυγχάνεται ο καλύτερος συντονισμός της Διοίκησης και η

αντιμετώπιση όμοιων περιπτώσεων.

Τα μειονεκτήματα του συγκεντρωτικού συστήματος είναι:

- Η υπερφόρτωση του κεντρικού Διοικητικού οργανισμού
- Η βαρύτητα στην επίλυση των υποθέσεων
- Η ανάπτυξη κλίματος εύνοιας (Παγκάκης, 2002).

3.3.2 Αποκεντρωτικό:

Το αποκεντρωτικό σύστημα αποσκοπεί στην ταχεία εξυπηρέτηση των πολιτών με τις δημόσιες υπηρεσίες, ώστε να μην χρειάζεται να καταφεύγουν στα κεντρικά όργανα και τις αρχές για την διεκπεραίωση των υποθέσεων τους. (Μακρυδημήτρης, 2008).

Το αποκεντρωτικό σύστημα χαρακτηρίζεται από το Σύνταγμα και περιγράφεται ως εξής: α) Τα όργανα με βάση την διοικητικής διαίρεσης της επικράτειας διακρίνονται σε κεντρικά και περιφερειακά. β) Τα περιφερειακά όργανα εκ του νόμου είναι αρμόδια για την λήψη αποφάσεων που αφορούν τις περιφέρειες τους χωρίς την ανάγκη έγκρισης από άλλα (διοικητικά) όργανα. γ) Μεταξύ των περιφερειακών και κεντρικών οργάνων υπάρχει ιεραρχική θέση. (Παγκάκης, 2002).

Τα πλεονεκτήματα του αποκεντρωτικού συστήματος :

Η συνεχής επαφή με τοπικές διοικητικές υποθέσεις.

Η άμεση επίλυση των τοπικών υποθέσεων .

Τα μειονεκτήματα του αποκεντρωτικού συστήματος:

Τάση για κατάχρηση εξουσίας λόγω απομάκρυνσης των κεντρικών οργάνων (π.χ. περιφερειάρχων).

Τα περιφερειακά όργανα είναι αδύναμα στην αποδοχή κομματικών επιδράσεων.

Είναι περισσότερο δαπανηρό από το συγκεντρωτικό σύστημα (Κόντης, 2001).

3.4 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η Δημόσια Διοίκηση αποτελείται από όργανα τα οποία συνδέονται μεταξύ τους όπου έχουν ως γνώμονα τον συντονισμό, την υλοποίηση και επίτευξη των στόχων. Ανάλογα διακρίνονται σε κεντρικά και περιφερειακά όργανα ανάλογα με τον τόπο εύρεσης. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το κριτήριο διάκρισης δεν αποτελεί ο τόπος στον οποίο είναι εγκατεστημένη η έδρα των οργανισμών αλλά η αρμοδιότητα με την οποία τα όργανα αυτά είναι εφοδιασμένα για άσκηση συντονισμού και κατεύθυνσης σε όλη την χώρα. Η Κεντρική Διοίκηση περιλαμβάνει την Κυβέρνηση και την Χώρα. (Φαναριώτης, 1999).

Η κεντρική διοίκηση διατηρεί τις αρμοδιότητες της οι οποίες τις επιτρέπουν να συντονίζει και να παρεμβαίνει στους κρίσιμους τομείς πολιτικής εθνικής σημασίας.

Ο Πρωθυπουργός της χώρας έχει την ευθύνη για τον συντονισμό και την καθοδήγηση της Κυβέρνησης καθώς και των δημοσίων υπηρεσιών, ενώ η

Κυβέρνηση αναλαμβάνει την χάραξη της κυβερνητικής πολιτικής σε μεγάλους τομείς της κρατικής δραστηριότητας σε όλη την χώρα (Σούκου,2004).

Η περιφέρεια περιορίζεται στις αρμοδιότητες της, στην συγκεκριμένη περιφέρεια στην οποία ανήκει. Χωρίζονται με βάση την έκταση που ανήκουν και δραστηριοποιούνται εντός των ορίων.

Η ανάπτυξη της Δημόσιας Διοίκησης στοχεύει στην αντιμετώπιση των προβλημάτων της ελληνικής οικονομίας, μέσα από μια σειρά παρεμβάσεων οικονομικών ανισοτήτων προσφέροντας αποτελεσματικότερες υπηρεσίες στους πολίτες και τις επιχειρήσεις (Μακρυδημήτρης, 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο ΕΝΙΑΙΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

4.1 ΕΝΙΑΙΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ) συστάθηκε ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) με το ν. 4387/16 (όπως τροποποιήθηκε και ισχύει σήμερα - ν. 4445/2016) και εποπτεύεται από το Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. Αποτελεί από 01-01-2017, ημερομηνία κατά την οποία άρχισε η λειτουργία του, τον μοναδικό Φορέα κύριας ασφάλισης, οπότε και εντάχθηκαν σε αυτόν αυτοδίκαια οι κάτωθι φορείς κύριας κοινωνικής ασφάλισης, των οποίων ο ΕΦΚΑ κατέστη καθολικός διάδοχος:

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

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

Στην ιστοσελίδα του ΕΦΚΑ (www.efka.gov.gr) θα μπορούν όλοι να έχουν πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες, όπως :

- Ασφαλιστική ικανότητα ασφαλισμένου
- Ασφαλιστικό ιστορικό μέσω του συστήματος ΑΤΛΑΣ
- Εφαρμογή του υπολογισμού σύνταξης (αρχικά τουλάχιστον για το πρώην ΙΚΑ)
- Ηλεκτρονική παρακολούθηση της πορείας της αίτησης συνταξιοδότησης
 - ΑΠΔ Εργοδοτών
 - Αίτηση για εξέταση πιστοποίησης ποσοστού αναπηρίας από τις επιτροπές του ΚΕΠΑ
 - Πιστοποιητικό αναπηρίας για όσους περιμένουν αποτελέσματα ΚΕΠΑ
 - Βεβαιώσεις εισφορών αυτοαπασχολούμενων
 - Ενημερωτικά σημειώματα και φορολογικές βεβαιώσεις συνταξιούχων

Όλες οι αιτήσεις και τα απαραίτητα έντυπα θα πρέπει να είναι διαθέσιμα στην ιστοσελίδα του ΕΦΚΑ, μαζί με μια δεξαμενή πληροφοριών και οδηγιών εύκολης πρόσβασης σε φιλικές εφαρμογές ΗΥ και κινητού τηλεφώνου.

Απαραίτητη προϋπόθεση επίτευξης των παραπάνω είναι η πλήρης ενοποίηση και ψηφιοποίηση των αρχείων όλων των παλαιών ταμείων. Η προϋπόθεση αυτή απαιτεί με τη σειρά της, σύγχρονα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, εξασφάλιση υποστήριξης αυτών των μέσων και των χρησιμοποιούμενων λογισμικών, δημιουργία ασφαλούς κεντρικής τράπεζας δεδομένων και αρχείων, on line με τις άλλες κρατικές υπηρεσίες καλά εκπαιδευμένους υπαλλήλους, ανθρώπινους χώρους και συνθήκες εργασίας, σεβασμό και κατανόηση στον πολίτη.

Με την δημιουργία του ΕΦΚΑ θα μπει ένα οριστικό τέλος στις σπατάλες λειτουργίας των ασφαλιστικών ταμείων. Ότι θα εξοικονομείται θα επιστρέφει στην ασφάλιση (όπως οικονομικής κλίμακας οικονομίες μπορούν να γίνουν μισθώματα,

κόστος ρεύματος, κόστος τηλεφωνικών γραμμών, υποδομές πληροφορικής κ.ά) χωρίς όμως να μειωθεί το επίπεδο των υπηρεσιών προς τους πολίτες.

4.1.1 Επιδράσεις στη λειτουργία του ΕΦΚΑ

Η λειτουργία του ΕΦΚΑ από 01-01-2017, θεωρήθηκε αναγκαία και επιτακτική καθώς οι μεταβολές των τελευταίων ετών, στην κοινωνία, στην οικονομία, στην τεχνολογία και στην πολιτική, όχι μόνο στην χώρα μας αλλά και σε διεθνές επίπεδο, επιβάλλουν τον άμεσο εκσυγχρονισμό του ασφαλιστικού συστήματος. Συγκεκριμένα οι κοινωνικοί, οικονομικοί και τεχνολογικοί παράγοντες επιδρούν και καθορίζουν το πλαίσιο αναβάθμισης της λειτουργίας του ασφαλιστικού συστήματος. Αυτοί συνοψίζονται στους έχοντες:

4.1.2 Κοινωνικές Επιδράσεις

Οι κοινωνικές αλλαγές των τελευταίων χρόνων που διαπιστώνονται σε όλες σχεδόν τις χώρες και πολύ περισσότερο στην Ελλάδα, όπως:

- Η μείωση του πληθυσμού λόγω υπογεννητικότητας και των θανάτων,
- Η γήρανση του πληθυσμού λόγω της αύξησης του μέσου όρου του χρόνου ζωής των ανθρώπων (προσδόκιμου χρόνου ζωής),
- Η αύξηση της μετανάστευσης του εργατικού δυναμικού λόγω ανεργίας των τελευταίων χρόνων.
- Η αρνητική αναλογία των ασφαλισμένων σε σχέση με τους συνταξιούχους λόγω της συρρίκνωσης των παραγωγικών ηλικιών.

4.1.3 Τεχνολογικές Επιδράσεις

- Η εξέλιξη των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας στην υπηρεσία των σχέσεων κράτους – πολίτη.
- Η ανάπτυξη τεχνολογιών διαλειτουργικότητας.

4.1.4 Οικονομικές Επιδράσεις

- Η σημαντική μείωση του ΑΕΠ
- Τα υψηλά ποσοστά εισφοροδιαφυγής, εισφοροαποφυγής και αδήλωτης εργασίας.
- Η δυσαναλογία εισφορών και συντάξεων.
- Το δημόσιο χρέος.
- Η προσφυγική κρίση.

4.1.5 Πολιτικές Επιδράσεις

- Η μείωση των παροχών λόγω της οικονομικής κρίσης στη χώρα μας (συντάξεις, μισθοί, κοινωνικά επιδόματα).
- Πραγματοποιήθηκαν μεταρρυθμίσεις στην αγορά εργασίας χωρίς όμως να επιτευχθεί το αναμενόμενο όφελος.
- Γίνεται προσπάθεια δημιουργίας ενός νέου, δίκαιου και βιώσιμου ασφαλιστικού συστήματος.

4.2 ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ, ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

Η δημιουργία του ΕΦΚΑ στη χώρα μας σηματοδοτεί την βούληση για την δημιουργία ενός βελτιωμένου ασφαλιστικού συστήματος που θα εδράζεται σε νέες βάσεις, με δυνατά του σημεία:

- Την ένταξη στον Οργανισμό όλων των κοινωνικών Φορέων.
- Την καθιέρωση ισονομίας για όλους τους ασφαλισμένους.
- Την απλοποίηση των διαδικασιών παροχής αναβαθμισμένων υπηρεσιών εξυπηρέτησης- ενημέρωσης του πολίτη.
- Την παροχή υπηρεσιών σε τοπικό επίπεδο με την γεωγραφική κατανομή των υπηρεσιών του.
- Την αύξηση της παραγωγικότητας με εξειδίκευση έμπειρων στελεχών σε θέματα κοινωνικής ασφάλισης.

- Την δημιουργία ενιαίας βάσης δεδομένων για όλα τα εντασσόμενα ταμεία.
- Την γρήγορη απονομή παροχών.
- Την συνεχή ενημέρωση μέσω της νέας δικτυακής σελίδας.
- Την συνεργασία με το εποπτεύον Υπουργείο άλλους φορείς στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Ο ΕΦΚΑ όμως θα απαιτηθεί να αντιμετωπίσει μια σειρά προκλήσεων και να υπερβεί προβλήματα προκειμένου να επιτύχει στο έργο του, όπως:

- Την έλλειψη, ενός Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος, σύγχρονων υποδομών υπηρεσιών επικοινωνίας και ανταλλαγής δεδομένων καθώς και την έλλειψη ενός ενοποιημένου ψηφιοποιημένου ασφαλιστικού ιστορικού.
- Τον μεγάλο όγκο διαφορετικών αρχείων των πρώην ανεξάρτητων φορέων ως προς την μορφή και τον τόπο τήρησής τους.
- Το μεταβατικό στάδιο λειτουργίας και την πολυνομία και πολυπλοκότητα των κανονιστικών διατάξεων που το διέπουν.
- Την αναπλήρωση των έμπειρων συνταξιοδοτηθέντων υπαλλήλων και την ανάγκη παροχής εξειδικευμένης κατάρτισης των νέων.
- Την υποστελέχωση των περιφερειακών οργανικών μονάδων.

4.3 ΣΚΟΠΟΣ - ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ

Βάση του ν. 4387/2016, ο ΕΦΚΑ σκοπό έχει την κάλυψη των ασφαλισμένων ή/και των μελών της οικογένειάς τους, σε ότι αφορά στα προβλεπόμενα από τη νομοθεσία, με την χορήγηση μηνιαίας κύριας σύνταξης, προσυνταξιοδοτικών και άλλων παροχών, παροχών ασθένειας σε χρήμα, ειδικών προνοιακών επιδομάτων και κάθε άλλης παροχής σε χρήμα ή υπηρεσιών, για τις οποίες είναι αρμόδιος ο Οργανισμός.

Ο νέος Οργανισμός εκπληρώνει τον σκοπό του με την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, τον σεβασμό, την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και την εξασφάλιση της επικοινωνίας και της προσβασιμότητας σε όλους τους πολίτες.

4.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΦΚΑ

Οι δημόσιοι οργανισμοί όλων των χωρών αντιλαμβάνονται την συνεχώς αυξανόμενη απαίτηση υιοθέτησης στρατηγικής για την προσαρμογή τους στα δεδομένα της σύγχρονης εποχής. Η πρόβλεψη και η αποτελεσματική ανταπόκρισή τους, στις συντελούμενες αλλαγές σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων τους, καθίσταται υποχρεωτική.

