



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

**ΠΜΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Δ΄ ΚΥΚΛΟΥ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΟΑΕΔ ΚΑΙ Ο  
ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ  
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΗΠΕΙΡΟΥ»**

**Βησσαρία Ιωάννου**

Επιβλέπων: **Χαρίλαος Ναζάκης**

**Καθηγητής**

Πρέβεζα, Φεβρουάριος, 2020



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

**ΠΜΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Δ΄ ΚΥΚΛΟΥ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΟΑΕΔ ΚΑΙ Ο  
ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ  
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΗΠΕΙΡΟΥ»**

**Βησσαρία Ιωάννου**

**Επιβλέπων: Χαρίλαος Ναζάκης**

**Καθηγητής**

**Πρέβεζα, Φεβρουάριος, 2020**

**ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING OF OAED AND ITS  
ROLE IN THE QUALITY OF SERVICES PROVIDED IN THE  
REGION OF EPIRUS**

## **Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή**

Πρέβεζα, 19/02/2020

### **ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

1. Επιβλέπων καθηγητής

Χαρίλαος, Ναζάκης

Καθηγητής

2. Μέλος επιτροπής

Νικόλαος Αρνής

Λέκτορας

3. Μέλος επιτροπής

Γαλανού Αικατερίνη

Επίκουρη Καθηγήτρια

© Ιωάννου Βησσαρία, 2020

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

## **Δήλωση μη λογοκλοπής**

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εκ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Ιωάννου Βησσαρία

Υπογραφή

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ευκαιρία παρουσίασης της μεταπτυχιακής μου εργασίας, αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλλαν καθ'οιονδήποτε τρόπο στην ολοκλήρωσή της.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω καταρχάς στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Χαρίλαο Ναζάκη, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε αναθέτοντάς μου το συγκεκριμένο θέμα και το αμείωτο ενδιαφέρον που έδειξε από την αρχή μέχρι το τέλος.

Επίσης ευχαριστώ θερμά όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών της σχολής Οικονομικών και Διοικητικών Επιστημών του τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, για τις πολύτιμες γνώσεις που μου προσέφεραν και την συνεχή υποστήριξη και βοήθειά τους, καθ'όλη την διάρκεια της φοίτησής μου.

Επίσης ευχαριστώ ειλικρινά τους γονείς μου για την ηθική τους στήριξη και τους ευχαριστώ θερμά που στέκονται δίπλα μου, δίνοντάς μου δύναμη να συνεχίσω να προσπαθώ για το καλύτερο.

Κλείνοντας θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου, τον σύζυγό μου Γιάννη και τις δύο μου κόρες Ζωή και Μερόπη, για την συμπαράσταση, την ανοχή και την κατανόηση που επέδειξαν στο επίπονο διάστημα εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Κομβικό ρόλο στα πλαίσια των μεταρρυθμίσεων της τελευταίας δεκαετίας στην Ελλάδα καταλαμβάνει ο ΟΑΕΔ. Εξάλλου, η απασχόληση κρίνεται ως ένας από τους κινητήριους μοχλούς στην προσπάθεια εξόδου από την τρέχουσα κρίση. Η παρούσα εργασία εστιάζει στην αναδιάρθρωση του ΟΑΕΔ μέσα από ένα ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου το οποίο απευθύνεται στους εργαζόμενους του οργανισμού στην Περιφέρεια Ηπείρου. Τα δεδομένα τα οποία συλλέγονται επιβεβαιώνουν την ανάγκη για δομικές αλλαγές στα πλαίσια του δημοσίου τομέα καθώς και τον κρίσιμο ρόλο της ανώτατης διοίκησης σε όλη αυτή τη διαδικασία. Ωστόσο, η αναδιάρθρωση του ΟΑΕΔ φαίνεται να μην επιτυγχάνει πλήρως όλα τα οφέλη τα οποία υπονοούνται σε μία τέτοια διαδικασία. Σε κάθε περίπτωση, μεγάλο βάρος θα πρέπει να δοθεί στη συμμετοχή όλου του εύρους του προσωπικού και στη διάχυση της πληροφόρησης σε όλα τα επίπεδα.

**Λέξεις-κλειδιά:** ΟΑΕΔ, αναδιάρθρωση, ποιότητα



## **ABSTRACT**

OAED has a crucial role in the reforms of the last decade in Greece. Besides, employment is seen as one of the driving forces to get us out the current crisis. The current study focuses on the reform of OAED through a closed-ended questionnaire addressed to the organization's employees in the Epirus Region. The data collected confirm the need for structural changes in the public sector as well as the critical role of senior management throughout this process. However, the reform of OAED seems not to fully achieve all the benefits that are implied in such a process. In any case, greater emphasis should be given on staff involvement and information dissemination at all levels.

**Keywords:** OAED, reform, quality

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	v
ABSTRACT .....	vi
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ .....	vii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....	iv
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	iv
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ .....	v
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
1. Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού .....	3
1.1 Ιστορική αναδρομή και ρόλος .....	3
1.2 Βασικά μεγέθη οργανισμού .....	4
2. Οργανωτική Αναδιάρθρωση .....	6
2.1 Βασικές αρχές δημόσιας διοίκησης .....	6
2.2 Μοντέλα δημόσιας διοίκησης .....	7
2.2.1 Το κλασικό μοντέλο δημόσιας διοίκησης .....	7
2.2.2 Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ .....	8
2.3 Οργανωτική αναδιάρθρωση δημοσίου τομέα .....	9
2.4 Εκσυγχρονισμός δημόσιας διοίκησης .....	9
2.5 Ηλεκτρονική διακυβέρνηση .....	10
2.5.1 Στάδια Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης .....	10
2.5.2 Οφέλη ηλεκτρονικής διακυβέρνησης .....	11
2.5.3 Προκλήσεις .....	11
3. Ποιότητα Παρεχόμενων Υπηρεσιών .....	13
3.1 Εισαγωγικές έννοιες .....	13
3.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	14

3.2.1 Οφέλη.....	14
3.2.2 Εμπόδια.....	15
3.2.3 Παράγοντες επιτυχίας.....	16
3.3 Ποιότητα υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα .....	16
4. Η αναδιάρθρωση του ΟΑΕΔ.....	18
4.1 Επαναπροσδιορισμός του επιχειρησιακού μοντέλου του ΟΑΕΔ.....	18
4.2 Νέο μοντέλο (παροχής) ενεργητικών πολιτικών απασχόλησης.....	19
4.3 Ψηφιακή και τεχνολογική αναβάθμιση του ΟΑΕΔ.....	19
4.4 Άξονες αναδιάρθρωσης.....	20
5. Μελέτη περίπτωσης: Ο ΟΑΕΔ στην Περιφέρεια Ηπείρου .....	21
6. Μεθοδολογία Έρευνας.....	23
6.1 Φιλοσοφία της έρευνας.....	23
6.2 Ερευνητική προσέγγιση – Τεχνική της έρευνας .....	23
6.3 Σχεδιασμός – δημιουργία ερωτηματολογίου .....	24
7. Αποτελέσματα μέσω στατιστικής ανάλυσης.....	26
7.1 Δημογραφικά στοιχεία .....	26
7.2 Γενικά στοιχεία .....	31
7.3 Αναδιάρθρωση ΟΑΕΔ .....	35
7.4 Συνδυαστική ανάλυση δεδομένων .....	40
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	44
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	47
Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο .....	52

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 7.1: Φύλο	26
Διάγραμμα 7.2: Ηλικιακή Ομάδα	27
Διάγραμμα 7.3: Εκπαιδευτικό επίπεδο	28
Διάγραμμα 7.4: Γνωστικό αντικείμενο σπουδών	29
Διάγραμμα 7.5: Έτη προϋπηρεσίας	30
Διάγραμμα 7.6: Επίπεδο ιεραρχίας	31

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Ποσοστά ανεργίας κατά αποκεντρωμένη διοίκηση ( <a href="http://www.statistics.gr">www.statistics.gr</a> )	21
Πίνακας 2: Ερώτηση 8	32
Πίνακας 3: Ερώτηση 9	32
Πίνακας 4: Ερώτηση 10	33
Πίνακας 5: Ερώτηση 11	33
Πίνακας 6: Ερώτηση 12	34
Πίνακας 7: Ερώτηση 13	34
Πίνακας 8: Ερώτηση 14	36
Πίνακας 9: Ερώτηση 15	36
Πίνακας 10: Ερώτηση 16	37
Πίνακας 11: Ερώτηση 17	37
Πίνακας 12: Ερώτηση 18	38
Πίνακας 13: Ερώτηση 19	38
Πίνακας 14: Ερώτηση 20	39
Πίνακας 15: Ερώτηση 21	39
Πίνακας 16: Πίνακας Στατιστικής Ανάλυσης 1	41
Πίνακας 17: Πίνακας Στατιστικής Ανάλυσης 2	42
Πίνακας 18: Πίνακας Στατιστικής Ανάλυσης 3	43

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

ΓΔΕΕ.....	Γραφεία Διασύνδεσης Επαγγελματικής Εκπαίδευσης
ΓΓΕ.....	Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας
ΔΟΠ.....	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΕΛΣΤΑΤ.....	Ελληνική Στατιστική Αρχή
ΕΠΑΣ.....	Επαγγελματικές Σχολές
ΙΕΚ.....	Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης
ΚΕΚ.....	Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης
ΚΠΑ2.....	Κέντρα Προώθησης Απασχόλησης
ΝΔ.....	Νομοθετικό Διάταγμα
ΝΠΔΔ.....	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
ΟΑΑΑ.....	Οργανισμός Απασχόλησεως και Ασφαλίσεως Ανεργίας
ΟΑΕΔ.....	Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού
ΠΣΕΚ.....	Πειραματικές Σχολές Επαγγελματικής Κατάρτισης
ΣΔΟ.....	Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας
ΣΕΚ.....	Σχολές Επαγγελματικής Κατάρτισης
ΑΜΕΑ.....	Άτομα Με Ειδικές Ανάγκες

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) ανέκαθεν αποτελούσε έναν εξαιρετικά σημαντικό άξονα τόσο της κοινωνικής όσο και της οικονομικής πολιτικής στη χώρα μας. Εξάλλου, εκ των πραγμάτων, η αποστολή του και ο ρόλος του στα πλαίσια της κοινωνίας είναι στοιχεία αδιαπραγμάτευτα. Ιδιαίτερα δε τα τελευταία χρόνια, η κρίση χρέους της Ελλάδας έχει αναδείξει ακόμη περισσότερο τη σημασία του. Σε μία εποχή όπου η ανεργία μαστίζει κάθε κοινωνική και ηλικιακή ομάδα, ο ΟΑΕΔ καλείται να συνδράμει σε πολλά επίπεδα.

Βέβαια, όπως συμβαίνει με κάθε οργανισμό, απαραίτητη προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα και την αποτελεσματικότητά του, είναι η ικανότητα προσαρμογής στις εκάστοτε συνθήκες. Αφουγκραζόμενος την εν λόγω ανάγκη, ο ΟΑΕΔ, τα τελευταία χρόνια έχει θέσει σε εφαρμογή ένα σχέδιο αναδιοργάνωσης της λειτουργίας του με σκοπό την αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Άλλωστε, οι απαιτήσεις των καιρών είναι υψηλές. Οι συνεχείς αλλαγές σε οικονομικό, πολιτικό, αλλά και τεχνολογικό επίπεδο δεν επιτρέπουν στασιμότητα και ολιγωρία.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της συσχέτισης μεταξύ της αναδιοργάνωσης και της ποιότητας στα πλαίσια του ΟΑΕΔ. Η εργασία αποσκοπεί στην ανάδειξη του τρόπου με τον οποίο οι διαρθρωτικές αλλαγές σε δημόσιες δομές (εν προκειμένω στον ΟΑΕΔ) επιδρούν στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Κατ' αυτόν τον τρόπο η παρούσα μελέτη φιλοδοξεί να αναδειχθεί σε ένα χρήσιμο εργαλείο κατά το στρατηγικό σχεδιασμό, αλλά και την εφαρμογή, τέτοιων διαρθρωτικών αλλαγών.

Προς αυτήν την κατεύθυνση ακολουθείται μια αμφίπλευρη προσέγγιση, τόσο από θεωρητικής όσο και από πρακτικής σκοπιάς. Αρχικά, γίνεται μία επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την αναδιοργάνωση των οργανισμών στα πλαίσια του δημοσίου τομέα, ενώ στη συνέχεια το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην εν τη πράξη διερεύνηση του αντίκτυπου που έχει η αναδιοργάνωση στο επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών του ΟΑΕΔ. Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας έχει σχεδιαστεί ένα ερωτηματολόγιο το οποίο απευθύνεται στους εργαζομένους του ΟΑΕΔ στην Περιφέρεια Ηπείρου.

Η δομή της εργασίας αναπτύσσεται ως ακολούθως. Στο Πρώτο Κεφάλαιο δίνονται ορισμένα βασικά στοιχεία για τον ΟΑΕΔ, το ρόλο του και την ιστορική του εξέλιξη. Το

Δεύτερο Κεφάλαιο εστιάζει στη Δημόσια Διοίκηση, δίνοντας έμφαση τόσο στις βασικές αρχές και τα μοντέλα Δημόσιας Διοίκησης όσο και σε έννοιες όπως ο εκσυγχρονισμός και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Από την άλλη πλευρά, το Τρίτο Κεφάλαιο επιχειρεί τη σύνδεση των παραπάνω στοιχείων με την έννοια της ποιότητας στο πλαίσιο των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο όρος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) μελετάται εις βάθος.

Τα επόμενα τρία κεφάλαια απαρτίζουν το πρακτικό μέρος της εργασίας. Αρχικά γίνεται μία σύντομη αναφορά στα βασικά στοιχεία του ΟΑΕΔ στην Περιφέρεια Ηπείρου (Τέταρτο Κεφάλαιο), ενώ στο Πέμπτο Κεφάλαιο αναπτύσσεται η μεθοδολογία έρευνας της εν προκειμένω μελέτης. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναλύεται η φιλοσοφία της έρευνας και δίνεται η διαδικασία που ακολουθήθηκε για το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου. Στο Έκτο Κεφάλαιο πραγματοποιείται η στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας και δίνονται τα σχετικά αποτελέσματα που προκύπτουν. Τέλος ακολουθούν τα συμπεράσματα.



# 1. Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού

Πριν προχωρήσουμε στο κύριο σώμα της εργασίας, στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητη η παράθεση ορισμένων βασικών στοιχείων για τον ΟΑΕΔ, τα οποία θα αποδειχθούν χρήσιμα και κατά την ανάλυση των αποτελεσμάτων. Στο υποκεφάλαιο 1.1 γίνεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή, ενώ στη συνέχεια παρατίθενται τα βασικά μεγέθη του οργανισμού στο υποκεφάλαιο 1.2.

