

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ**

**«Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση ως παράγοντας βελτιστοποίησης
της εν γένει λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης σε εθνικό
επίπεδο-Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Εργασίας»**

Διπλωματική εργασία της Ελένης Σγουράκη

Αθήνα, Μάιος 2020

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΤΙΤΛΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

«Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση ως παράγοντας βελτιστοποίησης της εν γένει λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης σε εθνικό επίπεδο-Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Εργασίας»

Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις

Διπλωματική εργασία της Ελένης Σγουράκη

Επιβλέπων καθηγητής : Νικήτας Σπύρος Κουτσούκης

Μάϊος 2020

Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια, η ραγδαία ανάπτυξη του Web (Διαδικτύου-Παγκόσμιου Ιστού), έχει συμβάλλει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου μπορεί να υπάρχει εύκολη πρόσβαση, διαμοιρασμός/ ανταλλαγή και δημοσίευση ενός τεράστιου όγκου δεδομένων-πληροφοριών. Στο ίδιο πλαίσιο η τεχνολογία της πληροφορίας και της επικοινωνίας (ICT-Information and Communication technology) έχει καταστεί ένας από τους κεντρικούς πυλώνες των σύγχρονων κοινωνιών, έχει συντελέσει στη μεταμόρφωση του ευρύτερου τρόπου ζωής, σκέψης και απόδοσης και διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην πολιτική, οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη των εθνών.

Κατά την παροχή των δημόσιων υπηρεσιών, που αφορούν υπηρεσίες που απευθύνονται σε ένα μεγάλο αριθμό πολιτών, θεωρείται ότι υπάρχει γενικά μια ανάγκη υπερκάλυψης/ διόρθωσης των αστοχιών της αγοράς σε επίπεδο δικαιοσύνης και αποτελεσματικότητας, κάτι που μπορεί να δικαιολογεί την κρατική παρέμβαση στα πεδία της παραγωγής, των χρηματοοικονομικών και της ρύθμισης του κανονιστικού πλαισίου. Παράλληλα, η ανάπτυξη της τεχνολογίας πληροφοριών/ επικοινωνίας έχει καταστήσει αναγκαία και σημαντική την αναμόρφωση και τον εκμοντερνισμό της δημόσιας διοίκησης και της διακυβέρνησης, όχι μόνο για να εναρμονιστεί η δημόσια διακυβέρνηση με το σύγχρονο τρόπο/ περιβάλλον εργασίας, αλλά και για να γίνουν οι κυβερνήσεις πιο «ανοιχτές» στους οργανισμούς και τους πολίτες.

Στην παρούσα εργασία μελετήθηκε η έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ενώ στα πλαίσια της μελέτης περίπτωσης επιλέχθηκε η επικέντρωση στο Υπουργείο Εργασίας και στο πληροφοριακό σύστημα Εργάνη. Η μέθοδος που εφαρμόστηκε ήταν η ποιοτική, ενώ τα πρωτογενή δεδομένα συγκεντρώθηκαν με τη μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης σε 8 υπευθύνους του Υπουργείου. Το γενικό συμπέρασμα είναι το σύστημα έχει εφαρμοστεί με επιτυχία, αλλά υπάρχουν πολλά βήματα και ευκαιρίες βελτίωσης.

Λέξεις κλειδιά: Ηλεκτρονική διακυβέρνηση, Υπουργείο Εργασίας, Εργάνη

Abstract

In recent years, the rapid growth of the Web (Internet-World Wide Web) has helped create an environment where there can be easy access, sharing / sharing and publishing a huge amount of data-information. In the same context, information and communication technology (ICT-Information and Communication technology) has become one of the central pillars of modern societies, has contributed to the transformation of the wider way of life, thinking and performance and plays a central role in politics, economics and social development of nations.

In providing public services to a large number of citizens, there is generally a need to override market failures in terms of fairness and efficiency, which may justify government intervention in the fields of production. of finance and regulatory framework regulation. At the same time, the development of information / communication technology has made it necessary and important to reform and modernize public administration and governance, not only to harmonize public governance with the modern way / work environment, but also to make governments more "Open" to organizations and citizens.

In the present study, the concept of e-government was studied, while in the context of the case study, the focus was on the Ministry of Labor and the Ergani information system. The method used was qualitative, while the primary data were collected by the personal interview method in 8 Ministry officials. The general conclusion is that the system has been implemented successfully, but there are many steps and opportunities for improvement.

Key words: e-governance, Ministry of Labor, Ergani

Περιεχόμενα

_Toc40039402

Κεφάλαιο 1° Εισαγωγή	7
Κεφάλαιο 2° Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	8
Η μετατόπιση προς τα big data analytics και οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται	11
Μοντέλα Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.....	13
Ηλεκτρονική διακυβέρνηση και οργανωσιακή κουλτούρα	15
Η ελληνική περίπτωση.....	19
Κεφάλαιο 3° Μεθοδολογία έρευνας.....	23
3.1 Μέθοδος έρευνας	23
3.2 Μελέτη περίπτωσης	24
Σκοπός και επί μέρους στόχοι.....	25
Βασικά ερευνητικά ερωτήματα.....	26
Κεφάλαιο 4° Αποτελέσματα έρευνας.....	26
4.1 Συγκεντρωτικές απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 1	26
4.2 Συγκεντρωτικές απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 2	28
4.3 Συγκεντρωτικές απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 3	30
4.4 Συγκεντρωτικές απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 4	31
4.5 Συγκεντρωτικές απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 5	34
4.6 Συγκεντρωτικές απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 6	36
4.7 Συγκεντρωτικές απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 7	36
4.8 Συγκεντρωτικές απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 8	38
4.9 Συγκεντρωτικές απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 9	39
4.10 Συγκεντρωτικές απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 10	41
4.11 Συγκεντρωτικές απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 11	42
4.12 Συγκεντρωτικές απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 12	43
4.13 Συγκεντρωτικές απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 13	45
Συζήτηση αποτελεσμάτων	46
Κεφάλαιο 5° Συμπεράσματα-προτάσεις	47
5.1 Συμπεράσματα	47
5.2 Προτάσεις	52
5.3 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες	54
Βιβλιογραφία	55

Πίνακας Πινάκων

Πίνακας 1 Ορισμοί της έννοιας της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης	9
Πίνακας 2 Αναλυτικά οφέλη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης	11
Πίνακας 3 Στάδια ηλεκτρονικής διακυβέρνησης	14
Πίνακας 4. Στάδια ηλεκτρονικής διακυβέρνησης	15
Πίνακας 5. Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 1	27
Πίνακας 6. Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 2	29
Πίνακας 7. Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 3	31
Πίνακας 8. Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 4	32
Πίνακας 9. Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 5	35
Πίνακας 10. Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 6	36
Πίνακας 11. Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 7	37
Πίνακας 12. Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 8	39
Πίνακας 13. Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 9	40
Πίνακας 14. Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 10	41
Πίνακας 15. Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 11	43
Πίνακας 16. Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 12	44
Πίνακας 17. Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 13	46

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1. Σημαντικότητα των big data, ανά κλάδο, 2018	13
Εικόνα 2. Ποσοστό ηλεκτρονικών συναλλαγών με το Δημόσιο, 2013	20
Εικόνα 3. Ποσοστό ηλεκτρονικών συναλλαγών με το Δημόσιο, 2009-2018	20
Εικόνα 4. Ποσοστό οργανισμών που χρησιμοποιούν το διαδύκτιο για να έχουν πρόσβαση σε δεδομένα που αφορούν προδιαγραφές, 2013	20
Εικόνα 5. Χρησιμοποίηση open data (big data)	21
Εικόνα 6. Βαθμολόγηση Ελλάδας σύμφωνα με το benchmark ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.....	22

Κεφάλαιο 1^ο Εισαγωγή

Η αναγκαιότητα και η σπουδαιότητα της παρούσας εργασίας κρίνεται ιδιαίτερα υψηλή, καθώς η αναμόρφωση του δημόσιου τομέα και των προσφερόμενων υπηρεσιών, μπορεί να συμβάλλουν στη συνολική κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη. Επιπλέον η τεχνολογική εξέλιξη του δημόσιου τομέα και η διάχυση των γνώσεων μπορεί να αποτελέσει πηγή εθνικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ειδικά στη σημερινή συγκυρία της οικονομικής κρίσης, η μείωση του κόστους λειτουργίας του δημόσιου τομέα, με την ταυτόχρονη αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι πραγματικά κρίσιμα ζητούμενα. Η αξιοποίηση της τεχνολογίας πληροφοριών μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της διαφάνειας, στη βελτίωση της εικόνας του δημόσιου τομέα και της εμπιστοσύνης των πολιτών, στη βελτίωση των μηχανισμών λήψης αποφάσεων, στην αναβάθμιση της κοινωνικής ζωής και στη διεύρυνση της γνώσης (μέσω της αποδοτικότερης αξιοποίησης πληροφοριών, μπορεί να επιτευχθούν πιο πλούσιες ενοράσεις/ προοπτικές σε διάφορα ζητήματα). Οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο να επιτελέσουν, καθώς καλούνται να συμβάλλουν στη διαμόρφωση συλλογικών ταυτοτήτων και ιδανικών, που μπορούν να οδηγήσουν στην αύξηση της αλληλεγγύης και της κοινωνικής συνοχής (Newman & Clarke, 2009), επομένως η εξέλιξη του ρόλου τους και της συμβολής τους είναι κρίσιμες επιδιώξεις.

Ο βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας, είναι η εις βάθος μελέτη και ανάλυση της έννοιας της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο πλαίσιο των ελληνικών δημόσιων υπηρεσιών, και συγκεκριμένα του Υπουργείου Εργασίας. Οι επιμέρους στόχοι είναι η περιγραφή της παρούσας κατάστασης σε σχέση με την εισαγωγή του πληροφοριακού συστήματος Εργάνη, η κατανόηση των αντιλήψεων και στάσεων των υπευθύνων του Υπουργείου για το υπό μελέτη φαινόμενο, ο εντοπισμός προβλημάτων και παραγόντων που δυσχεραίνουν την υιοθέτηση και την αποδοχή της νέας τεχνολογίας και η κατάδειξη προτάσεων για τη μελλοντική βελτίωση της κατάστασης.

Κεφάλαιο 2^ο Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια, η ραγδαία ανάπτυξη του Web (Διαδικτύου-Παγκόσμιου Ιστού), έχει συμβάλλει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου μπορεί να υπάρχει εύκολη πρόσβαση, διαμοιρασμός/ ανταλλαγή και δημοσίευση ενός τεράστιου όγκου δεδομένων-πληροφοριών (Markellos, Markellou, Panayiotaki & Stergianieli, 2014). Στο ίδιο πλαίσιο η τεχνολογία της πληροφορίας και της επικοινωνίας (ICT-Information and Communication technology) έχει καταστεί ένας από τους κεντρικούς πυλώνες των σύγχρονων κοινωνιών (Khasawneh & Ibrahim, 2008), έχει συντελέσει στη μεταμόρφωση του ευρύτερου τρόπου ζωής, σκέψης και απόδοσης και διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην πολιτική, οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη των εθνών (Al-Khafaji, Shittuline & Osman, 2012).

Κατά την παροχή των δημόσιων υπηρεσιών, που αφορούν υπηρεσίες που απευθύνονται σε ένα μεγάλο αριθμό πολιτών, θεωρείται ότι υπάρχει γενικά μια ανάγκη υπερκάλυψης/ διόρθωσης των αστοχιών της αγοράς σε επίπεδο δικαιοσύνης και αποτελεσματικότητας, κάτι που μπορεί να δικαιολογεί την κρατική παρέμβαση στα πεδία της παραγωγής, των χρηματοοικονομικών και της ρύθμισης του κανονιστικού πλαισίου (Calabro, 2011). Παράλληλα, η ανάπτυξη της τεχνολογίας πληροφοριών/ επικοινωνίας έχει καταστήσει αναγκαία και σημαντική την αναμόρφωση και τον εκμοντερνισμό της δημόσιας διοίκησης και της διακυβέρνησης, όχι μόνο για να εναρμονιστεί η δημόσια διακυβέρνηση με το σύγχρονο τρόπο/ περιβάλλον εργασίας, αλλά και για να γίνουν οι κυβερνήσεις πιο «ανοιχτές» στους οργανισμούς και τους πολίτες (Markellos, Markellou, Panayiotaki & Stergianieli, 2014).

Η κατάσταση των δημόσιων υπηρεσιών και το μέλλον τους, έχουν βρεθεί στο επίκεντρο ενός έντονου, δημόσιου διαλόγου (Newman & Clarke, 2009) , ενώ πολλοί δημόσιοι οργανισμοί σε παγκόσμιο επίπεδο προσπαθούν να προχωρήσουν στις αναγκαίες, διαρθρωτικές αλλαγές, στα πεδία της διακυβέρνησης και του σχεδιασμού των δημόσιων υπηρεσιών (Ferlie, Hartley & Martin, 2003). Κάτι σημαντικό που έχει συνειδητοποιηθεί είναι ότι οι πληροφορίες που κατέχουν οι κυβερνήσεις και οι δημόσιοι οργανισμοί ενέχουν σημαντική αξία, όχι μόνο για αυτές αλλά και για το σύνολο της κοινωνίας (τους οργανισμούς και τα άτομα/ πολίτες) στα πλαίσια της οικονομίας της γνώσης. Επιπρόσθετα η υπάρχουσα τεχνολογία μπορεί να αξιοποιηθεί ώστε να εξαλειφθεί (σε πολύ μεγάλο βαθμό) η γραφειοκρατία και το κόστος των δημόσιων υπηρεσιών (Tambouris et al., 2001).

Στο ίδιο μήκος κύματος οι νέες τεχνολογίες, δεν είναι απλά εργαλεία βελτίωσης των υπηρεσιών, αλλά μέσα θεμελιώδους αλλαγής των σχέσεων ανάμεσα στους δημόσιους-ιδιωτικούς οργανισμούς και τους πολίτες. Συνεπώς μπορεί να συμβάλλουν στην αύξηση της διαφάνειας και της εμπιστοσύνης και στην καλλιέργεια μακροπρόθεσμων, αμοιβαία επωφελών σχέσεων ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη. Στην Ελλάδα έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια, αρκετές προσπάθειες προς την κατεύθυνση της υιοθέτησης της νέας τεχνολογίας, ενώ το διάστημα 2006-2013 εφαρμόστηκε η Ελληνική Στρατηγική Ψηφιοποίησης (Hahamis et al., 2005).

2.2 Ορισμός της έννοιας και οφέλη

Η έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (E-governance) θεωρείται ότι αφορά την ανάπτυξη νέων καναλιών που μπορεί να συντελέσουν στην αύξηση της προσβασιμότητας των κυβερνήσεων, στην υιοθέτηση νέων στυλ Ηγεσίας, νέων μεθόδων επιχειρηματικότητας και τρόπων οργάνωσης και παροχής των πληροφοριών και των υπηρεσιών (E-governance Institute, 2004). Άλλοι ερευνητές δίνουν έμφαση και στις απαραίτητες οργανωσιακές αλλαγές και την εξασφάλιση νέων δεξιοτήτων (Europa, 2003). Στον παρακάτω Πίνακα, παρουσιάζονται κάποιοι σημαντικοί και περιεκτικοί ορισμοί της υπό μελέτης έννοιας.

Συγγραφείς	Ορισμοί
McIver & Elmagarmid, (2002)	Η διαδικασία της χρησιμοποίησης τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας, για την ενίσχυση και αναβάθμιση της αστικής και πολιτικής συμπεριφοράς/παρουσίας της κυβέρνησης
Dawes, (2002)	Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση εμπεριέχει την χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών προκειμένου να υποστηριχθούν οι δημόσιες λειτουργίες, να αυξηθεί η ανάμιξη των πολιτών και να βελτιωθούν οι δημόσιες υπηρεσίες
Europa, (2003)	Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας, σε συνδυασμό με την οργανωσιακή αλλαγή και την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, ώστε να βελτιωθούν οι υπηρεσίες και οι δημοκρατικές διαδικασίες και να ισχυροποιηθεί η υποστήριξη στις δημόσιες πολιτικές

Πίνακας 1 Ορισμοί της έννοιας της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Πηγή: Markellos, Markellou, Panayiotaki & Stergiani, (2014)

Τα οφέλη από την υιοθέτηση της νέας τεχνολογίας και την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι (Chen et al., 2009):

- Η **εξάλειψη εμποδίων**-μπορεί να μειωθούν τα εμπόδια ανάμεσα σε δημόσιους οργανισμούς και να επιτευχθεί ευθυγράμμιση, συσπείρωση και ολοκληρωμένη, ενιαία λειτουργία του δημόσιου τομέα (όχι κατακερματισμός και αλληλο-υπονόμευση). Παράλληλα η κυβέρνηση μπορεί να γίνει πιο προσιτή
- **Προσβασιμότητα**-η φυσική επίσκεψη σε δημόσιους φορείς, μπορεί να είναι προβληματική, για πολίτες και επιχειρήσεις που είναι απομακρυσμένα/ αυξάνεται η δυνατότητα πρόσβασης σε υπηρεσίες και πληροφορίες
- **Αύξηση ποιότητας προσφερόμενων υπηρεσιών**-η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να συμβάλλει στην παροχή συνεπών και έγκαιρων υπηρεσιών που εμπεριέχουν αυξημένη αξία (μπορεί να αυξηθεί η ομοιογένεια/ συνέπεια, η ικανότητα ταχείας/ έγκαιρης ανταπόκρισης, να μειωθεί το κόστος κ.ά.)
- **Ευθυγράμμιση οργανισμών**-δίνεται η δυνατότητα ευθυγράμμισης των λειτουργιών, απολαβής συνεργειών και εύρεσης νέων πηγών αύξησης της αποτελεσματικότητας/. αποδοτικότητας (απαιτείται ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών)
- **Βελτίωση της φήμης**-μπορεί να βελτιωθεί η φήμη της εκάστοτε κυβέρνησης και η χώρα να αποτελέσει ένα ελκυστικό προορισμό για επισκέπτες και οργανισμούς που επιθυμούν να επενδύσουν
- **Αύξηση της συμμετοχής/ανάμιξης**-δίνεται η δυνατότητα σε αυτούς που επιθυμούν να συνεισφέρουν να το κάνουν

Επομένως γίνεται αντιληπτό ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να διαδραματίσει ένα πολύ σημαντικό και ουσιαστικό ρόλο-μπορεί να βελτιώσει τις υπηρεσίες που παρέχονται σε πολίτες, οργανισμούς, φορείς και εργαζόμενους και να αναβαθμίσει την επικοινωνία του δημόσιου τομέα με τους πολίτες (και την ανάμιξη των τελευταίων). Τέλος πρέπει να τονιστεί ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι ένα φαινόμενο αφενός τεχνικό και αντικειμενικό, αλλά και υποκειμενικό και ανοιχτό σε ερμηνείες (αφορά τη συνολική κουλτούρα, τις στάσεις/ερμηνείες-Chen, 2008), συνεπώς η υιοθέτηση της τεχνολογίας δε συνεπάγεται αυτόματα βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Τα οφέλη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης παρουσιάζονται αναλυτικά στον παρακάτω Πίνακα.