Ο ΕΦΚΑ θα πρέπει να σχεδιάσει και να υλοποιήσει τη στρατηγική του, να καθορίσει την κατεύθυνση και να λάβει αποφάσεις σχετικά με την διαχείριση των πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού, για να πραγματοποιήσει το όραμά του. Η καινοτομία προσδίδει στον στρατηγικό σχεδιασμό την δυνατότητα προσαρμογής και βελτίωσης. Το στρατηγικό σχέδιο, αποτελεί για τον ΕΦΚΑ τον κινητήριο μοχλό για την αποτελεσματική λειτουργία του στις πρωτοφανείς οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες της εποχής μας, αλλά και θέτει τις βάσεις για έναν σύγχρονο και βιώσιμο Ασφαλιστικό Φορέα.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στοχεύει στη δημιουργία ενός Φορέα για το μέλλον και καθορίζει τις προτεραιότητές του. Αναπροσαρμόζει τις εσωτερικές του διαδικασίες, εξασφαλίζοντας την συμμετοχή των υπαλλήλων και όλων των συντελεστών για την επίτευξη του κοινού στόχου, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα.

4.4.1 Το Όραμα του ΕΦΚΑ

Το Όραμα του Φορέα είναι η εξασφάλιση των κάθε είδους παροχών προς τους πολίτες, με μια απλοποιημένη και ταυτόχρονα φιλική παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε αυτούς, η οποία υποστηρίζεται, μέσω της καλύτερης αξιοποίησης νέων τεχνολογιών. Με την νέα, ορθολογική διαχείριση και εξοικονόμηση πόρων του νέου Φορέα ΕΦΚΑ, εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος. Οικοδομείται το σύστημα της κοινωνικής ασφάλισης του ελληνικού κράτους πάνω σε νέες βάσεις. Βασικοί πυλώνες του είναι η αρχή της δικαιοσύνης,

της ίσης μεταχείρισης των ασφαλισμένων και της διεύρυνσης ευκαιριών προς όλους τους πολίτες.

4.4.2 Αποστολή του ΕΦΚΑ

Ο ΕΦΚΑ δημιουργήθηκε για να εξασφαλίσει από την πρώτη ημέρα λειτουργίας του, την βιωσιμότητα της κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα και να παρέχει:

- Βέλτιστες παρεχόμενες υπηρεσίες
Αξιοποίηση και ανάπτυξη ενιαίων μηχανογραφικών εφαρμογών, χρησιμοποιώντας τεχνολογίες φιλικές προς τον χρήστη και με σκοπό την παροχή υπηρεσιών ολικής ποιότητας προς τους πολίτες.
- Οικονομική επάρκεια
Ενίσχυση εσόδων, μέσω της αξιοποίησης της ενιαίας περιουσίας του Φορέα και της ενίσχυσης του ελεγκτικού μηχανισμού.
- Διοικητική Οργάνωση
Διάρθρωση των υπηρεσιών του ΕΦΚΑ, με τη ψυχή του Φορέα, το υπάρχον προσωπικό, το οποίο θα αξιοποιηθεί και θα κατανεμηθεί κατάλληλα σε όλες τις οργανικές του μονάδες
- Συντάξεις
Μείωση του χρόνου απονομής σύνταξης μέσω της ψηφιοποίησης του ασφαλιστικού βίου των ασφαλισμένων
- Θέματα ασφάλισης και Παροχών
Κατάρτιση ενιαίου κανονισμού ασφάλισης και παροχών με ίσα δικαιώματα για όλους.

4.4.3 Οι Άξονες Δραστηριότητας του ΦΟΡΕΑ

Το επιχειρησιακό σχέδιο δράσης του Φορέα για το 2018-2020 επικεντρώνεται σε οκτώ άξονες, τις ασφαλιστικές εισφορές, τις συντάξεις, τις παροχές και την υγεία, την διοικητική υποστήριξη, την εξυπηρέτηση των

ασφαλισμένων και των εργοδοτών, την πληροφορική και την τεχνολογία, την οικονομική λειτουργία και τον στρατηγικός σχεδιασμός.

4.4.4 Στρατηγικοί Στόχοι

1ος Στρατηγικός Στόχος: Βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών ώστε να αναπτυχθεί η ενδυνάμωση των σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ ασφαλισμένων - Φορέα και μία ενιαία διαδικασία εξυπηρέτησης των πολιτών.

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

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

2ος Στρατηγικός Στόχος: Η καθιέρωση συστήματος διοικητικού εκσυγχρονισμού και μεθόδων στρατηγικού σχεδιασμού για την καλύτερη αξιοποίηση των πόρων του Φορέα προς όφελος των πολιτών.

Το νέο «οργανόγραμμα» θα προσφέρει μία σύγχρονη δομή διοίκησης και οργάνωσης για τα επόμενα χρόνια:

- Η προτεινόμενη διάρθρωση προβλέπει καταρχάς τη δημιουργία 13 Π.Υ.Σ.Υ, σε όλη την Ελλάδα, οι οποίες θα είναι υπεύθυνες για την διασφάλιση της ορθολογικής διοίκησης και των ποιοτικών υπηρεσιών κάθε αποκεντρωμένης μονάδας. Ο ρόλος των Περιφερειακών Υπηρεσιών Συντονισμού και Υποστήριξης (Π.Υ.Σ.Υ), είναι κρίσιμος για την εξασφάλιση της υλοποίησης των στρατηγικών στόχων του ΕΦΚΑ και της τήρησης των προτύπων χρηστής διοίκησης. Αποτελούν τον κύριο σύνδεσμο μεταξύ της Κεντρικής Υπηρεσίας και του δικτύου Τοπικών Υποκαταστημάτων και με την έναρξη της λειτουργίας τους, συμβάλλουν καθοριστικά, ώστε οι υπηρεσίες σε όλη την Ελλάδα να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του ΕΦΚΑ, ως σύγχρονος υπερ-Φορέας. Το σημερινό δίκτυο των 355

Τοπικών Υποκαταστημάτων θα αναδιαταχθεί, ώστε να παρέχει το κατάλληλο επίπεδο εξυπηρέτησης για την κάλυψη των απαιτήσεων των ασφαλισμένων σε τοπικό επίπεδο.

□ Εκτός από τα παραπάνω ο ΕΦΚΑ θα εισαγάγει μια νέα περιφερειακή δομή που θα αποτελείται από 11 Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης (ΠΕΚΑ), σε όλη την Ελλάδα. Το έργο αυτής της νέας δομής, αποσκοπεί στη διασφάλιση πόρων από ασφαλιστικές εισφορές καθώς και στη πάταξη της εισφοροδιαφυγής, της εισφοροαποφυγής και της αδήλωτης εργασίας.

Η δημιουργία για πρώτη φορά, μιας αποτελεσματικής υπηρεσίας ελέγχου, θα βοηθήσει στην διασφάλιση της βιωσιμότητας του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης για το μέλλον.

3ος Στρατηγικός Στόχος: Αξιολόγηση των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων του ΕΦΚΑ και εφαρμογή προηγμένων τεχνολογικών εφαρμογών σε όλες τις υπηρεσίες του φορέα. Ειδικότερα, προτεραιότητα θα πρέπει να δοθεί στις ακόλουθες εργασίες:

□ Χρηματοδότηση για την ανάπτυξη έργων μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος Μεταρρύθμισης Δημοσίου Τομέα 2014-2020: Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα ΕΦΚΑ, έργο για την (α) καταπολέμηση εισφοροδιαφυγής και εισφοροαποφυγής, (β) τη μείωση του χρόνου Απονομής Σύμβασης με τη χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών και (γ) τη ψηφιοποίηση ασφαλιστικού/ιστορικού χρόνου.

□ Ανάπτυξη του διαδικτυακού τόπου του ΕΦΚΑ www.efka.gov.gr και υποστήριξη του εσωτερικού δικτύου Intranet του ΕΦΚΑ (intranet.efka.gov.gr)

□ Αναβάθμιση του εξοπλισμού και επαύξηση χωρητικότητας του Call Center ΕΦΚΑ (1555).

4.4.5 Ενέργειες που έχουν Υιοθετηθεί από τον ΕΦΚΑ

Στο πλαίσιο εφαρμογής του «Επιχειρησιακού Προγράμματος Μεταρρύθμισης Δημοσίου Τομέα 2014-2020» και συγκεκριμένα για την επίτευξη του 3ου Στρατηγικού Στόχου του ΕΦΚΑ, στις 02/08/2018 υπεγράφη Σύμβαση από τον ΕΦΚΑ και την «INTRASOFT INTERNATIONAL S.A» & «PRICEWATERHOUSE COOPERS BUSINESS SOLUTIONS A.E ΠΑΡΟΧΗΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ», για την ολοκλήρωση εντός 20 μηνών του έργου «Καταπολέμηση της Εισφοροδιαφυγής και Εισφοροαποφυγής στον ΕΦΚΑ» συμπεριλαμβανομένων την Προμήθεια Εξοπλισμού και Λογισμικού (Κωδικός MIS: 5010854, με συμβατικό κόστος 3.316.044,87 € συμπεριλαμβανομένου ΦΠΑ 24 %)

Το εν λόγω έργο θα ολοκληρωθεί με βάση εκτός των λοιπών παρεμβάσεων και με τον σχεδιασμό, την υλοποίηση, την εγκατάσταση και την έναρξη λειτουργίας Πληροφοριακού Συστήματος που θα παρέχει συγκεκριμένες ηλεκτρονικές υπηρεσίες και μέσα για την εξυπηρέτηση των συμμετεχόντων στις παραπάνω διαδικασίες, με σκοπό την καταπολέμηση της εισφοροδιαφυγής και της εισφοροαποφυγής, η οποία σύμφωνα με τη στρατηγική του ΕΦΚΑ αποτελεί με υψηλή προτεραιότητα και κρίσιμο στόχο της Διοίκησης για την μείωση διαφυγής των εσόδων του, τα οποία αποτελούν την πηγή πληρωμής των συντάξεων και των παροχών των ασφαλισμένων του Φορέα. Στο πλαίσιο αυτής της απαίτησης θα πραγματοποιηθεί προμήθεια και εγκατάσταση του ανάλογου κεντρικού και περιφερειακού εξοπλισμού.

Συνεπώς, κρίνεται απαραίτητη η εξασφάλιση ενός πληροφοριακού συστήματος που θα βοηθήσει σημαντικά τα Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης (ΠΕΚΑ), στην αντιμετώπιση της εισφοροδιαφυγής και της εισφοροαποφυγής.

Το σύστημα αυτό θα εξυπηρετεί τον ελεγκτικό μηχανισμό με κατάλληλα μέσα, και θα παρέχει την δυνατότητα απομακρυσμένης πρόσβασης στους χρήστες (όλο το 24ωρο) με την βοήθεια φορητών μέσων, για τον επιτόπιο έλεγχο των επιχειρήσεων και την άμεση διαπίστωση ή/και ακόμη τον άμεσο καταλογισμό των παραβάσεων. Προβλέπεται επίσης η διαλειτουργικότητα του συστήματος με άλλα πληροφοριακά συστήματα (ΕΡΓΑΝΗ, ΓΓΠΣ κ.τ.λ) για την ανταλλαγή στοιχείων, και την επίτευξη καλύτερης απόδοσης και ακρίβειας του ελεγκτικού μηχανισμού.

Επίσης στο πλαίσιο εφαρμογής του Επιχειρησιακού Προγράμματος

Μεταρρύθμισης Δημοσίου Τομέα 2014-2020 και συγκεκριμένα για την επίτευξη του ιδίου Στρατηγικού Στόχου του ΕΦΚΑ, την Δευτέρα 22 Οκτωβρίου 2018 υπεγράφη σύμβαση μεταξύ του ΕΦΚΑ και την «INTRASOFT INTERNATIONAL S.A», & «PLANET A.E.», για την ολοκλήρωση εντός 17 μηνών του έργου «Ανάπτυξη συστημάτων και εφαρμογών, υπηρεσίες ψηφιοποίησης, παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών για την υποστήριξη της άμεσης απονομής σύνταξης στο σύνολο των ασφαλισμένων του ΕΦΚΑ» [(πρώην Έκδοση Σύνταξης σε μία ημέρα , κωδικός ΟΠΣ: 377120)-(με κωδικό MIS: 5014772 και συμβατικό κόστος: 5.701.807,78 €, συμπεριλαμβανομένου ΦΠΑ 24%)].

Σκοπός του έργου είναι η απόκτηση του απαραίτητου λογισμικού και εξοπλισμού συμπεριλαμβανομένων των εργασιών εγκατάστασης, συντήρησης και υποστήριξης λειτουργίας των ηλεκτρονικών υπηρεσιών του οργανισμού και η ανάπτυξη αυτοματοποιημένων διαδικασιών για την άμεσης παροχή της Σύνταξης των ασφαλισμένων. Με την προμήθεια και εγκατάσταση του εξοπλισμού θα διατεθούν υπηρεσίες ψηφιοποίησης, παροχής συμβουλών, διενέργειας μελετών, σάρωσης, παραμετροποίησης του αποκτηθέντος λογισμικού και εγγύησης.

Τα οφέλη που θα προκύψουν από την υλοποίηση του έργου είναι:

- Η δυνατότητας άμεσης απονομής σύνταξης.
- Η ικανοποίηση των συσσωρευμένων εκκρεμών αιτήσεων και η άμεση απονομή στις νέες αιτήσεις σύνταξης.
- Η ψηφιοποίηση του έγγραφου αρχείου και των εκκρεμών αιτήσεων.
- Η δημιουργία έγκυρης και νομικά καλυμμένης βάσης δεδομένων για το ιστορικό ασφάλισης του κάθε ασφαλισμένου.
- Η συνταξιοδότηση με βάση τις διατάξεις της διαδοχικής ασφάλισης μέσω της διαλειτουργικότητας και των αυτοματοποιημένων υπηρεσιών διασύνδεσης.
- Η Δυνατότητα επικοινωνίας μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας με τους ασφαλισμένους.
- Η ασφαλή διακίνηση πληροφορίας μέσω των ψηφιακών υπογραφών.
- Η πραγματοποίηση ηλεκτρονικών συναλλαγών με φορείς του εξωτερικού.

4.4.6 Διαχείριση Κινδύνου

Οι προκλήσεις και οι απειλές που αντιμετωπίζει κάθε μεγάλος οργανισμός και οι οποίες αποτελούν εμπόδιο στην υλοποίηση των στόχων του σε επιχειρησιακό και στρατηγικό σχεδιασμό, οδήγησαν των ΕΦΚΑ να υιοθετήσει μέθοδο «διαχείρισης κινδύνου» σε όλες τις δραστηριότητές του.