## 1.1 Ιστορική αναδρομή και ρόλος

Η ανάγκη για τη δημιουργία ενός οργανισμού που θα έχει ως αντικείμενο την προώθηση της απασχόλησης είχε ήδη διαφανεί εδώ και πολλές δεκαετίες. Τα πρώτα Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας (ΓΕΕ) δημιουργήθηκαν σχεδόν έναν αιώνα πριν, το 1922, ενώ η συνέχεια έγινε το 1955 με την ίδρυση του Οργανισμού Απασχολήσεως και Ασφαλίσεως Ανεργίας (ΟΑΑΑ) σύμφωνα με το Νομοθετικό Διάταγμα (ΝΔ) 2961/54. Η μετονομασία του σε ΟΑΕΔ έγινε μερικά χρόνια αργότερα, το 1969, με την ψήφιση του ΝΔ 212/69. Ο ΟΑΕΔ, στη σημερινή του μορφή, αποτελεί ένα Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), το οποίο αν και είναι αυτόνομο διοικητικά, υπάγεται στο αρμόδιο Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων. (<http://www.oaed.gr/>)

Ουσιαστικά, ο ΟΑΕΔ αποτελεί το βασικό εργαλείο της κυβερνητικής πολιτικής όσον αφορά την απασχόληση και επιτελεί έναν τριπλό ρόλο. Καταρχάς, στοχεύει στην προώθηση της απασχόλησης. Το έργο αυτό συντελείται αφενός με την πληροφόρηση των ανέργων όσον αφορά τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας, τις συμβουλευτικές δράσεις, τις ευκαιρίες καριέρας κλπ και αφετέρου με τη δημιουργία θέσεων εργασίας μέσα από αντίστοιχες δράσεις. Ιδιαίτερα τις τελευταίες δύο δεκαετίες, πολλά είναι τα προγράμματα τα οποία εξαγγέλει ο ΟΑΕΔ και αφορούν είτε την επιδότηση εργοδοτών για τη δημιουργία θέσεων εργασίας είτε την ενίσχυση των ανέργων για την ίδρυση νέων επιχειρήσεων από αυτούς. Σημαντική είναι η συμβολή του και όσον αφορά την ενίσχυση της απασχόλησης ευπαθών κοινωνικών ομάδων οι οποίες διαφορετικά θα κινδύνευαν με αποκλεισμό από την αγορά εργασίας. Τέτοιες ομάδες πληθυσμού είναι οι πρόσφυγες, οι μετανάστες, οι αποφυλακισμένοι κλπ. (<http://www.oaed.gr/>)

Παράλληλα, ο ΟΑΕΔ προσφέρει ασφάλιση και παροχές μέσα από ένα αναδιανεμητικό σύστημα που αφορά τόσο ανέργους όσο και εργαζομένους. Εξάλλου, ένα ποσοστό των εισφορών που καταβάλλουν εργαζόμενοι και εργοδότες κατευθύνεται στον ΟΑΕΔ. Το επίδομα τακτικής ανεργίας, καθώς και τα λοιπά ειδικά βοηθήματα αποτελούν σημαντικές παροχές για άτομα τα οποία έχουν απωλέσει την εργασία τους. Μάλιστα, η ευρωπαϊκή ενοποίηση καθιστά πλέον δυνατή τη «μεταφορά» του επιδόματος ανεργίας σε άλλα κράτη μέλη εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης. (<http://www.oaed.gr/>)

Βέβαια, ο ρόλος του ΟΑΕΔ δεν εξαντλείται στα παραπάνω. Μεγάλο μέρος της δράσης του αφορά την εκπαίδευση και κατάρτιση των ανέργων. Οι επαγγελματικές σχολές του ΟΑΕΔ στοχεύουν σε αυτήν ακριβώς την κατεύθυνση. (<http://www.oaed.gr/>)

## **1.2 Βασικά μεγέθη οργανισμού**

Στη σύγχρονη μορφή της η Κεντρική Διοίκηση του ΟΑΕΔ, αποτελείται από τρεις Γενικές Διευθύνσεις: τη Γενική Διεύθυνση Εργατικού Δυναμικού, τη Γενική Διεύθυνση Υποστήριξης και τη Γενική Διεύθυνση Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης.

Συνολικά επτά είναι οι περιφερειακές διευθύνσεις του ΟΑΕΔ οι οποίες αναφέρονται, η κάθε μία, σε συγκεκριμένα γεωγραφικά όρια. Έχουμε λοιπόν τις Περιφερειακές Υπηρεσίες Αττικής και Νήσων, Μακεδονίας, Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης, Θεσσαλίας, Ηπείρου, Πελοποννήσου και Κρήτης. Οι παραπάνω Περιφερειακές Υπηρεσίες με τη σειρά τους συγκροτούν ένα δίκτυο εκατόν δεκαοκτώ Κέντρων Προώθησης Απασχόλησης (ΚΠΑ2) τα οποία είναι επιφορτισμένα με την εξυπηρέτηση των ανέργων και των επιχειρήσεων.

Παράλληλα με τα ΚΠΑ2, λειτουργούν και δύο Τοπικές Υπηρεσίες (ΤΥ), οι οποίες αποτελούν πρόδρομες οργανωτικές δομές των ΚΠΑ2 και παρέχουν κυρίως υπηρεσίες ασφάλισης, δηλαδή επιδοματικής πολιτικής. Τέλος, λειτουργούν και έξι Γραφεία Εργασίας Ειδικών Κοινωνικών Ομάδων (Αθηνών, Θεσσαλονίκης, Λάρισας, Βόλου Πάτρας και Ηρακλείου Κρήτης), τα οποία έχουν ως στόχο την ένταξη στην αγορά εργασίας των ομάδων που απειλούνται από κοινωνικό αποκλεισμό: άτομα με αναπηρία, νεαρά παραβατικά άτομα, αποφυλακισμένα, απεξαρτημένα ή άτομα που βρίσκονται σε κοινωνικό κίνδυνο, καθώς και άλλες κατά περίπτωση ευπαθείς κοινωνικές ομάδες.

Επίσης λειτουργούν, 51 Επαγγελματικές Σχολές (ΕΠΑΣ) Μαθητείας, 23 Σχολές Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΣΕΚ), 2 Πειραματικές Σχολές Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΠΣΕΚ), 29 Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΙΕΚ), 6 Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης Ενηλίκων (ΚΕΚ), 2 Σχολές ΚΕΚ - ΑΜΕΑ και 30 Γραφεία Διασύνδεσης Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (ΓΔΕΕ). Μετά την κατάργηση του Οργανισμού Εργατικής Εστίας (ν.4046/12), περιήλθε στην αρμοδιότητα του ΟΑΕΔ και η λειτουργία των 25 Βρεφονηπιακών Σταθμών του τέως Οργανισμού οι οποίοι προσαρτήθηκαν στις Περιφερειακές Διευθύνσεις ως μη αυτοτελή γραφεία.

Όπως είναι προφανές από τα παραπάνω, ο ΟΑΕΔ διαθέτει ένα ευρύ δίκτυο δομών, η αποτελεσματική λειτουργία των οποίων προϋποθέτει το συντονισμό τους. Η αναδιοργάνωση που μελετάται στα πλαίσια της παρούσας εργασίας θεωρείται ότι συμβάλλει προς αυτή την κατεύθυνση.

## **2. Οργανωτική Αναδιάρθρωση**

Η πολυπλοκότητα του δημοσίου τομέα και η ανάγκη για υψηλή ποιότητα υπηρεσιών, προϋποθέτουν ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης. Στις μέρες μας άλλωστε, οι απαιτήσεις είναι πολλές. Το παρόν κεφάλαιο εστιάζει στη βασική θεωρία της δημόσιας διοίκησης. Στις ενότητες 2.1 και 2.2 δίνονται οι βασικές αρχές και τα μοντέλα δημόσιας διοίκησης αντίστοιχα, ενώ στην ενότητα 2.3 το βάρος δίνεται στην αναδιάρθρωση του δημοσίου τομέα. Οι ενότητες 2.4 και 2.5 εστιάζουν στις έννοιες του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

### **2.1 Βασικές αρχές δημόσιας διοίκησης**

Στη χώρα μας, η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης στα πλαίσια του κράτους και οι σχέσεις μεταξύ των κατά περίπτωση διοικητικών οργάνων και υπηρεσιών αποτελούν αντικείμενο του διοικητικού δικαίου. Έχοντας ως στόχο τη διασφάλιση του δημοσίου, αλλά και του γενικού συμφέροντος, το διοικητικό δίκαιο καθορίζει με σαφήνεια την οργάνωση και τη δράση της δημόσιας διοίκησης στη χώρα μας.

Η βασική διάκριση του διοικητικού δικαίου είναι αυτή μεταξύ γενικού και ειδικού διοικητικού δικαίου. Εξ' αυτών, το μεν πρώτο περιλαμβάνει τις θεμελιώδεις αρχές οι οποίες διέπουν τη δημόσια διοίκηση, ενώ παράλληλα καθορίζει τις αρμοδιότητες και ευθύνες των οργάνων. Από την άλλη πλευρά, το ειδικό διοικητικό δίκαιο, αφορά επιμέρους τομείς εντός της δημόσιας διοίκησης για ζητήματα που αφορούν τη φορολογία, το περιβάλλον, το καθεστώς εργασιακής σχέσης των δημοσίων υπαλλήλων κλπ. Βέβαια, τις τελευταίες δεκαετίες σημαντική είναι και η επίδραση του δικαίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο εθνικό σύστημα διακυβέρνησης. (Γέροντας, 2009)

Εν γένει, οι βασικές αρχές οι οποίες διέπουν τη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα είναι οι εξής (Γέροντας κ.α., 2010):

- Η αρχή της νομιμότητας της δημόσιας διοίκησης
- Η αρχή της υπεροχής και της προστασίας του δημόσιου συμφέροντος.

- Η αρχή της χρηστής διοίκησης και της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης του διοικούμενου.
- Η αρχή της αναλογικότητας.
- Η αρχή της αμεροληψίας των οργάνων της δημόσιας διοίκησης.
- Η αρχή της ισότητας και της αξιοκρατίας
- Η αρχή της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας της διοικητικής δράσης.

## **2.2 Μοντέλα δημόσιας διοίκησης**

Η δημόσια διοίκηση ανέκαθεν αποτελούσε ένα ζήτημα το οποίο συγκέντρωνε έντονο ενδιαφέρον σε διεθνές επίπεδο, δεδομένης της σημαντικότητάς της στα πλαίσια της διακυβέρνησης ενός κράτους. Οι παραδοσιακές προσεγγίσεις στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης ήταν προσανατολισμένες σε ένα σχετικά στατικό περιβάλλον όπου οι αλλαγές ήταν σπάνιες. Στις μέρες όμως, οι συνθήκες αλλάζουν με ταχύτατους ρυθμούς. Όπως κάθε οργανισμός, έτσι και τα κράτη θα πρέπει να προσαρμόζονται στις εκάστοτε συνθήκες με σκοπό να διασφαλίσουν ένα υψηλό επίπεδο αποτελεσματικότητας. Άλλωστε, οι προκλήσεις είναι πολλές. (Katsamunska, 2012)

### **2.2.1 Το κλασικό μοντέλο δημόσιας διοίκησης**

Το κλασικό μοντέλο δημόσιας διοίκησης αποτέλεσε για πολλές δεκαετίες την πλέον διαδεδομένη και αποτελεσματική επιλογή στα πλαίσια της δημόσιας διοίκησης σε παγκόσμιο επίπεδο. Βέβαια, δεν αποτελεί μία ενιαία προσέγγιση αλλά θα μπορούσε να ειπωθεί περισσότερο ως ένα σύστημα κανόνων. Κύριος εμπνευστής, ο οποίος έθεσε τις βάσεις του κλασσικού μοντέλου δημόσιας διοίκησης θεωρείται ο Weber.

Σύμφωνα με το κλασικό μοντέλο, η δημόσια διοίκηση βρίσκεται υπό τον επίσημο έλεγχο της πολιτικής εξουσίας, ενώ βασίζεται σε ένα αυστηρά ιεραρχικό σύστημα γραφειοκρατίας. Έχοντας στο επίκεντρο την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, η δημόσια διοίκηση στελεχώνεται από μόνιμους, ουδέτερους και ανώνυμους δημοσίους υπαλλήλους. Η δημόσια διοίκηση, αν και συμμετέχει στη διακυβέρνηση, εντούτοις δεν παράγει πολιτικό έργο, αλλά απλά εφαρμόζει τις πολιτικές αποφάσεις. (Hughes, 2003)

Κομβικό στοιχείο στην εν λόγω θεώρηση αποτελεί ο ανεξάρτητος ρόλος της δημόσιας διοίκησης η οποία βρίσκεται εκτός της σφαίρας επιρροής τόσο των κομματικών όσο και των ιδιωτικών συμφερόντων. Έως την εμφάνιση του κλασικού μοντέλου, οι διαπροσωπικές σχέσεις θεωρούνταν ο κινητήριος μοχλός της δημόσιας διοίκησης. (Hoos κ.α., 2003)

Ως λέξη-κλειδί στην κλασική προσέγγιση προβάλλει η γραφειοκρατία. Ο εν λόγω όρος βέβαια προϋπήρχε, ωστόσο ο Weber ήταν αυτός οποίος ανέδειξε τη σημασία της στα πλαίσια της δημόσιας διοίκησης. (Fry, 1989)

### **2.2.2 Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ**

Το κλασικό μοντέλο δημόσιας διοίκησης αποτέλεσε για πολλές δεκαετίες τη βάση της δημόσιας διοίκησης σε διεθνές επίπεδο. Παρά ταύτα, σταδιακά άρχισαν να εγείρονται αμφιβολίες σχετικά με την καταλληλότητά του στο νέο περιβάλλον το οποίο διαμορφώθηκε μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Ιδιαίτερα στα τέλη της δεκαετίας του 1960 η κριτική που ασκήθηκε ήταν ιδιαίτερα έντονη. Στο επίκεντρο τέθηκαν η ανάγκη για συμμετοχή και για αποκέντρωση. Κομβικής σημασίας είναι ο ρόλος του πολίτη, ο οποίος εξάλλου είναι και ο αποδέκτης των υπηρεσιών οι οποίες προσφέρονται από το κράτος. (Katsamunska, 2012)

Ως εκ τούτου, κατά τη δεκαετία του 1980 μία νέα προσέγγιση έκανε την εμφάνισή της, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Βασικούς στόχους αποτέλεσαν η αποτελεσματικότητα των δημοσίων οργανισμών και η υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Peter, 2001). Ουσιαστικά, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ αποτελεί μία προσπάθεια εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης έξω από τα στεγανά του παρελθόντος, έχοντας ως σημείο αναφοράς τις πρακτικές διοίκησης στον ιδιωτικό τομέα (Borins, 1995).

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ θα μπορούσε κάλλιστα να ειπωθεί ως μία ομπρέλα κάτω από την οποία τοποθετείται ένα ευρύ φάσμα μεταρρυθμιστικών στρατηγικών (Maravic και Reichard, 2003). Η δημόσια διοίκηση προσεγγίζεται υπό το πρίσμα των αγορών δίνοντας έμφαση στην παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα (Bourgon, 2007). Εξάλλου, η σχέση μεταξύ κυβερνητικού έργου και αγορών γίνεται ολοένα και πιο στενή στις σύγχρονες κοινωνίες και οικονομίες.

### **2.3 Οργανωτική αναδιάρθρωση δημοσίου τομέα**

Όπως γίνεται προφανές από τα όσα προηγήθηκαν, η δημόσια διοίκηση επιτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό έργο στις προηγμένες κοινωνίες, η αποτελεσματικότητα του οποίου καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Ως εκ τούτου, κρίνεται απαραίτητη η εφαρμογή ενός σχεδίου δράσης το οποίο θα διασφαλίσει την ομαλή λειτουργία του διοικητικού έργου στα πλαίσια του κράτους.

Στη χώρα μας, η δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται από μακροχρόνιες παθογένειες. Η απουσία επιστημονικής προσέγγισης, η έντονη κομματικοποίηση και εν γένει η αναξιοκρατία έχουν οδηγήσει σε αναποτελεσματικότητα. Το αναχρονιστικό καθεστώς που επικρατεί ακυρώνει κάθε προσπάθεια βελτίωσης. (Φλωράτος, 2005)

Τα τελευταία χρόνια βέβαια, παρατηρείται μία έντονη στροφή προς μία πιο ορθολογική προσέγγιση της δημόσιας διοίκησης στο σύνολο της. Η αποτελεσματική διακυβέρνηση απαιτεί το συγχρονισμό ενός μεγάλου δικτύου οργανισμών και δομών, ενώ η πολυπλοκότητα της δημόσιας συζήτησης και οι υψηλές απαιτήσεις των καιρών ανάγουν τη συνοχή του κυβερνητικού έργου σε καθοριστικής σημασίας παράγοντα.