Συγγραφείς	Οφέλη
Tsohou, (2014)	Δίνεται η δυνατότητα στους δημόσιους οργανισμούς, να παρέχουν ένα διευρυμένο φάσμα υπηρεσιών στους πολίτες, στις επιχειρήσεις και άλλες κυβερνητικές υπηρεσίες, με ένα τρόπο αποδοτικό και όχι κοστοβόρο
Suri, (2014)	Μπορεί να βελτιώσει ριζικά την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, μέσω του εντοπισμού κενών σε επίπεδο λειτουργιών και διαδικασιών
Lindgren (2013)	Αύξηση της δυνατότητας συμμετοχής των πολιτών, διεύρυνση της δημοκρατίας και διαφάνεια
Planning Commission (2013)	Διαφάνεια, ικανότητα ανταπόκρισης, ετοιμότητα, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα
Jaeger (2005)	Προώθηση της συμμετοχής στην κυβέρνηση και τη λήψη αποφάσεων
Evans and Yen (2006)	Αύξηση του συντονισμού ανάμεσα στα διάφορα κυβερνητικά επίπεδα και ανάμεσα στην κυβέρνηση και τους πολίτες
Heeks (2001)	Ενίσχυση της ανάμιξης των πολιτών στο δημόσιο τομέα, ανάπτυξη ευρύτερων σχέσεων, ενδυνάμωση των ατόμων και των κοινοτήτων, βελτίωση των διαδικασιών

Πίνακας 2 Αναλυτικά οφέλη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Πηγή: Suri & Sushi, (2017)

Η μετατόπιση προς τα big data analytics και οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται

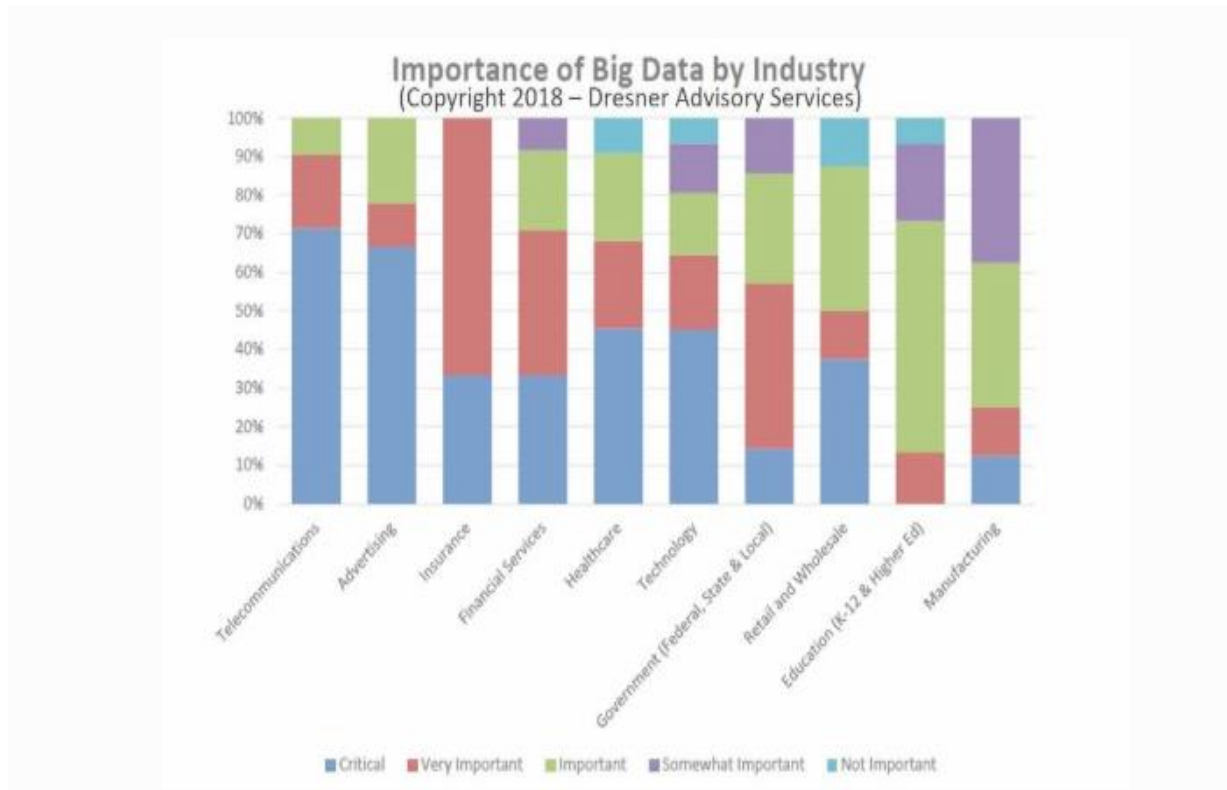
Είναι πολύ σημαντικό να γίνει κατανοητός ο τρόπος (το πώς) που η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημόσιων οργανισμών. Η αξιοποίηση των δεδομένων και η διαδικασία της ψηφιοποίησης είναι κάτι αρκετά ευρύτερο και βαθύτερο, από την διευκόλυνση των λειτουργιών και την απελευθέρωση δημιουργικών δυνάμεων (που είναι αναμφισβήτητα πολύ σημαντικά): η αξιοποίηση ενός τεράστιου όγκου περίπλοκων real-time δεδομένων (σε πραγματικό χρόνο), μπορεί να αυξήσει σημαντικά τη γνώση των δημόσιων οργανισμών, καθώς μπορεί να επιτευχθούν νέες θεάσεις/ οπτικές σε φαινόμενα (με τον κατάλληλο συνδυασμό δεδομένων), να αποκαλυφθούν και να εντοπιστούν αφανείς σχέσεις/ αιτίες κ.ά. και να γίνεται αποτελεσματικότερος σχεδιασμός, εφαρμογή και παρακολούθηση

πολιτικών και δράσεων. Επιπλέον μέσω της συνεχούς παρακολούθησης σε πραγματικό χρόνο της πορείας (και της επιτυχίας ή αποτυχίας) δράσεων κ.ά., δίνεται η δυνατότητα αναστοχασμού, αυτό-αξιολόγησης και βελτίωσης (επομένως είναι μια δυναμική διαδικασία συνεχούς βελτίωσης σε επίπεδο εργαζόμενου και οργανισμού/ πολιτικών). Αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό και πρέπει να τονιστεί: η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν συμβάλλει απλά στην «ποσοτική» βελτίωση (στην αύξηση των διαθέσιμων πληροφοριών, της ευκολίας κ.ά.), αλλά και στην «ποιοτική» (αναβαθμίζεται η συνολική γνώση και διευρύνονται οι ευκαιρίες/ δυνατότητες απόκτησής της και ανάπτυξής της).

Όλα τα παραπάνω γίνονται με τη χρησιμοποίηση των λεγόμενων big data και των big data analytics: τα δεδομένα αυτά, μπορούν να κατανοηθούν ως πολύπλοκα σετ/ ομάδες δεδομένων, όπου οι κλασικές τεχνικές ανάλυσης είναι πολύ δύσκολο να εφαρμοσθούν επιτυχώς, καθώς υπάρχει τεράστιος όγκος δεδομένων, εξαιρετικά γρήγορες ταχύτητες ροής και συλλογής, και τεράστιο εύρος πηγών άντλησης (Katal, 2013). Η αξιοποίηση αυτών των δεδομένων (big data), προσφέρει κάτι εξαιρετικά σημαντικό (αρκεί βέβαια να υπάρχουν οι αντίστοιχες ικανότητες και δεξιότητες σε επίπεδο προσωπικού): τη δυνατότητα εμβάθυνσης σε φαινόμενα (όπως τονίστηκε) και την ικανότητα αναγνώρισης αφανών μοτίβων (patterns) παραγωγής δεδομένων, κάτι που μπορεί να αναβαθμίσει σημαντικά τη γνώση και να ανοίξει νέους ορίζοντες (μπορούν να εντοπιστούν κρυφές αιτίες, νέοι τρόποι επίλυσης προβλημάτων, νέες υποδόριες διαστάσεις φαινομένων που ήταν άγνωστες κ.ά.) (Boyd, 2012). Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτή η σημαντικότητα της ψηφιοποίησης και της ικανότητας αξιοποίησης (άντλησης και ανάλυσης) περίπλοκων real-time δεδομένων.

Επιπρόσθετα, η συνολική μεταστροφή των οργανισμών και των κλάδων σε παγκόσμιο επίπεδο (παρακάτω Εικόνα 1), έχει συντελέσει στην εδραίωση πιο βαθιών και ουσιαστικών αλλαγών (Park, 2015): ενισχύεται η συνεργατική διάθεση/ τάση (η ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών), ενώ παλιότερα υπήρχαν διακριτά υποσυστήματα (όπου εκτελούνται διάφορες λειτουργίες), ενώ παράλληλα υπάρχει τάση κεντροποίησης στα αρχικά στάδια άντλησης και συλλογής δεδομένων (παράλληλα αναπτύσσονται ισχυρά συστήματα ασφάλειας των προσωπικών δεδομένων). Συνεπώς η τάση είναι η διασύνδεση των συστημάτων, η ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών και η συνεχής ανάπτυξη της γνώσης. Στην παρακάτω Εικόνα, φαίνεται πόσο σημαντική θεωρούν οι διάφοροι κλάδοι της οικονομίας, την ανάλυση των big data: όπως παρατηρείται υπάρχει μια αναντιστοιχία ανάμεσα στη σημαντικότητα που τους αποδίδει ο ιδιωτικός τομέας (διαφήμιση, τηλεπικοινωνίες, λιανική κ.ά.) και ο δημόσιος (πάρα πολύ σημαντικά τα θεωρεί το 15% των συμμετεχόντων). Συνεπώς υπάρχει μια σαφής ευκαιρία, σε

παγκόσμιο επίπεδο (και φυσικά σε ότι αφορά την Ελλάδα) για ευθυγράμμιση του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα σε σχέση με τις ικανότητες και το βαθμό αξιοποίησης των περίπλοκων αυτών δεδομένων και της γνώσης που προσφέρουν). Για να επιτευχθεί όμως αυτό, πρέπει να ξεπεραστούν κάποιες στάσεις και να υπάρξει μετάβαση σε ένα πιο ανοιχτό συνεργατικό μοντέλο σε ότι αφορά την παροχή δημόσιων υπηρεσιών.



Εικόνα 1. Σημαντικότητα των big data, ανά κλάδο, 2018

Πηγή: Columbus, (2018)

Μοντέλα Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να κατηγοριοποιηθεί ως εξής (Egon, 2003):

- G2C-σχέση κυβέρνησης με πολίτες
- G2B-σχέσεις κυβέρνησης με επιχειρήσεις
- G2G-σχέσεις των κυβερνήσεων μεταξύ τους
- G2E-σχέσεις κυβέρνησης με εργαζόμενους (Ndou, 2004)

Σύμφωνα με το E-ASEAN Task Force (2007) αναμένεται να υπάρξουν διαφοροποιήσεις σε 3 επίπεδα (με την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης):

- **Πολιτικό**-αυξάνεται η δυνατότητα επαφής με τους πολίτες σε πολλά επίπεδα και προωθείται η ηλεκτρονική δημοκρατία, η λογοδοσία και η διαφάνεια
- **Οικονομικό**-μπορεί να υπάρξει περισσότερη διαφάνεια σε επίπεδο διαγωνισμών και πλειοδοσιών και να δίνεται η δυνατότητα σε μικρές επιχειρήσεις να αναπτυχθούν (μειώνονται οι δυνατότητες διαφθοράς και σύναψης «συμμαχιών»)
- **Διοικητικό**-αναπτύσσονται οι σχέσεις μεταξύ κυβερνήσεων και υπάρχουν συνέργειες σε επίπεδο μείωσης του κόστους κ.ά.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αποτελεί μια δυναμική διαδικασία και όχι μια μονοδιάστατη αλλαγή. Σύμφωνα με τους Hiller & Belanger (2001), υπάρχουν 5 στάδια ολοκλήρωσης του εγχειρήματος, οι Layne & Lee (2001) έκαναν λόγο για 4 (καταλογογράφηση, συναλλαγή, κάθετη και οριζόντια ολοκλήρωση, ενώ ο Reddick (2004) κατέληξε σε δύο:

Τύπος σχέσης	Στάδιο καταλογογράφηση	1- Στάδιο 2-Συναλλαγές
G2C (κυβέρνηση-πολίτες)	Διαδυκτιακή (online) παρουσία της κυβέρνησης και παροχή πληροφοριών στους πολίτες	Υπηρεσίες και φόρμες online και ύπαρξη βάσεων δεδομένων ώστε να υποστηρίζονται οι συναλλαγές (για παράδειγμα ηλεκτρονική, φορολογική δήλωση)
G2G (κυβερνήσεις μεταξύ τους)	Ηλεκτρονική παρουσία	Υπηρεσίες και φόρμες online και ύπαρξη βάσεων δεδομένων ώστε να υποστηρίζονται οι συναλλαγές (για παράδειγμα ηλεκτρονική εκπαίδευση)
G2B (κυβέρνηση-επιχειρήσεις)	Ηλεκτρονική παρουσία (για παράδειγμα δημοσίευση προδιαγραφών για διαγωνισμούς προμηθειών)	Υπηρεσίες και φόρμες online και ύπαρξη βάσεων δεδομένων ώστε να υποστηρίζονται οι συναλλαγές (για παράδειγμα ηλεκτρονικές συμφωνίες προμήθειας)

Πίνακας 3 Στάδια ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Πηγή: Reddick, (2004)

Στον παρακάτω Πίνακα, παρουσιάζονται τα στάδια σύμφωνα με την World Bank (ΑΟΕΜΑ, 2007) και τους Baum & Di Maio, (2000).

Παγκόσμια Τράπεζα (στάδια)

Baum & Di Maio, (2000), στάδια

Δημοσίευση-οι κυβερνήσεις δημιουργούν και δημοσιεύουν τεράστιους όγκους πληροφοριών, που μπορούν να αξιοποιηθούν από τους πολίτες και τους οργανισμούς

Αλληλοεπίδραση-δίπλευρη επικοινωνία (αρχικά με e-mail) όπου μπορούν να ανταλλάσσουν απόψεις και πληροφορίες ο δημόσιος τομέας με το κοινό (μπορεί να υπάρχει και σχολιασμός πολιτικών ή κανονιστικών πρωτοβουλιών και υποβολή προτάσεων)

Συναλλαγή-δημιουργία ιστοσελίδων όπου γίνονται συναλλαγές

Παρουσία-υπάρχει δημοσίευση πληροφοριών (όπως διευθύνσεις, αποστολή δημόσιων οργανισμών κ.ά.) και κάποιος βαθμός αξιοποίησης των πληροφοριών

Αλληλοεπίδραση-σε αυτό το στάδιο δημιουργούνται ιστοσελίδες και υπάρχει η δυνατότητα πρόσβασης σε πληροφορίες (πριν χρειαζόταν η φυσική επίσκεψη στον αρμόδιο φορέα)

Συναλλαγή-σε αυτό το στάδιο υπάρχει ολοκληρωμένη εκπλήρωση κάποιων υπηρεσιών ηλεκτρονικά (όπως η ανανέωση διπλώματος οδήγησης, η συμπλήρωση φορολογικής δήλωσης κ.ά.), ενώ μπορεί να υπάρχει ανοιχτή πληροφόρηση για πλειοδοσίες και διαγωνισμούς

Μεταμόρφωση-σε αυτό το στάδιο υπάρχει κεντροποίηση και διαφάνεια. Η διασύνδεση είναι σε πολύ προχωρημένο στάδιο, και υπάρχει η δυνατότητα εξατομίκευσης των υπηρεσιών (για παράδειγμα στην Υγεία, υπάρχει ολοκληρωμένος, ατομικός φάκελος Υγείας, όπου ο ασθενής μπορεί να βλέπει το ιστορικό του, πιθανές προτάσεις, υπηρεσίες που μπορεί να χρησιμοποιήσει και μια πληθώρα χρήσιμων πληροφοριών)

Πίνακας 4. Στάδια ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Πηγή: World Bank (AOEMA, 2007) και Baum & Di Maio, (2000)

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό, ότι υπάρχουν πολλά μοντέλα σε σχέση με τα στάδια εδραίωσης και εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ενώ πολύ σημαντικό είναι το μοντέλο της συμβουλευτικής εταιρίας Gartner Group (Baum & Di Maio, 2000), όπου γίνεται λόγος για τον απώτερο σκοπό, που είναι η πλήρης μεταμόρφωση της κυβερνητικής παρουσίας, μέσω της πλήρους αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών (big data και διασύνδεση/ διαλειτουργικότητα)

Ηλεκτρονική διακυβέρνηση και οργανωσιακή κουλτούρα

Καθώς τα τελευταία χρόνια πολλές κυβερνήσεις και αρμόδια/ σχετικά τμήματα έχουν ενισχύσει τις εσωτερικές τους λειτουργίες που στηρίζονται σε τεχνολογίες πληροφοριών/ επικοινωνίας (IT) και προσφέρουν on-line υπηρεσίες στους πολίτες (Layne & Lee, 2001; Ho,

2002), αποτελεί συλλογική ελπίδα και προσδοκία, ότι οι πρωτοβουλίες αυτές θα οδηγήσουν σε μια σημαντική βελτίωση και αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών. Παρόλα αυτά η επιτυχία αυτών των εγχειρημάτων έχει υπάρξει σταδιακή και μικρής κλίμακας (Kanungo & Jain, 2011).

Τέτοιου είδους εγχειρήματα μπορεί να αντιμετωπίζουν μια σειρά εμποδίων και δυσκολιών κατά τη υιοθέτηση και εφαρμογή τους, όπως η χρηματοοικονομική στενότητα (η έλλειψη επαρκούς οικονομικής στήριξης-budget), οι συγκρούσεις ανάμεσα σε ποικίλες ομάδες, οι νόρμες της εδραιωμένης κουλτούρας κ.ά. (West, 2008). Συχνά, σε περιπτώσεις εισαγωγής νέων τεχνολογιών σε επίπεδο κυβερνήσεων, παρουσιάζονται διάφορα ζητήματα που αφορούν τις αντικρουόμενες επιδιώξεις/ συμφέροντα ποικίλων κυβερνητικών υπηρεσιών, ενώ οι ισχυρές πολιτικές διαδικασίες που χαρακτηρίζουν τον τρόπο λειτουργίας τους, τείνουν να ενθαρρύνουν τις διενέξεις σε σχέση με τους υπάρχοντες πόρους (Heftez & Warner, 2004). Συνεπώς η επιτυχία τέτοιων προσπαθειών εξαρτάται σημαντικά από τη συλλογική και την ατομική αντιμετώπιση της νέας τεχνολογίας εντός οργανισμού (από τον τρόπο που θα αντιμετωπιστεί από τον οργανισμό ως σύνολο και από τον τρόπο που θα την αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι σε προσωπικό επίπεδο). Σύμφωνα με τους Dunleavy et al., (2005) η ριζική μεταμόρφωση, ολοκλήρωση/ ευθυγράμμιση με την τεχνολογία και η μετάβαση σε ένα ευέλικτο, ολιστικό κυβερνητικό οργανισμό, θα αντιμετωπίζει πιθανότατα κάποια εμπόδια, όπως οι πολιτικές διαδικασίες, οι βαθιές παραδοχές/ υποθέσεις σε επίπεδο κουλτούρας (που δε μεταβάλλονται τόσο εύκολα) και οι δομικοί περιορισμοί.

Μια σειρά ερευνών έχει διαπιστώσει ότι ένας παράγοντας κεντρικής σημασίας σε σχέση με την επιτυχή υιοθέτηση νέων τεχνολογιών IT (πληροφορίας και επικοινωνίας) σε μια κυβέρνηση είναι η αλλαγή της εσωτερικής κουλτούρας ή «του τρόπου που γίνονται τα πράγματα» (Peters & Waterman, 1982). Οι κυβερνητικοί οργανισμοί τείνουν να έχουν ισχυρές κουλτούρες που μπορούν να ευνοήσουν ή να εμποδίσουν την υιοθέτηση τεχνολογιών στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (Rainey & Steinbauer, 1999). Επιπλέον, καθώς οι τεχνολογικές αλλαγές είναι ραγδαίες, οι αντιστάσεις σε επίπεδο κουλτούρας μπορεί να είναι σε ένα βαθμό αναμενόμενες (καθώς η κουλτούρα είναι ένας βαθύς, εσωτερικός μηχανισμός επίτευξης συνοχής και είναι αναμενόμενο να μην ακολουθεί τους ρυθμούς αλλαγής της τεχνολογίας). Για αυτό το λόγο, σε πολλές περιπτώσεις μπορεί η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών να οδηγήσει σε πτώση της οργανωσιακής απόδοσης.

Υποστηρίζεται ότι ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς στο πλαίσιο της ανάληψης πρωτοβουλιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, την ίδια στιγμή που η κουλτούρα θεωρείται κρίσιμος παράγοντας επεξήγησης και κατανόησης των οργανωσιακών αποτυχιών συνολικά (Leidner & Kayworth, 2006). Σύμφωνα με τον Beaumaster (2002), η δημιουργία μιας κουλτούρας «φιλικής στην τεχνολογία», όπου οι τεχνολογίες πληροφοριών θεωρούνται ως ένα απαραίτητο και αναπόσπαστο στοιχείο των λειτουργιών και της επιτυχίας του οργανισμού, είναι κάτι κρίσιμης σημασίας.

Καθώς η απόδοση των δημόσιων οργανισμών δεν είναι τόσο απλό να μετρηθεί και να αξιολογηθεί (σε επίπεδο μέτρησης της προστιθέμενης αξίας από την υιοθέτηση τεχνολογιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης), εξαιτίας της πολυπλοκότητας της αποστολής τους (έχουν οικονομικούς, πολιτικούς και κοινωνικούς στόχους), οι Delone & McLean (1992) πρότειναν τους εξής δείκτες: την ποιότητα του συστήματος, την ποιότητα των πληροφοριών, την ικανοποίηση των χρηστών, τις επιπτώσεις στα άτομα (εντός οργανισμού) και στους οργανισμούς.

Η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι μια εξαιρετικά περίπλοκη και σημαντική έννοια, που αφορά τις αφανείς σημασίες, αξίες, υποθέσεις, παραδοχές και τις φανερές συμπεριφορές, νόρμες κ.ά. Συνεπώς η κουλτούρα είναι σαν ένα παγόβουνο, που διαθέτει φανερά και αφανή μέρη, ενώ τα αφανή είναι μεγαλύτερα (Schein, 1986). Σύμφωνα με τους Deal & Kennedy (1982), η κουλτούρα είναι μια σταθερή συλλογή από αξίες, σύμβολα, τελετουργικά και ιστορίες, που δρα αφανώς/ υποδόρια και μπορεί να έχει πολύ σημαντική επίδραση στην εργασιακή συμπεριφορά. Ο Schein (1985) έκανε λόγο για μοτίβα σταθερών παραδοχών, που έχουν δημιουργηθεί και αναπτυχθεί από διάφορα γκρουπ στην προσπάθειά τους να επιλύσουν προβλήματα του εξωτερικού περιβάλλοντος και παράλληλα να ευθυγραμμίσουν το εσωτερικό περιβάλλον (επομένως να καταφέρουν να προσαρμοστούν στις εξωτερικές απαιτήσεις, επιτυγχάνοντας και μια συνοχή). Οι παραδοχές αυτές, με τον καιρό μπορεί να θεωρηθούν έγκυρες και να διδάσκονται στα νέα μέλη, ως οι σωστοί τρόποι να αισθάνονται, να αντιλαμβάνονται και να σκέφτονται για κάποια ζητήματα (Schein, 1985).

Συνεπώς η κουλτούρα μπορεί να προσεγγιστεί ως σημασίες, παραδοχές και αξίες που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το πώς θα αντιμετωπιστεί η εισαγωγή νέων τεχνολογιών, σε επίπεδο ατόμου και οργανισμού. Οι Bradley et al. (2006) συμπέραναν στο ίδιο πλαίσιο, ότι η κουλτούρα των οργανισμών, μπορεί να επεξηγήσει τη μεταβλητότητα της επιτυχίας εγχειρημάτων εισαγωγής και εφαρμογής τεχνολογιών πληροφορίας (το αν δημιουργήθηκε

πραγματικά αξία ή όχι). Οι Romm et al. (1995) τόνισαν ότι οι περισσότερες τεχνολογίες πληροφορίας εμπεριέχουν κάποιες παραδοχές που μπορούν να συγκρούονται με τις αξίες και τις παραδοχές ενός οργανισμού και το πιθανότερο αποτέλεσμα θα είναι η αντίσταση και η απόρριψη. Παρόλα αυτά, υπάρχουν ευρήματα που υποδεικνύουν ότι οι τεχνολογίες αυτές έχουν ήδη επιδράσει σημαντικά στις βαθιές παραδοχές των εργασιακών χώρων (Chan, 2001), ενώ τα αποτελέσματα μπορεί να είναι μικτά (αποδοχή και βελτίωση ή αντίσταση και απόρριψη). Συχνά πολλοί οργανισμοί έχουν προχωρήσει σε απόρριψη ή αναδιαμόρφωση τεχνολογιών που αντιτίθενται σε αξίες του οργανισμού (Gallivan & Srite, 2005). Επιπλέον συχνά, έχουν αξιοποιηθεί ουσιαστικά οι απόψεις των εργαζόμενων και έχουν γίνει από κοινού μετατροπές σε τεχνολογίες, ώστε να μην υπάρχουν αναντιστοιχίες και «εσωτερικές αντιθέσεις».