Στόχος της ορθής διαχείρισης κινδύνων, είναι η αποτελεσματική αντιμετώπισή τους, ώστε ο οργανισμός να εκμεταλλευτεί θετικά πιθανές ευκαιρίες και να ελαχιστοποιήσει τις αρνητικές επιπτώσεις. Η αξιολόγηση και διαχείριση κινδύνων θα αποδώσει οφέλη στον οργανισμό, όπως:

- Η ευαισθητοποίηση των υπαλλήλων στις διαδικασίες ελέγχου.
- Η επαύξηση του έργου της Υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου.
- Η αναγνώριση κάθε κινδύνου και η ανάλογη αντιμετώπιση.
- Η βασική θέση που κατέχει στην διαδικασία του επιχειρησιακού σχεδίου.
- Ο ξεκάθαρος ορισμός των ρόλων και των αρμοδιοτήτων στο πλαίσιο της διαχείρισης των κινδύνων.
- Η συμβολή στην βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται.
- Η συμβολή στην αποτελεσματικότερη χρήση των πόρων.
- Η προαγωγή της καινοτομίας.

4.4.7 Επίλογος

Η σύσταση του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης, αποτελεί τη μεγαλύτερη μέχρι σήμερα μεταρρύθμιση για τον εκσυγχρονισμό του ασφαλιστικού συστήματος. Τα αναμενόμενα οφέλη και τα πλεονεκτήματα είναι πολλά και σημαντικά. Όμως, προκειμένου η μεταρρύθμιση αυτή να είναι αποτελεσματική, πρέπει όλοι οι ενδιαφερόμενοι και εμπλεκόμενοι, υπάλληλοι και πολίτες, διοίκηση και Πολιτεία, να γίνουν όλοι συμμετοχοί σε αυτή τη δύσκολη προσπάθεια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνήσει: α) τις απόψεις των εργαζομένων του ΕΦΚΑ Ν. Λάρισας για τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων σχετικά με την ιεραρχία τους β) εάν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, μορφωτικό και ιεραρχικό επίπεδο) αποτελούν παράγοντα διαφοροποίησης για τις αντιλήψεις τους για τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους, προϊσταμένους και συνολικά με τον οργανισμό και γ) εάν η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων συμβάλλει αποτελεσματικά στις διαπροσωπικές τους σχέσεις.

5.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Η επικοινωνία και οι διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο είναι ιδιαίτερης σημασίας για τους οργανισμούς, διευθυντές και εργαζομένους με διάφορους τρόπους. Στη συγκεκριμένη μελέτη οι εργαζόμενοι εκφράζουν τις απόψεις τους όσον αφορά για τον εργασιακό χώρο, τη θέση εργασίας και τις σχέσεις τους με τους προϊσταμένους και διευθυντές τους.

Στην έρευνα αυτή θα απαντηθούν τα εξής ερωτήματα:

- Ποια είναι τα κοινωνικό-δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων της ΕΦΚΑ του Ν. Λάρισας
- Ποιες είναι οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τον εργασιακό χώρο και την φύση της εργασίας τους.
- Ποιος είναι ο βαθμός επικοινωνίας και ενημέρωσης όταν οι διευθυντές προβούν σε αλλαγές στη διοίκηση
- Ποια η συμμετοχή των εργαζομένων στις προτάσεις για την αντιμετώπιση θεμάτων ή και στην λήψη αποφάσεων
- Κατά πόσο οι διαπροσωπικές σχέσεις διέπονται από ομαδικό πνεύμα και εργασιακή εμπιστοσύνη

5.3. Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Για την ολοκλήρωση της μελέτης, πλέον των αναφερόμενων στην βιβλιογραφική ανασκόπηση και την έρευνα για την κατάσταση της επικοινωνίας και των διαπροσωπικών σχέσεων των εργαζομένων σε δημόσιο οργανισμό της χώρας μας και ειδικότερα στον ΕΦΚΑ, απαιτείται ιδιαίτερη ανάλυση και μελέτη ζητημάτων, όπως η επιθυμία αποδοχής και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού στη χρήση των σύγχρονων τεχνολογιών της επικοινωνίας καθώς και κατά πόσο η χρήση τους θεωρείται ότι είναι ο αποτελεσματικότερος τρόπος επικοινωνίας δημόσιας διοίκησης και πολίτη. Τα ζητήματα αυτά αποτελούν ταυτόχρονα και τους προβληματισμούς της έρευνας.

Με βάση τους συγκεκριμένους προβληματισμούς και σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση των επιστημονικών ερευνών των Ψαρρού Μ. και Ζαφειρόπουλος Κ. (2001), για την συγκεκριμένη έρευνα επιλέχθηκε η βασική διερευνητική μεθοδολογία η οποία - μέσω ενός δομημένου ερωτηματολογίου ως τεχνική συλλογής δεδομένων - διασφαλίζει την ακρίβεια της πληροφορίας και το αν αυτή είναι σχετική με τους στόχους της.

Για την κατάρτιση του δομημένου ερωτηματολογίου ελήφθησαν υπόψη οι πιο πάνω προβληματισμοί, ο τρόπος συμπλήρωσής του, ο ορισμός και οι ιδιαιτερότητες των ερωτηθέντων καθώς και το είδος των πληροφοριών που μας ενδιέφερε. Το ερωτηματολόγιο το αποτελεί μια σειρά γραπτών ερωτήσεων με καθορισμένη σειρά και επιλέχθηκε ως τρόπος η ιδιόχειρη επίδοση/παραλαβή από τον ερευνητή και η γραπτή απάντησής των από τον ερωτώμενο, χωρίς την παρουσία του ερευνητή.

5.4 ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε για την συγγραφή της παρούσας πτυχιακής εργασίας βασίστηκε στην μέθοδο του

ερωτηματολογίου και στην εξαγωγή συμπερασμάτων από αυτό. Αρχικά, η ιδέα για τη χρησιμοποίηση του συγκεκριμένου τρόπου προέκυψε έπειτα από την συνεννόησή μου με τον επιβλέποντα καθηγητή λόγω της απασχόλησής μου στο συγκεκριμένο οργανισμό. Καταλήξαμε λοιπόν πως είναι η καλύτερη δυνατή επιλογή καθώς έχω τη δυνατότητα άμεσης πρόσβασης για τη συλλογή των ερωτηματολογίων αλλά και λόγω των πληροφοριών που έχω για το συγκεκριμένο οργανισμό.

Για τη διαδικασία της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το αξιόπιστο ερωτηματολόγιο Workplace Employment Relations Survey όπου τα εργαλεία του χρησιμοποιούνται από το 1980 και έπειτα στο Ηνωμένο Βασίλειο¹ ενώ χρηματοδοτείται από το Υπουργείο Εμπορίου καθώς και άλλους τέσσερις ερευνητικούς φορείς. Θεωρείται η ναυαρχίδα μελέτης των σχέσεων εργαζομένων και εργοδοτών καθώς μελετά τόσο τους εργοδότες όσο και τους εργαζομένους.

Στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήσαμε το ερωτηματολόγιο που αφορά τους εργαζομένους και συμπληρώθηκε από αυτούς. Αναφορικά με το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 5 μέρη με πλήθος ερωτήσεων ανοικτών, κλειστών και ποσοτικών. Το πρώτο εξ' αυτών ονομάστηκε μέρος Α έχοντας 9 ερωτήσεις οι οποίες αφορούσαν ερωτήματα σχετικά με τη φύση της σύμβασης, τις ώρες απασχόλησης, τα έτη, τυχόν υπερωρίες αλλά και πιθανά συναισθήματα που μπορεί να γεννιούνται κατά τη διάρκεια της δουλειάς στον Οργανισμό. Έπειτα ακολουθεί το Β μέρος όπου ανιχνεύονται 8 ερωτήσεις για την ύπαρξη επιπλέον επιμόρφωσης, εκπαίδευσης και κατάρτισης, την αντιστοιχία ανάμεσα στις ικανότητες του δείγματος με τις υποχρεώσεις που τους έχουν ανατεθεί, καθώς και τον αντίκτυπο της οικονομικής κρίσης στο χώρο αυτό. Στην συνέχεια το τμήμα Γ όπου οι ερωτηθέντες καλούνται να δώσουν πληροφορίες για την συμπεριφορά των διευθυντικών στελεχών προς τους ίδιους, τις μεταξύ τους σχέσεις και για το αν είναι σε θέση να λάβουν και να υλοποιήσουν πρωτοβουλίες. Στο τελευταίο τμήμα ανιχνεύονται δημογραφικές ερωτήσεις ώστε να υπάρχει μια ολοκληρωμένη εικόνα για τον κάθε ερωτώμενο χωριστά..

Οι ερωτήσεις είναι κατά βάση αξιολογικής κλίμακας (χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert), ενώ ορισμένες από αυτές είναι διχοτομικές και πολλαπλών

¹ <https://www.gov.uk/government/collections/workplace-employment-relations-study-wers>

επιλογών. Τέλος στην πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου γινόταν αναφορά στο σκοπό της έρευνας και υπήρχαν σαφείς οδηγίες για τη συμπλήρωσή του.

5.5 ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σε πρώτη φάση το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε πιλοτικά από 5 υπαλλήλους του καταστήματος ΕΦΚΑ Λάρισας οι οποίοι επιλέχθηκαν τυχαία και κλήθηκαν να συμπληρώσουν όλες τις ερωτήσεις και σε περίπτωση που εντόπιζαν ασαφή ερωτήματα να τα υποδείξουν με τα σχόλιά τους για την αλλαγή και την επαναδιατύπωση αυτών με σκοπό την σαφέστερη διατύπωση τους. Μετά από μικρές τροποποιήσεις το ερωτηματολόγιο μοιράσθηκε σε 105 υπαλλήλους οι οποίοι διέφεραν ως προς την ειδικότητα, την ηλικία, την θέση και τα καθήκοντα στο τοπικό κατάστημα της Λάρισας. Προτιμήθηκαν οι έχοντες οποιαδήποτε συναλλαγή με τον πολίτη. Ο χρόνος της όλης διαδικασίας για την συγκέντρωση των απαντημένων ερωτηματολογίων ήταν ενάμιση μήνας (20 Νοεμβρίου 2019 έως 05 Δεκεμβρίου 2019). Από τους 105 που ρωτήθηκαν, ανταποκρίθηκαν οι 83, συνεπώς ο βαθμός ανταπόκρισης ήταν ιδιαίτερα υψηλός (80%). Όλη η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο χώρο του καταστήματος Λάρισας δίνοντας στους εργαζόμενους εκτυπωμένο προς συμπλήρωση το ερωτηματολόγιο καθώς το πλήθος και η φύση των ερωτήσεων ήταν τέτοια που δεν επέτρεπε την προφορική μέθοδο μιας και θα ήταν χρονοβόρα. Κάποιοι εργαζόμενοι ήταν διστακτικοί προς τη συμπλήρωση του αλλά τους διαβεβαιώθηκε πως είναι ανώνυμη και ότι τα αποτελέσματα δεν θα δημοσιευθούν είτε υπέρ είτε κατά του οργανισμού βγάζοντας εκτεθειμένους τους ίδιους.

5.6 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Αφού συγκεντρώθηκαν τα δεδομένα από τα ερωτηματολόγια, καταχωρήθηκαν τόσο στην πλατφόρμα του Google Forms για να αντλήσουμε τα δεδομένα της περιγραφικής στατιστικής με μορφή ποσοστών και γραφημάτων όσο και με το SPSS 20. (Statistical package for the social science για τα windows) με την κωδικοποίηση των δεδομένων για την επαγωγική στατιστική.

Σκοπός της Περιγραφικής Στατιστικής είναι η συνοπτική παρουσίαση των δεδομένων με αποτύπωση των δημογραφικών χαρακτηριστικών με γραφήματα και πίνακες. Με την Επαγωγική στατιστική θέλαμε να ελέγξουμε τις υποθέσεις, αν δηλαδή μια ανεξάρτητη μεταβλητή έχει ή δεν έχει επίδραση/σχέση στην εξαρτημένη μεταβλητή (μεταβλητή που παρατηρώ).

Στην παρούσα μελέτη εφαρμόστηκε το T στατιστικό τεστ ανεξάρτητων δειγμάτων (Independent Samples Test) που χρησιμοποιεί δεδομένα που προέρχονται από δύο ξεχωριστά δείγματα για να ελέγξει υποθέσεις που σχετίζονται με τη διαφορά των μέσων τιμών δύο πληθυσμών. Συγκεκριμένα στις συσχετίσεις με το φύλο και το ιεραρχικό επίπεδο (είναι προϊστάμενοι η όχι). Εφαρμόστηκε η ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) για να ελέγξουμε εάν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των μέσων τιμών τριών ή περισσότερων δειγμάτων. Συγκεκριμένα στις συσχετίσεις με την ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο. Όλες οι στατιστικές αναλύσεις έγιναν σε επίπεδο σημαντικότητας (significance level) 0,05.