### **2.4 Εκσυγχρονισμός δημόσιας διοίκησης**

Στο ως άνωθεν περιγεγραμμένο περιβάλλον, ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης κρίνεται απαραίτητος. Ιδιαίτερα στη χώρα μας απαιτείται μία σειρά από μεταρρυθμίσεις προκειμένου η ελληνική δημόσια διοίκηση να συμβαδίσει με τις υψηλές απαιτήσεις των καιρών.

Στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η χώρα μας έχει εφαρμόσει ένα ευρύ φάσμα τέτοιων πολιτικών. Η θέσπιση κοινού νομίσματος, η κοινή οικονομική πολιτική και εν γένει όλη η διαδικασία ενοποίησης των χωρών μελών απαίτησε και εξακολουθεί να απαιτεί την εναρμόνιση των εγχώριων πολιτικών. (Radaelli, 2000)

Εξάλλου, την τελευταία δεκαετία, η υπογραφή των μνημονίων περιελάμβανε πλήθος δεσμεύσεων του ελληνικού κράτους προς αυτήν την κατεύθυνση. Η χώρα μας

αναγκάστηκε να αλλάξει πολλά πράγματα τόσο στη δομή όσο και στις διαδικασίες διακυβέρνησης με σκοπό την εξασφάλιση οικονομικής βοήθειας. (Πραβίτα, 2014)

## **2.5 Ηλεκτρονική διακυβέρνηση**

Οι νέες τεχνολογίες έχουν επηρεάσει ένα ευρύ φάσμα των καθημερινών λειτουργιών σε όλα τα επίπεδα. Όπως είναι προφανές ο δημόσιος τομέας δε θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστος. Εξάλλου, υπάρχει μία εγγενής σχέση μεταξύ κυβέρνησης, επιχειρήσεων και πολιτών.

### **2.5.1 Στάδια Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης**

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αποτελεί μία έννοια η οποία συγκεντρώνει ολόένα και μεγαλύτερο ενδιαφέρον. Η μετάβαση βέβαια στο νέο «καθεστώς» προϋποθέτει ένα σαφώς καθορισμένο πλάνο δράσης. Πέντε είναι τα στάδια ηλεκτρονικής διακυβέρνησης όπως αυτά καθορίζονται από τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών (United Nations, 2002).

1ο Στάδιο: Πρωτογενής Παρουσία (Emerging Presence): Σε πρώτη φάση, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση περιορίζεται στην πληροφόρηση του κοινού για τους κατά περίπτωση οργανισμούς. Οι διαδικτυακοί τόποι ως εκ τούτου λειτουργούν περισσότερο ως σημεία ενημέρωσης και δεν παρέχουν τη δυνατότητα αμφίδρομης επικοινωνίας.

2ο Στάδιο: Ενισχυμένη Παρουσία (Enhanced Presence): Στο συγκεκριμένο στάδιο, πέραν της πληροφόρησης, καθίσταται δυνατή η επικοινωνία σε περιορισμένο βαθμό βέβαια, κατά βάση μέσω μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

3ο Στάδιο: Διαδραστική Παρουσία (Interactive Presence): Ένα ευρύ φάσμα κυβερνητικών μηχανισμών συμμετέχει στο εν λόγω στάδιο. Πέραν των μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου υπάρχει πλέον η δυνατότητα δημοσίευσης μηνυμάτων, εξειδικευμένης αναζήτησης σε βάσεις δεδομένων κλπ.

4ο Στάδιο: Συναλλαγές (Transactional Presence): Το υπό εξέταση στάδιο καθιστά δυνατή την διεξαγωγή ενός μεγάλου αριθμού συναλλαγών όπως πληρωμές, αιτήσεις κλπ. Οι χρήστες διαθέτουν πλέον κωδικούς πρόσβασης, ενώ οι ψηφιακές υπογραφές διευκολύνουν τις διαδικασίες δημοσίων προμηθειών και εν γένει τις συναλλαγές με την κυβέρνηση.



5ο Στάδιο: Ενοποιημένη ή Ολοκληρωμένη Παρουσία (Seamless or Fully Integrated Presence): Το πέμπτο και τελευταίο στάδιο αφορά τη διεξαγωγή του συνόλου των διαδικτυακών συναλλαγών μέσω μιας ενιαίας διαδικτυακής πύλης. Παράλληλα, υπάρχουν εσωτερικά δίκτυα τα οποία διευκολύνουν τις συναλλαγές μεταξύ των κυβερνητικών οργανισμών και υπηρεσιών. Κατ' ουσίαν, το εν λόγω στάδιο σηματοδοτεί την πλήρη κατάργηση της γραφειοκρατίας.

### **2.5.2 Οφέλη ηλεκτρονικής διακυβέρνησης**

Τα οφέλη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι πολλά τόσο για το δημόσιο και ιδιωτικό τομέα όσο και για τον πολίτη. Καταρχάς, η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης βελτιώνει την παραγωγικότητα των δημοσίων οργανισμών μέσω της αποδοτικότερης και αποτελεσματικότερης διαχείρισης των πληροφοριών. Η κατάργηση της γραφειοκρατίας συμβάλει αφενός στην εξοικονόμηση χρόνου και αφετέρου στην αποδέσμευση πόρων. (Καλογήρου και Παναγιωτόπουλος, 2016)

Παράλληλα, η ψηφιοποίηση και η αυτοματοποίηση των υπηρεσιών ενισχύουν την ασφάλεια ενώ καθιστούν ευκολότερη την πρόσβαση για τον πολίτη και αυξάνουν τη συμμετοχή του στα κοινά. Η πρακτική της δημόσιας διαβούλευσης συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων. Εξάλλου, ο πολίτης έχει πλέον τη δυνατότητα να ελέγχει ένα ευρύ φάσμα αποφάσεων και ενεργειών των δημοσίων ενεργειών. Όλα τα παραπάνω, όπως είναι προφανές ενδυναμώνουν τη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ πολίτη και κράτους. (Καλογήρου και Παναγιωτόπουλος, 2016)

Βέβαια, το σημαντικότερο ίσως πλεονέκτημα για τον πολίτη αφορά την αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Οι συναλλαγές γίνονται πλέον πολύ ευκολότερα και φθηνότερα, καθώς η φυσική παρουσία δεν είναι απαραίτητη. Ο πολίτης έχει πλέον πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών. (Καλογήρου και Παναγιωτόπουλος, 2016)

### **2.5.3 Προκλήσεις**

Παρά τα προφανή οφέλη που προσφέρει, η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στα πλαίσια ενός κράτους είναι μία αρκετά πολύπλοκη διαδικασία κατά την οποία η κατά περίπτωση ενδέχεται να συναντήσει πολλά εμπόδια. Πρώτο κατά σειρά

τίθεται το οικονομικό ζήτημα. Όπως γίνεται εύκολα κατανοητό, η μετάβαση σε ένα καθεστώς με έντονη την παρουσία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης προϋποθέτει μία σειρά από επενδύσεις σε υλικές υποδομές. Εξάλλου, πολλά από τα υπάρχοντα συστήματα είναι παρωχημένα και ακατάλληλα, ενώ τα περισσότερα δεν είναι συμβατά μεταξύ τους. Η ενοποίηση του συνόλου των κρατικών δομών και υπηρεσιών προϋποθέτει την εγκατάσταση ισχυρών πληροφοριακών συστημάτων τα οποία συνεπάγονται και υψηλό κόστος. (Καλογήρου και Παναγιωτόπουλος, 2016)

Παράλληλα, θα πρέπει να υπάρξει εκπαίδευση του προσωπικού στις νέες τεχνολογίες και διαδικασίες. Η ανομοιομορφία όσον αφορά την ηλικία και το εκπαιδευτικό επίπεδο του προσωπικού των δημοσίων οργανισμών δυσχεραίνει σε μεγάλο βαθμό την πορεία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Είναι απαραίτητη ως εκ τούτου η εφαρμογή προγραμμάτων επιμόρφωσης με σκοπό την εξοικείωση των εργαζομένων. Ωστόσο, τις περισσότερες φορές τόσο ριζικές μεταρρυθμίσεις στα πλαίσια των οργανισμών παρουσιάζουν έντονο το στοιχείο της αντίστασης στην αλλαγή από την πλευρά του προσωπικού. (Καλογήρου και Παναγιωτόπουλος, 2016)

Προβλήματα παρατηρούνται όμως και στην πλευρά του πολίτη. Αν και στις μέρες μας η διάδοση της χρήσης του διαδικτύου είναι μεγάλη, εντούτοις δεν έχουν όλοι πρόσβαση σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Ιδίως οι μεγαλύτερες ηλικίες είναι σχεδόν βέβαιο πως θα αντιμετωπίσουν προβλήματα. Πολλές φορές μάλιστα τίθεται ακόμη και ζήτημα εμπιστοσύνης και ασφάλειας των συναλλαγών. (Καλογήρου και Παναγιωτόπουλος, 2016)

Σε κάθε περίπτωση, αν και στη χώρα μας έχουν γίνει σημαντικά βήματα, εντούτοις η ολοκληρωμένη ενσωμάτωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στα πλαίσια του δημόσιου τομέα απέχει ακόμη πολύ.

### **3. Ποιότητα Παρεχόμενων Υπηρεσιών**

Βασικό μέλημα της δημόσιας διοίκησης, εκ της φύσεώς της, αποτελεί η εξυπηρέτηση των πολιτών. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ως εκ τούτου τίθεται στο επίκεντρο. Το παρόν κεφάλαιο, δίνοντας αρχικά ορισμένες εισαγωγικές έννοιες (ενότητα 3.1), επικεντρώνεται στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) (ενότητα 3.2). Εν συνεχεία εξετάζεται η έννοια της ποιότητας στα πλαίσια του δημοσίου τομέα (ενότητα 3.3).

#### **3.1 Εισαγωγικές έννοιες**

Η ποιότητα ανέκαθεν αποτελούσε μία κομβική έννοια στα πλαίσια του ιδιωτικού τομέα. Ωστόσο, τις τελευταίες δεκαετίες προβάλλει ως ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας και στη δημόσια διοίκηση. Η πολυδιάστατη φύση του όρου ποιότητα έχει οδηγήσει σε ένα ευρύ φάσμα ορισμών διαχρονικά.

Ο Crosby (1979) ορίζει την ποιότητα ως συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη προσέγγιση, ένας οργανισμός δεν αρκεί απλά να γνωρίζει τις προτιμήσεις των πελατών, αλλά θα πρέπει οι πληροφορίες αυτές να αντικατοπτρίζονται και στο προϊόν ή την υπηρεσία την οποία προσφέρει. Βέβαια, ο Crosby δε διαχωρίζει επίπεδα ποιότητας. Θα μπορούσε δηλαδή κανείς να ισχυριστεί πως σύμφωνα με τον ορισμό υπάρχουν μόνον δύο περιπτώσεις, είτε το προϊόν να είναι αποδεκτό είτε μη αποδεκτό. Στην πράξη όμως υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα ποιότητας. Σύμφωνα με τον Deming (1988), η ποιότητα δεν είναι δυνατόν να ορισθεί με βάση συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, αλλά θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η ικανοποίηση του πελάτη. Εξομοιώνοντας την ποιότητα με το επίπεδο εξυπηρέτησης, όπως γίνεται εύκολα κατανοητό, δημιουργούνται πολλά επίπεδα ποιότητας ανάλογα με το βαθμό ικανοποίησης.

Στο ίδιο μήκος κύματος, ο Feigenbaum (1983) εστιάζει στη δυναμική φύση του όρου ποιότητα, δεδομένων αλλαγών στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες του πελάτη. Η διερεύνηση των αναγκών του πελάτη είναι μία διαρκής διαδικασία. Οι οργανισμοί θα πρέπει να ιχνηλατούν την αγορά και να διαμορφώνουν κατάλληλα το προϊόν ή την υπηρεσία την οποία προσφέρουν.

Εξάλλου, κατά τον Ishikawa (1985), η ικανοποίηση των διαρκώς μεταβαλλόμενων αναγκών των πελατών αποτελεί από μόνη της μία απόδειξη υψηλής ποιότητας. Μάλιστα, ο Ishikawa προχωρά ένα βήμα παραπάνω λαμβάνοντας υπόψη και την τιμή κατά τον ορισμό της ποιότητας. Έτσι λοιπόν, ακόμα και αν ένα προϊόν θεωρείται εξαιρετικά ποιοτικό, εφόσον είναι υπερτιμημένο δε θα καταφέρει να επιτύχει το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης. Και οι Juran και Gryna (1988) συνδέουν την ποιότητα με την ικανοποίηση του πελάτη.

Εν γένει, η ποιότητα δεν είναι μία οριοθετημένη έννοια η οποία μπορεί να ποσοτικοποιηθεί ως άθροισμα συγκεκριμένων στοιχείων. Κάθε επιμέρους στοιχείο και κάθε διαδικασία συμμετέχει στην διαμόρφωση της ποιότητας στα πλαίσια ενός οργανισμού, είτε αυτός είναι δημόσιος είτε ιδιωτικός.

### **3.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) καταλαμβάνει μεγάλο μερίδιο ενδιαφέροντος στη σχετική βιβλιογραφία. Ουσιαστικά αντιπροσωπεύει μία προσέγγιση όσον αφορά τη διοίκηση των οργανισμών η οποία στοχεύει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας θέτοντας στο επίκεντρο την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σύμφωνα με τη ΔΟΠ, κάθε τμήμα ενός οργανισμού συμμετέχει σε αυτή τη διαδικασία. (Lock, 1994)

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η ΔΟΠ δεν αφορά μεμονωμένες δράσεις, αλλά εισάγει ένα διαφορετικό τρόπο σκέψης, μία φιλοσοφία η οποία ενσωματώνεται σε όλο το εύρος των διαδικασιών και των δραστηριοτήτων εντός του οργανισμού (Van der Wiele κ.α, 1998). Βασικό στόχο της ΔΟΠ αποτελεί η μεγιστοποίηση της ποιότητας (Connor, 1997). Ουσιαστικά, η ΔΟΠ αφορά έναν τρόπο σχεδιασμού και οργάνωσης των δραστηριοτήτων σε κάθε επίπεδο. Αποτελεί δηλαδή μία συστηματική και διαρκή διαδικασία η οποία περιλαμβάνει κάθε πτυχή του οργανισμού. (Oakland, 1989)

#### **3.2.1 Οφέλη**

Τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι πολλά και αφορούν τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον. Καταρχάς, η ενσωμάτωση των αρχών της

ΔΟΠ στα πλαίσια ενός οργανισμού βελτιώνει την εσωτερική επικοινωνία διευκολύνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο και τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Παράλληλα, μέσω της ΔΟΠ επιτυγχάνεται ένα πολύ υψηλό επίπεδο αφοσίωσης και κινητοποίησης του προσωπικού. Στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού ενισχύονται οι σχέσεις με τους προμηθευτές, ενώ η ΔΟΠ συμβάλλει και στην αποτελεσματικότερη σκιαγράφηση των αναγκών του κοινού. (Powell, 1995)

Εξάλλου, η εφαρμογή της ΔΟΠ συμβάλλει παράλληλα και στη διαμόρφωση στρατηγικών πλεονεκτημάτων στην αγορά (Anderson κ.α., 1994).

Μάλιστα, ο Rategan (1992) σε σχετική του μελέτη καταλήγει πως στο 90% των περιπτώσεων όπου εφαρμόστηκε, η ΔΟΠ οδήγησε σε βελτίωση τόσο της οικονομικής απόδοσης και του επιπέδου εξυπηρέτησης όσο και των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων.