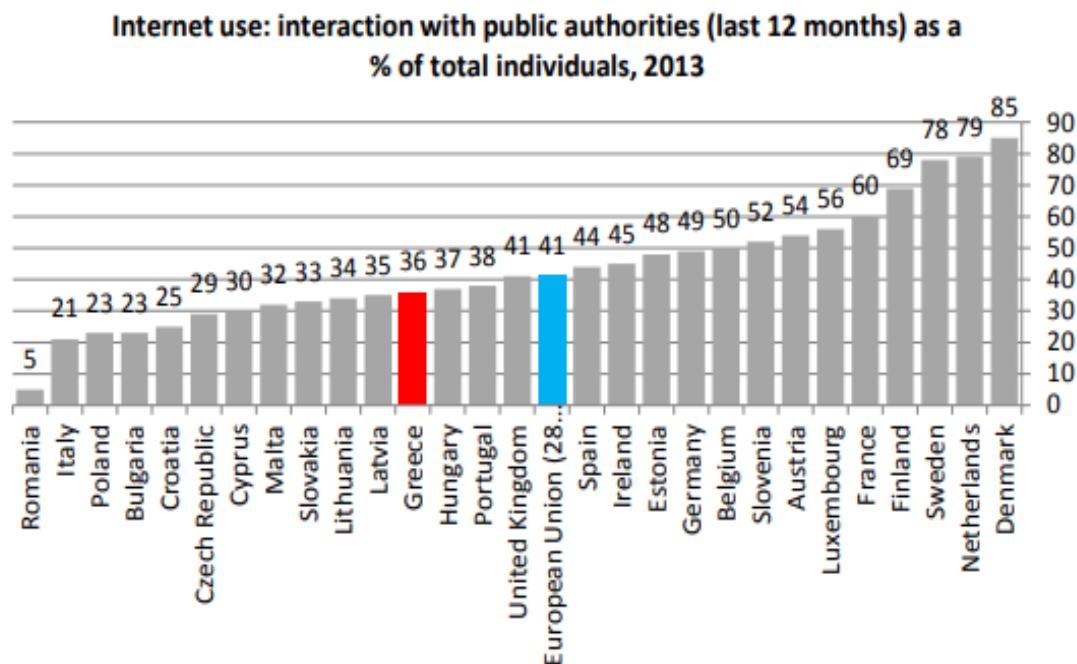
Τα τελευταία χρόνια όπου υπάρχει ένα αυξανόμενο κίνημα και τάση αναδιαμόρφωσης του δημόσιου τομέα σε παγκόσμιο επίπεδο, η κουλτούρα έχει βρεθεί σε πολλές περιπτώσεις να αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα (Juthla et al., 2002), ενώ έχει τονιστεί ότι είναι μια κεντρική πρόκληση ως προς την εισαγωγή και ενσωμάτωση τεχνολογιών IT (Maniatiopolous, 2005). Σύμφωνα με τους Schedler & Scharf, (2001) απαιτείται ένα επίπεδο ειλικρίνειας (ανοιχτής στάσης) σε ότι αφορά τις ομάδες ενδιαφέροντος (πολίτες, επιχειρήσεις, άλλα κράτη) που δε συνηθίζεται σε ανάλογους διοικητικούς οργανισμούς. Επιπλέον η κουλτούρα μπορεί να επηρεάζει σημαντικά άλλους παράγοντες επιρροής της επιτυχίας ανάλογων προσπαθειών, όπως η δέσμευση της ηγεσίας, η συνεχής προσπάθεια για εκπαίδευση, η στήριξη κ.ά.

Ο Kim, (2008), υποστήριξε ότι μια κουλτούρα που είναι συμβατή με την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, είναι αυτή στην οποία υπάρχουν διάχυτες και εδραιωμένες πεποιθήσεις δικαιοσύνης, ειλικρίνειας και κοινωνικής ανάμιξης (καθώς η διαφάνεια και η ειλικρίνεια που είναι κινητήριες δυνάμεις της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, βρίσκονται σε αντιστοιχία και συμφωνία με αυτές). Επιπλέον οι κουλτούρες που έχουν καινοτομική κατεύθυνση/ προσανατολισμό (Moon & Norris, 2005) και αυτές που ευνοούν την επίτευξη αποτελεσμάτων και τη μάθηση έχουν συνδεθεί φιλικά με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (για παράδειγμα δημόσιοι οργανισμοί που λαμβάνουν σοβαρά την ικανοποίηση των πολιτών και τα παράπονά τους, και υπάρχουν και σχετικές μετρήσεις). Στη Σιγκαπούρη που θεωρείται ένα υπόδειγμα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, η αφοσίωση των δημόσιων υπαλλήλων και η κολεκτιβιστική κουλτούρα θεωρήθηκαν σημαντικές μεταβλητές επιρροής (Ke & Wei, 2004), ενώ οι Berce et al. (2008) τόνισαν τη σημασία της ύπαρξης μιας κουλτούρας γνώσης και μάθησης.

Οι Gupta & Jana (2003) υποστήριξαν ότι μια διοικητική κουλτούρα (γραφειοκρατική και της διεκπεραίωσης) μπορεί να είναι εμπόδιο στην επιτυχία του εγχειρήματος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και την επιτυχή διαχείριση των προκλήσεων του ψηφιακού κόσμου. Από την άλλη, η ηλεκτρονική διακυβέρνησης μπορεί να αλλάξει από μόνη της την κουλτούρα σε κάποιες περιπτώσεις, ενώ γίνεται αντιληπτή η περιπλοκότητα του ζητήματος: η κουλτούρα μπορεί να αλλάξει σε ένα βαθμό προκειμένου να «υποδεχθεί» την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (επομένως με μεθόδους εκτός αυτής), ή η ίδια η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να επιδράσει σε κάποιες διαστάσεις της κουλτούρας.

Η ελληνική περίπτωση

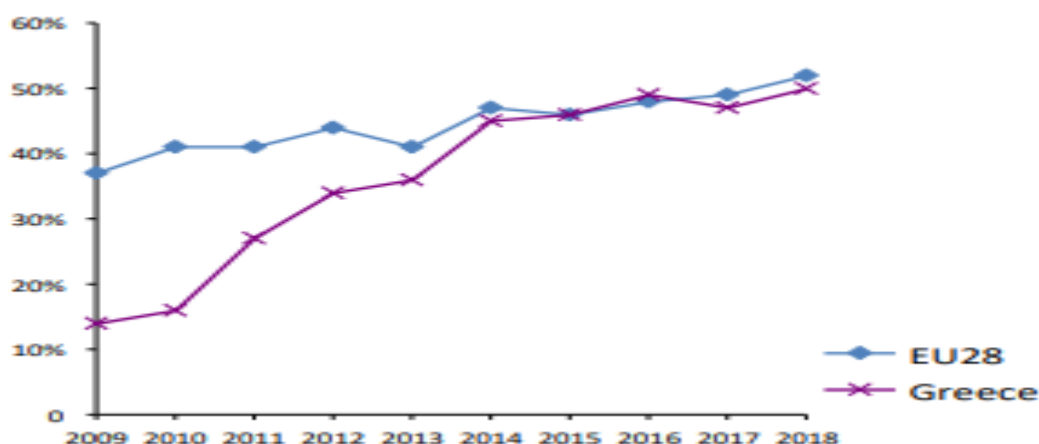
Στην Ελλάδα έχουν γίνει αρκετές και πετυχημένες προσπάθειες εισαγωγής τεχνολογιών στη δημόσια διοίκηση, αλλά υπάρχουν ακόμα πολλά περιθώρια προόδου (Markellos et al., 2014). Σύμφωνα με τους Tsakanikas et al., (2014) η χώρα το 2012 βαθμολογήθηκε χαμηλότερα από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο σε 65 από τους 84 σχετικούς δείκτες (ICT indicators σύμφωνα με την Digital Agenda Scoreboard, 2013), όπου καταμετρώνται οι ηλεκτρονικές προμήθειες, η χρήση των ηλεκτρονικών συναλλαγών και μια πληθώρα άλλων δεικτών. Έπειτα έγιναν κάποιες συντονισμένες προσπάθειες, ενώ: εφαρμόστηκε η λειτουργία μιας κεντρικής πύλης (portal-HERMES), έγινε η εισαγωγή του συστήματος Diaugeia για την ενίσχυση της διαφάνειας και του TAXIS για τη διευκόλυνση των φορολογικών συναλλαγών (Tsakanikas et al., 2014).



Source: Eurostat

Εικόνα 2. Ποσοστό ηλεκτρονικών συναλλαγών με το Δημόσιο, 2013

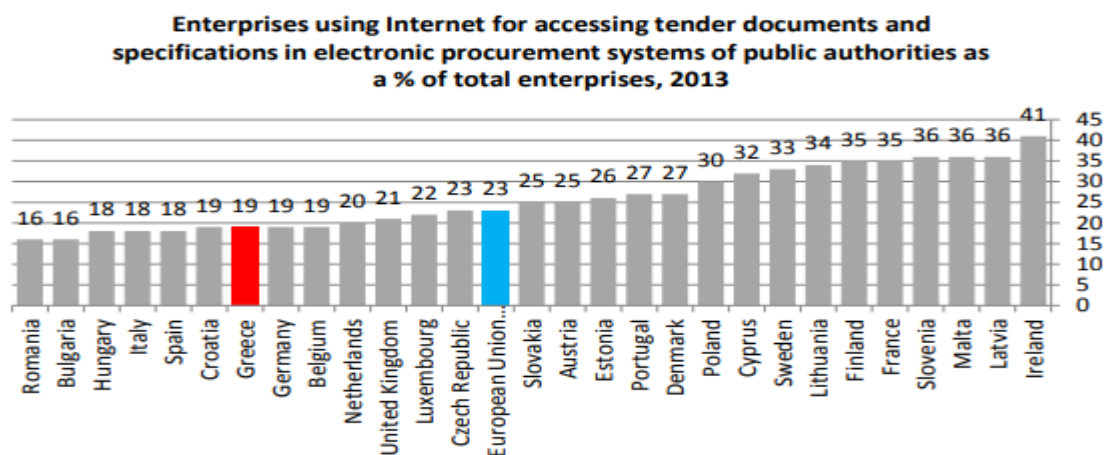
Πηγή: Tsakanikas et al., (2014).



Εικόνα 3. Ποσοστό ηλεκτρονικών συναλλαγών με το Δημόσιο, 2009-2018

Πηγή: European Commission, (2019)

Όπως φαίνεται σε σχέση με το ποσοστό ηλεκτρονικών συναλλαγών με το δημόσιο υπάρχει μια αρκετά σημαντική βελτίωση.

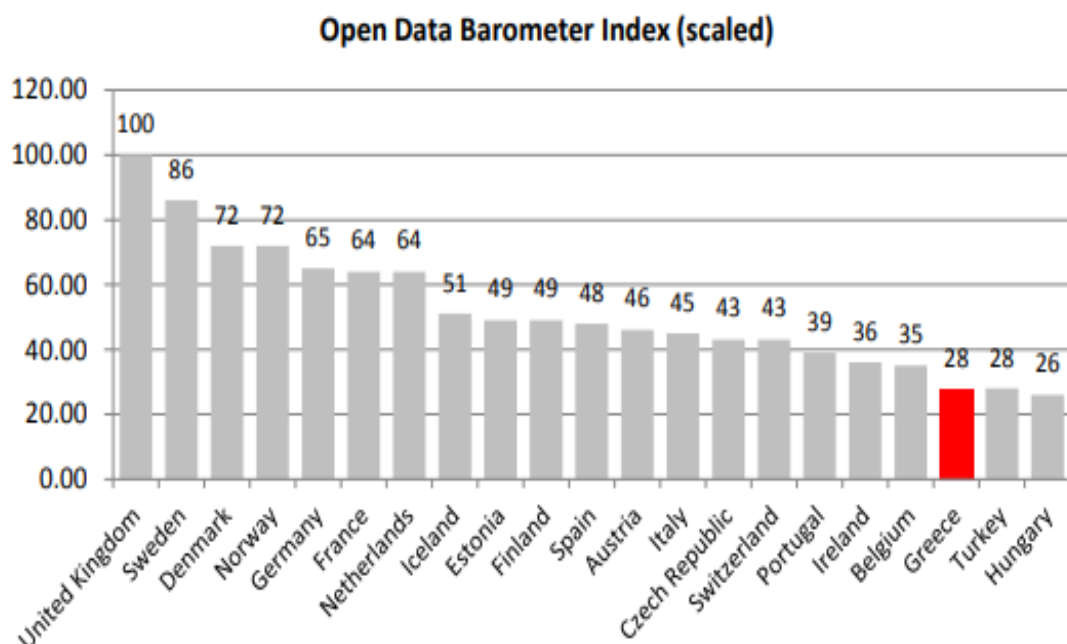


Source: Eurostat

Εικόνα 4. Ποσοστό οργανισμών που χρησιμοποιούν το διαδύκτιο για να έχουν πρόσβαση σε δεδομένα που αφορούν προδιαγραφές, 2013

Πηγή: Tsakanikas et al., (2014).

Εδώ η εικόνα είναι αρκετά διαφορετική, ενώ η απόδοση της χώρας είναι μακριά από ικανοποιητική.

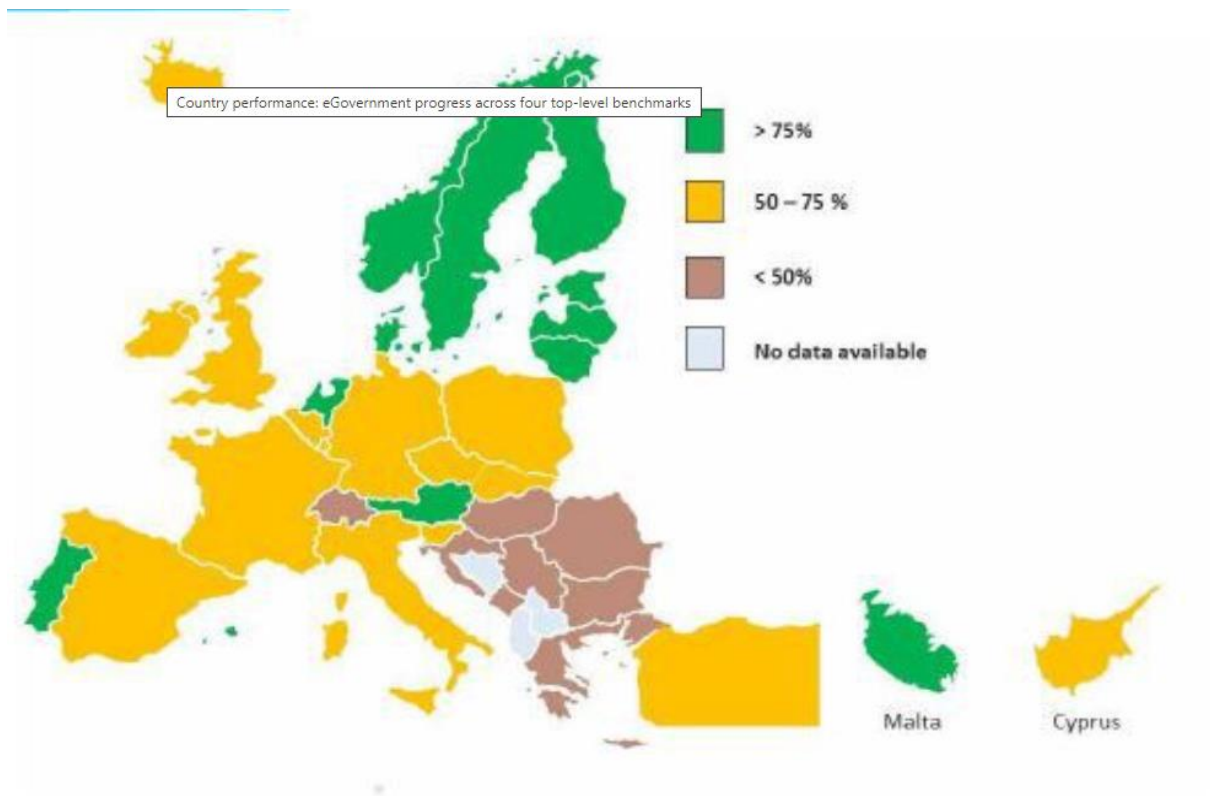


Εικόνα 5. Χρησιμοποίηση open data (big data)

Πηγή: Tsakanikas et al., (2014).

Και εδώ η εικόνα το 2013 ήταν αρκετά κακή, ενώ τα open data μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση της οικονομικής δραστηριότητας (άρα και την αύξηση των φορολογικών εσόδων), τη δημιουργία θέσεων εργασίας, τη μείωση του κόστους συναλλαγών, την αύξηση του ΑΕΠ και της καινοτομίας (entrepreneurship), τη διεύρυνση των επιχειρηματικών ευκαιριών, τη βελτίωση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων σε διάφορα επίπεδα, την αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζόμενων (σε επίπεδο δημόσιου τομέα και οργανισμών) κ.ά. (Tsakanikas et al., 2014). Τα δεδομένα αυτά μπορεί να είναι: δεδομένα επιχειρήσεων, πατέντες, γεωγραφικά (τοπογραφικά, πληροφορίες για κτίρια, τοποθεσίες, γεωλογικές πληροφορίες κ.ά.), νομικές πληροφορίες, κοινωνικά, οικονομικά, υγείας, σχετικά με τις μεταφορές κ.ά.

Το 2017 η Ελλάδα βαθμολογήθηκε με 38.94 ενώ το 2014 με 40.79 (GTP, 2018), ενώ οι περιοχές που υπολείπεται είναι οι χάρτες, οι δημόσιο διαγωνισμοί, τα δεδομένα για κανονισμούς/ ρυθμίσεις, εκλογές, περιβάλλον και μεταφορές. Στην παρακάτω Εικόνα, παρουσιάζεται η βαθμολόγηση της Ελλάδας το 2018, με βάση το e-governance benchmark (European Commission, 2019).



Εικόνα 6. Βαθμολόγηση Ελλάδας σύμφωνα με το benchmark ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Πηγή: European Commission, (2019)

Όπως παρατηρείται η Ελλάδα, ανήκει στις χώρες που βρίσκονται κάτω από το μέσο όρο βαθμολόγησης. Λαμβάνονται υπόψη η **επικέντρωση στο χρήστη** (ο βαθμός που οι υπηρεσίες παρέχονται ηλεκτρονικά και ο τρόπος που είναι αντιληπτές από τους χρήστες), η **διαφάνεια** (σε σχέση με τις ευθύνες και την απόδοση της κάθε κυβέρνησης, τις διαδικασίες παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών και τα προσωπικά δεδομένα), η διασυννοριακή ευελιξία και κάποιοι συγκεκριμένοι δείκτες (όπως το eID, τα ηλεκτρονικά έγγραφα, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο κ.ά.). Συνεπώς μπορεί να υποστηριχθεί ότι τα τελευταία χρόνια παρόλο που έχουν γίνει σημαντικά βήματα (για παράδειγμα Syzefxis II, TAXISnet, κ.ά.) υπάρχουν αρκετά εμπόδια (Tsakanikas et al., 2014):

- Περιορισμένη πολιτική θέληση για πιο ουσιαστική και διευρυμένη ψηφιοποίηση και ηλεκτρονική διακυβέρνηση
- Ανεπαρκής σχεδιασμός και χρηματοδότηση των πληροφοριακών συστημάτων
- Περιορισμένες δράσεις και ενέργειες σχετικά με την εκμετάλλευση των υπαρχόντων, αποθηκευμένων δεδομένων

- Ανεπαρκείς μηχανισμοί οριζόντιας, διακυβερνητικής και δια-λειτουργικής επικοινωνίας
- Ασυνέχεια σε σχέση με τις προσπάθειες/ εφαρμοζόμενες πολιτικές, εξαιτίας της αλλαγής κυβέρνησης
- Έλλειψη δια-λειτουργικότητας και διασύνδεσης ανάμεσα στα πληροφοριακά συστήματα του δημόσιου τομέα
- Έλλειψη μιας κοινής αρχιτεκτονικής και συνύπαρξης κοινών προτύπων/ standards και πολιτικών συμμόρφωσης στο δημόσιο τομέα
- Χαμηλός βαθμός εκμετάλλευσης υποδομών, κατακερματισμός συστημάτων και χαμηλά επίπεδα συνεργειών
- Χαμηλός βαθμός ανάπτυξης δικτύων και σχέσεων ανάμεσα στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα (ώστε να υπάρχουν περισσότερες καινοτομίες και ανάπτυξη τρόπων επίλυσης προβλημάτων)
- Περιπλοκότητα του νομικού/ κανονιστικού πλαισίου
- Έλλειψη αποτελεσματικής παρακολούθησης, καθυστερήσεις κ.ά.
- Χαμηλά επίπεδα παρακίνησης των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα για την επιτυχία των σχετικών προσπαθειών
- Έλλειψη εμπειρίας από τη σκοπιά των εργαζόμενων του δημόσιου τομέα

Κάποιες, παρουσιάζονται ορισμένες βασικές δράσεις στην Ελλάδα, σε ότι αφορά την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (Markellos et al., 2014, Tsakanikas et al., 2014) είναι οι: TaxisNet (ενοποιημένες φορολογικές υπηρεσίες για πολίτες και επιχειρήσεις-6,500,000 χρήστες και 12 εκατομμύρια συναλλαγές ετησίως), SYZEFXIS, ARAIDNI, Κυβερνητικό CRM, Κυβερνητικό ERP, Κυβερνητικό HRMS, Data Center και G-Cloud.