Επίσης εφαρμόστηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson (r) που παίρνει τις τιμές: $-1 < r < +1$ όπου $r = -1$ τέλεια αρνητική γραμμική συσχέτιση, $r = 0$ μηδενική (δεν υπάρχει) γραμμική συσχέτιση και $r = +1$ τέλεια θετική γραμμική συσχέτιση. Ενδεικτικά, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι η συσχέτιση είναι: Ισχυρή όταν $0,6 \leq r < 1$, Μέτρια όταν $0,3 \leq r < 0,6$ και ασθενής όταν $0 \leq r < 0,3$.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Από τις πρώτες ενέργειες μετά τη συλλογή δεδομένων του δείγματος είναι να ελεγχθεί όσο γίνεται καλύτερα η εγκυρότητα (validity) και η αξιοπιστία (reliability) [δηλ. ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's α (πρέπει να είναι $\alpha \geq 0,700$)] του ίδιου του ερωτηματολογίου (Bishop et al., 2007; Hair et al., 2010). Στην κλίμακα λοιπόν που λαμβάνει τιμές μεταξύ 0-1 στην περίπτωση μας ο συντελεστής αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου είναι αρκετά υψηλός $\alpha=0,87$ και κατά συνέπεια αποδεκτός

Πίνακας 1 Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha του ερωτηματολογίου

Cronbach's Alpha	No of Items
0,87	35

6.2 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Στη συνέχεια προχωράμε στην αποτύπωση των βασικών δημογραφικών αλλά και κάποιων επαγγελματικών χαρακτηριστικών του δείγματος των 83 εργαζομένων του ΕΦΚΑ. Εστιάζουμε ιδιαίτερα στο φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό, τη σχέση εργασίας, την κατοχή θέσης ευθύνης ή όχι και τέλος τις καθαρές μηνιαίες αποδοχές των εργαζομένων

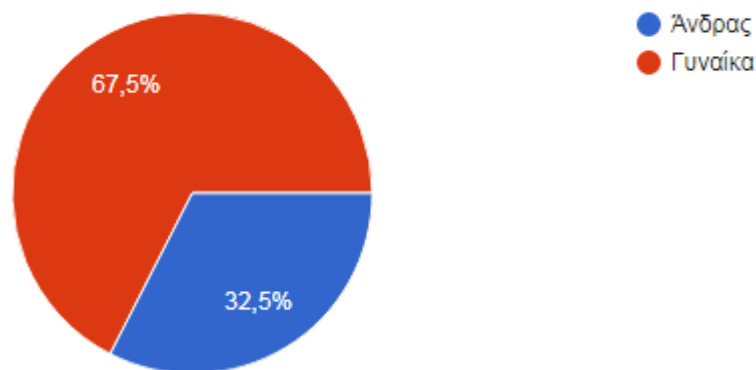
Πίνακας 2 Περιγραφική στατιστική των δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών του δείγματος

Χαρακτηριστικά		Συχνότητα (N)	Ποσοστό %
Φύλο	Άνδρες	27	32,5
	Γυναίκες	56	67,5
Ηλικία	20-30	7	8,5
	31-40	19	23,0
	41-50	33	40,0
	51-60	24	29,0
Προσωπική	Ελεύθερος/η	19	23,0

κατάσταση	Παντρεμένος/η ή σε συμβίωση	62	74,5
	Χωρισμένος/η ή σε απόσταση	1	1,25
	Χήρος/α	1	1,25
Μορφωτικό επίπεδο	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση (Δημοτικό)	2	2,5
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Γυμνάσιο)	4	5,0
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Απόφοιτος Λυκείου)	14	17,0
	Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση (Δημόσιο ή Ιδιωτικό Ι.Ε.Κ)	1	1,0
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση (Πανεπιστήμιο - ΤΕΙ)	34	41,0
	Μεταπτυχιακός Τίτλος/ Διδακτορικός Τίτλος	28	33,5 2
	Έτη Εργασίας στον οργανισμό	Λιγότερο του 1 έτους	9
Μεταξύ 1-2 έτη		2	2,5
Μεταξύ 2-5 έτη		4	5,0
Μεταξύ 5-10 έτη		14	16,5
Περισσότερο των 10 ετών		54	65,0
Σχέση Εργασίας	Μόνιμος/η- Δημόσιος Υπάλληλος	70	84,0
	Μόνιμος/η - Ιδιωτικού Δικαίου με οργανική θέση (πλήρης απασχόλησης)	4	5,0
	Προσωρινός/η –Σύμβαση Εργασίας Ορισμένου Χρόνου	9	11,0
Είστε προϊστάμενος ή επιβλέπετε την δουλειά άλλων εργαζομένων;	Ναι	10	12,0
	Όχι	73	88,0
Καθαρές μηνιαίες απολαβές	500-700	3	3,5
	701-800	9	11,00
	801-900	18	21,50
	901-1000	15	18,00
	1000-1100	19	23,00
	1101-1200	11	13,25
	1201-1300	6	7,25

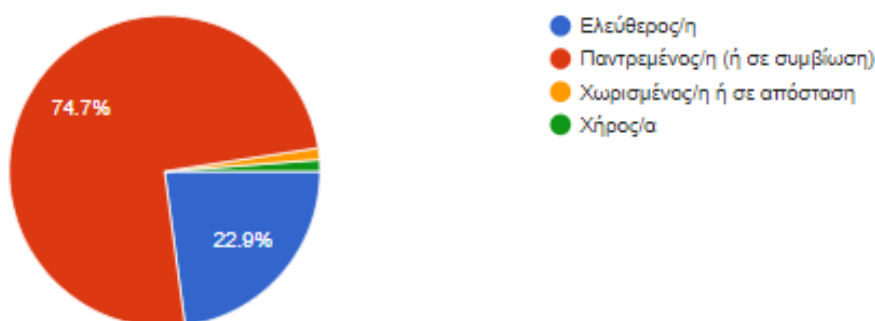
Προχωρώντας στη περιγραφή με την αποτύπωση των γραφημάτων διακρίνουμε ότι περίπου 7 στους 10 είναι γυναίκες αναφορικά με το φύλο οπότε η πλειοψηφία των γυναικών είναι εμφανής στον ΕΦΚΑ της Λάρισας.

Γράφημα 1 Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των εργαζομένων ως προς φύλο



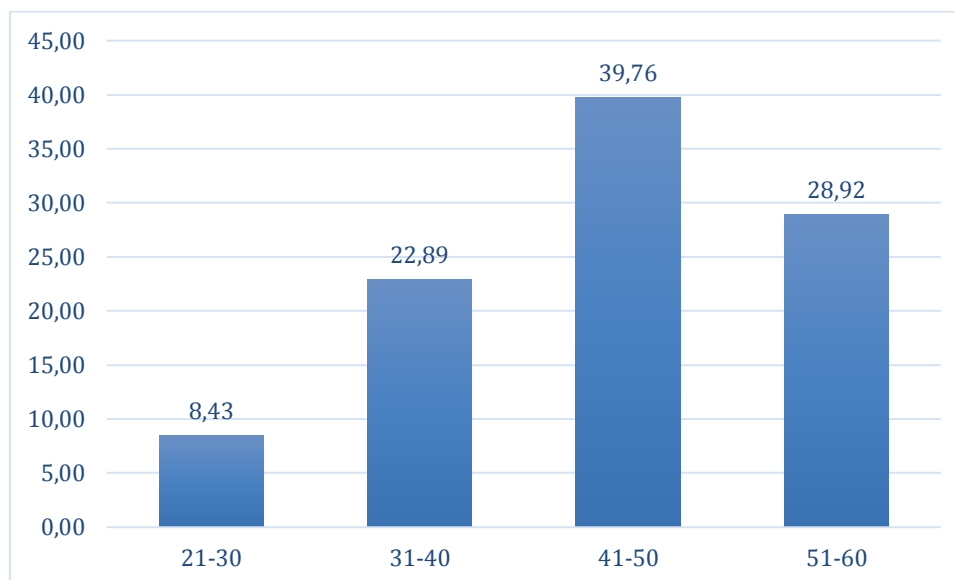
Συνεχίζοντας την περιγραφική ανάλυση εντοπίζουμε ότι μεγάλη πλειοψηφία των εργαζομένων του τοπικού καταστήματος είναι παντρεμένοι (παρακάτω γράφημα) ή βρίσκονται σε συμβίωση το οποίο έχει άμεση και το αμέσως επόμενο γράφημα που αφορά την ηλικία.

Γράφημα 2 Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των εργαζομένων ως προς την οικογενειακή κατάσταση



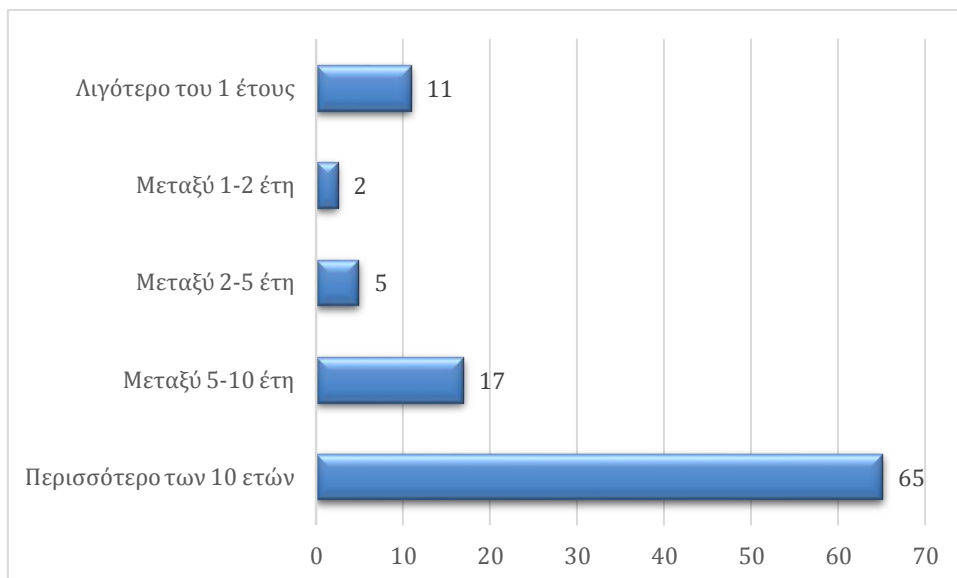
Ουσιαστικά με άλλα λόγια, βλέποντας την ηλικιακή διάρθρωση των εργαζομένων κατανοούμε ότι περίπου το 70% των εργαζομένων του δείγματος είναι ηλικίας άνω των 40 ετών που συνήθως δίνεται η εντύπωση ότι παράλληλα έχουν δημιουργήσει και οικογένεια. Επιπρόσθετα, να αναφέρουμε ότι η ηλικία γενικότερα των δημοσίων υπαλλήλων (προφανώς και του ΕΦΚΑ) επιβεβαιώνεται στον γράφημα αυτό. Οι επιπτώσεις της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίση σε συνδυασμό με την οικονομική κατάσταση της χώρας μας και την υπαγωγή της στις μνημονιακές δεσμεύσεις δημιούργησε «πάγωμα» των προσλήψεων στο δημόσιο τομέα και πραγματικά ένα «γερασμένο» εργατικό δυναμικό στη δημόσια διοίκηση.

Γράφημα 3 Κατανομή σχετικών συχνοτήτων (%) των εργαζομένων ως προς την ηλικία



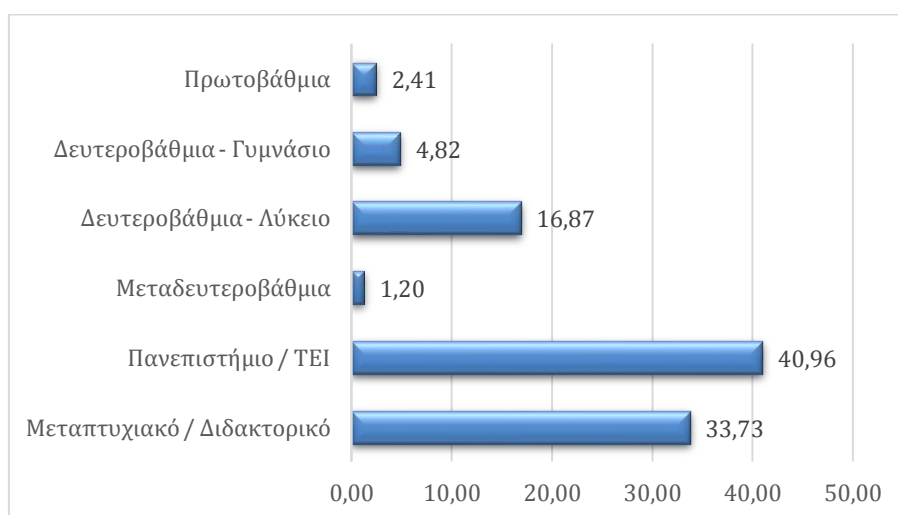
Προχωρώντας στα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό, το 65% των εργαζομένων του δείγματος εργάζεται στον ίδιο οργανισμό πάνω από 10 έτη. Με βάση τα προαναφερόμενα (ηλικία και οικογενειακή κατάσταση) είναι αναμενόμενο. Συνολικά το 82% των εργαζομένων του ΕΦΚΑ – υπολογίζοντας και αυτούς που έχουν προϋπηρεσία άνω των 5 ετών – έχουν πολύ μεγάλη εργασιακή εμπειρία και θα λέγαμε ότι θεωρούνται πεπειραμένοι και γνώστες των καθηκόντων τους.

Γράφημα 4 Κατανομή σχετικών συχνοτήτων (%) των εργαζομένων ως προς τα έτη προϋπηρεσίας



Αναφορικά τώρα με το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των εργαζομένων του δείγματος και εδώ επιβεβαιώνεται ότι η πλειονότητα των δημοσίων υπαλλήλων είναι υψηλού εκπαιδευτικού επιπέδου. Επτά στους δέκα εργαζομένους (70%) του δείγματος κατέχουν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ενώ το 30% από αυτούς είναι κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου.

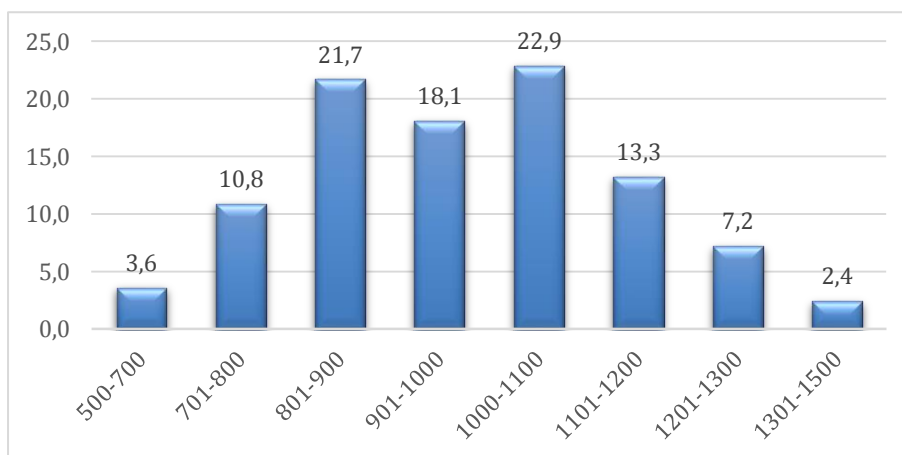
Γράφημα 5 Κατανομή σχετικών συχνοτήτων (%) των εργαζομένων ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης



Όσον αφορά τις καθαρά μηνιαίες αποδοχές των εργαζομένων, βλέπουμε ότι υπάρχει μια ισοκατανομή στις τρεις μεσαίες κλίμακες μεταξύ 800€-1100€ όπου αντιπροσωπεύει το 60% των εργαζομένων του δείγματος. Μόνο δύο εργαζόμενοι