### **3.2.2 Εμπόδια**

Όπως είναι προφανές από τα παραπάνω, η εφαρμογή της ΔΟΠ είναι μια εξαιρετικά δύσκολη διαδικασία καθώς προϋποθέτει μία σειρά από αλλαγές (Olian και Rynes, 1991). Τα προβλήματα τα οποία κάνουν την εμφάνισή τους είναι διαφορετικά σε κάθε περίπτωση καθώς εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε οργανισμού (Ljungstrom και Klefsjo, 2002).

Μάλιστα, σχετικές μελέτες υποστηρίζουν πως ενδεχόμενες αποτυχίες στα πλαίσια της ΔΟΠ δεν οφείλονται στην καθαυτού φιλοσοφία της, αλλά στον τρόπο με τον οποίο αυτή εφαρμόστηκε στην πράξη. Το μάνατζμεντ δηλαδή αδυνατεί να συντονίσει τις διαδικασίες οι οποίες απαιτούνται και αφορούν την εκπαίδευση του προσωπικού στα νέα δεδομένα, την πληροφόρησή του, τη δημιουργία υποδομών κλπ. (Dale κ.α., 2000)

Είναι λοιπόν ευθύνη της εκάστοτε διοίκησης να διαμορφώσει εκείνο το πλάνο δράσης το οποίο θα εξασφαλίσει την ομαλή μετάβαση στις νέες συνθήκες οι οποίες διαμορφώνονται με την εφαρμογή της ΔΟΠ (Jun κ.α., 2004).

Η εμπειρία στο συγκεκριμένο πεδίο αποδεικνύει πως τα συχνότερα εμπόδια τα οποία κάνουν την εμφάνισή τους σχετίζονται ως επί το πλείστον με το προσωπικό, τη διοίκηση του οργανισμού, την οργανωσιακή κουλτούρα, τη γνώση και την εκπαίδευση (Amar και Zain, 2002).

Σε κάθε περίπτωση, ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα είναι καθοριστικός για την επιτυχία της ΔΟΠ (Bayazit, 2003). Η αντίσταση στην αλλαγή εξάλλου δύναται να θέσει σε κίνδυνο το όλο οικοδόμημα.

### **3.2.3 Παράγοντες επιτυχίας**

Η πολύπλοκη φύση της ΔΟΠ έχει οδηγήσει πολλούς μελετητές στη διερεύνηση των παραγόντων οι οποίοι δύναται να διασφαλίσουν την αποτελεσματική ενσωμάτωσή της στα πλαίσια ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Rad (2005), κύριο παράγοντα επιτυχίας αποτελεί η ανώτατη διοίκηση, η αφοσίωσή της στην έννοια της ποιότητας και γενικότερα ο προσανατολισμός της στην ποιότητα σε στρατηγικό επίπεδο. Παράλληλα, κρίνεται απαραίτητη η συμμετοχή του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα με σκοπό τη διαμόρφωση μιας κουλτούρας η οποία εμπεριέχει έντονο το στοιχείο της ποιότητας. Καθοριστικής σημασίας είναι και η εστίαση στον πελάτη.

Η αναγκαιότητα για πελατοκεντρική προσέγγιση επισημαίνεται και από τους Bartley κ.α. (2007). Ο εκάστοτε οργανισμός θα πρέπει να διασφαλίζει έναν ανοιχτό διάυλο επικοινωνίας με τους πελάτες προκειμένου να διερευνά τις ανάγκες τους και μετέπειτα να διαμορφώνει κατάλληλα τη στρατηγική του. Ωστόσο, όπως έχει ήδη ειπωθεί αυτό είναι μια διαρκής διαδικασία.

Πέραν της αφοσίωσης σε επίπεδο ηγεσίας και της εστίασης στον πελάτη, οι Chowdhury κ.α. (2007) αναδεικνύουν τη συμμετοχή του προσωπικού σε καθοριστικό παράγοντα. Προς αυτή την κατεύθυνση είναι απαραίτητη τόσο η εκπαίδευση των εργαζομένων όσο και η εγκαθίδρυση ενός συστήματος αναγνώρισης και ανταμοιβής. Το εν λόγω γεγονός επιβεβαιώνεται άλλωστε και από άλλες σχετικές μελέτες (Salaheldin, 2009)

## **3.3 Ποιότητα υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα**

Ο Bouckaert (1995) διαχωρίζει την ποιότητα στο δημόσιο τομέα σε τρία επίπεδα (μάκρο-, μέσο- και μικρο-). Το μακρο-επίπεδο αφορά τις σχέσεις που δημιουργούνται

μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών (κράτος, πολίτες, κοινωνία κλπ). Από την άλλη πλευρά το μεσο-επίπεδο επικεντρώνεται στη σχέση χρήστη και παρόχου της υπηρεσίας. Τέλος, το μικρο-επίπεδο αναφέρεται στις σχέσεις που δημιουργούνται εντός του ίδιου του οργανισμού.

Όπως γίνεται εύκολα κατανοητό από τα όσα προηγήθηκαν, η εφαρμογή της ΔΟΠ είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη διαδικασία. Στα πλαίσια της δημόσιας διοίκησης μάλιστα καθίσταται ακόμη δυσκολότερη. Οι Hazlett και Hill (2000) εστιάζουν στους παράγοντες αποτυχίας της εφαρμογής στη ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα και καταλήγουν πως αυτή οφείλεται κατά κύριο λόγο στη κουλτούρα του δημοσίου τομέα, στις αργές διαδικασίες και την έλλειψη συνεργασίας. Η ασάφεια των στόχων και η έλλειψη κεντρικής στρατηγικής δυσχεραίνουν ακόμη περισσότερο την κατάσταση. Σε παρόμοια συμπεράσματα καταλήγουν και οι Radin και Coffe (1993).

Απαιτείται συνεπώς μία συντονισμένη προσπάθεια σε επίπεδο πολιτικής ηγεσίας και θεσμών προκειμένου να διασφαλισθεί η αποτελεσματικότητα της εν λόγω μεθόδου. (Madsen, 1995). Άλλωστε, σύμφωνα με τον Loefler (1996), η προσαρμογή της ΔΟΠ στις ιδιαιτερότητες του δημοσίου δύναται να κομίσει πολλά οφέλη.

## **4. Η αναδιάρθρωση του ΟΑΕΔ**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι εξελίξεις των τελευταίων ετών σε όλα τα επίπεδα, κατέστησαν επιτακτική την ανάγκη προσαρμογής από την πλευρά του ΟΑΕΔ στις τρέχουσες συνθήκες, δεδομένου άλλωστε και του ρόλου του στα πλαίσια της κοινωνίας, ιδιαίτερα στη σημερινή «δύσκολη» συγκυρία.

Ως εκ τούτου, η διοίκηση του οργανισμού έχει θέσει σε εφαρμογή ένα σχέδιο δράσης με σκοπό τον εκσυγχρονισμό και την αύξηση ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Προς αυτή την κατεύθυνση έχουν αναπτυχθεί τρεις πυλώνες οι οποίοι φέρουν το βάρος της αναδιάρθρωσης:

- Πρόγραμμα «Επαναπροσδιορισμός του επιχειρησιακού μοντέλου του ΟΑΕΔ»
- Νέο μοντέλο (παροχής) ενεργητικών πολιτικών απασχόλησης
- Ψηφιακή και τεχνολογική αναβάθμιση του ΟΑΕΔ

Κάθε μία από τις παραπάνω δράσεις αναλύεται εκτενώς στις ενότητες που ακολουθούν. Οι εν λόγω δράσεις βέβαια είναι αλληλένδετες και αποτελούν η μία συνέχεια ή μέρος της άλλης. Συνεπώς, θα πρέπει να θεωρούνται ως μία οντότητα.

### **4.1 Επαναπροσδιορισμός του επιχειρησιακού μοντέλου του ΟΑΕΔ**

Η ανάγκη επαναπροσδιορισμού του επιχειρησιακού μοντέλου του ΟΑΕΔ εδράζεται στις δυσμενείς επιπτώσεις της κρίσης την οποία διανύουμε στον ευρύτερο κλάδο της απασχόλησης, αλλά και της οικονομίας γενικότερα. Βασικοί στόχοι οι οποίοι τέθηκαν στα πλαίσια της εν προκειμένω δράσης είναι οι ακόλουθοι:

- Αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πολιτών και βελτίωση της παρεχόμενης σε αυτούς πληροφόρησης.
- Διεύρυνση και εμπλουτισμός των προσφερόμενων υπηρεσιών με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας.
- Βελτίωση ισχυρών δεσμών με τον επιχειρηματικό κόσμο με σκοπό την αποτελεσματικότερη πρόσβαση στην αγορά εργασίας.
- Αύξηση της απόδοσης του οργανισμού συνολικά, μέσα από την εκμετάλλευση των νέων τεχνολογιών και τη βέλτιστη αξιοποίηση του προσωπικού.



Επιγραμματικά, το εν λόγω πρόγραμμα περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

1. Αύξηση του αριθμού των μόνιμων εργασιακών συμβούλων του ΟΑΕΔ, αντί για εξωτερική ανάθεση σε ιδιώτες συμβούλους, καθώς ο οργανισμός ήταν υποστελεχωμένος στο εν λόγω πεδίο.
2. Ανάπτυξη συμπράξεων με οργανισμούς, όπως ο ΕΟΠΠΕΠ και το ΕΙΕΑΔ.
3. Ανάπτυξη συνεργατικής δράσης με το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.
4. Αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου του οργανισμού και ολοκληρωμένα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού
5. Υιοθέτηση του μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, το οποίο προϋποθέτει τη συμμετοχή του συνολικού προσωπικού.

#### **4.2 Νέο μοντέλο (παροχής) ενεργητικών πολιτικών απασχόλησης**

Το εν λόγω μοντέλο αποτελεί βασική συνιστώσα του προγράμματος επαναπροσδιορισμού του επιχειρησιακού μοντέλου του ΟΑΕΔ και ουσιαστικά αναφέρεται στην ανάπλαση των πρακτικών απασχόλησης με σκοπό την επίτευξη της μέγιστης δυνατής αποτελεσματικότητας. Προς αυτήν την κατεύθυνση δομείται ένα ευρύ φάσμα ενεργητικών πολιτικών, το οποίο συνδυάζεται άρτια με το νέο δυναμικό ρόλο των εργασιακών συμβούλων.

Έτσι λοιπόν, υιοθετείται μία περισσότερο προσωποποιημένη προσέγγιση η οποία δίνει βαρύτητα στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε ανέργου και κάθε επιχείρησης, έτσι ώστε να υπάρχει μια συνεχής επαφή με την αγορά εργασίας και μία ομαλή διαχείριση της προσφοράς και ζήτησης εργασίας. Εκεί άλλωστε στοχεύουν και τα κατά περίπτωση προγράμματα απασχόλησης τα οποία αφορούν την απασχόληση ανέργων.

#### **4.3 Ψηφιακή και τεχνολογική αναβάθμιση του ΟΑΕΔ**

Η ψηφιακή και τεχνολογική αναβάθμιση του ΟΑΕΔ αποτελεί μία εκ των ουκ άνευ διαδικασία στα πλαίσια της σύγχρονης εποχής τόσο σε κοινωνικό όσο και σε οικονομικό επίπεδο. Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις άλλωστε δε θα μπορούσαν να αφήσουν ανεπηρέαστο έναν οργανισμό με πολλαπλές προεκτάσεις όπως ο ΟΑΕΔ. Ως εκ τούτου υπάρχει μία συντονισμένη προσπάθεια προς τον εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών.

#### 4.4 Άξονες αναδιάρθρωσης

Εν γένει, τα αποτελέσματα στα οποία στοχεύουν οι εν λόγω δράσεις αναπτύσσονται σε πέντε άξονες όπως αυτοί δίνονται παρακάτω:

1<sup>ος</sup> Άξονας: Δομικό στοιχείο της αναδιάρθρωσης αποτελεί η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσα από ενέργειες που αφορούν τη διεύρυνση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, τη συνεργασία με τα ΚΕΠ, την αναβάθμιση της διαδικτυακής πύλης του οργανισμού, τη λειτουργία τηλεφωνικού κέντρου κλπ.

2<sup>ος</sup> Άξονας: Ο εν λόγω άξονας αναφέρεται ουσιαστικά στην υιοθέτηση ενός νέου μοντέλου όσον αφορά την παροχή υπηρεσιών τόσο προς τους ανέργους όσο και στους εργοδότες.

3<sup>ος</sup> Άξονας: Παράλληλα με τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών εισάγεται και ένα νέο μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης του οργανισμού.

4<sup>ος</sup> Άξονας: Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην εκπαίδευση του προσωπικού, καθώς αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχημένη εφαρμογή του προγράμματος.

5<sup>ος</sup> Άξονας: Πέραν των όσων αναφέρθηκαν, η υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών βελτιώνει τη γενικότερη επικοινωνιακή πολιτική τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού (εσωτερικά και εξωτερικά).

## 5. Μελέτη περίπτωσης: Ο ΟΑΕΔ στην Περιφέρεια Ηπείρου

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, το ερωτηματολόγιο το οποίο δημιουργήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας απευθύνεται στο προσωπικό των υπηρεσιών του ΟΑΕΔ. Ειδικότερα, το βάρος δίνεται στην Περιφέρεια Ηπείρου, η οποία χαρακτηρίζεται ως μία από τις πλέον «πληγείσες» περιοχές όσον αφορά τα επίπεδα ανεργίας.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛΣΤΑΤ), όσον αφορά τα ποσοστά ανεργίας στη χώρα μας, η Αποκεντρωμένη Διοίκηση Ηπείρου – Δυτικής Μακεδονίας παρουσιάζει διαχρονικά τα μεγαλύτερα ποσοστά ανεργίας μεταξύ των υπολοίπων, αρκετά υψηλότερα από το μέσο όρο.

Ο Πίνακας 1 που ακολουθεί αποτυπώνει το ποσοστό ανεργίας κατά αποκεντρωμένη διοίκηση για το τελευταίο δεκαπεντάμηνο, από τον Ιούλιο του 2018 έως το Σεπτέμβριο του 2019. Όπως παρατηρείται, το ποσοστό ανεργίας για την Αποκεντρωμένη Διοίκηση Ηπείρου – Δυτικής Μακεδονίας διαμορφώνεται στο 19,4% για το Σεπτέμβριο του 2019, πολύ κοντά στο αντίστοιχο ποσοστό της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας – Στερεάς Ελλάδας (19,3%) και πολύ υψηλότερα από το συνολικό μέσο όρο ο οποίος βρίσκεται στο 16,8%.

Πίνακας 1: Ποσοστά ανεργίας κατά αποκεντρωμένη διοίκηση (www.statistics.gr)

Αποκεντρωμένη Διοίκηση	7ος 2018	8ος 2018	9ος 2018	10ος 2018	11ος 2018	12ος 2018	1ος 2019	2ος 2019	3ος 2019	4ος 2019	5ος 2019	6ος 2019	7ος 2019	8ος 2019	9ος 2019
Μακεδονίας - Θράκης	19,4	19,3	19,4	19,1	19,3	18,9	19,1	18,9	19,0	19,0	19,1	18,7	18,5	18,2	18,1
Ηπείρου - Δυτικής Μακεδονίας	23,1	23,0	22,9	21,8	21,4	21,3	21,5	21,4	21,0	20,4	20,1	20,1	20,3	20,1	19,4
Θεσσαλίας - Στερεάς Ελλάδας	18,7	18,4	18,2	18,2	17,8	19,0	18,6	18,6	17,7	17,5	17,0	17,1	17,0	21,1	19,3
Πελοποννήσου, Δυτικής Ελλάδας και Ιόνιων Νήσων	18,9	19,2	18,9	18,6	18,3	18,5	18,5	18,7	18,6	18,4	18,0	17,6	17,2	17,1	17,3
Αττικής	19,7	19,6	19,2	19,1	19,0	18,8	18,7	18,3	17,9	17,6	17,2	16,8	16,6	16,2	16,1
Αιγαίου	17,9	18,3	19,2	19,7	20,1	20,2	20,1	19,0	18,4	10,6	12,0	13,6	14,2	14,7	14,7
Κρήτης	12,7	12,9	12,4	11,3	14,3	9,5	11,6	15,4	12,4	11,7	9,3	10,0	9,9	11,4	11,8
Σύνολο Ελλάδος	19,1	18,9	18,8	18,6	18,6	18,5	18,6	18,5	18,1	17,6	17,2	17,1	17,0	16,9	16,8

Γίνεται λοιπόν εύκολα αντιληπτό πως ο ΟΑΕΔ στην Περιφέρεια Ηπείρου είναι επιφορτισμένος με ένα εξαιρετικά δύσκολο έργο. Το γεγονός αυτό προσδίδει ακόμη μεγαλύτερα βαρύτητα στην έρευνα η οποία διενεργείται στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, καθώς η αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών προς τους ανέργους κρίνεται κομβικής σημασίας.