Κεφάλαιο 3^ο Μεθοδολογία έρευνας

3.1 Μέθοδος έρευνας

Για την παρούσα εργασία και την εύρεση απαντήσεων στα ερευνητικά ερωτήματα, επιλέχθηκε η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας. Η μέθοδος αυτή (Cohen et al., 2008) έχει σαν κύριο στόχο την ανάπτυξη της γνώσης για τα κοινωνικά φαινόμενα, μέσω της εμβάθυνσης, της ολιστικής προσέγγισης, της ταυτόχρονης σύλληψης πολλαπλών διαστάσεων/ οπτικών του φαινομένου (της κατανόησής του στην ολότητά του), της ανάλυσης πλούσιας λεπτομέρειας και της παροχής ερμηνειών. Η ποιοτική έρευνα είναι πολύ σημαντική για την ανάπτυξη της

επιστημονικής γνώσης, ενώ μπορεί να συμβάλλει στην αποκάλυψη αθέατων πτυχών, διαστάσεων και σχέσεων ή αιτιών σε ότι αφορά ένα φαινόμενο. Στα αρνητικά της μεθόδου συγκαταλέγεται η μη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων.

Στην παρούσα εργασία, επιλέχθηκε η συγκεκριμένη επιστημονική μέθοδος καθώς σκοπός είναι η εμβάθυνση σε ένα πολύ περίπλοκο φαινόμενο (όπως η εισαγωγή ενός νέου πληροφοριακού συστήματος στον ελληνικό δημόσιο τομέα) που αφορά υποδόριες στάσεις, αντιλήψεις κ.ά. και η κατανόηση (στο μέγιστο βαθμό) του τρόπου που εξελίσσεται. Η ποιοτική μέθοδος συνδέεται κατά βάση με την ερμηνευτική, φιλοσοφική προσέγγιση (Creswell, 2007), όπου ενυπάρχουν κάποιες κεντρικές παραδοχές-η κοινωνική πραγματικότητα είναι υποκειμενική/ ρευστή (όχι αντικειμενική/ σταθερή με ένα αμερόληπτο, αντικειμενικό ερευνητή που παρατηρεί και μετράει τα φαινόμενα), και δύσκολα μπορεί να μετρηθεί/ ποσοτικοποιηθεί, ενώ τα άτομα τείνουν να αποδίδουν νοήματα στα φαινόμενα/ εμπειρίες τους (στη βάση περίπλοκων εσωτερικών διαδικασιών) και έπειτα να δρουν (τονίζεται η σημασία της νοηματοδότησης σε σχέση με την αντίληψη των ατόμων). Επομένως, ο βασικός τρόπος ανάπτυξης της επιστημονικής γνώσης είναι η παροχή ερμηνειών και η κατανόηση (η επίτευξη ενοράσεων/ insights) των πολλαπλών διαστάσεων/ οπτικών ενός φαινομένου.

3.2 Μελέτη περίπτωσης

Σύμφωνα με τον Gerring (2004) η μελέτη περίπτωσης έχει παρεξηγηθεί σε μεγάλο βαθμό, καθώς έχει συνδεθεί με τις έννοιες της ερευνητικής μεθόδου και της μεθοδολογίας (η μέθοδος αφορά τον τρόπο συλλογής στοιχείων και η μεθοδολογία αφορά τη βέλτιστη προσέγγιση που υιοθετείται για τη συνολική επίλυση ενός θεωρητικού ή πρακτικού προβλήματος) (Kaplan, 1964). Σε σχέση με τα παραπάνω, ο Stake (2005) υποστήριξε ότι η μελέτη περίπτωσης δεν αφορά τη μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί (τη συνολική προσέγγιση) αλλά την κατάδειξη και συγκεκριμενοποίηση του τι θα μελετηθεί (επομένως μια μελέτη περίπτωσης μπορεί να προσεγγιστεί ποσοτικά, ποιοτικά ή και μικτά, περιγραφικά ή διεισδυτικά/ ολιστικά). Τέλος η μελέτη περίπτωσης μπορεί να κατανοηθεί ως μια εις βάθος μελέτη και διερεύνηση της περιπλοκότητας ενός έργου, συστήματος, θεσμού κ.ά., με σκοπό την υιοθέτηση πολλαπλών προοπτικών, και τη κατανόηση του στην πραγματική ζωή (όπως είναι πραγματικά, στο συγκεκριμένο πλαίσιο κ.ά.)

Για τη μελέτη της έννοιας και την κάλυψη των ερευνητικών στόχων, επιλέχθηκε η τεχνική της συνέντευξης, που εμπεριέχει μια σειρά πλεονεκτημάτων, ενώ αποτελεί την πιο δημοφιλή τεχνική στα πλαίσια της ποιοτικής μεθόδου-υπάρχει ρεαλισμός, ευελιξία, δυνατότητα

παρέμβασης/ επεξήγησης (ώστε να μην υπάρχουν παρερμηνείες), συλλέγεται πλούσια, λεπτομερής πληροφορία, υπάρχει δυνατότητα δημιουργικής ανάλυσης/ προσέγγισης και οι συμμετέχοντες μπορούν να ενδυναμωθούν και να παρέχουν πολύ χρήσιμες πληροφορίες. Τέλος υπάρχει η δυνατότητα προσαρμογής του δείγματος και επιλογής ατόμων που είναι βαθιοί γνώστες (ή είναι ακραίες τιμές και σε άλλη περίπτωση μπορεί να είχαν αποκλειστεί)(Brown, 2001).

Σκοπός και επί μέρους στόχοι

Ο βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας, είναι η εις βάθος μελέτη και ανάλυση της έννοιας της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο πλαίσιο των ελληνικών δημόσιων υπηρεσιών, και συγκεκριμένα του Υπουργείου Εργασίας. Οι επιμέρους στόχοι είναι η περιγραφή της παρούσας κατάστασης σε σχέση με την εισαγωγή του πληροφοριακού συστήματος Εργάνη, η κατανόηση των αντιλήψεων και στάσεων των υπευθύνων του Υπουργείου για το υπό μελέτη φαινόμενο, ο εντοπισμός προβλημάτων και παραγόντων που δυσχεραίνουν την υιοθέτηση και την αποδοχή της νέας τεχνολογίας και η κατάδειξη προτάσεων για τη μελλοντική βελτίωση της κατάστασης.

Το σύστημα Εργάνη αποτελεί ένα πληροφοριακό σύστημα που έχει εγκατασταθεί στο Υπουργείο Εργασίας και συμβάλλει στην αποτελεσματική παρακολούθηση των τάσεων της αγοράς εργασίας και την αύξηση της ικανότητας σχεδιασμού πολιτικών κοινωνικής προστασίας και αντιμετώπισης της ανεργίας κ.ά.. Μέσω του συστήματος υπάρχει ακριβής πληροφόρηση και λεπτομερή στοιχεία για: τις ροές απασχόλησης (αναγγελίες προσλήψεων, καταγγελίες συμβάσεων αορίστου χρόνου, λήξεις συμβάσεων ορισμένου χρόνου και οικειοθελείς αποχωρήσεις), την κατηγοριοποίηση των προσλήψεων/απολύσεων ανά τύπο σύμβασης, μέγεθος επιχείρησης, περιφέρεια, την κλαδική εξειδίκευση των νέων προσλήψεων/απολύσεων, τις μετατροπές των συμβάσεων πλήρους ωραρίου σε μερική ή εκ περιτροπής απασχόληση, την εξέλιξη των επιχειρησιακών συλλογικών συμβάσεων εργασίας, την απορροφητικότητα των προγραμμάτων ενεργητικών πολιτικών του ΟΑΕΔ.

Το σύστημα και το Υπουργείο Εργασίας επιλέχθηκαν για την εξαιρετική σημαντικότητά τους, τόσο γενικά, όσο και στην τωρινή, κοινωνική συνθήκη. Η συνεχιζόμενη οικονομική κρίση, καθιστά απολύτως απαραίτητη την ικανότητα χάραξης πολιτικών κοινωνικής προστασίας, επομένως η μελέτη της αποτελεσματικότητας ενός σχετικού, πληροφοριακού συστήματος είναι εγγενώς σημαντική.

Βασικά ερευνητικά ερωτήματα

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας είναι:

- Πόσο επιτυχής είναι η εφαρμογή του συστήματος Εργάνη και γιατί?
- Ποια είναι τα αντιληπτά οφέλη από τη σκοπιά των εργαζόμενων και πώς επεξηγούνται?
- Ποιες είναι οι αδυναμίες του συστήματος?
- Ποιες είναι οι στάσεις των εργαζόμενων και πώς επεξηγούνται?
- Ποια είναι η γνώμη των εμπλεκόμενων ομάδων ενδιαφέροντος?

Κεφάλαιο 4^ο Αποτελέσματα έρευνας

Στους παρακάτω Πίνακες παρουσιάζονται (κωδικοποιημένες) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων (έχει εφαρμοστεί κάποιος βαθμός σύντμησης). Η κωδικοποίηση των ερωτηθέντων έγινε ως εξής: Εργαζόμενος 1=E1, Εργαζόμενος 2=E2 κ.ά. Οι απαντήσεις συγκεντρώθηκαν και παρουσιάζονται ανά ερώτηση, έτσι ώστε να υπάρχει η δυνατότητα κριτικής σύγκρισης ανά ερώτηση και εντοπισμού κάποιας κεντρικής τάσης ή κάποιων διαφορών (που μπορούν να οδηγήσουν ενδεχομένως σε κάποιο insight/ ενόραση).

4.1 Συγκεντρωτικές απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 1

Στον παρακάτω Πίνακα, παρατίθενται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «Κατά πόσο έχει επιτύχει το σύστημα Εργάνη τους στόχους του, σε σχέση με την αποτελεσματικότερη παρακολούθηση των τάσεων και δεδομένων της ελληνικής αγοράς εργασίας?»

Ερώτηση 1	Επιτυχία του συστήματος
E1	Σε μεγάλο βαθμό καθώς είναι δυνατή η παρακολούθηση του αριθμού των απασχολούμενων ανά κλάδο, περιοχή κ.ά. σε πραγματικό χρόνο
E2	Κατά 80%, χρειάζεται όμως και επανασχεδιασμό, το οποίο έχει δρομολογηθεί ως επέμβαση με την ονομασία EPGANH II

E3	Σε γενικές γραμμές έχει πετύχει τους στόχους αναφορικά με τον έλεγχο των δεδομένων στην ελληνική αγορά εργασίας
E4	Έχει επιτύχει σε μεγάλο βαθμό το έργο του στην παρακολούθηση των τάσεων και δεδομένων της αγοράς εργασίας-χρειάζεται ακόμα όμως προσπάθεια από όσους σχετίζονται με τη λειτουργία του και την επεξεργασία των δεδομένων, ώστε να μπορεί να πει κανείς ότι έχει επιτευχθεί ο στόχος της εφαρμογής του
E5	Σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες για την ελληνική αγορά εργασίας
E6	Οι στόχοι έχουν επιτευχθεί εξοικονομώντας χρόνο, ανθρώπινους πόρους και δαπάνες.
E7	Έχει επιτύχει αυτόν τον στόχο σε μεγάλο βαθμό- δείχνει τις βασικές τάσεις , όμως υπάρχουν ποιοτικά χαρακτηριστικά που δεν εντοπίζονται , παρά μόνο κατά τους επιτόπιους ελέγχους
E8	Έχει επιτύχει σε μέγιστο βαθμό τους στόχους του σε σχέση με την αποτελεσματικότερη παρακολούθηση των τάσεων και δεδομένων της ελληνικής αγοράς εργασίας- στο σύστημα αυτό όλα αυτά καταδεικνύουν την τάση της απασχόλησης στην Ελλάδα.

Πίνακας 5. Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 1

Συνεπώς όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν θετικά σε σχέση με την επιτυχία του υπό μελέτη συστήματος. Χαρακτηριστικά ο Ε6 ανέφερε ότι «*υπήρξε τομή στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Διοίκησης και εργαλείο των τμημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και μισθοδοσίας των επιχειρήσεων. Οι στόχοι παρακολούθησης της αγοράς εργασίας, μείωσης γραφειοκρατικών διαδικασιών, διαφάνειας και τήρησης εργατικής νομοθεσίας, ο αποτελεσματικότερος έλεγχος των σχετικών διατάξεων, η άντληση στοιχείων, η παρακολούθηση στατιστικών δεδομένων έχουν επιτευχθεί*», ενώ ο Ε8 τόνισε ότι «*αποτυπώνεται σε πραγματικό χρόνο η ροή της απασχόλησης με εξαρτημένη σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου/ αποτυπώνονται οι προσλήψεις, οι αποχωρήσεις, η μορφή απασχόλησης, το ύψος των αμοιβών, οι κλάδοι οικονομικής δραστηριότητας, η γεωγραφική κατανομή, η ηλικία των εργαζομένων, το εκπαιδευτικό επίπεδο κ.ά.*». κάτι πολύ σημαντικό είναι η αναφορά του Ε8 στην έννοια των δεδομένων πραγματικού χρόνου, κάτι που πιθανότατα φανερώνει ότι υπάρχει κάποια σχετική εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες και τα open data.

Ο Ε6 έκανε λόγο για εξοικονόμηση χρόνου, κόστους και δαπάνης, ενώ οι απαντήσεις ήταν μοιρασμένες σε σχέση με το βαθμό επιτυχίας: κάποιοι δήλωσαν ότι έχει πετύχει σε τεράστιο

βαθμό (E4, E5, E6, E8), ενώ κάποιοι ήταν πιο συγκρατημένοι (E7, E2). Ο E2 μίλησε για επανασχεδιασμό, ο E4 ότι χρειάζεται ακόμα όμως προσπάθεια από όσους σχετίζονται με τη λειτουργία του και την επεξεργασία των δεδομένων και ο E7 ότι υπάρχουν ποιοτικά χαρακτηριστικά που δεν εντοπίζονται, παρά μόνο κατά τους επιτόπιους ελέγχους. Συνολικά οι απαντήσεις συγκλίνουν ότι με το σύστημα γίνεται αποτελεσματική παρακολούθηση της αγοράς εργασίας και των κεντρικών τάσεων, ενώ σε ένα βαθμό υπονοήθηκε ότι πρέπει να ενισχυθούν οι δεξιότητες αυτών που το χειρίζονται (E4) και ότι το σύστημα δεν μπορεί να εντοπίσει κάποια ποιοτικά χαρακτηριστικά. Αυτό σε αντιστοιχία με τη θεωρία, μπορεί να μεταφραστεί ως εξής: το σύστημα είναι περισσότερο λειτουργικό και υποστηρικτικό και πολύ λιγότερο στρατηγικό εργαλείο μακροπρόθεσμου σχεδιασμού.

4.2 Συγκεντρωτικές απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 2

Στον παρακάτω Πίνακα, παρατίθενται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «Έχει συμβάλει στη μείωση της γραφειοκρατίας, εντός Υπουργείου και γιατί?»

Ερώτηση 2	Μείωση της γραφειοκρατίας
E1	Ναι, επειδή αυτοματοποίησε διαδικασίες παραλαβής εγγράφων, καταχώρησης στοιχείων και αρχειοθέτησης για τα οποία απαιτούνταν η απασχόληση του ανθρώπινου δυναμικού των Επιθεωρήσεων Εργασίας
E2	Ναι. Έχει μειώσει εκθετικά την αυτοπρόσωπη παρουσία επιχειρήσεων για υποβολή εντύπων που προβλέπονται από το νόμο, δεδομένου ότι αυτά υποβάλλονται ηλεκτρονικά
E3	Έχει συμβάλει στη μείωση της γραφειοκρατίας στο βαθμό που η μείωση του έγχαρτου υλικού όσο και ο περιορισμός του χρόνου στη διεκπεραίωση διαδικασιών αποτελούν δείκτες περιορισμού της γραφειοκρατίας
E4	Φυσικά, συμβάλλει άμεσα στην καταπολέμηση της παραδοσιακής γραφειοκρατίας και στην εξάλειψη παρωχημένων μορφών άσκησης της δημόσιας διοίκησης-δημιουργεί δυνατότητες ταχύτερης και αποτελεσματικότερης άσκησης διοίκησης και πολιτικών
E5	Ναι έχει μειωθεί σημαντικά η γραφειοκρατία κυρίως λόγω των ηλεκτρονικών υποβολών όλων των εντύπων του ΣΕΠΕ, ΟΑΕΔ καθώς γιατί

	πλέον παρέχεται η δυνατότητα και στους εργαζόμενους να μπαίνουν και να αντλούν στοιχεία για τα εργασιακά τους.
E6	Ναι, η συμβολή του Συστήματος στη μείωση της γραφειοκρατίας είναι σημαντική. Η πληθώρα Εντύπων που είναι διαθέσιμα από το Σύστημα οργανώνει και ενημερώνει πλήθος ενεργειών σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις διασυνδέοντας διαφορετικές Υπηρεσίες του Υπουργείου.
E7	Ναι έχει συμβάλει διότι έχει περιορίσει σημαντικά την προετοιμασία των στατιστικών στοιχείων, τις ουρές στα τοπικά καταστήματα και τον όγκο και το χρόνο αρχειοθέτησης και τήρησης και αναζήτησης φυσικού αρχείου.
E8	Έχει συμβάλλει αποτελεσματικά στη μείωση της γραφειοκρατίας, εντός Υπουργείου καθώς μείωσε την προσέλευση του κοινού (αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού).

Πίνακας 6. Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 2

Επομένως, από τις απαντήσεις προκύπτει ότι το σύστημα έχει μειώσει σε πολύ σημαντικό βαθμό τη γραφειοκρατία, με πολλαπλά οφέλη: πλέον παρέχεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να μπαίνουν και να αντλούν στοιχεία για τα εργασιακά τους, κάτι πολύ σημαντικό καθώς ενισχύει την αυτονομία/ ενδυνάμωσή τους και την ικανότητα χάραξης προσωπικών στρατηγικών εργασίας. Ένα από τα οφέλη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι και αυτό, η αύξηση της ενημέρωσης και της ενδυνάμωσης των πολιτών: με αυτό τον τρόπο μπορεί να γίνει μια πιο δημιουργική και γόνιμη συνεργασία δημοσίου τομέα-πολιτών, καθώς οι πολίτες είναι σε θέση να γνωρίζουν τις πραγματικές τους ανάγκες (αλλιώς απαιτείται μια διάγνωση των αναγκών που μπορεί να είναι δαπανηρή και χρονοβόρα). Για τους εργαζόμενους του Υπουργείου χαρακτηριστικά ο Ε6, ότι «σε κάθε άλλη περίπτωση, για να συστηματοποιηθούν, συνεργαστούν και ομαδοποιηθούν όλα τα διαθέσιμα δεδομένα, που επεξεργάζεται το Σύστημα με άλλα εργαλεία, θα απαιτούνταν πολυδαίδαλα διοικητικά υποσυστήματα μέσα σε ένα κεντρικό σύστημα». Επιπλέον ο Ε8 υποστήριξε ότι «μείωσε την προσέλευση του κοινού στις κατά τόπους Υπηρεσίες του ΣΕΠΕ και ΟΑΕΔ με αποτέλεσμα να αποδεσμεύσει σημαντικό χρόνο των Επιθεωρητών του Σ.ΕΠ.Ε. και των υπαλλήλων του Ο.Α.Ε.Δ. και του Ε.Φ.Κ.Α. προς ενίσχυση του ελεγκτικού και λοιπού έργου τους (μείωση κόστους παροχής υπηρεσιών με την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού)».

Συνεπώς το σύστημα έχει συμβάλει στην αποδέσμευση χρόνου για τους εργαζόμενους (όπου σε άλλη περίπτωση θα έπρεπε να αρχειοθετήσουν, συλλέξουν κ.ά.) που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για πιο ουσιαστικά καθήκοντα. Βέβαια πρέπει να τονιστεί ότι προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η εκμετάλλευση αυτού του έξτρα χρόνου, απαιτούνται μια σειρά πραγμάτων: αρχικά η διάθεση βελτίωσης από τη σκοπιά των εργαζόμενων (κίνητρα) και οι δυνατότητες να το πράξουν (δεξιότητες, υποστήριξη, τεχνολογικά εργαλεία κ.ά.).

4.3 Συγκεντρωτικές απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 3

Στον παρακάτω Πίνακα, παρατίθενται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «Έχει συμβάλει κατά τη γνώμη σας στο σχεδιασμό πιο αποτελεσματικών πολιτικών σε ότι αφορά την αγορά εργασίας? Γιατί?»