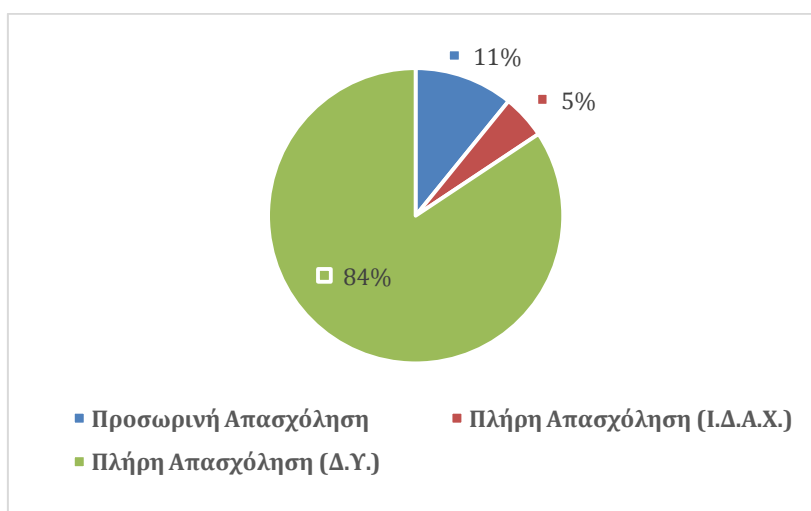
βρίσκονται στην υψηλότερη κλίμακα των 1300€-1500€ και αναφέρουμε ότι και οι δύο κατέχουν θέσης ευθύνης. Επίσης, οι κλίμακες αποδοχών κάτω του 900€ αφορούν εργαζομένους με προϋπηρεσία λίγων ετών (κάτω των 5 ετών)(γράφημα)

Γράφημα 6 Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των εργαζομένων ως προς τις αποδοχές



Τέλος, αναφορικά με την περιγραφική ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών παρατηρούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων βρίσκεται σε καθεστώς πλήρους και μόνιμης απασχόλησης

Γράφημα 7 Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των εργαζομένων ως προς την εργασιακή σχέση



6.3 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ

Ερευνώντας το **βαθμό επικοινωνίας μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων** αποτυπώνουμε μέσα από τα παρακάτω γραφήματα **την ενημέρωση που παρέχουν οι διευθυντές στους εργαζόμενους της** (σύμφωνα με τις απόψεις των εργαζομένων). Αρχικά στα τέσσερα πρώτα γραφήματα της υποενότητας (γραφήματα 8 – 11) εστιάζουμε στη συμπεριφορά τους σε σχέση με την επικοινωνία που έχουν οι διευθυντές με τους εργαζόμενους όταν πρόκειται να προβούν σε αλλαγές (α) στον τρόπο διοίκησης (β) στη διαχείριση προσωπικού (γ) στον τρόπο που κάνουν τη δουλειά τους οι εργαζόμενοι (δ) στη χρηματοοικονομική διαχείριση. Σε γενικές γραμμές θα λέγαμε ότι οι εργαζόμενοι του οργανισμού νιώθουν ότι διοίκηση που ασκείται σε αυτούς έχει συγκεντρωτικό χαρακτήρα και ότι η ενημέρωση που λαμβάνουν είναι αρκετά περιορισμένη. Πιο συγκεκριμένα, η μεγαλύτερη πλειοψηφία (σχεδόν δύο στους δέκα εργαζόμενους) αναφέρει ξεκάθαρα ότι λαμβάνει «φτωχή» πληροφόρηση για τις αλλαγές τόσο στον τρόπο διοίκησης του οργανισμού όσο και στα χρηματοοικονομικά δεδομένα. Παρόμοια κατάσταση επικρατεί και για τις αλλαγές που προκύπτουν για τον τρόπο που κάνουν οι εργαζόμενοι τη δουλειά τους αλλά και τις αλλαγές στη διαχείριση του προσωπικού. Ουσιαστικά, στην τελευταία περίπτωση τρεις στους δέκα εργαζόμενους θεωρεί τον εαυτό του ευχαριστημένο από την ενημέρωση που λαμβάνει σε αυτά τα θέματα.

Απόψεις των Εργαζομένων: «Οι διευθυντές ενημερώνουν τους εργαζόμενους για..»

Γράφημα 8: Αλλαγές στον Τρόπο Διοίκησης

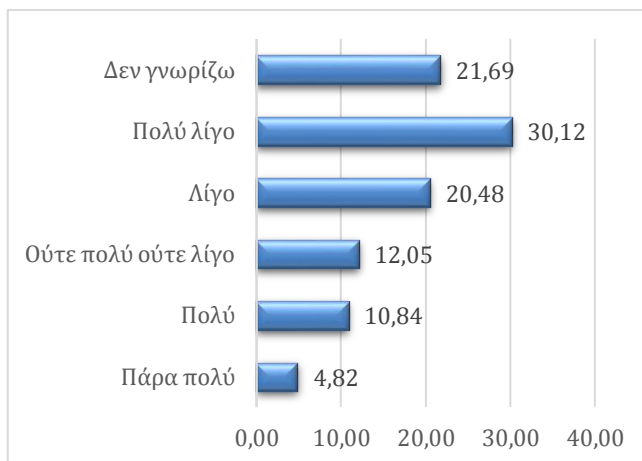
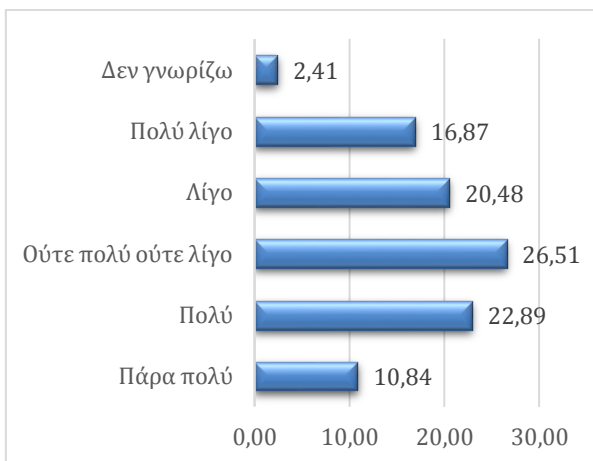


Γράφημα 9: Αλλαγές στη Διαχείριση Προσωπικού



Γράφημα 10: Αλλαγές στον Τρόπο Εργασίας

Γράφημα 11: Αλλαγές στα Χρηματοοικονομικά Δεδομένα

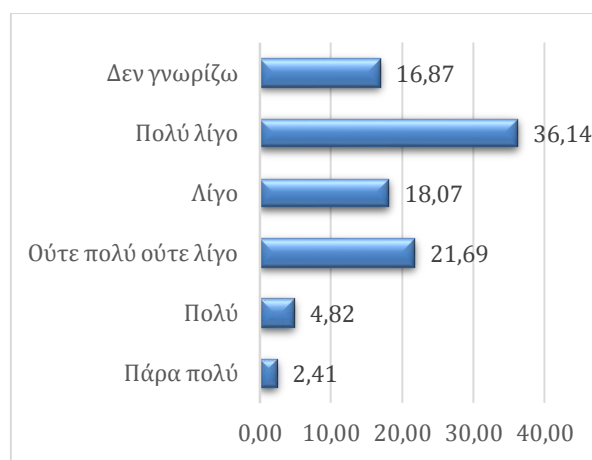
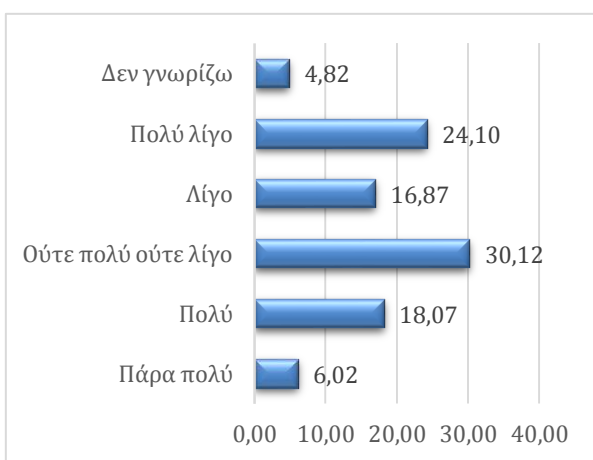


Στα επόμενα τρία γραφήματα (γραφήματα 12 - 14) πολύ μικρά είναι τα ποσοστά που οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι οι διευθυντές είναι δεκτικοί στη «**συμμετοχή**» των εργαζομένων στις προτάσεις τους ή και στη λήψη αποφάσεων.

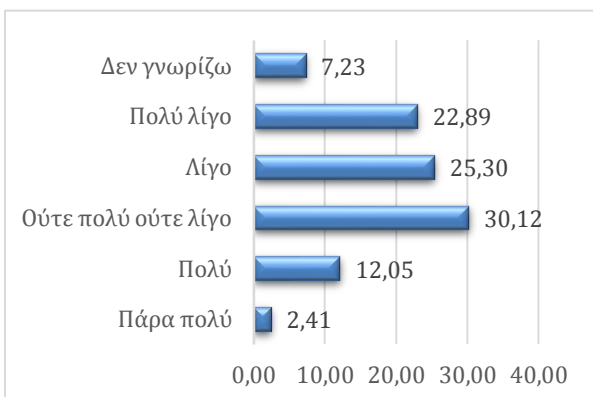
Απόψεις των Εργαζομένων: «Οι διευθυντές θετικά προσκείμενοι στο να...»

Γράφημα 12 : ...ζητούν τις απόψεις των εργαζομένων

Γράφημα 13: ...επιτρέπουν τους εργαζόμενους να επηρεάσουν τις τελικές αποφάσεις



Γράφημα 14 : ... ανταποκρίνονται στις προτάσεις των εργαζομένων



Πιο συγκεκριμένα σε πολύ μικρά ποσοστά – σύμφωνα με τις απόψεις των εργαζομένων - δηλώνουν με ξεκάθαρο τρόπο ότι οι διευθυντές είτε ζητούν τις απόψεις τους (~25%) είτε τους επιτρέπουν να επηρεάσουν τις τελικές αποφάσεις (7%) είτε

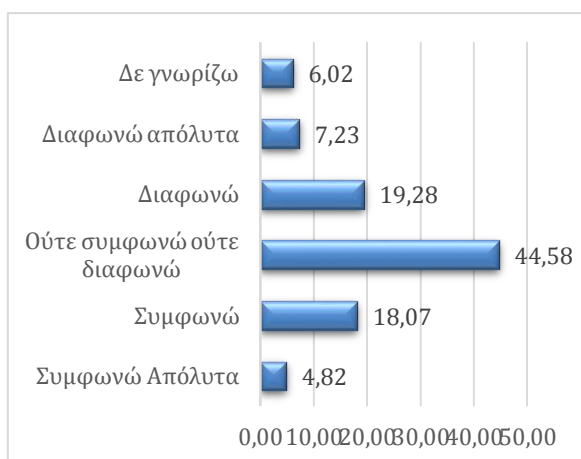
ανταποκρίνονται στις προτάσεις τους (16%).

Σύμφωνα με τα γραφήματα (12-14) η πλειοψηφία των εργαζομένων του οργανισμού αντιλαμβάνεται ότι οι διευθυντές προωθούν το χαμηλό βαθμό επικοινωνίας μεταξύ των δύο γκρουπ δίνοντας την εικόνα της συγκεντρωτικής λήψης αποφάσεων και διαχείρισης των θεμάτων στον εργασιακό χώρο.

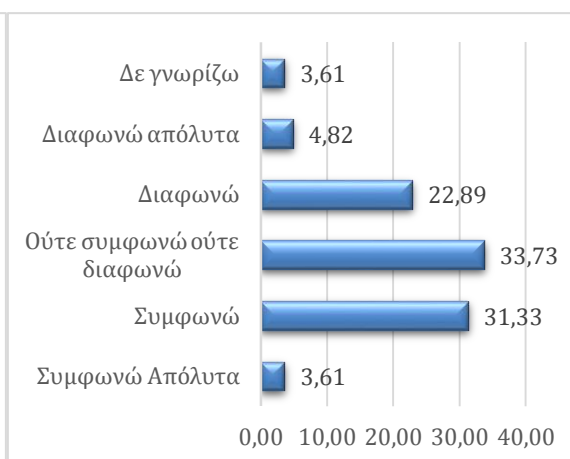
Συνεχίζουμε την ανάλυση μας εστιάζοντας στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και διευθυντών και κατά πόσο αυτές χτίζονται με εργασιακή εμπιστοσύνη

Απόψεις των Εργαζομένων: «Οι διευθυντές..»

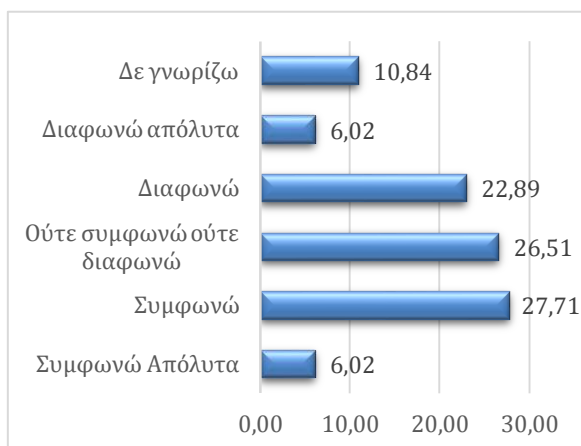
Γράφημα 15: ...κρατούν τις Υποσχέσεις τους



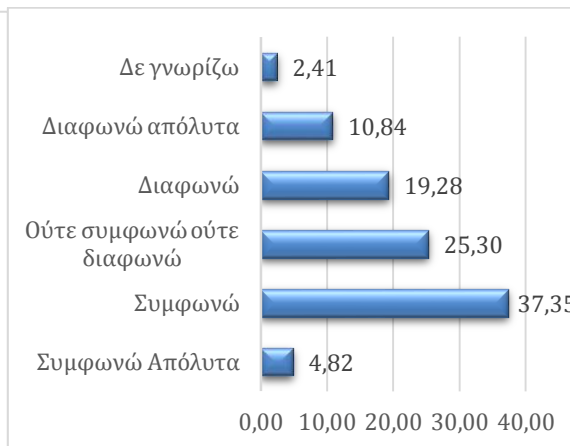
Γράφημα 16: ..έχουν Ειλικρινή Διάθεση Κατανόησης Απόψεων των Εργαζομένων