## **6. Μεθοδολογία Έρευνας**

Έχοντας αναπτύξει το βασικό θεωρητικό υπόβαθρο το οποίο συνδέεται με την έννοια της αναδιάρθρωσης στα πλαίσια του δημοσίου τομέα και τις προεκτάσεις αυτής, δίνοντας παράλληλα βάση στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ΟΑΕΔ, στο σημείο αυτό αναπτύσσεται η μεθοδολογία έρευνας η οποία υιοθετήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας για την εν τω πράξει διερεύνηση του υπό εξέταση ζητήματος. Αρχικά αναλύεται η φιλοσοφία της έρευνας, ενώ στη συνέχεια εξετάζεται η ερευνητική προσέγγιση που υιοθετείται. Παράλληλα, δίνεται το ερωτηματολόγιο το οποίο χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης.

### **6.1 Φιλοσοφία της έρευνας**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, βασικός στόχος της παρούσας εργασίας είναι η ανάδειξη της σχέσης μεταξύ της αναδιοργάνωσης και της ποιότητας των υπηρεσιών στα πλαίσια του δημοσίου τομέα και ειδικότερα στον ΟΑΕΔ. Εν ολίγοις, διερευνάται ο τρόπος με τον οποίο οι διαρθρωτικές αλλαγές σε δημόσιες δομές (εν προκειμένω στον ΟΑΕΔ) επιδρούν στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το ερευνητικό μέρος της παρούσας εργασίας, ως εκ τούτου, εστιάζει σε αυτό ακριβώς το σημείο.

Συγκεκριμένα μελετάται ο τρόπος με τον οποίο η αναδιάρθρωση του ΟΑΕΔ επιδρά στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από το προσωπικό του ίδιου του οργανισμού. Άλλωστε, δε θα πρέπει να μας διαφεύγει το γεγονός πως στρατηγικές όπως η ΔΟΠ προϋποθέτουν τη συμμετοχή του συνόλου του πόρων, όχι μόνο υλικών αλλά και ανθρώπινων.

### **6.2 Ερευνητική προσέγγιση – Τεχνική της έρευνας**

Πολλές είναι οι προτεινόμενες ερευνητικές μέθοδοι στη διεθνή βιβλιογραφία, ανάλογα πάντα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της περίπτωσης η οποία εξετάζεται.

Όσον αφορά το είδος της έρευνας, η ίδια η φύση του αντικειμένου μας οδηγεί σε μία ποσοτική έρευνα, καθώς στόχος είναι η «ποσοτικοποίηση» του τρόπου με τον οποίο η αναδιάρθρωση οδηγεί στην αύξηση της ποιότητας. Εξάλλου, η ανάγκη για την επίτευξη

της ποιότητας σε όλο το εύρος του οργανισμού προϋποθέτει μία πλατιά απήχηση στο σύνολο των τμημάτων και των ιεραρχικών επιπέδων, η οποία ανάγει ως καταλληλότερη μία τέτοιου είδους προσέγγιση.

Συνεπώς, ως ερευνητική μέθοδος επιλέγεται αυτή του δομημένου ερωτηματολογίου στο οποίο υιοθετείται η κλίμακα Likert (με εύρος από το 1 έως το 5). Το εν προκειμένω ερωτηματολόγιο αναλύεται στην ενότητα που ακολουθεί.

### **6.3 Σχεδιασμός – δημιουργία ερωτηματολογίου**

Αν και η σχέση αναδιάρθρωσης και ποιότητας έχει αποτελέσει αντικείμενο πολλών ερευνών στο εν λόγω επιστημονικό πεδίο, εντούτοις δεν υπάρχει κάποιο ευρέως διαδεδομένο ερωτηματολόγιο το οποίο ενδείκνυται προς αυτήν την κατεύθυνση. Ως εκ τούτου, στα πλαίσια της παρούσας εργασίας δομήθηκε εξ αρχής ένα ερωτηματολόγιο το οποίο ανταποκρίνεται στους στόχους οι οποίοι έχουν τεθεί κατά το σχεδιασμό της ερευνητικής διαδικασίας.

Ουσιαστικά επιχειρείται η κάλυψη όλων των ζητημάτων τα οποία υφίστανται σε θεωρητικό επίπεδο, έτσι ώστε να επιτευχθεί μια όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση. Κατ' αντιστοιχία λοιπόν, το ερωτηματολόγιο δομείται σε τρεις άξονες.

Αρχικά, εξετάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο κλπ, ενώ παράλληλα δίνονται και επαγγελματικά δεδομένα όπως η προϋπηρεσία και το ιεραρχικό επίπεδο. Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις στοχεύουν στην ανάδειξη τυχόν διαφοποιήσεων όσον αφορά την επίδραση των παραγόντων αυτών.

Εν συνεχεία, αποτυπώνονται ορισμένα βασικά στοιχεία της ευρύτερης έννοιας της στρατηγικής των οργανισμών και της αναδιάρθρωσης του δημοσίου τομέα. Στην ουσία ερευνώνται οι αντιλήψεις των εργαζομένων επί των οργανωσιακών αλλαγών και της σημασίας της πληροφορίας σε όλη αυτή τη διαδικασία.

Το κύριο ζήτημα της παρούσας εργασίας μελετάται στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου το οποίο αφορά την καθαυτή αναδιάρθρωση του ΟΑΕΔ και των συνεπειών αυτής στο επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Τέλος, δίνεται η δυνατότητα στους ερωτηθέντες να διατυπώσουν τυχόν παρατηρήσεις μέσα από μία ερώτηση ανοιχτού τύπου. Η μορφή του ερωτηματολογίου, όπως αυτό διανεμήθηκε στους ερωτηθέντες, δίνεται στο Παράρτημα Α.

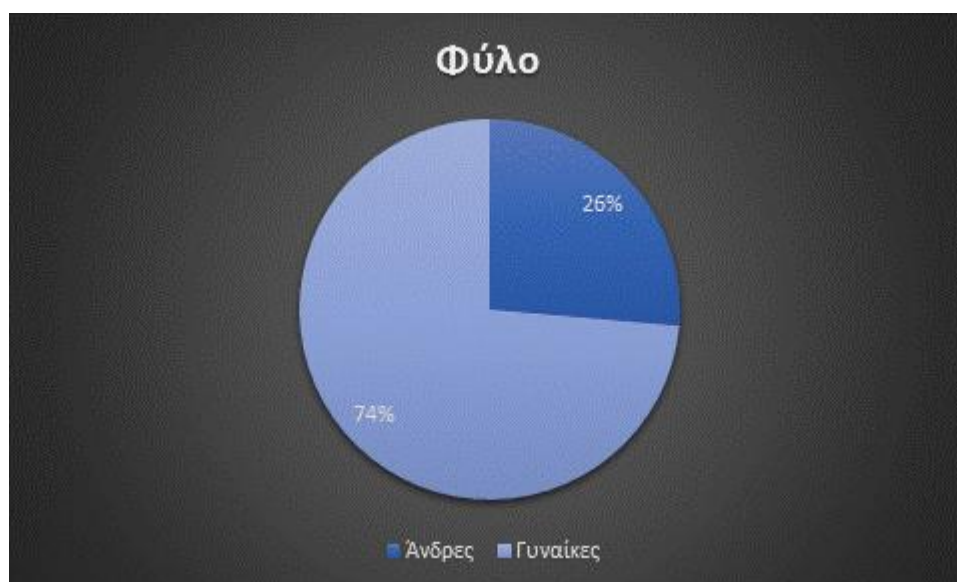
## 7. Αποτελέσματα μέσω στατιστικής ανάλυσης

Έχοντας αναπτύξει τη μεθοδολογία έρευνας στο προηγούμενο κεφάλαιο, στο σημείο αυτό το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην ανάλυση των αποτελεσμάτων. Για την καλύτερη κατανόηση των στοιχείων η ανάλυση γίνεται ανά άξονα ερωτήσεων (σύμφωνα με τα όσα αναφέρονται στο υποκεφάλαιο 6.3), ενώ στη συνέχεια γίνεται και μία συνολική ανάλυση των αποτελεσμάτων.

### 7.1 Δημογραφικά στοιχεία

Όσον αφορά το δείγμα το οποίο συγκεντρώθηκε στα πλαίσια της παρούσας μελέτης, αποτελείται από εργαζομένους υπηρεσιών του ΟΑΕΔ στην Περιφέρεια Ηπείρου, οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο το οποίο σχεδιάστηκε.

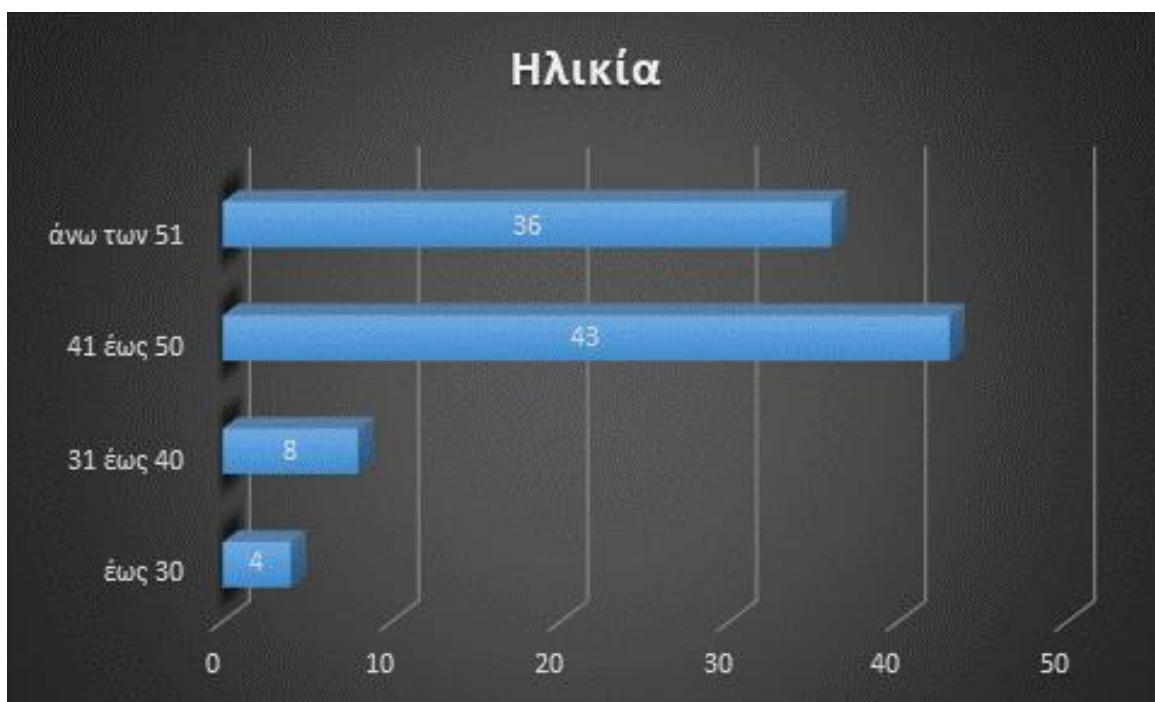
Συνολικά, στην έρευνα συμμετείχαν 91 άτομα, εκ των οποίων οι 67 ήταν γυναίκες, δηλαδή ένα ποσοστό 74%. Οι άνδρες δηλαδή (24 σε απόλυτο νούμερο) αντιπροσωπεύουν περίπου το ένα τέταρτο του δείγματος (26%). Στο Διάγραμμα 7.1 αποτυπώνεται σχηματικά το δείγμα της παρούσας έρευνας.



Διάγραμμα 7.1: Φύλο



Όσον αφορά την ηλικιακή ομάδα, στα πλαίσια της παρούσας εργασίας δημιουργήθηκαν τέσσερις ηλικιακές κλάσεις με σκοπό τη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο η ηλικία των ερωτώμενων επηρεάζει τις αντιλήψεις τους σχετικά με την ποιότητα. Στο Διάγραμμα 7.2 δίνεται η κατάτμηση του δείγματος ανά ηλικία. Όπως παρατηρούμε, η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων είναι μέσης ή μεγαλύτερης ηλικίας, δηλαδή από 41 ετών και άνω. Συγκεκριμένα, 43 άτομα είναι μεταξύ 41 έως 50 ετών, ενώ 36 άνω των 51. Συνολικά δηλαδή, οι δύο αυτές κλάσεις αντιπροσωπεύουν ένα ποσοστό της τάξεως του 86,8%. Από την άλλη πλευρά, 8 άτομα βρίσκονται μεταξύ 31 και 40 ετών, ενώ μόλις 4 είναι κάτω των 30.



Διάγραμμα 7.2: Ηλικιακή Ομάδα

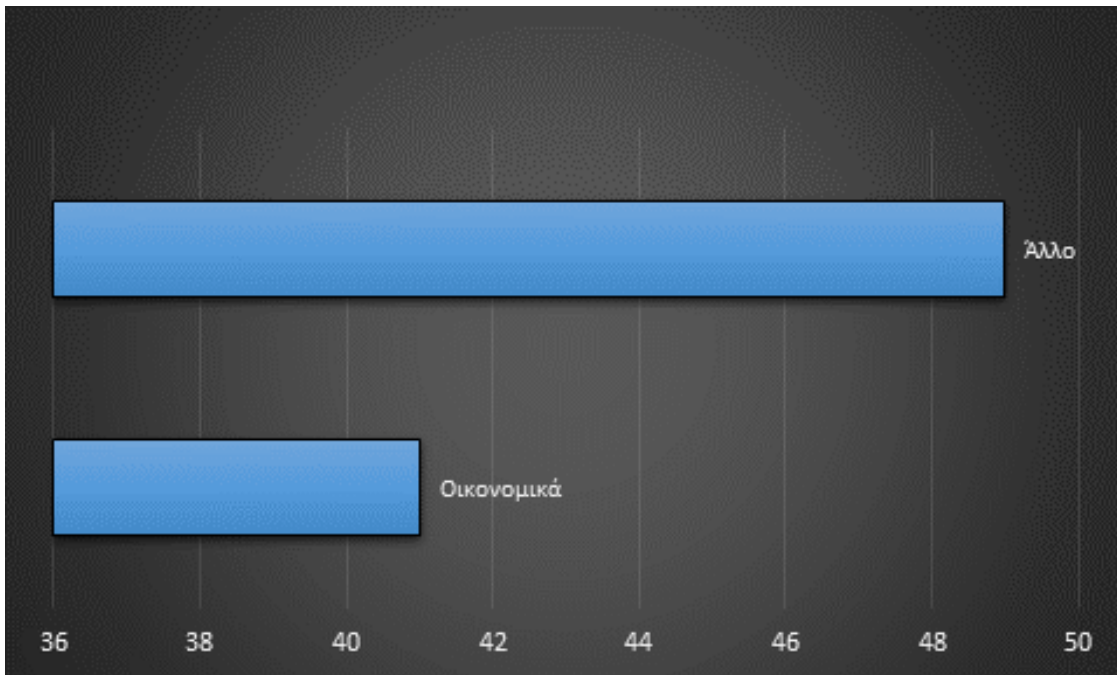
Το επόμενο στοιχείο αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων. Εξάλλου, ένα ισχυρό ακαδημαϊκό υπόβαθρο συνεπάγεται και μία μεγαλύτερη εξοικείωση με όρους όπως η ΔΟΠ ή η ποιότητα γενικότερα. Όπως παρατηρούμε στο Διάγραμμα 7.3 το οποίο ακολουθεί, η πλειονότητα των εργαζομένων διαθέτει τριτοβάθμια εκπαίδευση, ενώ ένα μικρό μόνο ποσοστό εντάσσεται στη δευτεροβάθμια, καθώς 23 είναι απόφοιτοι λυκείου

και 1 απόφοιτος γυμνασίου. Οι απόφοιτοι ΑΕΙ και ΤΕΙ αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο ποσοστό και συγκεκριμένα το 46,2% (42 άτομα σε απόλυτο νούμερο). Μάλιστα, 16 άτομα είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, ενώ 1 εξ αυτών κατέχει διδακτορικό. Ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 8,8% (8 άτομα) ανήκει στη μεταλυκειακή εκπαίδευση (κολέγια, ΙΕΚ κλπ).