Ερώτηση 3	Σχεδιασμός πιο αποτελεσματικών πολιτικών
E1	Θα μπορούσε να συμβάλει εφόσον λαμβάνονται υπόψη τα στατιστικά στοιχεία που αντλούνται ως προς τους κλάδους εργασίας στους οποίους γίνονται περισσότερες προσλήψεις, οι περιοχές στις οποίες προσλαμβάνεται ή απολύεται μεγαλύτερος αριθμός εργαζομένων, η εποχικότητα των συμβάσεων κλπ.
E2	Μπορεί η ηγεσία να έχει συνολική εικόνα στις ροές απασχόλησης ανά κλάδους και σχέσεις εργασίας
E3	Μπορεί να συμβάλει στο σχεδιασμό αποτελεσματικών πολιτικών για την αγορά εργασίας με το δεδομένο ότι συγκεντρώνει πολλά στοιχεία για την αγορά εργασίας, τα οποία για να διαμορφώσουν αποτελεσματικές πολιτικές απαιτείται ορθή εκτίμηση αυτών. Η ΕΡΓΑΝΗ έχει δυνατότητα συγκέντρωσης στοιχείων όμως, από μόνο του το εργαλείο της ΕΡΓΑΝΗ δεν αποφασίζει για τις πολιτικές. Εκεί απαιτείται ανθρώπινη παρέμβαση και αξιολόγηση των στατιστικών στοιχείων που δίνει το σύστημα.
E4	Η παρακολούθηση μέσω ενός προηγμένου πληροφοριακού συστήματος όπως το Εργάνη, των τάσεων και δεδομένων της αγοράς εργασίας να διευκολύνει τη διοίκηση στο να σχεδιάζει και προγραμματίζει τις πολιτικές της σχετικά με τον τομέα αυτό.
E5	Ναι γιατί υπάρχει πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την αγορά εργασίας.
E6	Συμβάλλει στο σχεδιασμό πολιτικών στην αγορά εργασίας αξιοποιώντας δυναμικά τα διαθέσιμα δεδομένα

E7	Δεν μπορώ να το γνωρίζω από τη θέση αρμοδιοτήτων μου.
E8	Στο Π.Σ.ΕΡΓΑΝΗ καταγράφονται τα δεδομένα της μισθωτής αγοράς εργασίας σε πραγματικό χρόνο

Πίνακας 7. Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 3

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν ότι συμβάλλει, αλλά κυρίως δυνητικά (υπό την έννοια ότι θεωρητικά θα μπορούσε να συμβάλλει). Ο Ε4 τόνισε ότι «η άμεση και ταχύτατη πρόσβαση σε πληροφορίες και δεδομένα του κρίσιμου για την οικονομία τομέα της αγοράς εργασίας αποτελεί το πιο πολύτιμο εργαλείο στα χέρια των ιθυνόντων της πολιτικής του Υπουργείου», και ο Ε8 ότι «δηλώνονται όλες οι βασικές ενέργειες της σχέσης μεταξύ επιχειρήσεων - εργαζομένων (προσλήψεις, αποχωρήσεις, συμβάσεις εργασίας, άδειες, υπερωρίες, Σ.Σ.Ε. κ.λπ.). Έτσι καθίσταται εφικτή η συνεχής και διαρκούς παρακολούθηση της μισθωτής απασχόλησης ανά ώρα, ημέρα και μήνα, γεγονός που συμβάλλει αναμφισβήτητα στη χάραξη αποτελεσματικών πολιτικών στην αγορά εργασίας». Ο Ε4 ανέφερε τη λέξη **διευκολύνει** που ίσως είναι πολύ χαρακτηριστική και κατατοπιστική, ενώ ο Ε3 υποστήριξε ότι από μόνο του το εργαλείο δεν αποφασίζει για τις πολιτικές και απαιτείται ανθρώπινη παρέμβαση και αξιολόγηση των στατιστικών στοιχείων.

Επομένως προκύπτει μια εικόνα: οι εργαζόμενοι τονίζουν το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης των στοιχείων και της ικανότητας αξιοποίησης των συμπερασμάτων και μετάφρασής τους σε αποτελεσματικές πολιτικές. Το σύστημα φαίνεται να **διευκολύνει** (κάτι σημαντικό), και να δίνει μια γενική εικόνα της κατάστασης (κι αυτό σημαντικό), αλλά χρειάζεται επιπλέον αναβάθμισή του (σε επίπεδο τεχνικό) και αύξηση της ικανότητας αξιοποίησης των στοιχείων (αν ενδεχομένως το σύστημα είχε άλλες δυνατότητες εκμετάλλευσης/ ανάλυσης περίπλοκων στατιστικών δεδομένων, οι απαντήσεις να ήταν διαφορετικές).

4.4 Συγκεντρωτικές απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 4

Στον παρακάτω Πίνακα, παρατίθενται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «*Ποια είναι τα πλεονεκτήματα του συστήματος κατά τη γνώμη σας? Γιατί?*»

Ερώτηση 4	Πλεονεκτήματα του συστήματος
E1	Η αυτοματοποίηση διαδικασιών (αναγγελία πρόσληψης, αποχώρησης), εξοικονόμηση χρόνου για τις εμπλεκόμενες δημόσιες υπηρεσίες και τις επιχειρήσεις, διευκόλυνση του έργου των

	ελεγκτικών μηχανισμών κατά τον επιτόπιο έλεγχο
E2	Μειώνει τη γραφειοκρατία αλλά και την πιθανότητα διαφθοράς.
E3	Μέσω του συστήματος υπάρχει ακριβής πληροφόρηση και λεπτομερή στοιχεία για: τις ροές απασχόλησης (αναγγελίες προσλήψεων, καταγγελίες συμβάσεων αορίστου χρόνου, λήξεις συμβάσεων ορισμένου χρόνου και οικειοθελείς αποχωρήσεις), την κατηγοριοποίηση των προσλήψεων/απολύσεων ανά τύπο σύμβασης, μέγεθος επιχείρησης, περιφέρεια, την κλαδική εξειδίκευση των νέων προσλήψεων/απολύσεων, τις μετατροπές των συμβάσεων πλήρους ωραρίου σε μερική ή εκ περιτροπής απασχόληση, την εξέλιξη των επιχειρησιακών συλλογικών συμβάσεων εργασίας, την απορροφητικότητα των προγραμμάτων ενεργητικών πολιτικών του ΟΑΕΔ.
E4	Η άμεση πρόσβαση σε πληροφορίες και δεδομένα τόσο από τους εργοδότες και τους εργαζόμενους, όσο και από τη διοίκηση (Υπουργείο, Επιθεώρηση Εργασίας) προσφέρει πληθώρα πλεονεκτημάτων στους ανωτέρω, στην χάραξη πολιτικής, στην πάταξη της παρανομίας και στην προάσπιση των εργασιακών δικαιωμάτων
E5	Μείωση της γραφειοκρατίας και εξαγωγή συμπερασμάτων για την αγορά εργασίας.
E6	Πλεονεκτήματα του Συστήματος, ως Επιθεωρήτρια Εργασιακών Σχέσεων, θεωρώ τη δυνατότητα ελέγχου - τήρησης - εφαρμογής της εργατικής νομοθεσίας με διαθέσιμα στοιχεία σε πραγματικό χρόνο και κατά συνέπεια ελέγχους με διαφάνεια βάσει των καταχωρημένων δεδομένων του Συστήματος
E7	Ταχύτατη αναζήτηση στοιχείων και συγκέντρωση στοιχείων, απεικόνιση του προφίλ κάθε εταιρίας.
E8	Αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο συλλογής στατιστικών δεδομένων, καθώς επίσης και ένα μηχανισμό για την ποιοτική αναβάθμιση των πολιτικών του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων.

Πίνακας 8. Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 4

Τα θετικά που επισήμαναν οι ερωτηθέντες είναι πολλά: ο Ε8 τόνισε αναλυτικά ότι «απάλλαξε τους εργοδότες από γραφειοκρατικές διαδικασίες, μείωσε την προσέλευση του κοινού στις κατά τόπους Υπηρεσίες, καταγράφει το σύνολο των μισθωτών εργαζομένων αλλά και το σύνολο των

επιχειρήσεων, οργανισμών και φορέων που απασχολούν μισθωτούς εργαζόμενους, συντελεί στη συλλογή στατιστικών δεδομένων, βοηθά στην ποιοτική αναβάθμιση των πολιτικών απασχόλησης και κοινωνικής προστασίας προς όφελος της αγοράς εργασίας, στην αποτελεσματική καταπολέμηση της παραβατικότητας στην αγορά εργασίας, έχει τη δυνατότητα να αναλύει και να αξιολογεί σημαντικά δεδομένα και πληροφορίες που αφορούν την εξέλιξη στην αγορά εργασίας, αποδέσμευσε σημαντικό χρόνο των Επιθεωρητών του Σ.ΕΠ.Ε. και των υπαλλήλων του Ο.Α.Ε.Δ. και του Ε.Φ.Κ.Α. προς ενίσχυση του ελεγκτικού και λοιπού έργου, αναγκαστική συμμόρφωση μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων με τις διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας για την εξαρτημένη σχέση εργασίας-καλύτερες συνθήκες εργασίας για τους εργαζόμενους, πάταξη της αδήλωτης εργασίας, της υποδηλωμένης εργασίας και της εισφοροδιαφυγή, παρέχει ενιαίο Μητρώο για Σ.ΕΠ.Ε., Ο.Α.Ε.Δ., Ε.Φ.Κ.Α. και άρα τη δυνατότητα διασταύρωσης στοιχείων».

Επομένως τα οφέλη είναι πάρα πολλά και σημαντικά (με βάση τις συνολικές απαντήσεις), σε επίπεδο **παρακολούθησης της αγοράς** (ακριβής πληροφόρηση για τις ροές απασχόλησης, την κατηγοριοποίηση των προσλήψεων/απολύσεων ανά τύπο σύμβασης, μέγεθος επιχείρησης, περιφέρεια, την κλαδική εξειδίκευση των νέων προσλήψεων/απολύσεων, τις μετατροπές των συμβάσεων πλήρους ωραρίου σε μερική ή εκ περιτροπής απασχόληση, την εξέλιξη των επιχειρησιακών συλλογικών συμβάσεων εργασίας, την απορροφητικότητα των προγραμμάτων ενεργητικών πολιτικών του ΟΑΕΔ), **αποδέσμευσης χρόνου** για τους εργαζόμενους φορέων, **συμμόρφωσης** των επιχειρήσεων και μείωσης της **γραφειοκρατίας**. Επιπλέον παρέχει μια πολύ εικόνα της αγοράς, ενώ μπορεί να γίνει μια ενδελεχής παρατήρηση των τάσεων της αγοράς (προς τα που κινούνται οι απολύσεις, οι μετατροπές των συμβάσεων, ποιοι κλάδοι είναι ενεργοί κ.ά.) με τη χρησιμοποίηση real time δεδομένων, κάτι πολύ σημαντικό για τη χάραξη συγκεκριμένων πολιτικών προστασίας. Κάτι εξαιρετικά σημαντικό είναι η δυνατότητα καλύτερης στόχευσης των δράσεων κοινωνικής προστασίας, που για καιρό υπήρξε μια παθολογία του κράτους (πάρα πολλά επιδόματα και χαμηλά ποσοστά πραγματικής κάλυψης αυτών που είναι σε ανάγκη).

Μέσω της διασταύρωσης στοιχείων και την προσεκτική παρακολούθηση των τάσεων, μπορούν να καλυφθούν κενά και να σχεδιαστούν αποτελεσματικές πολιτικές/ δράσεις. Βέβαια μπορεί να υποστηριχθεί ως συμπέρασμα, ότι το σύστημα αναμφίβολα προσφέρει ευελιξία και βελτιώνει την ικανότητα σχεδιασμού έγκαιρων και αποτελεσματικών δράσεων στήριξης, αλλά θα πρέπει να αποκτήσει ένα πιο στρατηγικό ρόλο και να αποτελέσει μέσο χάραξης μακροπρόθεσμων πολιτικών σ επίπεδο πρόληψης και ενεργητικού καθορισμού των μελλοντικών εξελίξεων (και όχι απλά ως εργαλείο αποτελεσματικής παρέμβασης). Επομένως

απώτατος σκοπός δεν είναι απλά η αντιμετώπιση της ανεργίας, αλλά η εμφάνιση της γνώσης για το φαινόμενο της ανεργίας στο ελληνικό πλαίσιο, ώστε να σχεδιαστούν πολιτικές πρόληψης και όχι αντιμετώπισης. Το σύστημα αυτή τη στιγμή, δε φαίνεται να παρέχει ανάλογες δυνατότητες, αλλά η σημαντικότητά του είναι μεγάλη.

4.5 Συγκεντρωτικές απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 5

Στον παρακάτω Πίνακα, παρατίθενται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «*Ποια είναι τα αδύναμα σημεία του? Γιατί?*»

Ερώτηση 5	Αδύναμα σημεία
E1	Καθυστερήσεις στην καταχώρηση σε περίπτωση μη εμπρόθεσμης υποβολής μιας λύσης εργασιακής σχέσης οπότε και ο εργαζόμενος δεν μπορεί να κάνει χρήση δικαιωμάτων όπως η εγγραφή στο ταμείο ανεργίας, μη επαρκής στελέχωση ενός help desk.
E2	Θα πρέπει να μην υπάρχουν για κανένα χειρόγραφες υποβολές εκπρόθεσμες (ή μη), παρά μόνο ηλεκτρονικά υποβληθείσες εκπρόθεσμες. Υπάρχει ενδεχόμενη σοβαρή διαρροή πληροφορίας σε εργαζόμενους από το σύστημα και ενδεχομένως ευνοεί την μη εγκαίρως ελεγχόμενη παραβατικότητα των επιχειρήσεων
E3	Η αδυναμία του συστήματος είναι ο μη φιλικός σχεδιασμός του στο χρήστη . Το αδύνατο σημείο επίσης σχετίζεται με την αξιοποίηση του εργαλείου της ΕΡΓΑΝΗ καθώς και την έλλειψη δια-συνδεσιμότητας με άλλα πληροφοριακά συστήματα όπως του e ΕΦΚΑ και των εφοριών
E4	Οι αδυναμίες σχετίζονται με την έλλειψη ενημέρωσης και κατάρτισης, τον προβληματικό σχεδιασμό ενός καινούργιου και μη δοκιμασμένου συστήματος, αλλά και την καχυποψία με την οποία αντιμετωπίζεται σε οτιδήποτε νέο.
E5	Χρειάζονται κάποιες βελτιώσεις όπως φάνηκε και τις τελευταίες μέρες λόγω του Covid-19.
E6	Σε ό,τι αφορά αρμοδιότητες ΣΕΠΕ και συγκεκριμένα διαδικασίες ελέγχου θεωρώ ότι θα έπρεπε να υπάρχει πρόσβαση σε κάποιες επιπλέον εφαρμογές (π.χ. άνεργοι επιδοτούμενοι ή όχι, εργαζόμενοι συνταξιούχοι) για την πληρότητα του ελέγχου
E7	Απουσιάζουν ορισμένες δυνατότητες εξεύρεσης και επεξεργασίας στοιχείων
E8	Οι αδυναμίες του συστήματος έγιναν εμφανείς το τελευταίο κυρίως διάστημα με την εμφάνιση του κορωνοϊού και τα έντυπα που κλήθηκαν να

συμπληρώσουν οι επιχειρήσεις για την οικονομική ενίσχυση των ιδίων καθώς και των εργαζομένων τους

Πίνακας 9. Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 5

Επομένως εντοπίστηκαν αρκετά μειονεκτήματα, όπως η έλλειψη δυνατοτήτων εξεύρεσης και επεξεργασίας στοιχείων (E7), η έλλειψη πρόσβασης σε κάποιες εφαρμογές (E6), η έλλειψη ενημέρωσης και κατάρτισης, ο προβληματικός σχεδιασμός ενός καινούργιου και μη δοκιμασμένου συστήματος και η καχυποψία (E4), ο μη φιλικός σχεδιασμός του στο χρήστη και η έλλειψη δια-συνδεσιμότητας με άλλα πληροφοριακά συστήματα (E3), η μη επαρκής στελέχωση ενός help desk (E1). Ο E8 τόνισε ότι «το πρόβλημα προκύπτει από τη μη ύπαρξη σαφούς πλαισίου αποτύπωσης στο Π.Σ.ΕΡΓΑΝΗ των διαφόρων διαδικασιών που περιγράφουν επακριβώς την πορεία της εργασιακής σχέσης ενός εργαζομένου όσον αφορά τη μεταφορά του από μία επιχείρηση σε μία άλλη διάδοχό της ή εντός υποκαταστημάτων της ίδιας επιχείρησης, την παροχή εργατικού δυναμικού από Επιχείρηση Προσωρινής Απασχόλησης σε έμμεσο εργοδότη με τη μορφή προσωρινής απασχόλησης και τη λύση της εν λόγω σχέσης εργασίας κ.ά.».

Τα πιο σημαντικά μειονεκτήματα ενδεχομένως είναι η έλλειψη δια-συνδεσιμότητας με άλλα πληροφοριακά συστήματα και η έλλειψη ενημέρωσης, κατάρτισης και η καχυποψία. Χωρίς την απαραίτητη διασύνδεση δεν μπορεί να σχεδιαστούν πραγματικά ολιστικές πολιτικές, καθώς δεν υπάρχει γνώση του ρόλου άλλων κρίσιμων τμημάτων (για να σχεδιαστεί μια πολιτική θα πρέπει να συντονιστούν μια σειρά υπουργείων και τμημάτων). Επομένως αυτό αποτελεί ένα δομικό πρόβλημα, εξαιρετικής σημασίας καθώς αποδυναμώνει τον αντίκτυπο του συστήματος και εμποδίζει την εφαρμογή πολιτικών μακροπρόθεσμου, στρατηγικού χαρακτήρα που θα έχουν πραγματικό αντίκτυπο και επίδραση. Ο ρόλος της κουλτούρας (όπως τονίστηκε στη θεωρητική επισκόπηση) είναι κρίσιμος και η σχέση της με τις τεχνολογίες αμφίπλευρη-επομένως μπορεί να δημιουργηθούν φαύλοι κύκλοι όπου η αρχική καχυποψία ενισχύεται από την έλλειψη δια-λειτουργικότητας, κάτι που οι δημόσιοι υπάλληλοι ενδεχομένως γνωρίζουν πολύ καλά ότι είναι σημαντικό εμπόδιο (καθώς σίγουρα είναι εξοικειωμένοι με το δαιδαλώδη χαρακτήρα του δημόσιου τομέα). Συνεπώς μπορεί η αύξηση της «τεχνικής αρτιότητας» και των δυνατοτήτων συστημάτων, σε ένα βαθμό να επιδράσει θετικά και σημαντικά στην κουλτούρα των οργανισμών (να τροποποιηθούν οι βαθιές παραδοχές και οι στάσεις), ενώ μπορούν να ληφθούν και συμπληρωματικά μέτρα (ώστε για παράδειγμα να μειωθεί η καχυποψία).

4.6 Συγκεντρωτικές απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 6

Στον παρακάτω Πίνακα, παρατίθενται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «Πιστεύετε ότι το σύστημα έχει ενσωματωθεί αποτελεσματικά στο πλαίσιο συνολικής λειτουργίας του Υπουργείου (τις διαδικασίες κ.ά.)?»

Ερώτηση 6	Ενσωμάτωση του συστήματος
E1	Ναι. Οι έλεγχοι που πραγματοποιούνται από το ΣΕΠΕ στηρίζονται σε αυτό.
E2	Ναι, αλλά θα έπρεπε να υπάρχει πιο εκτεταμένο helpdesk γιατί τα έντυπα είναι πολλά.
E3	Όχι δεν έχει ενταχθεί αποτελεσματικά στο σύνολο της λειτουργίας του Υπουργείου
E4	Το σύστημα, έχει καταφέρει να ενσωματωθεί στο πλαίσιο της συνολικής λειτουργίας του Υπουργείου Εργασίας και να συμβάλλει έτσι στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του και τη διεκπεραίωση του έργου το-χρειάζεται βέβαια περαιτέρω βελτίωση
E5	Ναι έχει δουλέψει αρκετά καλά.
E6	Πιστεύω ότι στο ΣΕΠΕ έχει ενσωματωθεί αποτελεσματικά.
E7	Ναι σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό.
E8	Σε σχέση με την ενσωμάτωση του Π.Σ.ΕΡΓΑΝΗ στο ΟΠΣ-ΣΕΠΕ και το ΣΕΟΜ τα οποία χειρίζεται το ΣΕΠΕ-η διασύνδεση με το Π.Σ.ΕΡΓΑΝΗ αυτή τη στιγμή αποτυπώνει την κατάσταση σε μία συγκεκριμένη ώρα της ημέρας και όχι σε πραγματικό χρόνο , όπως έπρεπε να είναι.

Πίνακας 10. Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 6

Η πλειονότητα των ερωτηθέντων απάντησε θετικά (E1, E2, E4, E5, E6). Ο E3 δήλωσε ότι δεν έχει ενσωματωθεί αποτελεσματικά (ακραία τιμή) ενώ ο E8 ανέφερε κάποιες τεχνικές δυσκολίες. Συνολικά και αυτό είναι ενθαρρυντικό, φαίνεται να έχει υπάρξει μια ομαλή ενσωμάτωση, ενώ προκύπτει ότι ο δημόσιος τομέας μπορεί να απορροφήσει αποτελεσματικά νέες τεχνολογίες, παρόλο που μπορεί να υπάρχουν δυσκολίες (καχυποψία, τεχνικοί περιορισμοί κ.ά.).

4.7 Συγκεντρωτικές απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 7

Στον παρακάτω Πίνακα, παρατίθενται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «Υπάρχει επαρκής ενοποίηση και διασύνδεση του συστήματος, με τα υπόλοιπα πληροφοριακά συστήματα του δημόσιου τομέα? Αν όχι, γιατί πιστεύετε?»

Ερώτηση 7	Ενοποίηση και διασύνδεση του συστήματος
E1	Όχι, δεν προβλέφθηκε στον αρχικό σχεδιασμό

E2	Όχι, όση θα έπρεπε Για λόγους δυσχερειών υλοποίησης της δια-λειτουργικότητας μεταξύ συστημάτων (τεχνικούς αλλά και οικονομικούς).
E3	Όχι δεν έχει διασυνδεθεί επαρκώς με άλλα πληροφοριακά συστήματα του δημοσίου ενώ θα έπρεπε. Θα έπρεπε να είχε διασυνδεθεί με την ασφάλιση γιατί η ασφάλιση προϋποθέτει εργασία κατά βάση, θα έπρεπε το ένα να συνομιλεί απαραίτητως με το άλλο και το ένα να συμπληρώνει το άλλο. Ωστόσο, αυτό δεν συμβαίνει γιατί όποιο σύστημα αναπτύσσει ένας φορέας του δημοσίου δεν συνδυάζεται με κανένα άλλο
E4	Η ενοποίηση και διασύνδεση του συστήματος Εργάνη με τα υπόλοιπα πληροφοριακά συστήματα του δημοσίου τομέα δε θα μπορούσε να χαρακτηριστεί επαρκής
E5	Πιστεύω ότι θα μπορούσαν να γίνουν μεγαλύτερα βήματα για την διασύνδεση και με άλλες υπηρεσίες.
E6	Όχι, η ενοποίηση με το ΟΠΣ ΣΕΠΕ και ΠΑΠΥΡΟ δεν είναι αποτελεσματικά διασυνδεδεμένη καθότι δεν αντλούνται από το ΟΠΣ ΣΕΠΕ δεδομένα του ΠΣ ΕΡΓΑΝΗ παραμετροποιημένα κατά το χρόνο διενέργειας του ελέγχου-οι Επιθεωρητές που διενεργούν, επεξεργάζονται και υπογράφουν τους ελέγχους να αναγκάζονται να δουλεύουν παράλληλα και στα δυο συστήματα
E7	Όχι διότι δεν έχει επεκταθεί η δια-λειτουργικότητα μεταξύ πολλών ΠΣ του δημοσίου και ειδικά με των συνεργαζόμενων με το ΣΕΠΕ φορέων.
E8	Δεν υπάρχει προς το παρόν επαρκής διασύνδεση με τα υπόλοιπα πληροφοριακά συστήματα του Δημόσιου Τομέα.