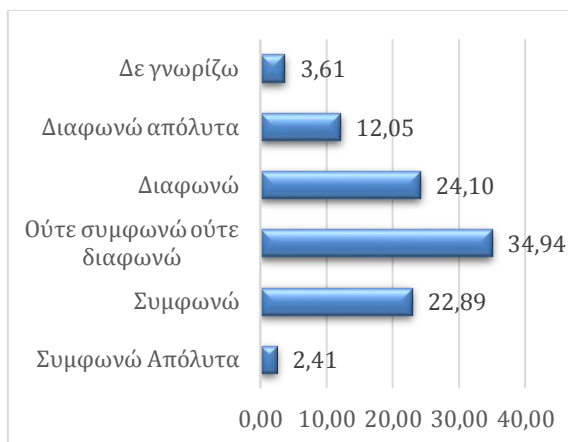
Γράφημα 17: ..έχουν Τίμια Συμπεριφορά



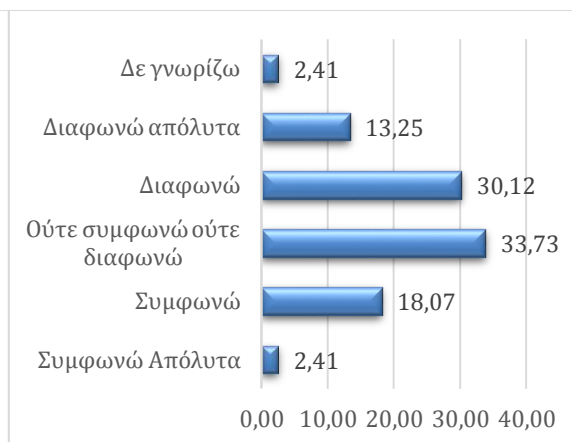
Γράφημα 18: ..έχουν Κατανόηση για Απαιτήσεις Εκτός Εργασίας



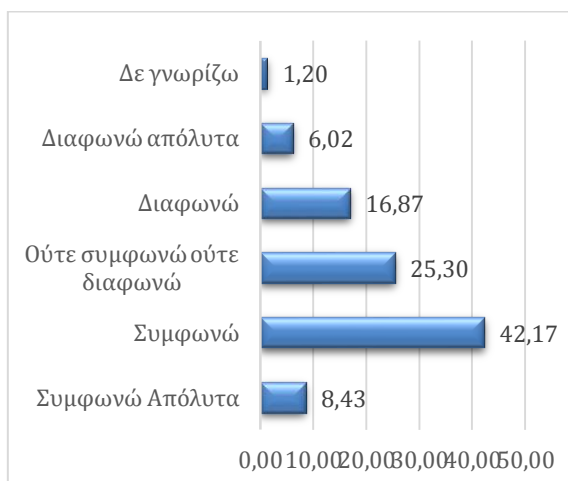
Γράφημα 19: ..Ενθαρρύνουν για Ανάπτυξη Δεξιότητων



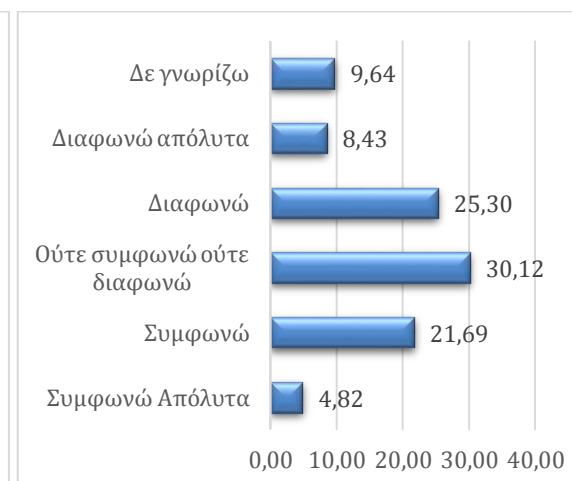
Γράφημα 20: ..Επιβραβεύουν τις Προσπάθειες των Εργαζομένων



Γράφημα 21: ..Σέβονται την Προσωπικότητα των Εργαζομένων



Γράφημα 22: ..Έχουν Δίκαιη Κρίση

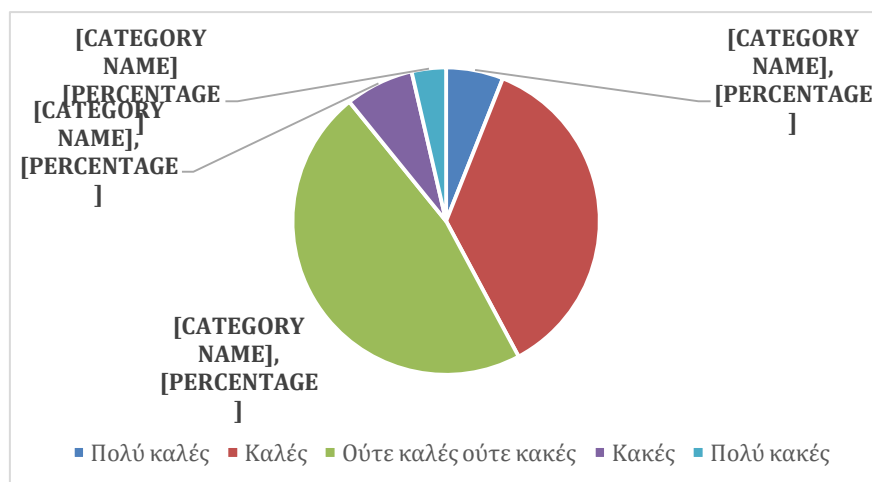


Μια βασική παρατήρηση που έχουμε είναι ότι οι εργαζόμενοι στις περισσότερες περιπτώσεις παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά (25% και άνω) αναποφασιστικότητας. Παρόλα αυτά, δίνουν και πάλι μια εικόνα χαμηλού δείκτη εργασιακής εμπιστοσύνης και κατά συνέπεια οι διαπροσωπικές σχέσεις που παρουσιάζουν με τους προϊσταμένους/διευθυντές τους θα λέγαμε ότι χρήζουν βελτίωσης. Η ύπαρξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων διευκολύνει το περιβάλλον της οργάνωσης και δημιουργεί κλίματος εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας εντός του οργανισμού. Ένα μικρό ποσοστό (22%) των εργαζομένων απήντησε θετικά (συμφωνώ απόλυτα ή συμφωνώ) στην ερώτηση «αν οι διευθυντές κρατούν τις

υποσχέσεις του και οι εργαζόμενοι μπορούν να βασίζονται σε αυτούς». Παρόμοια εικόνα έχουμε – ακόμα και με χαμηλότερο ποσοστό του 18% - στην ερώτηση κατά πόσο οι διευθυντές επιβραβεύουν τους εργαζόμενους για τις προσπάθειες τους. Χαμηλά ποσοστά (25%) παρουσιάζονται και στη «τίμια συμπεριφορά» των διευθυντών προς τους εργαζόμενους καθώς και στην ερώτηση της ανάπτυξης των δεξιοτήτων των εργαζομένων (25%). Αντίστοιχη αρνητική εικόνα έχουμε και στις απαντήσεις (υψηλότερο ποσοστό 33%) στην ερώτηση «οι διευθυντές συμπεριφέρονται στους εργαζόμενους με τιμότητα» (γράφημα 17). Βλέπουμε λοιπόν ότι οι εργαζόμενοι δείχνουν ότι απουσιάζει κλίμα ομόνοιας και αρμονικής συνεργασίας και ότι η διατήρηση των καλών σχέσεων με τους διευθυντές/προϊστάμενους τους δε βρίσκεται σε καλό επίπεδο. Υψηλότερα ποσοστά παρουσιάζονται στην κατανόηση των διευθυντών ως προς τις υποχρεώσεις και εκτός εργασίας των εργαζομένων (40%) (γράφημα 18) και την ειλικρινή διάθεση να κατανοήσουν τις απόψεις των εργαζομένων (33%) (γράφημα 16). Τέλος, τα υψηλότερα ποσοστά παρουσιάζονται στο ερώτημα κατά πόσο σέβονται την προσωπικότητα των εργαζομένων (50%) που θα λέγαμε ότι ήταν αναμενόμενο.

Τέλος, στο παρακάτω γράφημα μας δίνεται ξεκάθαρα ότι περίπου 4 στους 10 εργαζόμενους θεωρεί τις σχέσεις τους με τους διευθυντές είναι καλές ή πολύ καλές παρουσιάζοντας καλύτερα ποσοστά σε σχέση με τα αποτελέσματα των επιμέρους απαντήσεων που περιγράψαμε παραπάνω. Είναι εμφανές ότι το 50% θεωρεί τις σχέσεις τους ουδέτερες ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό (10%) δηλώνει ότι είναι κακές.

Γράφημα 23: Σχέσεις Διευθυντών & Εργαζομένων



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις είναι ύψιστης σημασίας και παίζουν σημαντικό ρόλο στη συνεργασία, στη δημιουργία θετικού κλίματος και στην αποτελεσματικότητα της ομάδας εργασίας μέσα σε έναν οργανισμό.

Οι διαπιστώσεις των μελετών που αναφέρονται στην βιβλιογραφική ανασκόπηση, επιβεβαιώνουν το παραπάνω γενικό συμπέρασμα καθώς αποδεικνύουν ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και το αποτέλεσμα αυτής, τις εργασιακές σχέσεις, οι οποίες αποτελούν σημαντική μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης, του οργανωτικού κλίματος και κατ' επέκταση της παραγωγικότητας της εργασίας ενός Οργανισμού.

Καλές διαπροσωπικές σχέσεις επιτυγχάνονται με την εξωστρέφεια και την κοινωνική επαφή των ατόμων μεταξύ των, την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα του χαρακτήρα των με στόχο την ανάπτυξη ισχυρών συναισθηματικών δεσμών καθώς η συναισθηματική απομόνωση δυσχεραίνει την σωστή επικοινωνία.

Οι καλές εργασιακές σχέσεις δεν είναι απόρροια των καλών συμβάσεων εργασίας. Αυτές εδραιώνονται σε αρχές (όπως η αμοιβαιότητα, η εμπιστοσύνη, ο σεβασμός, η κοινωνική αλληλεπίδραση/εγγύτητα και η διαπροσωπική έλξη) που όπως διαπιστώνεται βασίζονται κυρίως σε ψυχολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις εργασιακές σχέσεις. Ένας τέτοιος παράγοντας και ίσως ο κυριότερος, είναι το άγχος που προκαλεί ο ανταγωνισμός στο εργασιακό περιβάλλον και αποτελεί την βασική αιτία των διαπροσωπικών διαφορών.

Επίσης παράγοντες δημογραφικού χαρακτήρα, όπως το φύλο και η ηλικία, επηρεάζουν τις εργασιακές σχέσεις καθώς έχει αποδειχθεί ότι οι γυναίκες και τα μεγαλύτερης ηλικίας άτομα έχουν καλύτερες διαπροσωπικές δεξιότητες και είναι περισσότερο ευχαριστημένοι εργασιακά. Ομοίως και όσοι έχουν υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο ή εργάζονται σε μικρές επιχειρήσεις.

Η επικοινωνιακή διαδικασία είναι απαραίτητη σε όλες τις διαπροσωπικές και εργασιακές σχέσεις. Η επικοινωνία είναι ουσιαστική όταν το μήνυμα ,τα

παραγωγικά στοιχεία (ένταση, τόνος και χροιά φωνής) και η στάση του σώματος (η έκφραση, ο μορφασμός, οι κινήσεις, οι χειρονομίες κ.ά.) είναι συναφή και υποστηρίζονται. Όταν η προφορική και η μη λεκτική επικοινωνία βρίσκονται σε αρμονική σχέση, τότε το μήνυμα είναι σαφές και ο δέκτης κατανοεί την πληροφορία που του δίνεται.

Η άτυπη επικοινωνία πολλές φορές αποτελεί πηγή σημαντικών και πολύτιμων πληροφοριών που δεν θα υπήρχε η δυνατότητα να αποκτηθούν με τυπική διαδικασία της επικοινωνίας, γι αυτό οι διευθύνσεις των εταιρειών, οι δημόσιοι φορείς ή οργανισμοί θα πρέπει να την αξιοποιούν και όχι να την αποτρέπουν άμεσα ή έμμεσα.

Η σωστή και η λανθασμένη επικοινωνία αντίστοιχα είναι αποτέλεσμα της χρήσης του λογικού ή διαισθητικού επιπέδου επικοινωνίας ή του είδους της αμφίπλευρης ή μονόπλευρης επικοινωνίας, τα οποία βασίζονται στον τρόπο πληροφόρησης (άμεσο ή έμμεσο αντίστοιχα), στις κατάλληλες τεχνικές αποτελεσματικής επικοινωνίας (διάλογο, έκφραση, σιωπή, συνέντευξη, χιούμορ), στις διευκρινιστικές επεξηγήσεις , την διαδικασία ανατροφοδότησης και την κατανόηση του μηνύματος.

Η διαδικασία της επικοινωνίας είναι το μέσο με το οποίο μπορεί να επιτευχθεί η παραγωγή και η διάθεση υπηρεσιών στον πολίτη εκ μέρους ενός δημόσιου οργανισμού, διότι τα μηνύματα μεταβιβάζονται αποτελεσματικά λόγω της διαλειτουργικότητας των διαπροσωπικών σχέσεων των ατόμων σε έναν οργανισμό. Αναμφισβήτητα δε η ηλεκτρονική είναι η ταχύτερα εξελισσόμενη μορφή επικοινωνίας και εκείνη που οι πολίτες προτιμούν σήμερα ως την αποτελεσματικότερη για τις υποθέσεις τους με το δημόσιο τομέα.

Η υφιστάμενη κατάσταση της δημόσιας διοίκησης παρουσιάζει αδυναμίες στις σύγχρονες μεθόδους που θα μπορούσαν να εξασφαλίσουν την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της, τον συντονισμό των διαδικασιών καθορισμού στόχων των δημοσίων υπηρεσιών και της αξιολόγησής τους. Προκαλεί

ανασφάλεια στους πολίτες λόγω κρουσμάτων αδιαφάνειας, διαφθοράς και του χαμηλού επιπέδου παροχών το οποίο ταλαιπωρεί τους πολίτες.

Σε ότι αφορά τον ΕΦΚΑ, σύμφωνα και με τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι:

□ Απαιτείται πρόσληψη νέων υπαλλήλων, με μόνιμη σχέση εργασίας, οι οποίοι θα πλαισιώσουν το ήδη υπάρχον μόνιμο και έμπειρο μεν ανθρώπινο δυναμικό του Οργανισμού, πλην όμως «γερασμένου», λόγω και του «παγώματος» των προσλήψεων, απόρροια της οικονομικής κρίσης.

□ Ο συγκεντρωτικός τρόπος διοίκησης του Οργανισμού επιδρά αρνητικά στις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων με τους διευθυντές/ προϊστάμενους. Αυτές δεν βρίσκονται σε καλό επίπεδο λόγω απουσίας κλίματος ομόνοιας και αρμονικής συνεργασίας. Η διαπίστωση χαμηλού δείκτη εργασιακής εμπιστοσύνης, η διαπιστωθείσα ελλιπής ενημέρωση και συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, χρήζουν βελτιώσεως.