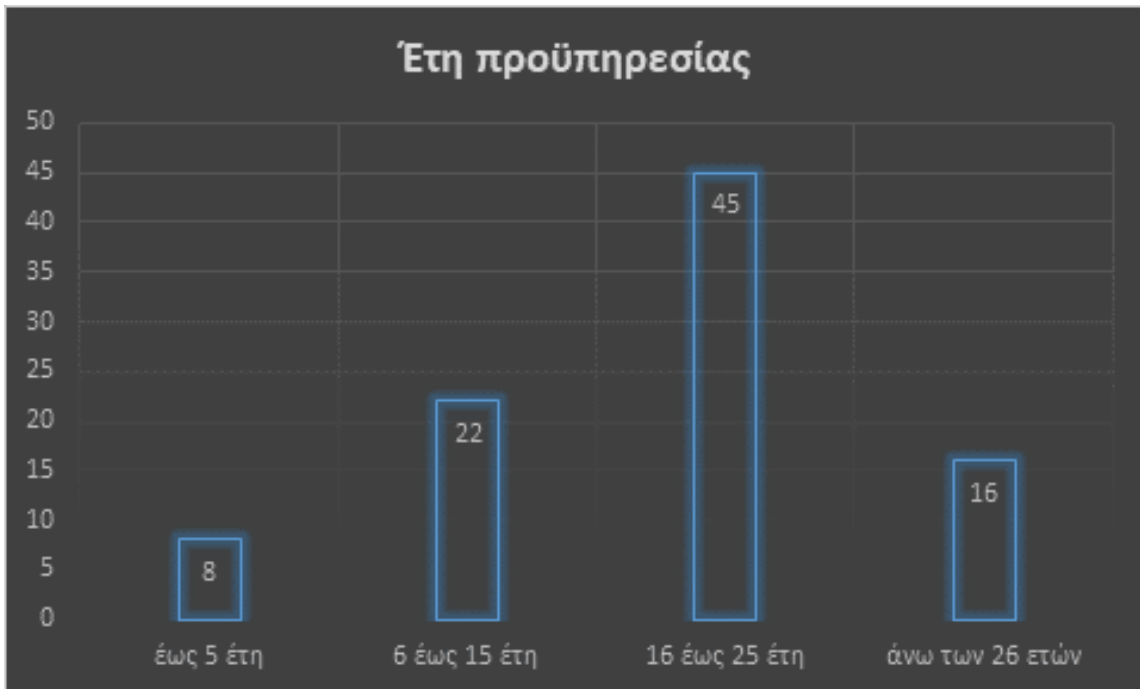
Διάγραμμα 7.3: Εκπαιδευτικό επίπεδο

Βέβαια, το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης δε σημαίνει αναγκαστικά πως το γνωστικό αντικείμενο εντάσσεται στον ευρύτερο κλάδο της οικονομικής και διοικητικής επιστήμης, καθώς ο ΟΑΕΔ διαθέτει ένα ευρύ φάσμα εργαζομένων από διάφορα επιστημονικά πεδία. Μάλιστα, όπως φαίνεται από το Διάγραμμα 7.4 που ακολουθεί, η πλειοψηφία των εργαζομένων ανήκουν σε κλάδους εκτός του οικονομικού.



Διάγραμμα 7.4: Γνωστικό αντικείμενο σπουδών

Όπως είναι προφανές, το εκπαιδευτικό επίπεδο διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στις αντιλήψεις των εργαζόμενων. Ωστόσο, εξίσου σημαντική είναι και η εργασιακή εμπειρία. Ως εκ τούτου, το επόμενο στοιχείο αφορά την προϋπηρεσία των εργαζομένων εκφρασμένη σε έτη. Μάλιστα η προϋπηρεσία αναφέρεται αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και δεν περιλαμβάνει τον ιδιωτικό τομέα. Προς αυτήν την κατεύθυνση δημιουργούνται τέσσερις κλάσεις και συγκεκριμένα οι εξής: έως 5 έτη, 6 έως 15 έτη, 16 έως 25 έτη και άνω των 26 ετών. Στο Διάγραμμα 7.5 δίνονται οι απαντήσεις των εργαζομένων. Παρατηρούμε λοιπόν πως κατά βάση ο οργανισμός διαθέτει ένα πολύπειρο προσωπικό με μακρόχρονη προϋπηρεσία στο δημόσιο τομέα. Σχεδόν οι μισοί εκ των εργαζομένων (45 από τους 91) εργάζονται στο δημόσιο από 16 έως 25 έτη, ενώ μεγάλο είναι και το ποσοστό αυτών οι οποίοι διαθέτουν εμπειρία άνω των 25 ετών (16 από τους 91 ή 17,6%). Το ένα τέταρτο των εργαζομένων και συγκεκριμένα το 24,2% (22 άτομα σε απόλυτο αριθμό) βρίσκονται μεταξύ 6 και 15 ετών, ενώ μόλις 8 άτομα διαθέτουν εμπειρία κάτω των 5 ετών.

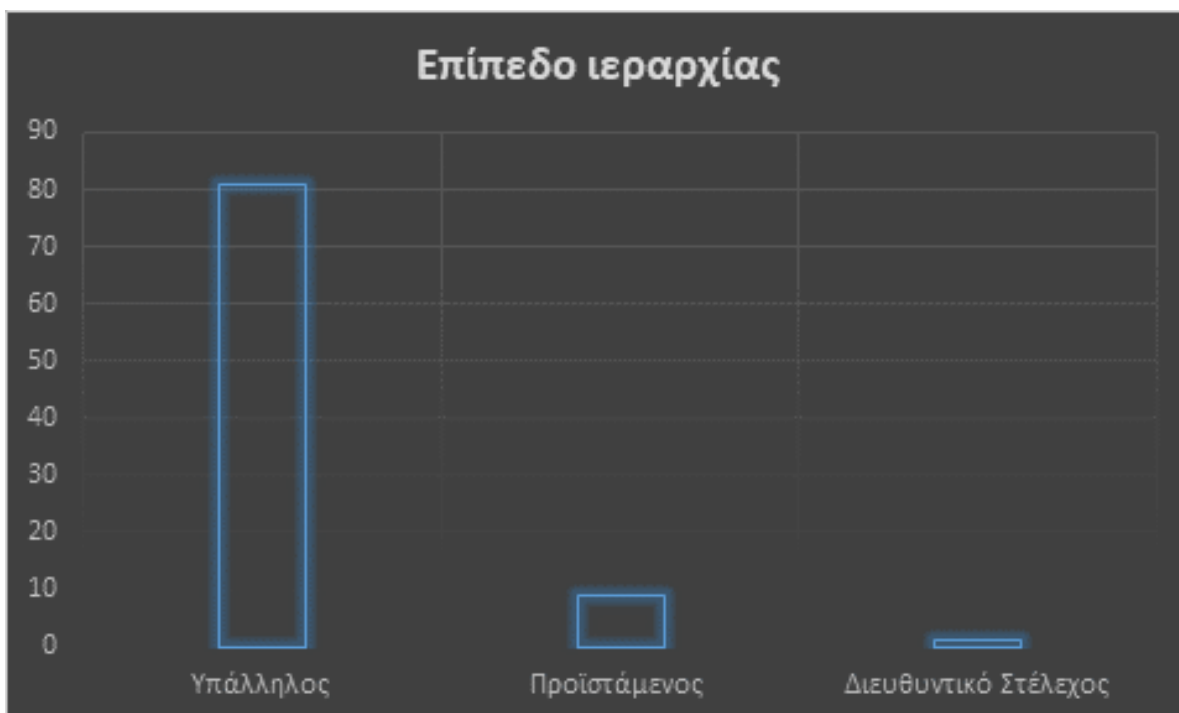


Διάγραμμα 7.5: Έτη προϋπηρεσίας

Οι επόμενες δύο ερωτήσεις αφορούν την οργανική θέση των ερωτηθέντων. Συγκεκριμένα ζητείται το τμήμα στο οποίο ανήκουν, τα συνολικά άτομα του τμήματος και το ιεραρχικό τους επίπεδο. Όσον αφορά το επίπεδο ιεραρχίας τα πράγματα είναι σχετικά εύκολα, καθώς οι απαντήσεις ομαδοποιούνται βάσει τριών επιλογών και ειδικότερα: υπάλληλος, προϊστάμενος και διευθυντικό στέλεχος. Στο Διάγραμμα 7.6 δίνονται τα σχετικά στοιχεία. Όπως ήταν αναμενόμενο, η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων και συγκεκριμένα 81 από τους 91 είναι υπάλληλοι, οι 9 είναι προϊστάμενοι τμημάτων, ενώ ο ένας είναι διευθυντικό στέλεχος.

Από την άλλη πλευρά όμως, η οργάνωση των τμημάτων αποδείχθηκε μια ιδιαίτερα πολύπλοκη διαδικασία, καθώς επικρατεί μια ανομοιομορφία όσον αφορά τις απαντήσεις τις οποίες λάβαμε. Ειδικότερα, σε πολλές περιπτώσεις παρατηρείται μια σύγχυση όσον αφορά τα όρια των τμημάτων καθώς δίνονται απαντήσεις όπως οικονομικό - προμηθειών, διοικητικό – οικονομικό, ΚΠΑ κλπ, ενώ ορισμένοι εκ των ερωτώμενων (5 άτομα) παραλείπουν τη συγκεκριμένη ερώτηση. Όσον αφορά τον αριθμό των εργαζομένων σε κάθε τμήμα, εξαιρώντας τις κενές απαντήσεις και τις ακραίες τιμές, λαμβάνουμε έναν μέσο όρο ο οποίος διαμορφώνεται στο 5,55 άτομα ανά τμήμα. Το στοιχείο αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό στα πλαίσια της ανάλυσής μας, καθώς, όπως έχει ήδη ειπωθεί,

στρατηγικές όπως η ΔΟΠ και εν γένει η εφαρμογή δομικών αλλαγών, προϋποθέτουν τη συμμετοχή του συνόλου του προσωπικού και την αρμονική συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων προκειμένου να επιτευχθούν τα μέγιστα δυνατά οφέλη.



Διάγραμμα 7.6: Επίπεδο ιεραρχίας

## 7.2 Γενικά στοιχεία

Έχοντας αναλύσει τα βασικά δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου εξετάζει ορισμένα γενικά στοιχεία όσον αφορά τις αντιλήψεις των εργαζομένων. Για την καλύτερη κατανόηση, στο σημείο αυτό η ανάλυση των απαντήσεων γίνεται μεμονωμένα με μέτρα περιγραφικής στατιστικής. Εξάλλου όπως έχει ήδη αναφερθεί, η συνδυαστική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιείται στην Ενότητα 7.4.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να υπενθυμίσουμε πως οι απαντήσεις κυμαίνονται σε μία κλίμακα από το 1 έως το 5, όπου το 1 ορίζεται ως «διαφωνώ απόλυτα», ενώ το 5 ως «συμφωνώ απόλυτα». Βέβαια, όπως είναι προφανές τα δεδομένα είναι διακριτά, καθώς δεν μπορούν να δοθούν ενδιάμεσες τιμές και ως εκ τούτου τα μέτρα περιγραφικής στατιστικής δεν έχουν κάποια ουσιαστική μαθηματική αντιστοίχιση. Ωστόσο, η χρήση τους μας δίνει μια αντιπροσωπευτική εικόνα όσον αφορά την τάση και την πορεία των

απαντήσεων και αυτός είναι ο λόγος ο οποίος υιοθετούνται στα πλαίσια της παρούσας εργασίας.

**Ερώτηση 8:** ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ορθή λειτουργία μιας υπηρεσίας.

Πίνακας 2: Ερώτηση 8

Ερώτηση 8	
Mean	4,406593407
Standard Error	0,066258866
Median	4
Mode	5
Standard Deviation	0,6320693
Sample Variance	0,3995116
Kurtosis	-0,576265356
Skewness	-0,58375463
Range	2
Minimum	3
Maximum	5
Sum	401
Count	91
Confidence Level(95,0%)	0,131634803

**Ερώτηση 9:** οι αλλαγές (όπου αυτές είναι απαραίτητες) επιδρούν θετικά στη λειτουργία μιας υπηρεσίας.

Πίνακας 3: Ερώτηση 9

Ερώτηση 9	
Mean	4,131868132
Standard Error	0,073643684
Median	4
Mode	4
Standard Deviation	0,702515974
Sample Variance	0,493528694
Kurtosis	0,540752866
Skewness	-0,582617183
Range	3
Minimum	2
Maximum	5
Sum	376
Count	91
Confidence Level(95,0%)	0,146306033

**Ερώτηση 10:** οι αλλαγές των τελευταίων ετών στη δημόσια διοίκηση (γενικότερα) επιδρούν προς όφελος των εργαζομένων

Πίνακας 4: Ερώτηση 10

<i>Ερώτηση 10</i>	
Mean	3,296703297
Standard Error	0,078903514
Median	3
Mode	3
Standard Deviation	0,752691548
Sample Variance	0,566544567
Kurtosis	0,233522969
Skewness	0,565792074
Range	3
Minimum	2
Maximum	5
Sum	300
Count	91
Confidence Level(95,0%)	0,156755602

**Ερώτηση 11:** όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου θα πρέπει να λαμβάνουν πλήρη ενημέρωση για τις όποιες επικείμενες αλλαγές στη διάρθρωση μιας υπηρεσίας

Πίνακας 5: Ερώτηση 11

<i>Ερώτηση 11</i>	
Mean	4,505494505
Standard Error	0,059245616
Median	5
Mode	5
Standard Deviation	0,565167161
Sample Variance	0,319413919
Kurtosis	-0,671021395
Skewness	-0,588352065
Range	2
Minimum	3
Maximum	5
Sum	410
Count	91
Confidence Level(95,0%)	0,117701758

**Ερώτηση 12:** ο ρόλος των προϊσταμένων/διευθυντών είναι κομβικός για την αποτελεσματική εφαρμογή των όποιων επικείμενων αλλαγών στη διάρθρωση μιας υπηρεσίας

Πίνακας 6: Ερώτηση 12

Ερώτηση 12	
Mean	4,516483516
Standard Error	0,063212024
Median	5
Mode	5
Standard Deviation	0,603004282
Sample Variance	0,363614164
Kurtosis	1,937003729
Skewness	-1,15253608
Range	3
Minimum	2
Maximum	5
Sum	411
Count	91
Confidence Level(95,0%)	0,12558172

**Ερώτηση 13:** είμαι πρόθυμος να ανταποκριθώ σε μία οργανωσιακή αλλαγή

Πίνακας 7: Ερώτηση 13

Ερώτηση 13	
Mean	4,307692308
Standard Error	0,067562313
Median	4
Mode	4
Standard Deviation	0,644503387
Sample Variance	0,415384615
Kurtosis	0,656201353
Skewness	-0,643317974
Range	3
Minimum	2
Maximum	5
Sum	392
Count	91
Confidence Level(95,0%)	0,134224327



Όσον αφορά το ρόλο και τη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού στα πλαίσια μιας δημόσιας υπηρεσίας, από τα δεδομένα του Πίνακα 2 παρατηρούμε ένα αρκετά υψηλό μέσο όρο, ενώ η τυπική απόκλιση βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα. Οι απαντήσεις κινούνται μεταξύ 3 και 5, γεγονός το οποίο επιβεβαιώνει τον κομβικό ρόλο της στρατηγικής. Η επόμενη ερώτηση αφορά την καθαυτή διαδικασία της αλλαγής. Όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 3, παρά τον υψηλό μέσο όρο, στη συγκεκριμένη περίπτωση υπάρχουν και ορισμένες διαφωνίες (απαντήσεις κάτω του 3).