Πίνακας 11. Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 7

Η παραπάνω ερώτηση μπορεί να χαρακτηριστεί εξαιρετικά σημαντική στα πλαίσια της μελέτης περίπτωσης. Όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν αρνητικά σε ότι αφορά τη διασύνδεση του υπό μελέτη συστήματος με άλλα πληροφοριακά συστήματα. Ο Ε4 τόνισε ότι «οι αργοί ρυθμοί λειτουργίας του δημοσίου, η αέναη γραφειοκρατία, η έλλειψη ενημέρωσης και εκπαίδευσης αλλά και η απουσία μίας σύγχρονης και προσαρμοσμένης στις απαιτήσεις και τεχνολογικές εξελίξεις νοοτροπίας, αποτελούν τα βασικά αίτια αυτού του προβλήματος». Ο Ε8

υποστήριξε ότι «η αδυναμία κατά τη γνώμη μου υφίσταται διότι κάθε φορέας έχει το δικό του Πληροφοριακό Σύστημα προσαρμοσμένο στις δικές του ανάγκες και ως εκ τούτου καθίσταται δύσκολη και συγχρόνως χρονοβόρα η διασύνδεσή τους με το Π.Σ.ΕΡΓΑΝΗ», ενώ ο Ε2 ανέφερε τεχνικούς και οικονομικούς λόγους.

Δυστυχώς η έλλειψη διασύνδεσης μειώνει σημαντικά τις δυνατότητες του εγχειρήματος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης συνολικά, καθώς αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση ανάπτυξης συνεργειών, ανταλλαγής γνώσεων και προοπτικών και ανάπτυξης της γνώσης. Αλλιώς το εγχείρημα κινδυνεύει να χαρακτηριστεί από κατακερματισμένες γνώσεις/ οπτικές και πολιτικές που μπορεί να συγκρούονται ή να αλληλο-υπονομεύονται με ένα αφανή τρόπο (μπορεί να μη φαίνεται με μια πρώτη εξέταση). Και πάλι οι στάσεις και η κουλτούρα του δημόσιου τομέα αναφέρθηκε σαν εγγενές εμπόδιο, όπως και η έλλειψη κατάρτισης και ενημέρωσης (που μπορεί να θεωρηθούν απόρροιες της συγκεκριμένης κουλτούρας). Μπορεί να υποστηριχθεί ότι αν δεν προσαρμοστεί η κουλτούρα των δημόσιων οργανισμών (κάθε οργανισμός θα έχει μια μοναδική κουλτούρα, αλλά θα υπάρχουν ομοιότητες και συγκλίσεις) με τις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής σε επίπεδο αξιών και υποθέσεων (συνεχής βελτίωση/ μάθησης, πειραματισμός, επικέντρωση σε αποτελέσματα), θα υπάρχουν συνεχώς εμπόδια και αντιστάσεις.

4.8 Συγκεντρωτικές απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 8

Στον παρακάτω Πίνακα, παρατίθενται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «Κατά τη γνώμη σας, οι στάσεις των υπαλλήλων του Υπουργείου είναι θετικές ή αρνητικές σε σχέση με το σύστημα?»

Ερώτηση 8	Στάσεις των εργαζόμενων
E1	Θετικές
E2	Πολύ θετικές.
E3	Νομίζω ότι κατά βάση είναι αρνητικές επειδή είναι δυσλειτουργικό, καθόλου φιλικό στο χρήστη
E4	Είναι φυσικό και επόμενο κάθε καινοτόμο σύστημα να αντιμετωπίζεται με δισταγμό και επιφυλάξεις από μέρος υπαλλήλων, ιδιαίτερα των παλαιότερων, λόγω και των δυσκολιών προσαρμογής αλλά και των αδυναμιών που παρουσιάζονται συνήθως στην έναρξη της λειτουργίας του
E5	Θετικές γιατί είναι το απαραίτητο εργαλείο ειδικά των Επιθεωρητών για τους ελέγχους που πραγματοποιούν
E6	Θεωρώ ότι γενικά είναι θετικές.
E7	Πολύ θετικές

E8

Η στάση των Επιθεωρητών Εργασιακών Σχέσεων και των Επιθεωρητών Ασφάλειας και Υγείας είναι θετική απέναντι στο σύστημα

Πίνακας 12. Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 8

Η πλειονότητα των απαντήσεων συγκλίνει στο ότι οι στάσεις των εργαζόμενων για το υπό μελέτη σύστημα είναι θετικές. Πάλι υπάρχει μια ακραία τιμή (ο E3) που δηλώνει ότι είναι αρνητικές, ενώ σε προηγούμενη ερώτηση (για την ενσωμάτωση του συστήματος στις διαδικασίες του Υπουργείου) είχε αρνητική άποψη. Σε επίπεδο εικασιών, μπορεί να υποστηριχθεί ότι είτε είναι μια «παραφωνία» (επομένως δεν υπάρχει εγκυρότητα) ή είναι απλά «εκφραστής της δύσκολης αλήθειας». Πάντως και ο E4 αναφέρεται σε φυσικές, αρνητικές στάσεις (καθώς το εγχείρημα είναι στο ξεκίνημά του), ενώ μπορεί να τονιστεί ότι δύσκολα κανείς αναμένει τόσο πολλές θετικές στάσεις σε κινήσεις εισαγωγής τεχνολογίας στον ελληνικό δημόσιο τομέα, τη στιγμή που έχει αναφερθεί από τους ερωτηθέντες ότι υπάρχει ελλιπής ενημέρωση και κατάρτιση σε πολλές περιπτώσεις (επομένως υπάρχει μια αναντιστοιχία). Από την άλλη τα αντιληπτά οφέλη που είναι πολλά και τονίστηκαν από τους ερωτηθέντες μπορεί να συνηγορούν υπέρ της ύπαρξης θετικών στάσεων, αλλά θα μπορούσε να ειπωθεί ότι το πιο πιθανό είναι οι στάσεις να είναι σε ένα βαθμό μοιρασμένες-θα υπάρχουν και υποστηρικτές με βάση τα αντιληπτά οφέλη αλλά και άτομα που σε επίπεδο αξιών και βαθιών παραδοχών μπορεί να αντιστέκονται ή να είναι επιφυλακτικοί με την τεχνολογία.

4.9 Συγκεντρωτικές απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 9

Στον παρακάτω Πίνακα, παρατίθενται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «Γιατί πιστεύετε ότι κάποιοι υπάλληλοι έχουν θετική στάση απέναντι στο σύστημα? Από τι πιστεύετε ότι εξαρτάται αυτή η θετική στάση και η αποδοχή του συστήματος?»

Ερώτηση 9	Αιτίες των θετικών στάσεων
E1	Από τα θετικά αποτελέσματα στην εργασία τους, κατά πόσο δηλαδή διευκολύνει την εργασία τους (π.χ. κατά τους ελέγχους)
E2	Μείωσε δραστικά την αυτοπρόσωπη παρουσία των επιχειρήσεων και κατήργησε τις τεράστιες ουρές και μαζί τις αναπόφευκτες προστριβές. Από την κατανόηση της ουσιαστικής βελτίωσης της θέσης του υπαλλήλου αλλά και της υπηρεσίας
E3	Έχουν θετική στάση κυρίως όσοι το χειρίζονται περισσότερο.
E4	Οι νεότεροι και περισσότερο καταρτισμένοι στις πληροφοριακές δυνατότητες υπάλληλοι, είναι πάντα πιο θετικοί στο να προσαρμοστούν σε εφαρμογές της τρέχουσας τεχνολογίας και να

	εγκαταλείψουν τις τετριμμένες συμβατικές και παρωχημένες έναντι των σύγχρονων αναγκών διαδικασίες
E5	Για τον παραπάνω λόγο και λόγω μείωσης της γραφειοκρατίας
E6	Νομίζω ότι οι πολλαπλές δυνατότητες που παρέχει το Σύστημα διευκολύνουν και σε μεγάλο βαθμό υποστηρίζουν τις εργασίες των υπαλλήλων με αποτέλεσμα την θετική τους στάση.
E7	Διότι διευκολύνει την καθημερινή τους εργασία και τους προσφέρει ένα επιπλέον εύχρηστο εργαλείο διεκπεραίωσης των αρμοδιοτήτων τους
E8	Οι Επιθεωρητές Εργασιακών Σχέσεων μπορεί να έχουν μόνο θετική άποψη απέναντι στο σύστημα καθώς είναι ένα εργαλείο το οποίο παρέχει πλήρη εικόνα της εργασιακής σχέσης ενός εργαζόμενου , γεγονός το οποίο διευκολύνει τον έλεγχο της εργασιακής σχέσης και τον εντοπισμό παραβατικών συμπεριφορών εκ μέρους των επιχειρήσεων και καταστρατηγήσεων της εργατικής νομοθεσίας

Πίνακας 13. Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 9

Οι απαντήσεις φαίνεται να συγκλίνουν αρκετά ενώ κοινός τόπος επεξήγησης των θετικών στάσεων είναι τα αντιληπτά οφέλη από τη χρησιμοποίηση νέων τεχνολογιών-η διευκόλυνση, η κατανόηση της ουσιαστικής βελτίωσης της θέσης του υπαλλήλου αλλά και της υπηρεσίας (πολύ σημαντικό), η μείωση της γραφειοκρατίας (απόδοση του Υπουργείου), η υποστήριξη των εργασιών και η αύξηση της ατομικής απόδοσης. Πολύ σημαντική θεωρείται η απάντηση του E2 καθώς θίγει ένα αρκετά βαθύ ζήτημα, που μπορεί να είναι η αυτό-εικόνα των εργαζόμενων σε σχέση με τη συνεισφορά τους, την αντιληπτή τους θέση και τη συμμετοχή τους σε ένα οργανισμό που παρέχει σημαντικό κοινωνικό έργο (επιπλέον μπορεί να θεωρηθεί ότι αυτή η βελτίωση της θέσης των εργαζόμενων αν είναι πραγματική, μπορεί να εκληφθεί ως δείγμα εκτίμησης ή δέσμευσης της ηγεσίας και να συνοδευτεί από μια αντιληπτή υποχρέωση ανταπόδοσης). Οι E3 και E4 τόνισαν πάλι ότι είναι πιθανότερο οι νέοι εργαζόμενοι να έχουν θετικότερες στάσεις και αυτοί που το χειρίζονται, καθώς παρατηρούν άμεσα τα οφέλη. Και αυτό είναι πάρα πολύ σημαντικό καθώς υπογραμμίζει τη αναγκαιότητα διάχυσης και εμπέδωσης/ κατανόησης των ωφελειών από όλους του εργαζόμενους, ακόμα και από αυτούς που δεν έχουν άμεση επαφή με το σύστημα.

4.10 Συγκεντρωτικές απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 10

Στον παρακάτω Πίνακα, παρατίθενται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «Γιατί πιστεύετε ότι κάποιοι υπάλληλοι έχουν αρνητική στάση απέναντι στο σύστημα? Από τι πιστεύετε ότι εξαρτάται αυτή η αρνητική στάση και η μη αποδοχή του συστήματος?»

Ερώτηση 10	Αιτίες των αρνητικών στάσεων
E1	Ίσως δεν γνωρίζουν τον τρόπο λειτουργίας του τις δυνατότητες που παρέχει ως προς την άντληση δεδομένων.
E2	Πιθανή έλλειψη εξοικείωσης
E3	Πιστεύω ότι δεν είναι φιλικό στο χρήστη και δεν έχει υπάρξει λειτουργική συνδεσιμότητα με τα υπόλοιπα συστήματα που υφίστανται
E4	Είναι φυσικό η επί έτη ή και δεκαετίες ακόμα εξοικείωση στην εφαρμογή και λειτουργία παλιών συστημάτων να δημιουργεί ένα αίσθημα ασφάλειας στην άσκηση των καθηκόντων ενός υπαλλήλου. Η έλλειψη επαρκούς ενημέρωσης αλλά και η απουσία προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης στα νέα πληροφοριακά συστήματα στους ηλικιακά παλαιότερους υπαλλήλους επιτείνει το κλίμα δυσπιστίας τους.
E5	Δεν γνωρίζω κάποιον με αρνητική στάση
E6	Πιθανολογώ ότι η αρνητική στάση υπαλλήλων ίσως προέρχεται από επιμέρους δυσλειτουργίες του συστήματος που αφορούν στα αντίστοιχα καθήκοντά τους ή και σε δυσκολία προσαρμογής και ένταξης γραφειοκρατικών υποχρεώσεών τους σε πληροφοριακό σύστημα
E7	Η αρνητική στάση οφείλεται στην απουσία επαρκούς ενημέρωσης για τα πλεονεκτήματα που δύναται να προσφέρει η χρήση του.
E8	Κατά τη γνώμη μου δεν μπορεί οι Επιθεωρητές Εργασιακών Σχέσεων να έχουν αρνητική άποψη απέναντι στο σύστημα

Πίνακας 14. Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 10

Οι απαντήσεις μπορεί να χαρακτηριστούν ιδιαίτερα διαφωτιστικές και οι συμμετέχοντες πραγματικά παρείχαν πολύτιμα insights-τονίστηκε η ενδεχόμενη δυσκολία ενσωμάτωσης άλλων καθηκόντων στις απαιτήσεις του συστήματος (επομένως μπορεί να συνυπάρχουν γραφειοκρατικά καθήκοντα με το σύστημα και αυτό να δυσχεραίνει τη χρησιμοποίησή του), η ελλιπής κατάρτιση παλιότερων εργαζόμενων και κυρίως η ανεπαρκής ενημέρωση για τα οφέλη του συστήματος, η έλλειψη διασύνδεσης με τα άλλα πληροφοριακά συστήματα (που μπορεί να μειώνει τη αντιληπτή του χρησιμότητα και σημαντικότητα) και η έλλειψη εξοικείωσης.

Όλα τα παραπάνω είναι πολύ σημαντικά εμπόδια, ενώ ίσως το πιο σημαντικά είναι η πρόβλεψη για εναρμονισμό των συνολικών καθηκόντων των εργαζόμενων με τα πληροφοριακά συστήματα (για παράδειγμα αν πρέπει να αναζητήσει σε ένα τεράστιο όγκο εγγράφων κάποια από τα στοιχεία που πρέπει να εισάγει σε αν σύστημα, μειώνεται κατά πολύ η αντιληπτή χρησιμότητα του συστήματος) και η έλλειψη ενημέρωσης για τα οφέλη του συστήματος. Είναι πάρα πολύ σημαντικό να γίνει μια βαθιά συνειδητοποίηση από τη σκοπιά των εργαζόμενων, η βελτίωση της θέσης τους, της κοινωνικής εικόνας τους και της κοινωνικής τους συμβολής.

4.11 Συγκεντρωτικές απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 11

Στον παρακάτω Πίνακα, παρατίθενται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «Θεωρείτε ότι το σύστημα, έχει συμβάλει στην απελευθέρωση «δημιουργικών δυνάμεων»? Οι υπάλληλοι, έχουν τη δυνατότητα να ασχοληθούν με πιο ουσιαστικές διαστάσεις των καθηκόντων τους? (στη βάση της μείωσης της γραφειοκρατίας)»

Ερώτηση 11	Απελευθέρωση «δημιουργικών δυνάμεων
E1	Πάρα πολύ καθώς δεν χρειάζεται να ασχολούνται με παραλαβή, καταχώρηση, αρχειοθέτηση και αναζήτηση στοιχείων σε ένα φυσικό αρχείο αλλά να επικεντρωθούν στο ελεγκτικό τους έργο.
E2	Ναι , γιατί π.χ. οι επιθεωρητές εργασίας έχουν περισσότερο χρόνο για υλοποίηση ελέγχων φυσικών αλλά και μέσα στο σύστημα.
E3	Σε καμία περίπτωση δεν έχει λειτουργήσει σ' αυτή την κατεύθυνση
E4	Έχει συμβάλει στην απελευθέρωση των δημιουργικών καθώς ανοίγει νέους ορίζοντες στην άσκηση των καθηκόντων των υπαλλήλων και δημιουργεί μία νέα κουλτούρα συνυφασμένη με τις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής, μακριά από τις γραφειοκρατικές αγκυλώσεις του παρελθόντος.
E5	Ναι σίγουρα έχει βοηθήσει. Η αναζήτηση των στοιχείων γίνεται άμεσα και με πολλαπλές αναζητήσεις.
E6	Ναι, πράγματι θεωρώ ότι χρονοβόρες αναζητήσεις, διασταυρώσεις στοιχείων με διοικητικές διαδικασίες και άλλες γραφειοκρατικές παθογένειες έχουν εξαλειφθεί με το Σύστημα, με αποτέλεσμα οικονομία χρόνου και δυνάμεων των υπαλλήλων για παραγωγική εκπλήρωση των καθηκόντων τους.
E7	Ναι οπωσδήποτε. Έχει εξοικονομήσει πολύτιμο χρόνο για την απασχόληση με άλλες πιο ουσιαστικές αρμοδιότητες όπως των ελέγχων και των επιλύσεων εργατικών διαφορών.

E8

Ναι θεωρώ ότι έχει συμβάλλει στην απελευθέρωση «δημιουργικών δυνάμεων» καθώς αποδέσμευσε σημαντικό χρόνο των Επιθεωρητών του Σ.ΕΠ.Ε. και των υπαλλήλων του Ο.Α.Ε.Δ. και του Ε.Φ.Κ.Α. και ως εκ τούτου **μειώθηκε το κόστος παροχής υπηρεσιών με την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού για την ενίσχυση του ελεγκτικού και λοιπού έργου τους.**

Πίνακας 15. Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 11

Και πάλι, όλοι οι συμμετέχοντες (εκτός από τον Ε3) τόνισαν ότι έχει συμβάλλει στην απελευθέρωση δημιουργικών δυνάμεων. Ο Ε4 τόνισε ότι «*ανοίγει νέους ορίζοντες στην άσκηση των καθηκόντων των υπαλλήλων και δημιουργεί μία νέα κουλτούρα συνυφασμένη με τις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής, μακριά από τις γραφειοκρατικές αγκυλώσεις του παρελθόντος*», ενώ κάτι πολύ σημαντικό είναι η παρατήρηση του Ε7, ότι «*έχει εξοικονομήσει πολύτιμο χρόνο για την απασχόληση με άλλες πιο ουσιαστικές αρμοδιότητες όπως των ελέγχων και των επιλύσεων εργατικών διαφορών*». Επομένως η αυτοματοποίηση, και η μείωση της γραφειοκρατίας μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία χρόνου που μπορεί να αξιοποιηθεί για την επίλυση διαφορών και τη βελτίωση του εργασιακού κλίματος (αυτό μπορεί να είναι ένα εξαιρετικό πλεονέκτημα). Από την άλλη, πρέπει να δοθεί προσοχή ώστε να μην οδηγήσει σε αύξηση των διαφορών, σε περίπτωση που δημιουργηθούν υπάλληλοι δύο ταχυτήτων-αυτοί που είναι εξοικειωμένοι και έχουν θετικές στάσεις και αυτοί που έχουν αρνητικές (μπορεί να είναι παλιότεροι συνάδελφοι).

4.12 Συγκεντρωτικές απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 12

Στον παρακάτω Πίνακα, παρατίθενται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «*Θεωρείτε ότι οι εμπλεκόμενοι φορείς (επιχειρήσεις κ.ά.) έχουν θετική γνώμη για το σύστημα και γιατί? Λαμβάνετε θετικά σχόλια, παράπονα κ.ά.?*»

Ερώτηση 12

E1

Γνώμη των ομάδων ενδιαφέροντος

Οι *συνεπείς εργοδότες* είναι θετικοί καθώς εξοικονομούν χρόνο και ανθρώπινους πόρους για την διεκπεραίωση των απαιτούμενων εργασιών.

E2

Αρχικά θετικότατη. Θέλουν και *έχουν προτείνει δομικές αλλαγές για τη βελτίωση του συστήματος*

E3	Τα αρνητικά σχόλια σχετίζονται με το δαιδαλώδες του συστήματος και την αδυναμία ορισμένων πολιτών να κατανοήσουν τη φιλοσοφία του συστήματος και τι πρέπει να κάνουν
E4	Στο σύνολό της, η ανταπόκριση στο σύστημα από τους εμπλεκόμενους φορείς θα χαρακτηριζόταν ως θετική. Είναι βέβαια φυσιολογικό να υπάρχουν και οι προβλεπόμενες δυσарέσκειες από εργοδότες, επιχειρήσεις κ.ά., καθώς η οποιαδήποτε τεχνολογική καινοτομία και οι αδυναμίες που προκύπτουν στο ξεκίνημα της εφαρμογής της να βρίσκουν απροετοίμαστους τους χρήστες της και μερικές φορές να δημιουργεί πρόσθετα προβλήματα αντί να τα λύνει.
E5	Υπάρχει θετική εικόνα ως προς τις ηλεκτρονικές υποβολές με τις οποίες πλέον ελαχιστοποιείται η προσέλευση στις αρμόδιες υπηρεσίες και υπάρχει εξοικονόμηση χρόνου αλλά από την άλλη είναι πιο εύκολος ο έλεγχος των αρμόδιων οργάνων κάτι που σε κάποιους παραβατικούς εργοδότες δεν αρέσει.
E6	Οι εργαζόμενοι από την πλευρά τους φαίνεται να το χρησιμοποιούν για να διαπιστώσουν την τήρηση των όρων συμβάσεων που έχουν συνάψει καθώς και να ανατρέχουν στο ιστορικό του εργασιακού τους βίου. Και οι δύο πλευρές παρόλες τις επιμέρους αντιρρήσεις φαίνεται να εκτιμούν τις δυνατότητες που παρέχονται από το Σύστημα. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού, μισθοδοσίας και τα λογιστήρια των επιχειρήσεων και οι εργοδότες γνωρίζουν και τηρούν τις δηλωτικές υποχρεώσεις τους τροφοδοτώντας το σύστημα με τα ζητούμενα στοιχεία αλλά και αντλώντας από αυτό σχετικά δεδομένα
E7	Ναι διότι είναι ένα πολύ εύχρηστο εργαλείο και μια δεξαμενή με πολλές, έγκυρες πληροφορίες για τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων και για το εργατικό δυναμικό.
E8	Εμπλεκόμενοι στο εν λόγω σύστημα αποτελούν αφ' ενός μεν οι επιχειρήσεις και γενικότερα τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου που απασχολούν εργαζόμενους με εξαρτημένη σχέση εργασίας αφ' ετέρου δε οι ίδιοι οι εργαζόμενοι σε αυτές τις επιχειρήσεις και γενικότερα στα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου.