□ Σε ότι αφορά τον ψηφιακό εκσυγχρονισμό του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης, προκειμένου να καταπολεμηθεί η γραφειοκρατία και να ενισχυθεί η εξωστρέφεια του, ο οργανισμός μπαίνει σιγά - σιγά στην σύγχρονη ψηφιακή εποχή. Αυτό συμπεραίνεται από τις μελέτες που καταγράφουν ενέργειες όπως η ενοποίηση των ασφαλιστικών ταμείων, η ψηφιοποίηση των αρχείων, οι συμβάσεις απόκτησης σύγχρονης μέσω επικοινωνίας και λογισμικών και η πολιτική χρήσης σελίδας κοινωνικής δικτύωσης,

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Για να καταστεί η δημόσια διοίκηση «υπηρετής» του λαού όπως προβλέπει το Σύνταγμα θα πρέπει να ληφθούν σοβαρές αποφάσεις προγραμματισμού εργασίας, καθορισμού στόχων των δημόσιων υπηρεσιών και ορθής κατανομής των πόρων, προκειμένου να επιτευχθεί η απαιτούμενη μεταρρύθμιση και μετατροπή του γραφειοκρατικού συστήματος σε ένα σύγχρονο ψηφιακό λειτουργικό σύστημα αποτελεσματική παροχής υπηρεσιών ποιότητας στον πολίτη.

Προκειμένου για τον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης απαιτείται κυρίως η τήρηση των προβλεπόμενων από τον στρατηγικό σχεδιασμό 2018-2020 διαδικασιών εκσυγχρονισμού του, ιδιαιτέρως την πλήρη ενοποίηση και ψηφιοποίηση των αρχείων όλων των παλαιών ταμείων, την δημιουργία ασφαλούς κεντρικής τράπεζας δεδομένων και την on line επικοινωνία με τις άλλες κρατικές υπηρεσίες.

Σε ότι αφορά στον ΕΦΚΑ Λάρισας, απαιτείται η διαφοροποίηση του τρόπου διοίκησης προκειμένου να αναβαθμιστούν οι διαπροσωπικές και εργασιακές σχέσεις και η ποιότητα της επικοινωνίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Αντωνιάδης Κ. (2016), «Χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην προώθηση υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, στην Ελλάδα σε σχέση με χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης», διδακτορική διατριβή, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας,

Λαζαράκος Γρ. (2006), «Το δικαίωμα πρόσβασης στη δημόσια πληροφορία», Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη

Μακροδημήτρης, Α. (1999), «Ο μεγάλος ασθενής: η μεταρρύθμιση και ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης», Αθήνα: Παπαζήσης

Μπαντιμαρούδης, Φ. (2006), «Σύντομη Ιστορία της Επικοινωνίας: Μέσα και Πολιτισμός», Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο

Παναγόπουλος, Α., (2011). Επικοινωνιολογία. Ανθρώπινες σχέσεις και μάνατζμεντ. Αθήνα: εκδόσεις: Παναγόπουλου.

Παπαλεξανδρή, Ν., Λυμπερόπουλος, Δ., (2014). Δημόσιες Σχέσεις. Η λειτουργία της επικοινωνίας στους σύγχρονους οργανισμούς. Αθήνα: εκδόσεις Μπένου.

Σπηλιωτόπουλος Επ και Μακροδημήτρης Α. (2001), «Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα», Αθήνα: Α.Ν. Σάκκουλας

Χυτήρης, Λ. (2001). Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Ψαρρού Μ. και Ζαφειρόπουλος Κ. (2001), «Επιστημονική Έρευνα. Θεωρία και εφαρμογές στις κοινωνικές επιστήμες», Αθήνα

Ξένα

Graber, D. (2003), «The Power of Communication – Managing information in public organizations», Washington, D.C: Congressional Quarterly

Lane, Jan –Eric (2000), «New Public Management», London: Routledge

Μακ Κουέιλ, Ν. και Βιντάλ, Σ. (2001), «Σύγχρονα Μοντέλα Επικοινωνίας: για τη μελέτη της μαζικής επικοινωνίας», Αθήνα: Καστανιώτης

Stuart, B. et al, (2008). Αποτελεσματική επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Αθήνα: εκδόσεις Κριτική.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Διαβαλκανικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης, Απρίλιος 2011, «Μελέτη Συγκριτικής Αξιολόγησης Δημόσιας Διαβούλευσης στην Ελλάδα και στο Εξωτερικό»,.

Διαθέσιμο:

http://www.mindev.gov.gr/images/Meletes_Ellinikou_Dimosiou/diavalkaniko-inst-dimosias-dioikisis/meleti-sygykritikis-axiologisis-diaboulefsis.pdf (27 Δεκεμβρίου 201)

ΕΦΚΑ Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες για Ασφαλισμένους, Μενού, Γενικά για τον ΕΦΚΑ (2019): «Επιχειρησιακό Σχέδιο ΕΦΚΑ 2018-2020».

Διαθέσιμο:

<https://www.efka.gov.gr/el/menoy/genika-gia-ton-ephka/epicheiresiako-schedio-ephka-2018-2020>

Καραμανώλη , Δεκ 2019, «Με ρυθμούς χελώνας το e-Δημόσιο» στην Εφημερίδα ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ (Φύλλο 10/12/19).

Διαθέσιμο:

<https://www.kathimerini.gr>.

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης Ελλάδας, «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση», Φιλοξενείται από την ΚτΠ ΑΕ

Διαθέσιμο:

http://www.minadmin.gov.gr/?page_id=12126 (1 Νοεμβρίου 2016)

Bradley, A., «A new definition of Social Media», Gartner Blog Network, January 7 2010

Available at:

http://blogs.gartner.com/anthony_bradley/2010/01/07/a-new-definition-of-social-media/ (October 30 2016)

Chatora, A., «Encouraging political participation in Africa», Institute for Security Studies, Situation Report, March 15 2012.

Available

at:

https://issafrica.s3.amazonaws.com/site/uploads/SitRep2012_15Mar.pdf (October 2 2016)

Clarke P., «Putting Social Media to Use in Public Administration», UNIDEM Campus Seminar, Trieste, Italy, 2-5 May 2011, European Commission for Democracy Through Law (Venice Commission), May 25 2011

Available

at:

[http://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-UDT\(2011\)013-e](http://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-UDT(2011)013-e) (April 14 2016)

European Commission, «Social Media Guidelines for all Staff», European Commission.

Available at:

http://ec.europa.eu/ipg/docs/guidelines_social_media_en.pdf (April 16 2016)

Herring, Susan C., Kouper, et al, «Conversations in the Blogosphere: An analysis “From the Bottom Up», Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences - 2005, School of Library and Information Science, Indiana University Bloomington, 2005.

Available at:
<https://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2005/2268/04/22680107b.pdf>
(July 4 2016)

Hoffmann, Ch.-P., Lutz, Ch. and Meckel, M., «Social Media Readiness in Public Administration – Developing a research framework», SSRN, March 13 2014

Available at:
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2408737 (April 15 2016)

Karakiza, M., «The impact of Social Media in the Public Sector», International Conference on Strategic Innovative Marketing, IC – SIM 2014, September 1-4, 2014, Madrid, Spain, Procedia – Social and Behavioral Sciences 175 (2015) 384-392 Elsevier Ltd. Available online at www.sciencedirect.com:

Available at:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815012744> (July 15 2016)

Korman, T., «Survival Guide: Social media and public administration», Digital Diplomacy, October 7 2014.

Available at:
<http://digitaldiplomacy.ro/survival-guide-social-media-public-administration/?lang=en> (April 4 2016)

Loeffler, E., «Improving the quality of public services: putting the citizens at the centre of administrative action», Conference on Public Administration Reform and European Integration, Budva, Montenegro 26-27 March 2009, Sigma Programme (a joint initiative of the OECD and the EU, principally financed by the EU).

Available at:

<http://www.sigmaxweb.org/publications/42750708.pdf> (July 17 2016)

Loeffler, E., «Citizen Power ed Cities: Co-producing better public services with citizens», Observatory of Public Sector Innovation, February 15 2016.

Available at:

[https://www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation/blog/?hf=10&b=10&sl=opsi_blog&s=desc \(opsi_date\)](https://www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation/blog/?hf=10&b=10&sl=opsi_blog&s=desc (opsi_date)) (September 19 2016)

Massoli, L., «Public Administrations and Social Media: practices and trends in the global scenario»

Available at:

www.baltic.org/files/1923/Laura_Massoli.ppt (April 14 2016)

Wyse, S., «5 reasons why feedback is important», SnapSurveys, July 1 2015

Available at:

<http://www.snapsurveys.com/blog/5-reasons-feedback-important/> (October 10 2016)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ερωτηματολόγιο Διπλωματικής Μεταπτυχιακής

Εργασίας - Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αφορά έρευνα στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας με τίτλο «ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΗ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΑΥΤΗΣ»

- 1) Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γίνεται ανώνυμα και θα διαρκέσει χρονικά έως 10 λεπτά.
- 2) Θα σας παρακαλούσαμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις.
- 3) Οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν για ερευνητικούς σκοπούς.

A. Ερωτήσεις σχετικά με την εργασία σας

1. A1 Πόσα έτη συνολικά εργάζεστε στο οργανισμό; *

- Λιγότερο του 1 έτους
- Μεταξύ 1-2 έτη
- Μεταξύ 2-5 έτη
- Μεταξύ 5-10 έτη
- Περισσότερο των 10 ετών

2. A2 Ποιό από τα παρακάτω περιγράφει καλύτερα την εργασιακή σας σχέση; *

- Μόνιμη
- Μόνιμη – Σύμβαση Εργασίας Αορίστου Χρόνου (πλήρους απασχόλησης)
- Μόνιμη Σύμβαση Εργασίας Αορίστου Χρόνου (μερικής απασχόλησης)
- Προσωρινή – Σύμβαση Εργασίας Ορισμένου Χρόνου
- Προσωρινή – Σύμβαση Έργου Ορισμένου Χρόνου

3. A3 Ποιες είναι οι συμφωνηθείσες ώρες εργασίας -σε εβδομαδιαία βάση- στον οργανισμό χωρίς να λάβετε υπόψη σας πιθανές υπερωρίες;

(Απαντήστε γράφοντας μόνο έναν νούμερο, δηλ. τον Αριθμό Ωρών)

4. A4 Πόσες ώρες εργάζεστε συνήθως κάθε εβδομάδα ως επιπρόσθετη ή υπερωριακή απασχόληση, με η χωρίς αμοιβή;

(Απαντήστε γράφοντας μόνο έναν νούμερο, δηλ. τον Αριθμό Ωρών)

5. A5 Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις για την δουλειά σας;

"Η δουλειά μου απαιτεί να εργάζομαι πολύ σκληρά":

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

"Οι ώρες εργασίας δεν μου φαίνονται αρκετές ώστε να ολοκληρώσω τη δουλειά μου στο τέλος της μέρας"

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

"Πιστεύω πως η δουλειά μου είναι "εξασφαλισμένη (θα εργάζομαι για μεγάλο χρονικό διάστημα στον οργανισμό μου)"

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

6. A6 Η διαδικασία εξέλιξης στον οργανισμό σας, είναι δίκαιη σε σχέση με την εργασιακή εξέλιξη στις ιδιωτικές επιχειρήσεις (ιδιωτικό τομέα);

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

7. A7 Σε γενικές γραμμές σε ποιο βαθμό εσείς επηρεάζετε τα παρακάτω;

Τα καθήκοντα που εκτελείτε στη δουλειά σας

- Πολύ
- Μερικώς
- Λίγο

- Καθόλου
- Δεν γνωρίζω

Το ρυθμό με τον οποίο εργάζεστε

- Πολύ
- Μερικώς
- Λίγο
- Καθόλου
- Δεν γνωρίζω

Το πώς κάνετε την δουλειά σας

- Πολύ
- Μερικώς
- Λίγο
- Καθόλου
- Δεν γνωρίζω

Τη σειρά με την οποία πραγματοποιείτε την εργασία

- Πολύ
- Μερικώς
- Λίγο
- Καθόλου
- Δεν γνωρίζω

Την ώρα που ξεκινάτε ή τελειώνετε μια μέρα εργασίας

- Πολύ
- Μερικώς
- Λίγο
- Καθόλου
- Δεν γνωρίζω

8. A8 Αξιολογήστε στις παρακάτω προτάσεις "Το βαθμό ικανοποίησης σας από....."

..το αίσθημα επιτυχίας που λαμβάνετε από την εργασία σας"

- Πολύ ικανοποιημένος
- Ικανοποιημένος
- Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος
- Δυσανεστημένος

- Πολύ Δυσανεστημένος
- Δε γνωρίζω

..τη δυνατότητα ανάπτυξης των δικών σας πρωτοβουλιών"

- Πολύ ικανοποιημένος
- Ικανοποιημένος
- Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσανεστημένος
- Δυσανεστημένος
- Πολύ Δυσανεστημένος
- Δε γνωρίζω

..το ποσοστό επίδρασης που έχετε πάνω στην δουλειά σας"

- Πολύ ικανοποιημένος
- Ικανοποιημένος
- Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσανεστημένος
- Δυσανεστημένος
- Πολύ Δυσανεστημένος
- Δε γνωρίζω

..την επιμόρφωση/κατάρτιση που λαμβάνετε από τον Οργανισμό σας"

- Πολύ ικανοποιημένος
- Ικανοποιημένος
- Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσανεστημένος
- Δυσανεστημένος
- Πολύ Δυσανεστημένος
- Δε γνωρίζω

..την ευκαιρία για να αναπτύξετε τις δεξιότητες σας στην εργασία σας"

- Πολύ ικανοποιημένος
- Ικανοποιημένος
- Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσανεστημένος
- Δυσανεστημένος
- Πολύ Δυσανεστημένος
- Δε γνωρίζω

..το ποσό της αμοιβής που λαμβάνετε από τον οργανισμό"

- Πολύ ικανοποιημένος
- Ικανοποιημένος

- Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος
- Δυσανεστημένος
- Πολύ Δυσανεστημένος
- Δε γνωρίζω

...οι αμοιβές μου σε σχέση με εκείνες των συναδέλφων μου είναι δίκαιες"

- Πολύ ικανοποιημένος
- Ικανοποιημένος
- Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος
- Δυσανεστημένος
- Πολύ Δυσανεστημένος
- Δε γνωρίζω

...ο φόρτος εργασίας μου συγκριτικά με το μηνιαίο μισθό είναι ικανοποιητικός"