Εστιάζοντας στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, από τον Πίνακα 4, εντύπωση προκαλεί το γεγονός πως εγείρονται ισχυρές διαφωνίες όσον αφορά τη θετική επίδραση των μεταρρυθμίσεων σε ό, τι αφορά τους εργαζομένους. Από την άλλη πλευρά, η ανάγκη ισχυρής πληροφόρησης αποτελεί κοινή πεποίθηση, συγκεντρώνοντας έναν πολύ υψηλό μέσο όρο απαντήσεων. Εξίσου σημαντικός φαίνεται πως είναι και ο ρόλος των υψηλότερων ιεραρχικών επιπέδων όσον αφορά την αποτελεσματική εφαρμογή των αλλαγών οι οποίες σχεδιάζονται σε στρατηγικό επίπεδο.

Τέλος, αν και θα περίμενε κανείς μια σθεναρή αντίσταση στην αλλαγή ως αποτέλεσμα του υψηλού μέσου όρου ηλικίας και προϋπηρεσίας, αποδεικνύεται πως το προσωπικό του οργανισμού είναι γενικά πρόθυμο να δεχθεί αλλαγές.

### **7.3 Αναδιάρθρωση ΟΑΕΔ**

Ακολουθώντας το ίδιο μοτίβο με το προηγούμενο υποκεφάλαιο, στο σημείο αυτό αναλύεται εκείνο το τμήμα του ερωτηματολογίου το οποίο αφορά την καθαυτή αναδιάρθρωση του ΟΑΕΔ. Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων συγκεντρώνονται στους πίνακες που ακολουθούν παρακάτω.

**Ερώτηση 14:** Κατά τη γνώμη σας, η αναδιάρθρωση του ΟΑΕΔ βελτίωσε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών

Πίνακας 8: Ερώτηση 14

Ερώτηση 14	
Mean	3,637362637
Standard Error	0,084899543
Median	4
Mode	4
Standard Deviation	0,809890027
Sample Variance	0,655921856
Kurtosis	0,524803287
Skewness	-0,522624515
Range	4
Minimum	1
Maximum	5
Sum	331
Count	91
Confidence Level(95,0%)	0,168667762

**Ερώτηση 15:** Κατά τη γνώμη σας, η αναδιάρθρωση του ΟΑΕΔ διευκόλυνε τις διαδικασίες από πλευράς εργαζομένων

Πίνακας 9: Ερώτηση 15

Ερώτηση 15	
Mean	3,373626374
Standard Error	0,090647315
Median	3
Mode	4
Standard Deviation	0,864720271
Sample Variance	0,747741148
Kurtosis	-0,275856975
Skewness	-0,178827376
Range	4
Minimum	1
Maximum	5
Sum	307
Count	91
Confidence Level(95,0%)	0,180086713

**Ερώτηση 16:** Κατά τη γνώμη σας, η αναδιάρθρωση του ΟΑΕΔ διευκόλυνε τις διαδικασίες από πλευράς συναλλασσομένων με τον οργανισμό

Πίνακας 10: Ερώτηση 16

Ερώτηση 16	
Mean	3,67032967
Standard Error	0,081282373
Median	4
Mode	4
Standard Deviation	0,775384422
Sample Variance	0,601221001
Kurtosis	0,828921364
Skewness	-0,517237471
Range	4
Minimum	1
Maximum	5
Sum	334
Count	91
Confidence Level(95,0%)	0,161481621

**Ερώτηση 17:** Κατά τη γνώμη σας, η αναδιάρθρωση του ΟΑΕΔ επιτάχυνε τις υπάρχουσες διαδικασίες.

Πίνακας 11: Ερώτηση 17

Ερώτηση 17	
Mean	3,355555556
Standard Error	0,103991634
Median	4
Mode	4
Standard Deviation	0,986551264
Sample Variance	0,973283396
Kurtosis	-0,459852242
Skewness	-0,484003522
Range	4
Minimum	1
Maximum	5
Sum	302
Count	90
Confidence Level(95,0%)	0,206629162

**Ερώτηση 18:** Κατά τη γνώμη σας, η αναδιάρθρωση του ΟΑΕΔ εκσυγχρόνισε τις υπάρχουσες διαδικασίες

*Πίνακας 12: Ερώτηση 18*

<i>Ερώτηση 18</i>	
Mean	3,516483516
Standard Error	0,088898616
Median	4
Mode	4
Standard Deviation	0,848038749
Sample Variance	0,719169719
Kurtosis	0,023986753
Skewness	-0,443828199
Range	4
Minimum	1
Maximum	5
Sum	320
Count	91
Confidence Level(95,0%)	0,176612617

**Ερώτηση 19:** Κατά τη γνώμη σας, η αναδιάρθρωση του ΟΑΕΔ συνέβαλε στη μείωση της γραφειοκρατίας

*Πίνακας 13: Ερώτηση 19*

<i>Ερώτηση 19</i>	
Mean	2,934065934
Standard Error	0,108043086
Median	3
Mode	3
Standard Deviation	1,030665349
Sample Variance	1,062271062
Kurtosis	-0,600197532
Skewness	0,009721266
Range	4
Minimum	1
Maximum	5
Sum	267
Count	91
Confidence Level(95,0%)	0,214646448

**Ερώτηση 20:** η μετάβαση στο νέο καθεστώς ήταν ομαλή

Πίνακας 14: Ερώτηση 20

Ερώτηση 20	
Mean	3,433333333
Standard Error	0,079086545
Median	4
Mode	4
Standard Deviation	0,750280846
Sample Variance	0,562921348
Kurtosis	-0,442347212
Skewness	-0,420455874
Range	3
Minimum	2
Maximum	5
Sum	309
Count	90
Confidence Level(95,0%)	0,157143281

**Ερώτηση 21:** οι εργαζόμενοι λάβαιναν πλήρη ενημέρωση καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας

Πίνακας 15: Ερώτηση 21

Ερώτηση 21	
Mean	3,033333333
Standard Error	0,097982138
Median	3
Mode	3
Standard Deviation	0,929540179
Sample Variance	0,864044944
Kurtosis	-0,522839883
Skewness	0,018695201
Range	4
Minimum	1
Maximum	5
Sum	273
Count	90
Confidence Level(95,0%)	0,194688421

Παρά τα προφανή οφέλη τα οποία συνδέονται με την αναδιάρθρωση του οργανισμού, εντούτοις στην πράξη τα αποτελέσματα δε φαίνονται να είναι τα αναμενόμενα. Εξάλλου, όπως έχει ήδη ειπωθεί, η ενσωμάτωση τέτοιου είδους στρατηγικών στα πλαίσια ενός οργανισμού αποτελεί μια εξαιρετικά πολύπλοκη διαδικασία.

Σε αντίθεση λοιπόν με την ενότητα η οποία προηγήθηκε και αφορούσε τις γενικές αντιλήψεις των εργαζομένων, όπου ο μέσος όρος των απαντήσεων ήταν εξαιρετικά υψηλός σε όλες τις ερωτήσεις, στη συγκεκριμένη περίπτωση η κατάσταση αντιστρέφεται.

Όσον αφορά τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, διαμορφώνεται ένας μέσος όρος της τάξεως του 3,64 γεγονός που καταδεικνύει πως δεν αποκομίσθηκαν τα μέγιστα δυνατά οφέλη από την αναδιάρθρωση, η οποία φαίνεται πως δεν κατάφερε να σηματοδοτήσει τη διευκόλυνση των διαδικασιών ούτε από την πλευρά των εργαζομένων του οργανισμού, ούτε από την πλευρά των συναλλασσομένων με αυτόν. Μάλιστα, η ύπαρξη μη ξεκάθαρης τάσης παρατηρείται και σε ό,τι έχει να κάνει με την επιτάχυνση και τον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών με μέσους όρους 3,36 και 3,52 αντίστοιχα.

Ωστόσο, η χειρότερη επίδοση όλων παρατηρείται στη μείωση της γραφειοκρατίας. Ο μέσος όρος του 2,93 καταδεικνύει πως η αναδιάρθρωση απέτυχε να μειώσει τη γραφειοκρατία σε επιθυμητό επίπεδο, η τουλάχιστον απέτυχε να μεταδώσει το εν προκειμένω στοιχείο στους εργαζομένους.

Βέβαια, όπως έχει ήδη τονισθεί επανειλημμένως, η εφαρμογή τέτοιου είδους δομικών αλλαγών προϋποθέτει την ομαλή μετάβαση με τη συμμετοχή όλου του προσωπικού. Εντούτοις, από τις απαντήσεις των εργαζομένων διαφαίνονται έντονες διαφωνίες όσον αφορά τη συγκεκριμένη διαδικασία.

#### **7.4 Συνδυαστική ανάλυση δεδομένων**

Έχοντας αναλύσει τις απαντήσεις των εργαζόμενων μεμονωμένα σε επίπεδο ερώτησης, στο σημείο αυτό η ολοκληρωμένη θεώρηση του ζητήματος προϋποθέτει τη συνδυαστική ανάλυση των δεδομένων προκειμένου να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα.

Επιλέγονται ως εκ τούτου ορισμένα ζεύγη μεταβλητών τα οποία στη συνέχεια αναλύονται στατιστικώς.

Η πρώτη σχέση η οποία μελετάται αφορά την επίδραση της ηλικίας στην αντίληψη περί σημαντικότητας του στρατηγικού σχεδιασμού στα πλαίσια ενός οργανισμού. Ουσιαστικά δηλαδή η παλινδρόμηση αφορά τις ερωτήσεις 2 και 8. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δίνονται παρακάτω στον Πίνακα 16.

Πίνακας 16: Πίνακας Στατιστικής Ανάλυσης 1

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>					
Multiple R		0,092407227			
R Square		0,008539096			
Adjusted R Square		-0,002600915			
Standard Error		0,787040998			
Observations		91			

ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	1	0,474811252	0,474811252	0,766524942	0,383650999
Residual	89	55,12958435	0,619433532		
Total	90	55,6043956			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>
Intercept	3,726161369	0,584236346	6,377832179	7,8232E-09
X Variable 1	-0,114914425	0,131253655	-0,875514102	0,383650999

	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	2,565296194	4,887026545	2,565296194	4,887026545
X Variable 1	-0,375712641	0,14588379	-0,375712641	0,14588379

Όπως παρατηρούμε από το δείκτη R-square, στη συγκεκριμένη περίπτωση δεν εμφανίζεται κάποια αξιοσημείωτη σχέση προς τη μία ή την άλλη κατεύθυνση. Ως εκ τούτου, η ηλικία δε φαίνεται να διαδραματίζει κάποιο σημαντικό ρόλο όσον αφορά την αντίληψη για την αναγκαιότητα της χάραξης στρατηγικής σε κεντρικό επίπεδο. Παρόμοια είναι η κατάσταση και κατά την παλινδρόμηση των δεδομένων της ερώτησης 8 με τα έτη

προϋπηρεσίας, καθώς ούτε στη συγκεκριμένη περίπτωση διαφαίνεται κάποια εμφανής τάση, σύμφωνα με τα δεδομένα του Πίνακα 17.

Πίνακας 17: Πίνακας Στατιστικής Ανάλυσης 2

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,106809868
R Square	0,011408348
Adjusted R Square	0,000174352
Standard Error	0,83157373
Observations	90

ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	1	0,702247191	0,702247191	1,015520018	0,316346949
Residual	88	60,85330836	0,691514868		
Total	89	61,55555556			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>
Intercept	3,395755306	0,619470152	5,48170932	3,971E-07
5	-0,140449438	0,139372074	-1,007730132	0,316346949

	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	2,164688551	4,626822061	2,164688551	4,626822061
5	-0,417422148	0,136523271	-0,417422148	0,136523271

Εν συνεχεία, για την πληρέστερη κατανόηση των στοιχείων αντιπαραβάλλονται οι αντιλήψεις των εργαζομένων με την εν τη πράξει εφαρμογή της αναδιάρθρωσης. Έτσι λοιπόν εξάγουμε μέσους όρους για τις ερωτήσεις που αφορούν τα γενικά στοιχεία και τις ερωτήσεις που αφορούν την αναδιάρθρωση, δηλαδή τα μέρη Β και Γ του ερωτηματολογίου, για κάθε έναν από τους εργαζομένους. Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης των δύο αυτών κατασκευασμένων μεταβλητών δίνονται στον Πίνακα 18. Πάντως και εδώ δε διακρίνεται κάποια εμφανής τάση είτε αρνητική είτε θετική.



SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,327916961
R Square	0,107529534
Adjusted R Square	0,097501775
Standard Error	0,348703626
Observations	91

ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	1	1,303877652	1,303878	10,72318787	0,001508156
Residual	89	10,82188547	0,121594		
Total	90	12,12576313			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>
Intercept	3,55606653	0,19825257	17,93705	2,64224E-31
X Variable 1	0,189399947	0,057838617	3,274628	0,001508156

	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>ower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	3,162142897	3,949990164	3,162143	3,949990164
X Variable 1	0,074475848	0,304324046	0,074476	0,304324046

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η αναδιάρθρωση του δημοσίου τομέα ανέκαθεν αποτελούσε ένα ζήτημα το οποίο συγκέντρωνε έντονο ενδιαφέρον τόσο σε ακαδημαϊκό όσο και σε πολιτικό επίπεδο. Εξάλλου, οι ραγδαίες αλλαγές σε όλα τα επίπεδα απαιτούν την προσαρμογή του δημοσίου τομέα προκειμένου να συμβαδίζει με τις εξελίξεις. Ο εκσυγχρονισμός και η αναβάθμιση των δημοσίων υπηρεσιών, πέραν της αποτελεσματικότητας, συμβάλλουν επίσης και στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.

Τις τελευταίες δεκαετίες, μάλιστα, η ποιότητα καταλαμβάνει ολοένα και μεγαλύτερο μερίδιο ενδιαφέροντος καθώς η διοίκηση ολικής ποιότητας αναδεικνύεται σε πρωτεύουσα λειτουργία εντός των οργανισμών όχι μόνο του ιδιωτικού, αλλά και του δημοσίου τομέα. Άλλωστε, η κρίση την οποία διανύουμε επιβάλλει πολλές μεταρρυθμίσεις στα πλαίσια των δημοσίων υπηρεσιών.