Πίνακας 16. Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 12

Σε γενικές γραμμές οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι οι ομάδες ενδιαφέροντος (κυρίως οι εργαζόμενοι και οι επιχειρήσεις) έχουν κυρίως θετική γνώμη. Η απάντηση του E8 είναι αρκετά περιεκτική και κατατοπιστική-«*αναφερόμενη στους εργαζόμενους θα απαντήσω με σιγουριά*

βάσει των μηνυμάτων που λαμβάνω ότι έχουν μόνον θετική άποψη για το σύστημα. Και τούτο διότι γνωρίζουν ότι είναι ευκολότερο να εφαρμοσθεί αλλά και να ελεγχθεί η εφαρμογή της εργατικής νομοθεσίας με θετικό μόνον όφελος γι' αυτούς καθώς παρεμποδίζει την εργοδοτική αυθαιρεσία σε σχέση με το ωράριο εργασίας, την ασφαλιστική κάλυψη και τις δεδουλευμένες αποδοχές. Όσον αφορά τις επιχειρήσεις οι απόψεις τους διίστανται. Υπάρχουν άλλες που έχουν θετική άποψη για το σύστημα καθώς θεωρούν ότι όχι μόνον λειτουργεί ως σημαντικό υποστηρικτικό εργαλείο για τη βελτίωση της διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους αλλά συγχρόνως προάγει τη διαφάνεια στις εργασιακές σχέσεις και ως εκ τούτου τον υγιή ανταγωνισμό μεταξύ των και άλλες που δεν έχουν θετική άποψη για το σύστημα καθώς θεωρούν ότι το Π.Σ.ΕΡΓΑΝΗ εξελίχθηκε σε εργαλείο διαχείρισης με σημαντικό γραφειοκρατικό βάρος γι' αυτές».

Επομένως οι εργαζόμενοι τείνουν να έχουν θετική γνώμη γιατί νιώθουν πιο προστατευμένοι και αυτόνομοι, καθώς έχουν τη δυνατότητα να ανατρέξουν στο ιστορικό τους, να έχουν άμεση ενημέρωση κ.ά. Οι επιχειρήσεις μπορεί να έχουν και αρνητική γνώμη καθώς μπορεί να υπάρχουν τεχνικά ζητήματα. Ο Ε6 υποστήριξε ότι «ιδιαιτέρo ζήτημα είχε προκληθεί από την εκ των προτέρων ανάρτηση από την επιχείρηση υπερεργασίας – υπερωρίας των εργαζομένων καθώς και με την υποχρέωση υποβολής πινάκων οικονομοτεχνικών εργασιών. Τα πρακτικά ζητήματα εφαρμογής, το πλήθος των υποχρεώσεων και το αυξημένο, όπως ισχυρίζονται, κόστος συμμόρφωσης από την επιχείρηση (με εξωτερικούς συνεργάτες λογιστές συνήθως) είναι τα συνήθη σχόλια που εκφράζονται από τις επιχειρήσεις».

4.13 Συγκεντρωτικές απαντήσεις συμμετεχόντων στην ερώτηση 13

Στον παρακάτω Πίνακα, παρατίθενται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «Πιστεύετε ότι το σύστημα έχει συμβάλει στη βελτίωση της εικόνας του Υπουργείου στους πολίτες και τις επιχειρήσεις? Γιατί?»

Ερώτηση 13	Εικόνα του Υπουργείου
E1	Ναι, γιατί οι πολίτες πλέον είναι εξοικειωμένοι με τα ψηφιακά συστήματα και η δυνατότητα ολοκλήρωσης διαδικασιών με τρόπο αυτοματοποιημένο χωρίς την ανάγκη αυτοπρόσωπης παρουσίας και οποιαδήποτε ώρα της ημέρας διευκολύνει τη ζωή τους.
E2	Ναι. Κάθε μείωση της γραφειοκρατίας είναι ευπρόσδεκτη.
E3	Γενικά έχει συμβάλει θετικά στη βελτίωση της εικόνας του Υπουργείου στο βαθμό που μέσω της καθολικότητας έχεις εν δυνάμει δυνατότητα να εντοπίσεις τους παραβάτες στην αγορά εργασίας.

E4	Βελτιώνει την εικόνα ενός Υπουργείου έτοιμου να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις των καιρών εφοδιασμένο με τις δυνατότητες που προσφέρει η σύγχρονη τεχνολογία στην υπηρεσία πάντα τόσο των εργαζομένων όσο και των επιχειρήσεων.
E5	Ναι γιατί είναι ένα βήμα εκσυγχρονισμού και μέσα στα πλαίσια της «ηλεκτρονικής διακυβέρνησης».
E6	Είναι βέβαιο ότι με τις υποχρεώσεις που επιβάλλεται να αναρτηθούν στο Σύστημα καταγράφονται, διαπιστώνονται, αξιολογούνται, αναλύονται δεδομένα εξάγονται συμπεράσματα και ρυθμίζονται θέματα που αφορούν στη αγορά εργασίας. Λειτουργεί ως δυναμικό εργαλείο της Πολιτείας , της επιχείρησης και του εργαζομένου αναβαθμίζοντας τις υπηρεσίες του Υπουργείου στη σύγχρονη τεχνολογική πραγματικότητα.
E7	Ναι σε μεγάλο βαθμό, όμως εξακολουθεί να είναι δύσκολο για τους εξωτερικούς χρήστες και χρειάζεται αρκετές ακόμη βελτιώσεις
E8	Βελτίωσε σε πολύ μεγάλο βαθμό την εικόνα του Υπουργείου Εργασίας καθώς εισήγαγε τον ψηφιακό μετασχηματισμό ο οποίος βοήθησε αφενός μεν στην προάσπιση των εργασιακών δικαιωμάτων των εργαζομένων, αφετέρου δε λειτούργησε ως σημαντικό υποστηρικτικό εργαλείο για τη βελτίωση της διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα τη μείωση των διοικητικών τους βαρών

Πίνακας 17. Απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 13

Οι απαντήσεις ήταν καθολικά θετικές, ενώ πολύ σημαντική είναι η παρατήρηση του E6 ότι εισάγει το στοιχείο της δυναμικότητας σε ότι αφορά την Εικόνα του Υπουργείου. Είναι κρίσιμης σημασίας να θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι βελτιώθηκε η εικόνα του Υπουργείου, καθώς μπορεί να αυξήσει την ικανοποίησή τους και τα θετικά τους αισθήματα για το Υπουργείο και την εργασία τους συνολικά.

Συζήτηση αποτελεσμάτων

Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων μπορεί να χαρακτηριστούν αρκετά ουσιαστικές, ενώ εξάχθηκαν ορισμένα αρκετά σημαντικά και χρήσιμα συμπεράσματα. Σε γενικές γραμμές, προκύπτει μια αρκετά θετική εικόνα του συστήματος, ενώ τόσο οι εργαζόμενοι του υπό μελέτη

Υπουργείου, όσο και οι εμπλεκόμενες ομάδες ενδιαφέροντος (με βάση τις απαντήσεις του δείγματος) τείνουν να έχουν θετικές γνώμες για το σύστημα και τη συνεισφορά του στην σύγχρονη, δημόσια διοίκηση. Εντοπίστηκαν αρκετά οφέλη από την εισαγωγή του υπό μελέτη συστήματος, ενώ αναγνωρίστηκαν και κάποιοι δομικοί περιορισμοί που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν.

Κεφάλαιο 5^ο Συμπεράσματα-προτάσεις

5.1 Συμπεράσματα

Τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας θα κινηθούν σε σχέση με τους ερευνητικούς στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα.

Ποια είναι τα αντιληπτά οφέλη από τη σκοπιά των εργαζόμενων και πώς επεξηγούνται (πόσο επιτυχής είναι η εφαρμογή του συστήματος)?

Το σύστημα φαίνεται να ενέχει ποικίλα και σημαντικά οφέλη για διάφορα εμπλεκόμενα μέρη:

- παρέχεται η δυνατότητα στους **εργαζόμενους** να μπαίνουν και να αντλούν στοιχεία για τα εργασιακά τους, κάτι πολύ σημαντικό καθώς ενισχύει την αυτονομία/ ενδυνάμωσή τους και την ικανότητα χάραξης προσωπικών στρατηγικών εργασίας. Οι εργαζόμενοι δεν είναι πλέον (σε κάποιο βαθμό) παθητικοί δέκτες, αλλά μπορούν ενεργητικά να ενημερώνονται για το ιστορικό τους, να ανά-στοχάζονται, ενδεχομένως να εμβαθύνουν και να προσεγγίζουν πιο δημιουργικά τον εργασιακό τους βίο. Αυτό μπορεί να είναι ωφέλιμο, καθώς μπορεί να κάνουν καλύτερες επαγγελματικές επιλογές και να νιώθουν ότι έχουν αυξημένο έλεγχο της κατάστασης (αυτό-αποτελεσματικότητα). Τέλος αναμφίβολα το σύστημα έχει συμβάλλει στην αύξηση του αισθήματος ασφάλειας καθώς νιώθουν καλύτερα προστατευμένοι, απέναντι σε ενδεχόμενες εργοδοτικές αυθαιρεσίες
- Για τους **εργαζόμενους του Υπουργείου**, έχει συμβάλλει στην αποδέσμευση χρόνου (που μπορεί να αξιοποιηθεί για την κάλυψη πιο ουσιαστικών καθηκόντων και την

επίλυση εργασιακών τριβών/ βελτίωση του κλίματος), στη βελτίωση της αντιληπτής τους θέσης και στη μείωση της γραφειοκρατίας. Αυτά μπορούν να οδηγήσουν σε διεύρυνση των θετικών τους αισθημάτων για τον οργανισμό (να εκληφθούν ως μέσα επίδειξης υποστήριξης, δέσμευσης και εκτίμησης) και σε αύξηση της εργασιακής δέσμευσης. επιπλέον θεωρούν ότι έχει συμβάλλει στη βελτίωση της εικόνας του Υπουργείου (πιο εκσυγχρονισμένο και δυναμικό) κάτι που σίγουρα έχει θετική επίδραση στον τρόπο που αντιλαμβάνονται την επαγγελματική τους θέση συνολικά (μπορεί να θεωρούν ότι αποτελούν μέρη ενός σημαντικού, επιδραστικού φορέα που έχει ουσιαστική κοινωνική προσφορά)

- Σε σχέση με το Υπουργείο υπάρχουν οι δυνατότητες καλύτερης παρακολούθησης της αγοράς εργασίας, αποτελεσματικότερου και πιο έγκαιρου εντοπισμού τάσεων και πιθανών προβλημάτων και αυξημένων δυνατοτήτων σχεδιασμού και εφαρμογής πολιτικών στο πεδίο της εργασίας (ανεργία, κοινωνική προστασία κ.ά.)

Συνολικά η εφαρμογή του συστήματος κρίνεται αρκετά πετυχημένη, ενώ φαίνεται να έχει σημαντικά οφέλη. Παρόλα αυτά πρέπει να τονιστεί ότι εξαιτίας κάποιων δομικών ζητημάτων (διασύνδεσης, ενημέρωσης των ωφελειών και κουλτούρας/ αντίστασης) δεν αποτελεί ένα μέσο πραγματικού στρατηγικού σχεδιασμού, αλλά δρα περισσότερο επιβοηθητικά και επικουρικά (όχι τόσο ως καταλύτης). Τέλος φαίνεται να έχει ενσωματωθεί αρκετά αποτελεσματικά στις διαδικασίες του Υπουργείου, με βάση την ανάλυση των απαντήσεων.

Ποιες είναι οι αδυναμίες του συστήματος?

Οι αδυναμίες του συστήματος και της εφαρμογής του, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες εντοπίζονται κυρίως σε επίπεδο κουλτούρας και σε τεχνικό επίπεδο. Όπως προέκυψε από τις απαντήσεις δεν υπάρχει επαρκής διασύνδεση με άλλα συστήματα ώστε να υπάρξει ανάπτυξη της γνώσης και υπάρχουν κάποια τεχνικά ζητήματα (φιλικότητα στο χρήστη, έλλειψη πρόσβασης σε κάποιες εφαρμογές κ.ά.). Συγκεκριμένα εντοπίστηκαν αρκετά αδύναμα σημεία, όπως:

- η έλλειψη **δυνατοτήτων εξεύρεσης και επεξεργασίας στοιχείων** (δεν γίνεται ενώ αναφέρθηκε ότι κάποια ποιοτικά χαρακτηριστικά των υπό μελέτη φαινομένων απαιτούν την ενδελεχή παρέμβαση των ελεγκτών, επομένως υπάρχουν ακόμα αρκετά περιθώρια βελτίωσης και διεύρυνσης της ικανότητα εξαγωγής συμπερασμάτων από τα δεδομένα)

- η έλλειψη **πρόσβασης** σε κάποιες εφαρμογές που μπορεί να συνιστά ένα εμπόδιο και ένας τρόπος να ενισχύονται οι αρνητικές στάσεις και να μειώνεται η αντιληπτή σημαντικότητα (το μέγεθος του πιθανού κοινωνικού του αντίκτυπου) και ελκυστικότητα του συστήματος
- η έλλειψη **ενημέρωσης και κατάρτισης**, κάτι πολύ σημαντικό. Όπως έχει τονιστεί, μάλλον προκύπτει ότι δεν υπάρχει επαρκής ενημέρωση και καθολική αποδοχή και συνειδητοποίηση των ωφελειών του συστήματος και του θετικού αντίκτυπου που μπορεί να παρατηρηθεί από τη μετάβαση σε μια ηλεκτρονική κυβέρνηση. Η έλλειψη γνώσης είναι πολύ πιθανό να μην επιτρέπει την αντικειμενική κρίση και αντίληψη κάποιων εννοιών, όπως η τεχνολογία, ενώ είναι πιθανή η εστίαση στα αρνητικά στοιχεία (την προσωρινή δυσκολία, τις νέες απαιτήσεις, τις αλλαγές στην καθημερινότητα κ.ά.). Το ζήτημα είναι να κατανοηθεί το μέγεθος του οφέλους από την αύξηση της γνώσης, της διασύνδεσης, της καλύτερης και ακριβέστερης καταγραφής και παρακολούθησης των αναγκών και των απαιτήσεων των πολιτών και της αγοράς, της ανάμιξης των πολιτών. Έτσι θα κατανοηθεί ότι η ανάμιξη αυτή μπορεί να είναι σημαντικός παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης και αύξησης της χρησιμότητας του έργου των δημοσίων υπαλλήλων (είναι πολύ διαφορετικό να υποστηρίζονται οι πολίτες με βάση τις πραγματικές τους ανάγκες και πολύ διαφορετικό να εξυπηρετούνται απλά στο πλαίσιο της εκπλήρωσης των γραφειοκρατικών τους καθηκόντων).
- ο προβληματικός σχεδιασμός ενός καινούργιου και μη δοκιμασμένου συστήματος και η **καχυποψία**. Και εδώ είναι πολύ σημαντικός ο τονισμός των ωφελειών κυρίως σε επίπεδο εσωτερικών ανταμοιβών των εργαζόμενων. Εκτός από τις εξωτερικές ανταμοιβές (διευκόλυνση κ.ά.), οι εσωτερικές ανταμοιβές μπορούν να παίξουν κεντρικό ρόλο στην μείωση της καχυποψίας-η συνειδητοποίηση (όπως ειπώθηκε) της αναβάθμισης της κοινωνικής προσφοράς των υπαλλήλων (που μπορεί να συνδεθεί με αισθήματα αυτό-αποτελεσματικότητας, χρησιμότητας, επίτευξης κ.ά.), ο σημαντικός ρόλος που μπορούν να επιτελέσουν σε σχέση με την πορεία του συνολικού εγχειρήματος κ.ά.
- ο **μη φιλικός σχεδιασμός του στο χρήστη και η έλλειψη δια-συνδεσιμότητας** με άλλα πληροφοριακά συστήματα. Εδώ αρχικά πρέπει να επιλυθούν τεχνικά ζητήματα φιλικότητας στο χρήστη και να αυξηθεί η εκπαίδευση και τα επίπεδα κατάρτισης εντός υπουργείου. Από ότι τεκμαίρεται δεν έχει υπάρξει επαρκής εκπαίδευση των

εργαζόμενων, ενώ μόνο αυτοί που το χειρίζονται φαίνεται να έχουν κατάρτιση. Ακόμα κι αν όλοι οι υπάλληλοι δεν αποκτήσουν προχωρημένες, γνώσεις πρέπει να είναι σε θέση να κατανοούν τον τρόπο λειτουργίας τους, ώστε να μην αισθάνονται αποκομμένοι και να μπορούν να συντονιστούν στο πλαίσιο της κοινής προσπάθειας.

- η μη επαρκής στελέχωση ενός help desk και η μη ύπαρξη ενός σαφούς πλαισίου αποτύπωσης στο Π.Σ.ΕΡΓΑΝΗ των διαφόρων διαδικασιών. Επομένως φαίνεται ότι υπάρχει ένα ζήτημα ξεκάθαρης περιγραφής όλων των διαδικασιών, κάτι που μπορεί να δημιουργεί προβλήματα, παρερμηνείες και ανασφάλεια. Επιπρόσθετα ίσως ήταν πολύ θετικό βήμα η σύσταση μιας ομάδας διαχείρισης του συστήματος εντός Υπουργείου, η οποία θα ήταν υπεύθυνη για την ομαλή ενσωμάτωσή του και τη αποδοχή του εντός οργανισμού. Μια τέτοια πομάδα μπορεί να είναι δια-λειτουργική και να ασχολείται με τη καταγραφή προβλημάτων και την εύρεση τρόπων επίλυσής τους. Αυτό θα βοηθούσε σημαντικά και στην περαιτέρω νομιμοποίηση του συστήματος από τους εργαζόμενους, ενώ το να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι γνώμες τους, μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της ανάμιξης (θα νιώθουν περισσότερο μέρη της προσπάθειας) και στη δημιουργία αισθημάτων αντιληπτής ανταπόδοσης (οι εργαζόμενοι μπορεί να υποτεθεί ότι θα τείνουν να επιθυμούν να ανταποδίδουν σε προσπάθειες που εκλαμβάνονται ως επίδειξη εκτίμησης, καλής θέλησης και εκκίνησης μιας αμοιβαία επωφελούς σχέσης)

Τα πιο σημαντικά μειονεκτήματα επομένως είναι η έλλειψη δια-συνδεσιμότητας με άλλα πληροφοριακά συστήματα και η έλλειψη ενημέρωσης, κατάρτισης και η καχυποψία. Χωρίς την διασύνδεση δεν μπορεί να εφαρμοστούν πολιτικές με βαθύ και σημαντικό αντίκτυπο (ειδικά σε μακροπρόθεσμο επίπεδο), καθώς δεν υπάρχει συντονισμός, γνώση του ρόλου άλλων κρίσιμων τμημάτων και από κοινού σχεδιασμός και αποδοχή. Αν κάτι δεν γίνει αποδεκτό από ένα μεγάλο μέρος του δημόσιου τομέα, μπορεί να υποτεθεί ότι είναι πιθανό να αντιμετωπίσει διάφορες δυσκολίες σε κάποια επίπεδα εφαρμογής. Βεβαίως για όλα αυτά απαιτείται πολιτική βούληση και θέληση, αλλά μπορεί να υποστηριχθεί ότι μικρές κινήσεις προς την αύξηση της ανάμιξης των πολιτών και των ομάδων ενδιαφέροντος (επιχειρήσεις, δημόσιοι υπάλληλοι κ.ά.), μπορούν να πιέσουν σημαντικά προς την ανάληψη αυτής της δέσμευσης.

Η διασύνδεση και η έλλειψη επαφής ανάμεσα στα συστήματα αποτελεί ένα δομικό πρόβλημα, εξαιρετικής σημασίας καθώς αποδυναμώνει τον αντίκτυπο του εγχειρήματος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, εμποδίζει την εφαρμογή πολιτικών μακροπρόθεσμου, στρατηγικού

χαρακτήρα που θα έχουν πραγματικό αντίκτυπο και επίδραση και ισχυροποιεί απόψεις που μπορεί να είναι αντίθετες στην πρόοδο αυτή (υπονομεύοντας το μέλλον της προσπάθειας).

Ο ρόλος της κουλτούρας (όπως τονίστηκε στη θεωρητική επισκόπηση) είναι κρίσιμος και η σχέση της με τις τεχνολογίες είναι αμφίπλευρη- μπορεί να δημιουργηθούν αλυσιδωτές αντιδράσεις όπου η αρχική καχυποψία ενισχύεται από την έλλειψη διασύνδεσης και τη συνειδητοποίηση της έλλειψης στρατηγικής αποτελεσματικότητας. Συνεπώς μπορεί η αύξηση των δυνατοτήτων συστημάτων, να επιδράσει θετικά και σημαντικά στην κουλτούρα των οργανισμών (να τροποποιηθούν οι βαθιές παραδοχές και οι στάσεις), ενώ μπορούν να ληφθούν και συμπληρωματικά μέτρα (ώστε για παράδειγμα να μειωθεί η καχυποψία).

Ποιες είναι οι στάσεις των εργαζόμενων και πώς επεξηγούνται?