- Πολύ ικανοποιημένος
- Ικανοποιημένος
- Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος
- Δυσανεστημένος
- Πολύ Δυσανεστημένος
- Δε γνωρίζω

...ο Οργανισμός μου καταβάλει σημαντικές προσπάθειες για να έχω τις καλύτερες αποδοχές μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων"

- Πολύ ικανοποιημένος
- Ικανοποιημένος
- Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος
- Δυσανεστημένος
- Πολύ Δυσανεστημένος
- Δε γνωρίζω

..την "εξασφάλιση εργασίας στον Οργανισμό μου"

- Πολύ ικανοποιημένος
- Ικανοποιημένος
- Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος
- Δυσανεστημένος
- Πολύ Δυσανεστημένος
- Δε γνωρίζω

..την ίδια την εργασία γενικότερα"

- Πολύ ικανοποιημένος
- Ικανοποιημένος
- Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος
- Δυσανεστημένος
- Πολύ Δυσανεστημένος
- Δε γνωρίζω

9. A9 Λαμβάνοντας υπόψη τις προηγούμενες εβδομάδες, πόσο συχνά σας έκανε η δουλειά σας να αισθάνεστε τα παρακάτω;

Ένταση

- Όλη την ώρα
- Την περισσότερη ώρα
- Λίγη ώρα
- Περιστασιακά
- Ποτέ

Μελαγχολία

- Όλη την ώρα
- Την περισσότερη ώρα
- Λίγη ώρα
- Περιστασιακά
- Ποτέ

Ανησυχία

- Όλη την ώρα
- Την περισσότερη ώρα
- Λίγη ώρα
- Περιστασιακά
- Ποτέ

Κακή διάθεση

- Όλη την ώρα
- Την περισσότερη ώρα
- Λίγη ώρα
- Περιστασιακά
- Ποτέ

Άβολα

- Όλη την ώρα
- Την περισσότερη ώρα
- Λίγη ώρα
- Περιστασιακά
- Ποτέ

Δυστυχία

- Όλη την ώρα
- Την περισσότερη ώρα
- Λίγη ώρα
- Περιστασιακά
- Ποτέ

B. Σχετικά με τον εργασιακό σας χώρο

10. B1 Σε γενικές γραμμές, πόσο ικανοποιημένος/η είστε εργαζόμενος/η για το τμήμα σας;

- Πολύ Ικανοποιημένος
- Ικανοποιημένος
- Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος
- Δυσανεστημένος
- Πολύ δυσαρεστημένος
- Δεν γνωρίζω

11. B2 Τώρα σκεφτείτε τις υποχρεώσεις σας τόσο εντός όσο και εκτός εργασίας.

Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις προτάσεις;

Συχνά μου είναι δύσκολο να ολοκληρώσω τις υποχρεώσεις μου εκτός εργασίας λόγω του χρόνου που ξοδεύω για τη δουλειά μου

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

Συχνά μου είναι δύσκολο να εκτελέσω τη δουλειά μου σωστά λόγω των υποχρεώσεων μου εκτός εργασίας

- Συμφωνώ απόλυτα

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

12. B3 Εκτός της τυχόν επιμόρφωσης σε θέματα υγείας και ασφάλειας στον εργασιακό σας χώρο, πόσης χρονικής διάρκειας ήταν η επιμόρφωση/κατάρτιση που είχατε τους τελευταίους 12 μήνες, είτε με δικά σας έξοδα είτε οργανωμένα με καλυπτόμενα έξοδα από τον Οργανισμό σας;

- Καθόλου
- Λιγότερο από 1 ημέρα
- 1-2 ημέρες
- 2-5 ημέρες
- 5-10 ημέρες
- Περισσότερο από 10 ημέρες

13. B4 Πόσο καλά πιστεύετε πως οι εργασιακές σας δεξιότητες ταιριάζουν με τις δεξιότητες που απαιτεί η συγκεκριμένη εργασία; "Οι δικές μου δεξιότητες είναι:....."

- Πολύ υψηλές
- Αρκετά υψηλές
- Σχεδόν οι ίδιες
- Αρκετά χαμηλές
- Πολύ χαμηλότερες

14. B5 Στην τωρινή σας εργασία, ποια από τα ακόλουθα συνέβησαν ως αποτέλεσμα της πρόσφατης κρίσης, ενώ εργαζόσασταν σε αυτό το χώρο εργασίας; (Πολλαπλές Επιλογές - Σημειώστε όσα συμφωνείτε)

Tick all that apply.

- Δεν εργαζόμουν σε αυτόν τον εργασιακό χώρο κατά την αρχή της κρίσης (αν απαντήσετε εδώ πηγαίνετε στην ερώτηση B6)
- Ο φόρτος εργασίας αυξήθηκε
- Η θέση εργασίας μου καταργήθηκε λόγω της γενικότερης αναδιοργάνωσης/σύμπτυξης του οργανισμού
- Μεταφέρθηκα σε άλλο πόστο (θέση) εργασίας μέσα στον οργανισμό
- Οι αμοιβές μου "πάγωσαν" ή μειώθηκαν.

- Οι εκτός μισθού παροχές (πχ εταιρικό αυτοκίνητο, δωρεάν γεύματα) μειώθηκαν
- Οι ώρες εργασίας βάση της συμβάσεως μου, μειώθηκαν.
- Η δυνατότητα για υπερωρίες επί πληρωμή περιορίστηκε.
- Υποχρεώθηκα να λάβω άδεια άνευ αποδοχών.
- Η επιμόρφωση/κατάρτιση περιορίστηκε.
- Κανένα από τα παραπάνω.

15. B6 Σε γενικές γραμμές, πόσο καλά πιστεύετε πως στον οργανισμό σας οι διευθυντές προϊστάμενοι πληροφορούν/ενημερώνουν τους εργαζόμενους για τα ακόλουθα;

Αλλαγές στον τρόπο διοίκησης του οργανισμού

- Πολύ καλά
- Καλά
- Ούτε καλά αλλά όχι λίγο
- Λίγο Πολύ
- Λίγο
- Δεν γνωρίζω

Αλλαγές στη διαχείριση του προσωπικού

- Πολύ καλά
- Καλά
- Ούτε καλά αλλά όχι λίγο
- Λίγο Πολύ
- Λίγο
- Δεν γνωρίζω

Αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο κάνετε την δουλειά σας

- Πολύ καλά
- Καλά
- Ούτε καλά αλλά όχι λίγο
- Λίγο Πολύ
- Λίγο
- Δεν γνωρίζω

Χρηματοοικονομικά δεδομένα, όπως ο προϋπολογισμός ή διαθέσιμα του οργανισμού

- Πολύ καλά
- Καλά
- Ούτε καλά αλλά όχι λίγο
- Λίγο Πολύ
- Λίγο
- Δεν γνωρίζω

16. B7 Απαντήστε σας παρακαλώ, "Κατά πόσο "δεκτικοί ή θετικά προσκείμενοι" είναι οι διευθυντές προϊστάμενοι σας στο να... ;

..ζητούν τις απόψεις των εργαζομένων ή των εκπροσώπων των εργαζομένων"

- Πάρα
- πολύ
- Πολύ Ούτε πολύ ούτε λίγο
- Λίγο Πολύ
- λίγο
- Δεν γνωρίζω

..ανταποκρίνονται στις προτάσεις των εργαζομένων ή των αντιπροσώπων των εργαζομένων"

- Πάρα
- πολύ
- Πολύ Ούτε πολύ ούτε λίγο
- Λίγο Πολύ
- λίγο
- Δεν γνωρίζω

..επιτρέπουν εργαζόμενους ή εκπροσώπους εργαζομένων να επηρεάσουν τελικές αποφάσεις"

- Πάρα
- πολύ
- Πολύ Ούτε πολύ ούτε λίγο
- Λίγο Πολύ
- λίγο
- Δεν γνωρίζω

17. B8 Συνολικά, πόσο ικανοποιημένοι είσαστε από τη συμμετοχή σας στη λήψη αποφάσεων στον Οργανισμό σας;

- Πολύ Ικανοποιημένος
- Ικανοποιημένος
- Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος
- Δυσανεστημένος
- Πολύ δυσαρεστημένος
- Δεν γνωρίζω

Γ. Οι απόψεις σας για τον εργασιακό σας χώρο

18. Γ1 Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις σχετικά με την εργασία σας εδώ;

Ο Οργανισμός μου παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό για να κάνω ποτελεσματικά τη δουλειά μου

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

Το περιβάλλον εργασίας (κτιριακές εγκαταστάσεις)

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

Στην εργασία μου υπάρχει αρκετή γραφειοκρατία

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

Με δική μου πρωτοβουλία εκτελώ και καθήκοντα που δεν απαιτούνται στη δουλειά μου

- Συμφωνώ απόλυτα

- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ πλήρως

Συμμερίζομαι πολλές από τις αξίες του οργανισμού που εργάζομαι

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

Αισθάνομαι ότι είμαι πιστός στον οργανισμό που εργάζομαι

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

Είμαι περήφανος όταν αναφέρω σε άλλους ανθρώπους τον οργανισμό που εργάζομαι

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

19. Γ2 Σκεφτείτε τους διευθυντές-προϊσταμένους σας στον Οργανισμό σας, και αναφέρετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις: "Οι διευθυντές-προϊστάμενοι του οργανισμού...

...κρατούν τις υποσχέσεις τους και οι εργαζόμενοι μπορούν να βασίζονται σε αυτούς"

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

- Δεν γνωρίζω
- ...έχουν ειλικρινή διάθεση να κατανοήσουν τις απόψεις των εργαζομένων"
- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ πλήρως
- Δεν γνωρίζω
- ...συμπεριφέρονται στους εργαζομένους με τιμιότητα"
- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ πλήρως
- Δεν γνωρίζω
- ...αντιλαμβάνονται ότι οι εργαζόμενοι έχουν και πρέπει να ανταποκριθούν και στις υποχρεώσεις εκτός δουλειάς"
- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ πλήρως
- Δεν γνωρίζω
- ...ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους"
- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ πλήρως
- Δεν γνωρίζω
- ...επιβραβεύουν τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα των εργαζομένων"
- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ

- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ πλήρως
- Δεν γνωρίζω

...οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την απαραίτητη υποστήριξη κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους"

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ πλήρως
- Δεν γνωρίζω

...σέβονται την προσωπικότητα των εργαζομένων"

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ πλήρως
- Δεν γνωρίζω

...η κρίση τους είναι δίκαιη"

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ πλήρως
- Δεν γνωρίζω

20. Γ3 Σε γενικές γραμμές, ως εργαζόμενοι, πως θα περιγράφατε τις σχέσεις μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων στον Οργανισμό σας

- Πολύ καλές
- Καλές
- Ούτε καλές ούτε κακές
- Κακές
- Πολύ κακές

Δ.Για το τέλος λίγες ερωτήσεις για εσάς

21. Δ1 Επιλέξτε το φύλο σας

- Άνδρας
- Γυναίκα

22. Δ2 Αναφέρετε την ηλικία σας;

23. Δ3 Ποια από τις παρακάτω επιλογές χαρακτηρίζει την προσωπική σας κατάσταση;

- Ελεύθερος/η
- Παντρεμένος/η (ή σε συμβίωση)
- Χωρισμένος/η ή σε απόσταση
- Χήρος/α

24. Δ4 Πόσα προστατευόμενα παιδιά έχετε, αν υπάρχουν, στις ακόλουθες ηλικιακές ομάδες; (σημειώστε αριθμό παιδιών ανά ηλικιακή ομάδα εάν υπάρχουν)
Χωρίς εξαρτώμενα παιδιά

25. 0-2 χρονών

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

26. 3-4 χρονών

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

27. 5-7 χρονών

- 1
- 2
- 3
- 4

5

28. 8-11 χρονών

1

2

3

4

5

29. 12-14 χρονών

1

2

3

4

5

30. 15-17 χρονών

1

2

3

4

5

31. 18-24 χρονών (θεωρούνται εξαρτώμενα μέλη μόνο αν είναι φοιτητές)

1

2

3

4

5

32. Δ5 Φροντίζετε ή παρέχετε βοήθεια/υποστήριξη σε μέλη της οικογενείας σας/φίλους που πάσχουν από μακροχρόνια σωματική ή ψυχική ασθένεια ή αναπηρία, ή που αντιμετωπίζουν προβλήματα γήρατος;

Όχι

Ναι, αφιερώνω 0-4 ώρες την εβδομάδα.

Ναι, αφιερώνω 5-9 ώρες την εβδομάδα.

Ναι, αφιερώνω 10-19 ώρες την εβδομάδα.

Ναι, αφιερώνω 20-34 ώρες την εβδομάδα.

33. Δ6 Ποια είναι η εκπαίδευση που έχετε αποκτήσει βάση της παρακάτω κατηγοριοποίησης;

- Πρωτοβάθμια εκπαίδευση (Δημοτικό)
- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Γυμνάσιο)
- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Απόφοιτος Λυκείου)
- Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση (Δημόσιο ή Ιδιωτικό Ι.Ε.Κ)
- Τριτοβάθμια εκπαίδευση (Πανεπιστήμιο - ΤΕΙ)
- Μεταπτυχιακός Τίτλος
- Διδακτορικός Τίτλος

34. Δ7 Ποιος είναι ο τίτλος της θέσης εργασίας σας;

.....

35. Δ8 Είστε προϊστάμενος η κατά κάποιο τρόπο επιβλέπετε την δουλειά άλλων εργαζομένων;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

36. Δ9 Πόσες είναι οι καθαρές μηνιαίες σας απολαβές ; (Αν διαφέρουν λόγω υπερωριών από μήνα σε μήνα σημειώστε το μέσο όρο)

- 501- 700€ το μήνα
- 701- 800€ το μήνα
- 801€- 900€ το μήνα
- 901€-1000€ το μήνα
- 1000€-1100€ το μήνα
- 1101€-1200€ το μήνα
- 1201€-1300€ το μήνα
- 1301€ -1500€ το μήνα
- 1501€ -1700€ το μήνα
- 1701€ - 2000€ το μήνα
- 2000€ το μήνα και πάνω

37. Δ10 Με ποια από το ακόλουθα συστήματα αμοιβών έχετε λάβει αποδοχές σε αυτόν τον οργανισμό;

- Βασικός μισθός/ ημερομίσθιο
- Πρόσθετη αμοιβή για υπερωρίες / υπερωριακή αμοιβή
- Συνεισφορά του οργανισμού σε ιδιωτικό συνταξιοδοτικό πρόγραμμα

Άλλο