Κομβικό στοιχείο σε όλη αυτή τη διαδικασία βέβαια διαδραματίζει ο ΟΑΕΔ, ο οποίος καλείται να αντιμετωπίσει μία κατάσταση υψηλής ανεργίας και εν γένει αβεβαιότητας στον τομέα της απασχόλησης. Αφουγκραζόμενη την εν λόγω ανάγκη, η διοίκηση του οργανισμού έχει θέσει σε εφαρμογή ένα πλάνο δράσης για την αναδιάρθρωση με σκοπό αφενός την αύξηση της αποτελεσματικότητας και αφετέρου τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών

Βέβαια, τέτοιου είδους δομικές αλλαγές, παρά τα προφανή οφέλη τα οποία κομίζουν, αποτελούν μια εξαιρετικά πολύπλοκη διαδικασία, η οποία προϋποθέτει ένα καλά σχεδιασμένο πλάνο δράσης. Σε διαφορετική περίπτωση τίθεται υπό κίνδυνο η λειτουργία του οργανισμού συνολικά.

Η παρούσα εργασία προσεγγίζει το ζήτημα της αναδιάρθρωσης του ΟΑΕΔ αμφίπλευρα, από θεωρητικής και από πρακτικής σκοπιάς. Σε πρώτο στάδιο, η επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας αναδεικνύει τις βασικές έννοιες της οργανωτικής αναδιάρθρωσης, καθώς και του ρόλου της ποιότητας στην αποτελεσματικότητα και την επιτυχία των δημοσίων οργανισμών.

Ωστόσο, η ουσιαστική συμβολή της παρούσας εργασίας έγκειται στην πρακτική διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο η αναδιάρθρωση του ΟΑΕΔ επιδρά στη ευρύτερη λειτουργία του οργανισμού.

Υιοθετώντας ως βασικό εργαλείο ένα ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου το οποίο δημιουργήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης, οι εργαζόμενοι του οργανισμού στην Περιφέρεια Ηπείρου κλήθηκαν να αποτυπώσουν από τη μία πλευρά τις αντιλήψεις τους όσον αφορά τη σημασία των αλλαγών και την ανάγκη για μεταρρυθμίσεις και από την άλλη πλευρά πρακτικά ζητήματα τα οποία συνδέονται με την καθαυτή αναδιάρθρωση του ΟΑΕΔ. Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε, εξάλλου, πως η Ήπειρος αποτελεί την Περιφέρεια με τα υψηλότερα ποσοστά ανεργίας στη χώρα μας. Το γεγονός αυτό προσδίδει ακόμη μεγαλύτερη βαρύτητα στο ρόλο του ΟΑΕΔ.

Τα δεδομένα τα οποία συλλέγονται επιβεβαιώνουν την ανάγκη για δομικές αλλαγές στα πλαίσια του δημοσίου τομέα καθώς και τον κρίσιμο ρόλο της ανώτατης διοίκησης σε όλη αυτή τη διαδικασία. Ωστόσο, η αναδιάρθρωση του ΟΑΕΔ φαίνεται να μην επιτυγχάνει πλήρως όλα τα οφέλη τα οποία υπονοούνται σε μία τέτοια διαδικασία. Συγκεκριμένα, επικρατεί μία σύγχυση όσον αφορά τα αποτελέσματα τα οποία συνεπάγεται η οργανωτική αυτή αναδιάρθρωση, καθώς δεν υπάρχει κάποια ξεκάθαρη εικόνα για τον εάν τελικά οδήγησε σε αύξηση της αποτελεσματικότητας και βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών. Δεν είναι δηλαδή βέβαια εάν καλύφθηκαν οι στόχοι οι οποίοι τέθηκαν σε στρατηγικό επίπεδο.

Ουσιαστικά δηλαδή, το προσωπικό του οργανισμού εκφράζει επιφυλάξεις όσον αφορά την εφαρμογή του σχεδίου δράσης αφενός και την επίτευξη της μέγιστης δυνατής ωφέλειας αφετέρου. Εξάλλου, το μεγάλο δείγμα το οποίο συγκεντρώθηκε (συνολικά 91 άτομα) ενισχύει ακόμη περισσότερο την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων.

Συμπεραίνουμε λοιπόν πως, αν και η σημασία των μεταρρυθμίσεων αποτελεί κοινό τόπο, εντούτοις στην πράξη η κατάσταση παρουσιάζει πολύ μεγαλύτερες δυσκολίες. Το προσωπικό του ΟΑΕΔ θεωρεί πως δεν έχουν επιτευχθεί οι στόχοι του προγράμματος και υπάρχουν ακόμη σημαντικά περιθώρια βελτίωσης προς τη συγκεκριμένη κατεύθυνση. Σε κάθε περίπτωση, μεγάλο βάρος θα πρέπει να δοθεί στη συμμετοχή όλου του προσωπικού και στη διάχυση της πληροφόρησης σε όλα τα επίπεδα. Άλλωστε, αυτό υπογραμμίζεται και από τις απαντήσεις οι οποίες ελήφθησαν.

Βέβαια, η παρούσα εργασία προσεγγίζει το ζήτημα υπό το πρίσμα της ποιότητας, Ωστόσο, στην πράξη, τέτοιου είδους προγράμματα, επηρεάζουν ένα σαφώς ευρύτερο φάσμα παραγόντων όχι μόνο εντός του οργανισμού, αλλά συνολικά σε επίπεδο δημοσίου.

Ως εκ τούτου, αντικείμενο περαιτέρω μελέτης μπορεί να αποτελέσει η επίδραση της αναδιάρθρωσης του ΟΑΕΔ σε άλλα στοιχεία όπως το συνολικό κόστος για τον οργανισμό.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξενογνώση

- Amar, K. και Zain, Z.M. (2002). Barriers to implementing TQM in Indonesian manufacturing organizations. *The TQM Magazine*, Vol. 16, Issue 6, pp. 367-372.
- Anderson, J.C., Rungtusanatham, M. and Schroeder, R.G. (1994). A Theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, pp. 472-509.
- Bartley, B., Gomibuchi, S. κ.α. (2007). Best practices in achieving a customer-focused culture. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 14, Issue 4, pp. 282-296.
- Bayazit, O. (2003). Total Quality Management (TQM) practices in Turkish manufacturing organizations. *The TQM Magazine*, Vol. 15, Issue 5, pp. 345-350.
- Borins, S. (1995). The new public management is here to stay. *Canadian Public Administration*, Vol. 38, Issue 1, pp. 122-132.
- Bouckaert, G. (1995). 'Remodeling Quality and Quantity in a Management Context', in A. Halachmi and Geert Bouckaert (eds) *Public Productivity Through Quality and Strategic Management*. Amsterdam: IOS Press.
- Bourgon, J. (2007). Responsive, Responsible and Respected Government: Towards a NewPublic Administration theory. *International Administrative Sciences*, Vol. 73, Issue 1.
- Chowdhury, M., Paul, H. κ.α. (2007). The impact of top management commitment on Total Quality Management Practice: An exploratory study In the Thai Garment Industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 8, Issues 1-2, pp. 17-29.
- Connor, P. E. (1997). Total Quality Management: A Selective Commentary on Its Human Dimensions, with Special Reference to Its Downside. *Public Administration Review*, Vol. 57, No. 6, pp. 501.

- Crosby, P.B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. London, McGraw-Hill.
- Dale, B.G., Zairi, M. κ.α. (2000). Quality is dead in Europe – long live excellence – true or false? *Measuring Business Excellence, Vol. 4, Issue 3*, pp. 4-10.
- Deming, W.E. (1988). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Feigenbaum, A.V. (1983). *Total Quality Control*. New York, McGraw-Hill Book Co.
- Fry, B.R. (1989). *Mastering Public Administration: From Max Weber to Dwight Waldo*. Chatham House Publishers, Inc., Chatham, New Jersey
- Hazlett, S.A. και Hill, F. (2000). Policy and Practice: An Investigation of Organizational Change for Service Quality in the Public Sector in Northern Ireland. *Total Quality Management. Vol. 11, No. 4-6*, pp. 515-520.
- Hughes, O.E. (2003). *Public Management and Administration: An Introduction*, 3rd ed. Palgrave Macmillan.
- Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese way* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Jun, M., Cai, S. κ.α. (2004). Obstacles to TQM implementation in Mexico's Maquiladora Industry. *Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 15, Issue 1*, pp. 59-72.
- Juran, J.M. and Gryna, F.M. (1988). *Juran's quality control handbook*. New York, McGraw-Hill Book Co.
- Katsamunskaja, P. (2012). Classical and Modern Approaches to Public Administration. *Economic Alternatives*, Issue 1, pp. 74-81.
- Ljungstrom, M. και Klefsjo, B. (2002). Implementation obstacles for a work development oriented TQM strategy. *Total Quality Management, Vol. 13, Issue 5*, pp. 621-634.
- Lock, D. (1994). *Gower Handbook of Quality Management*. Gower, Hampshire

- Loeffler, E. (1996). *La Modernización Del Sector Público Desde Una Perspectiva Compartiva: Conceptos Y Métodos Para Evaluar Y Premiar La Calidad En El Sector Público De Los Paises De La O.C.D.E. Ministerio De Administraciones Públicas*. Instituto Nacional De Administración Pública, Madrid.
- Madsen, O. N. (1995). Public Enterprise and Total Quality Management. *Total Quality Management, Vol 6, No. 2*, pp. 165-174.
- Maravic, P. and Reichard, C. (2003). New Public Management and Corruption: IPMN dialogue and analysis. *International Public Management Review, Vol. 4, Issue 1*, pp. 84-130.
- Oakland, J.S. (1989). *Total Quality Management: a pictorial guide for managers*. Oxford, Butterworth-Heineman.
- Olian, J.D. and Rynes, S.L. (1991). Making Total Quality Work: Aligning Organizational Processes, Performance Measures, and Stakeholders. *Human Resource Management, Vol. 30, No. 3*, pp. 303-333.
- Peter, B.G. (2001). *The Future of Governing*, 2nd ed.. The University Press of Kansas.
- Powell, T.C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal, Vol. 16, Issue 1*, pp. 15-37.
- Rad, A.M.M. (2005). A survey of Total Quality Management in Iran: Barriers to successful, implementation in health care organizations. *International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 18, Issues 4-5*.
- Radaelli, C.M. (2000). Policy Transfer in the European Union: Institutional Isomorphism as a Source of Legitimacy. *Governance, Vol. 13, Issue 1*, pp. 25-43.
- Radin, B. A. και Coffee, J. N. (1993). A Critique of TQM: Problems of Implementation in the Public Sector. *Public Administration Quarterly, Vol.17, No.1*, pp. 42-54.
- Rategan, C. (1992). Total quality management. *Journal of Property Management, Vol. 57*, pp. 32-34.

Salaheldin, S.I. (2009). Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58, Issue 3, pp. 215-237.

United Nations, Division for Public Economics and Public Administration (2002). *Benchmarking E-government: A Global Perspective*. American Society for Public Administration.

Van der Wiele, T. και Brown, A. (1998). Venturing down the TQM path for SMEs. *International Small Business Journal*, Vol. 16, No. 2, pp. 50-69.

## **Ελληνόγλωσση**

Γέροντας, Α. (2009). *Ο εξευρωπαϊσμός του εθνικού Διοικητικού και Δικονομικού Δικαίου*. Εκδόσεις Σάκκουλας Α.Ε.

Γέροντας, Α., Λύτρας, Σ., Παυλόπουλος, Π., Σιούτη, Γ. και Φλογαίτης, Σ. (2010). *Διοικητικό δίκαιο*. Εκδόσεις Σάκκουλα Α.Ε.

Καλογήρου, Γ., Παναγιωτόπουλος, Π. (2016). Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Καλογήρου, Γ., Παναγιωτόπουλος, Π., Τσακανίκας, Α., Σιώκας, Ε., Καρούνος, Θ., Μάγκλαρης, Β., Τρούλος, Κ., Καλογεράς, Δ., Τσιαβός, Π., Κανέλλος, Ν., Μερκεούλιας, Β. 2016. *Κοινωνία της πληροφορίας και οικονομία της γνώσης*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 5. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/6210>

Πραβίτα Μ.Η. (2014). *Όψεις Συλλογικότητας στη Λειτουργία της Κυβέρνησης: Η Περίπτωση των Κυβερνήσεων Συνεργασίας στην Εποχή του Μνημονίου*. στο: Μακρυδημήτρης Αντ., Μ. Σαματάς, Ευγ. Πρεβεδούρου και Μ.-Ηλ. Πραβίτα [επιμ.], 4ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων. Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση: Δυνατότητες, Προοπτικές, Αδυναμίες, Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας, 435-466.



Φλωράτος, Α. (2005). *Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση – Αδυναμίες – Μέτρα Εξυγίανσης*.  
Αθήνα: Εκδόσεις Αρσενίδη.

**Διαδικτυακές πηγές**

<http://www.oaed.gr/>

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

## Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο

### ΜΕΡΟΣ Α – ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο:

- Άνδρας  Γυναίκα

2. Ποια είναι η ηλικία (έτη) σας;

- Έως 30  31 έως 40  41 έως 50  Άνω των 51

3. Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο;

- Δημοτικό  
 Γυμνάσιο  
 Λύκειο  
 Μεταλυκειακή εκπαίδευση (ΙΕΚ, κολλέγιο)  
 ΑΕΙ-ΤΕΙ  
 Μεταπτυχιακό  
 Διδακτορικό

4. Το γνωστικό αντικείμενό σας εντάσσεται στην ευρύτερη επιστήμη των οικονομικών;

- Ναι  Όχι

5. Επαγγελματική εμπειρία στο δημόσιο τομέα (έτη):

- Έως 5  6 έως 15  16 έως 25  Άνω των 26

6. Σε ποιο τμήμα ανήκετε; Από πόσα άτομα αποτελείται συνολικά το τμήμα σας;

\_\_\_\_\_

7. Ποια είναι η θέση σας στον οργανισμό;

- Υπάλληλος  Προϊστάμενος  Διευθυντικό στέλεχος

### ΜΕΡΟΣ Β – ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

(Αποτυπώστε με X την άποψή σας επί κάθε μιας πρότασης που αποτυπώνεται παρακάτω:)

	Κατά τη γνώμη σας:	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
8.	ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ορθή λειτουργία μιας υπηρεσίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	οι αλλαγές (όπου αυτές είναι απαραίτητες) επιδρούν θετικά στη λειτουργία μιας υπηρεσίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.	οι αλλαγές των τελευταίων ετών στη δημόσια διοίκηση (γενικότερα) επιδρούν προς όφελος των εργαζομένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-----	---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

	<b>Κατά τη γνώμη σας:</b>	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
11.	όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου θα πρέπει να λαμβάνουν πλήρη ενημέρωση για τις όποιες επικείμενες αλλαγές στη διάρθρωση μιας υπηρεσίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	ο ρόλος των προϊσταμένων/διευθυντών είναι κομβικός για την αποτελεσματική εφαρμογή των όποιων επικείμενων αλλαγών στη διάρθρωση μιας υπηρεσίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	είμαι πρόθυμος να ανταποκριθώ σε μία οργανωσιακή αλλαγή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### ΜΕΡΟΣ Γ – ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΟΑΕΔ

	<b>Κατά τη γνώμη σας, η αναδιάρθρωση του ΟΑΕΔ:</b>	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
14.	βελτίωσε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	διευκόλυνε τις διαδικασίες από πλευράς εργαζομένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	διευκόλυνε τις διαδικασίες από πλευράς συναλλασσομένων με τον οργανισμό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	επιτάχυνε τις υπάρχουσες διαδικασίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	εκσυγχρόνισε τις υπάρχουσες διαδικασίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	συνέβαλε στη μείωση της γραφειοκρατίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<b>Κατά τη γνώμη σας:</b>	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
20.	η μετάβαση στο νέο καθεστώς ήταν ομαλή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	οι εργαζόμενοι λάβαιναν πλήρη ενημέρωση καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Υπάρχει κάτι επιπλέον που επιθυμείτε να σημειώσετε ή να παρατηρήσετε αναφορικά με το υπό μελέτη φαινόμενο;

---



---

Ευχαριστώ για το χρόνο σας!