Οι στάσεις των εργαζόμενων είναι γενικά αρκετά θετικές, ενώ μπορούν να επεξηγηθούν στη βάση των αντιληπτών ωφελειών του συστήματος, που είναι πολλές και σημαντικές. Παρόλο που εκφράστηκαν αρκετά εμπόδια (καχυποψία/ αντίσταση που οφείλεται ενδεχομένως σε ελλιπή ενημέρωση, κατάρτιση κ.ά., ζητήματα της κουλτούρας της γραφειοκρατίας), και δομικές αδυναμίες (διασύνδεση με άλλα συστήματα κ.ά.), οι στάσεις μπορούν να χαρακτηριστούν αρκετά θετικές. Αυτό που διατυπώθηκε είναι ότι δεν μπορεί να επιβεβαιωθεί η αντικειμενικότητα αυτών των στάσεων (κάτι που αποτελεί μια εγγενή αδυναμία της ποιοτικής μεθόδου)-μπορεί να υποστηριχθεί ότι εκφράστηκαν κάποιες σαφείς επιφυλάξεις (από ένα ερωτηθέντα, τον E3), ενώ πιο έμμεσα αναφέρθηκαν και κάποιες ενστάσεις. Σε επίπεδο εικασίας, το πιο πιθανό είναι ότι οι υπάλληλοι σε κάποιο βαθμό μπορεί να προχώρησαν σε κάποιο βαθμό εξωραϊσμού σε ότι αφορά τη στάση των υπαλλήλων του Υπουργείου (αλλά όχι μεγάλο, καθώς η τεκμηρίωση των αντιληπτών πλεονεκτημάτων του συστήματος ήταν πολύ περιεκτική και συγκεκριμένη).

Ποια είναι η γνώμη των εμπλεκόμενων ομάδων ενδιαφέροντος?

Η γνώμη των εμπλεκόμενων ομάδων ενδιαφέροντος (εργαζόμενοι και επιχειρήσεις) φάνηκε να είναι πολύ θετική, κυρίως σε σχέση με τους εργαζόμενους, που αισθάνονται πιο προστατευμένοι από εργοδοτικές αυθαιρεσίες. Αυτό είναι ένα σημαντικό εύρημα, ενώ οι περισσότεροι ερωτηθέντες συνέκλιναν στο ότι οι συνεπείς εργοδότες και οι εργαζόμενοι έχουν θετική (έως πολύ θετική) γνώμη, ενώ έχει βελτιωθεί η εικόνα του Υπουργείου συνολικά. Αυτά μπορούν να συμβάλλουν και στη αύξηση της ικανοποίηση των εργαζόμενων, καθώς ο θετικός αντίκτυπος της εργασίας τους αναγνωρίζεται και το βιώνουν.

5.2 Προτάσεις

Όπως τονίστηκε, η γενική εικόνα που διαμορφώθηκε είναι η εξής: το σύστημα Εργάνη είναι μια αρκετά πετυχημένη περίπτωση εισαγωγής πληροφορικού συστήματος στη δημόσια διοίκηση, ενώ είναι πολύ σημαντικό ότι αναφέρθηκαν από τους εργαζόμενους μια σειρά από απτά, αντιληπτά οφέλη. Επιπλέον φαίνεται να έχει ενσωματωθεί αποτελεσματικά στις διαδικασίες του Υπουργείου κάτι θετικό.

Από την άλλη, η έλλειψη διασύνδεσης με άλλα πληροφοριακά συστήματα αποτελεί ένα δομικό ελάττωμα εξαιρετικής σημασίας. Όπως έχει υποστηριχθεί επανειλημμένως, δεν μπορεί να υπάρξει ψηφιακή μεταμόρφωση και πραγματική ηλεκτρονική διακυβέρνηση, χωρίς την ενοποίηση των συστημάτων και των πληροφοριών (ή τη σημαντική αύξησή τους). Είναι ο μόνος τρόπος να αυξηθεί στρατηγικά η γνώση, να συνδυαστούν μοναδικές οπτικές/ θεάσεις και να γίνει σύλληψη νέων διαστάσεων φαινομένων και προβλημάτων (να αναγνωριστούν μοτίβα, υποδόριες σχέσεις/ αιτίες κ.ά.).

Η ανάπτυξη της γνώσης μπορεί να υποστηριχθεί, ότι απαιτεί την αύξηση της ικανότητας για νέα γνώση και της διάθεσης (κινητοποίησης). Στους δύο αυτούς άξονες θα κινηθούν οι προτάσεις της παρούσας εργασίας. Πρέπει απαραιτήτως να αρχίσει η οικοδόμηση και η προσπάθεια σχεδιασμού της διασύνδεσης ανάμεσα στα πληροφοριακά συστήματα, ώστε να γίνει πραγματική αξιοποίηση και συνδυασμός των γνώσεων/ ικανοτήτων και της εμπειρίας των στελεχών του δημόσιου τομέα. Μπορεί εύκολα να γίνει αντιληπτό, πόσο σημαντική είναι η ανταλλαγή γνώσεων ανάμεσα στα υπουργεία και τους φορείς και πόσο μπορεί να αναπτυχθεί συλλογικά η γνώση. Οτιδήποτε μακριά από αυτό, είναι θετικό (συμβάλλει στη διευκόλυνση, στην ικανοποίηση των πολιτών, στη βελτίωση της εικόνας, στην παρακολούθηση τάσεων κ.ά.), αλλά δεν μπορεί να αποτελέσει μέσο θεμελιώδους παρέμβασης (σε βαθύ επίπεδο) και θετικής αλλαγής. Μάλιστα μπορεί να υποστηριχθεί ότι κάποια πράγματα, όπως η γνώση μπορούν αν αναπτυχθούν φυσικά ή οργανικά, αρκεί να υπάρχουν οι καλύτερες συνθήκες/ το πλαίσιο (αυτές είναι η ικανότητα πρόσβασης και ανταλλαγής δεδομένων).

Σε σχέση με τη διάθεση για νέα γνώση και τη διάθεση υποστήριξης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, είναι σημαντικό να αξιοποιηθεί η επιστημονική γνώση σε σχέση με την παρακίνηση των εργαζόμενων του δημόσιου τομέα. Έχει καταδειχθεί ότι ένας πολύ αποτελεσματικός τρόπος αύξησης της παρακίνησης των δημοσίων λειτουργών είναι η αποτελεσματική επικοινωνία και τονισμός της σημασίας του έργου τους σε κοινωνικό επίπεδο. Συνεπώς οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κατανοήσουν και να συνειδητοποιήσουν αφενός τη

σημαντικότητα του έργου τους και αφετέρου τη σύνδεση ανάμεσα στην άρτια εκτέλεσή του και την ψηφιακή μεταμόρφωση. Αν γίνει αυτή η σύνδεση και εμπεδωθεί (ότι το έργο τους είναι πολύ σημαντικό κοινωνικά και τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να το αναβαθμίσουν ουσιαστικά) είναι πολύ πιθανό να μειωθεί σταδιακά ο βαθμός αντίστασης. Για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται πραγματικές δεξιότητες επικοινωνίας από την ανώτερη Ηγεσία ως τους επιτελικούς μάνατζερς. Από ότι φάνηκε υπάρχει θέμα ενημέρωσης στους υπάλληλους σε ότι αφορά το Εργάνη, ενώ βρέθηκε ότι κατά περίπτωση οι υπάλληλοι που δε το χειρίζονται άμεσα δεν είναι καλά ενημερωμένοι και καταρτισμένοι. Αυτό μπορεί να συνεπάγεται ότι δεν συνειδητοποιούν σε βάθος την ωφέλεια που μπορεί να έχει σε επίπεδο κοινωνικό, οργανισμού αλλά και ατομικό. Επιπλέον θα πρέπει να γίνουν ουσιαστικές, σταδιακές αλλαγές σε επίπεδο κουλτούρας, κάτι καθόλου απλό καθώς η κουλτούρα έχει τον ρόλο του μέσου επίτευξης συνοχής και εσωτερικής σταθερότητας. Είναι πολύ ουσιαστικό ζήτημα Ηγεσίας να γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές που θα ενθαρρύνουν τον πειραματισμό, τη συνεχή μάθηση και την επικέντρωση σε αποτελέσματα. Θα πρέπει να βρεθούν εσωτερικοί στόχοι που να αποτελούν μέσο εξέλιξης, και όχι άγχους-θα πρέπει κάθε φορά να εξετάζεται το γιατί επιτεύχθηκαν (ή όχι) και οι αποτυχίες να είναι πηγές εξέλιξης.

Επιπλέον είναι πολύ σημαντική η υιοθέτηση μιας ανοιχτής στάσης-ανοιχτή ως προς τις ομάδες ενδιαφέροντος και την υποδοχή γνώσεων από αυτούς, ως προς την απόδοση και ως προς την ανάπτυξη σχέσεων. Οι περιχαρακώσεις και ο κατακερματισμός που φαίνεται να ισχύει στις περισσότερες περιπτώσεις είναι σοβαρές αγκυλώσεις και εμπόδια προσαρμογής στη νέα, ψηφιακή εποχή της γνώσης. Ενδεχομένως το πιο σημαντικό στάδιο είναι η αύξηση της παρακίνησης των δημόσιων λειτουργών και η συνειδητοποίηση της ανάγκης για προσωπική αναβάθμιση ως αναπόσπαστο μέρος της επιτυχούς εκπλήρωσης των καθηκόντων τους. Αν συνειδητοποιηθεί βαθιά από κάθε υπάλληλο ότι η κοινωνική του συμβολή είναι πραγματικά σημαντική, είναι πολύ πιθανό να αυξηθεί η ικανοποίησή τους και η παρακίνησή τους, καθώς θα νιώσει αναμφίβολα αισθήματα αυτό-πραγμάτωσης και επίτευξης/ ολοκλήρωσης (που θεωρούνται σημαντικοί εσωτερικοί καταλύτες).

Επιπρόσθετα θα πρέπει να ενδυναμωθούν σημαντικά οι δημόσιο υπάλληλοι και να λαμβάνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων. Δεν είναι τυχαίο ότι στον ιδιωτικό τομέα έχουν απορριφθεί τεχνολογίες όπως καταδείχθηκε στη θεωρητική επισκόπηση) ή έχουν τροποποιηθεί σημαντικά, αφού αξιολογήθηκαν από τους εργαζόμενους και ζητήθηκε η γνώμη τους. Η εξωγενής επιβολή μέτρων δεν έχει σημαντικές πιθανότητες επιτυχίας, ειδικά στη σημερινή εποχή που οι γνώσεις και οι «ορίζοντες» των ατόμων έχουν διευρυνθεί σημαντικά. Για να επιτύχουν όλα αυτά τα

εγχειρήματα πρέπει να αλλάξουν ριζικά σημαντικές διαστάσεις του κλίματος και της κουλτούρας των δημόσιων οργανισμών (όχι μόνο το πώς γίνονται τα πράγματα, αλλά και πώς είναι εδώ).

5.3 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας συνδέονται με τις αδυναμίες της τεχνικής της συνέντευξης και της ποιοτικής έρευνας συνολικά:

- υπάρχουν αρκετές πηγές προκατάληψης που απειλούν την αξιοπιστία των ευρημάτων, όπως η υποκειμενικότητα των ερωτηθέντων (μπορεί να θέλουν να προστατέψουν τον οργανισμό τους, να μη φανεί κάτι αρνητικό, η τάση εξωραϊσμού κ.ά.)
- τα ευρήματα δεν μπορούν να γενικευτούν στον πληθυσμό

Παρόλα αυτά καταβλήθηκε σημαντική προσπάθεια αντιμετώπισης αυτών των δυσκολιών, ενώ αφενός το ερωτηματολόγιο δομήθηκε με τρόπο που να ελαχιστοποιεί τη κούραση και την ύπαρξη παρερμηνειών (ήταν όσο πιο σαφές και περιεκτικό γίνεται, ενώ έγινε προσπάθεια να μην επηρεάζουν οι ερωτήσεις και ο τρόπος διατύπωσης τους τους ερωτηθέντες). Τέλος αντλήθηκαν ορισμένα σημαντικά και χρήσιμα ευρήματα ενώ ελπίδα είναι ότι επιτεύχθηκαν και κάποια ουσιαστικά insights.

Σε ότι αφορά μελλοντικές έρευνες προτείνεται η ποιοτική και ποσοτική διερεύνηση του ρόλου της κουλτούρας στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση και των πρακτικών δυσκολιών και αντιστάσεων σε ότι αφορά τη δια-λειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων. Η κουλτούρα όπως επισημάνθηκε στη θεωρητική επισκόπηση είναι κεντρικός παράγοντας επηρεασμού της επιτυχίας οποιασδήποτε αλλαγής, ενώ υποστηρίζεται ότι δεν έχει μελετηθεί ενδελεχώς σε σχέση με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Τέλος η διασύνδεση είναι το απόλυτο βήμα για μια μεταμόρφωση σε ότι αφορά την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και πρέπει να μελετηθεί αναλυτικά (τόσο με ποσοτικές έρευνες, όσο και με ποιοτικές, όπου θα διερευνηθεί ο αντίκτυπος των αλλαγών στις στάσεις των ατόμων).

Βιβλιογραφία

Al-Khafaji, N. Shittuline, A. & Osman, W. (2012). *The Effect of Resistance to Change in the Application of e-Government in Iraq*. Tenth International Conference on ICT and Knowledge Engineering. Available at: D:/06408579.pdf. (15/02/2019).

Baum, C., & Di Maio, A. (2000). *Gartner's Four Phases of E-government Model*. Gartner Group.

Beaumaster, S. (2002). *Local government IT implementation issues: A challenge for public administration*. In Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences (Vol. 5, p. 128).

Berce, J., Lanfranco, S., & Vehovar, V. (2008). E-governance: Information and communication technology, knowledge management and learning culture. *Informatica*, 32, 189–205.

Boyd, D. (2012). *Critical questions for big data*. [online] Available at: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1369118X.2012.678878>.

Bradley, R. V., Pridmore, J. L., & Byrd, T. A. (2006). Information systems success in the context of different corporate cultural types: An empirical investigation. *Journal of Management Information Systems*, 23(2), 267–294.

Brown, D. J. (2001). *Using Surveys in Language Programs*. Cambridge: Cambridge University Press.

Calabro, A. (2011). *Governance Structures and Mechanisms in Public Service Organizations: Theories, Evidence, and Future Directions*. London & New York, NY: A Springer Company.

Chan, J. B. L. (2001). The technological game: How information technology is transforming police practice. *Criminology & Criminal Justice*, 1(2), 139–159.

Chen, H., et al. (2008). *Digital Government: E-Government Research, Case Studies, and Implementation*. New York, NY: Springer.

Chen, Y., et al. (2009). *Electronic Government Implementation: A Comparison between Developed and Developing Countries*. In Mehdi Khosrow-Pour. *E-Government Diffusion, Policy, and Impact: Advanced Issues and Practices* (p. 89-105). New York, NY: Information Science Reference.

Cohen L., Manion, L., Morrison, K. (2008). *Research Methods in Education*. London: Routledge.

Columbus, L. (2018). Big Data Analytics Adoption Soared in The Enterprise In 2018. At: orbes.com/sites/louiscolumbus/2018/12/23/big-data-analytics-adoption-soared-in-the-enterprise-in-2018/#651c9173332f. (08/05/2020).

Creswell, J.W., (2007). *Research design. Qualitative and mixed methods approach*. London: Sage.

Dawes, S. (2002). *The Future of E-government*. Center for Technology in Government, University at Albany/SUNY, http://www.ctg.albany.edu/publications/reports/future_of_egov/future_of_egov.pdf.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate culture: The rites and rituals of corporate lives*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Delone, W. H., & McLean, E. R. (1992). Information systems success: The quest for the dependent variable. *Information Systems Research*, 3, 60–95.

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2005). *New public management is dead – long live digital-era governance*. Oxford, UK: Oxford University Press.

E-governance Institute (2004). *Concepts and Principles of E-governance*. Rutgers University's National Center for Public Productivity, <http://www.andromeda.rutgers.edu/~egovinst/Website/institutepg.htm>.

Egov (2003). *E-government Strategy, Implementing the President's Management Agenda for E-government*. At: http://www.whitehouse.gov/omb/egov/2003egov_strat.pdf

Europa (2003). *The Role of e-Government for Europe's Future*. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, <http://europa.eu.int>.

Evans, D., & Yen, D. C. (2006). E-Government: Evolving relationship of citizens and government, domestic, and international development. *Government Information Quarterly*, 23(2), 207–235.

Ferlie, E., Hartley, J., & Martin, S. (2003). Changing Public Service Organizations: Current Perspectives and Future Prospects. *British Journal of Management*, 14, S1–S14.

Gallivan, M., & Srite, M. (2005). Information technology and culture: Identifying fragmentary and holistic perspectives of culture. *Information and Organization*, 15(4), 295–338.

Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *The American Political Science Review*, 98(2), 341–354.

Gupta, M. P., & Jana, D. (2003). E-government evaluation: A framework and case study. *Government Information Quarterly*, 20(4), 365–387.

Hayami's, P., Iles, J., & Healy, M. (2005). E-government in Greece: Bringing the Gap Between Need and Realty. *The Electronic Journal of E-government*, 3(4): 185-192.

Heeks, R. (2001). *Understanding E-Governance for Development*, i-Government Working Paper Series Paper No. 11, Institute for Development Policy and Management. Retrieved from http://www.sed.manchester.ac.uk/idpm/research/publications/wp/igovernment/documents/igov_wp11.pdf

Hefetz, A., & Warner, M. (2004). Privatization and its reverse: Explaining the dynamics of the government contracting process. *Journal of Public Administration: Research and Theory*, 14(2), 171–190.

Hiller, J.S., & Belanger, F. (2001). *Privacy Strategies for Electronic Government*. Virginia: The Price water house Endowment for the Business of Government.

Ho, A. T. (2002). Reinventing local governments and the e-government initiative. *Public Administration Review*, 62(4), 434–444.

Jaeger, P. T. (2005). Deliberative democracy and conceptual foundations of electronic government. *Government Information Quarterly*, 22(4), 702–719

Juthla, D. N., Bodorik, P., Weatherbee, T., & Hudson, B. (2002). *e-Government in execution: Building organizational infrastructure*. In Proceedings of the European Conference on Information Systems, Gdansk, Poland.

Kanungo, S., & Jain, V. (2011). Organizational Culture and E-Government Performance. *International Journal of Electronic Government Research*, 7(2), 36–58.

Kaplan, A. (1964). *The conduct of inquiry*. New York: Harper & Row.

Kasane, M. & Ibrahim, H. (2008). Toward an Information and Communication Technology Development in Developing Countries. *Communications*, vol. 4.

Katal, A. (2013). Big Data: Issues, Challenges, Tools and Good Practices. *Big Data: Issues, Challenges, Tools and Good Practices*, 1, 404.

Ke, W., & Wei, K. K. (2004). Successful e-government in Singapore. *Communications of the ACM*, 47(6), 95–99.

Kim, S. (2008). *A management capacity framework for local governments to strengthen transparency in local governance in Asia*. Retrieved from http://www.ungc.org/pds/UNPOG_Local_Governance_Project_Report_SoonheeKim.pdf.

Layne, K., & Lee, J. (2001). Developing fully functional e-government: A four stage model. *Government Information Quarterly*, 18, 122–136.

Leidner, D. E., & Kayworth, T. (2006). A review of culture in information systems research: Toward a theory of information technology culture conflict. *Management Information Systems Quarterly*, 30(2), 357–399.

Lindgren, I. (2013). *A study on who matters for public e-service development and implementation*, PhD thesis, Linköping, Sweden: Linköping University.

Maniatopoulos, G. (2005, July 4-6). *e-Government movements of organizational change: A social shaping approach*. In Proceedings of the 4th International Critical Management Studies Conference, Cambridge, UK.

Markellos, K. Markellou, P. Panayiotaki, A. & Stergiani, E. (2014). Current State of Greek E-Government Initiatives. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 2(3).

McIver, W.J., & Elmagarmid, A. (2002). *Advances in Digital Government: Technology, Human Factors, and Policy*. Kluwer Academic Publishers.

Moon, M. J., & Norris, D. F. (2005). Does managerial orientation matter? The adoption of reinventing government and e-government at the municipal level. *Information Systems Journal*, 15(1), 43–6.

Ndou, V. (2004). E-government for Developing Countries: Opportunities and Challenges. *Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries (EJISDC)*, 18(1): 1-24.

Newman, J., & Clarke, J. (2009). *Publics, Politics, and Power: Remaking the Public in Public Services*. London, UK: Sage Publication, Ltd.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New York, NY: Harper & Row.

Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration: Research and Theory*, 9(1), 1–32.

Reddick, C.G. (2004). *A Two Stage Model of E-government Growth: Theories and Empirical Evidence for U.S. Cities*. Government Information Quarterly.

Romm, T., Pliskin, N., & Weber, Y. (1995). The relevance of organizational culture to the implementation of human resources information systems. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 33(2), 51–63.

Schedler, K., & Scharf, M. C. (2001, October 3-5). *Exploring the interrelations between e-government and the new public management*. Paper presented at the First IFIP Conference on E-Commerce, EBusiness, and E-Government, Zurich, Switzerland.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey- Bass.

Schein, E. H. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training and Development Journal*, 8(1), 30–33.

Stake, R. E. (2005). *Qualitative case studies*. In: N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (eds.). *The SAGE handbook of qualitative research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 443–466.

Suri, P. K. (2014). Flexibility of processes and e-governance performance. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 8(2), 230–250

Tambouris, E., Gorilas, S., & Boukis, G. (2001). Investigation of Electronic Government. *Proceedings of the 8th Pan-Hellenic Conference on Informatics*, 2: 367-376, http://www.egovproject.org/egovsite/tambouris_panhellenic.pdf.

Tsakanikas, A., Danchev, S., Giotopoulos, I., Korra, E. & Pavlou, G. (2014). ICT Adoption and Digital Growth in Greece. At: http://iobe.gr/docs/research/RES_03_10062015_REP_ENG.pdf. (10/05/2020).

Tsohou, A. (2014). Innovative public governance through cloud computing. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 8(2), 251–282

West, D. M. (2008). *Improving technology utilization in electronic government around the world*. Retrieved from http://www.brookings.edu/~media/Files/rc/reports/2008/0817_egovernment_west/0817_egovernment_west.pdf