



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία»**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Ο ΕΘΝΙΚΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ ΧΑΡΟΥΛΑ (ΑΜ. 00158)

(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας)

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία»

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
Ο ΕΘΝΙΚΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ ΧΑΡΟΥΛΑ (ΑΜ. 00158)

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: κ. Κωτσαλίδου Ευδοξία

Επόπτης Α': Τριαντάρη Σωτηρία

Επόπτης Β': Βέζου Μαρίνα

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ ΧΑΡΟΥΛΑ



05-02-2023

Περιεχόμενα

| | |
|---|----|
| Ευχαριστίες..... | 5 |
| Περίληψη..... | 6 |
| ABSTRACT | 7 |
| Εισαγωγή | 8 |
| 1 ^ο Κεφάλαιο..... | 9 |
| Η Επικοινωνία στις Δημόσιες Υπηρεσίες και τους Οργανισμούς | 9 |
| 1.1 Ορισμός της Επικοινωνίας | 9 |
| 1.2 Είδη επικοινωνίας | 10 |
| 1.2.1 Άμεση επικοινωνία | 11 |
| 1.2.2 Έμμεση επικοινωνία | 12 |
| 1.2.3 Λεκτική επικοινωνία..... | 12 |
| 1.2.4 Μη - λεκτική επικοινωνία | 14 |
| 1.3 Η επικοινωνία στον χώρο εργασίας | 16 |
| 1.4 Μοντέλα επικοινωνίας | 19 |
| 1.4.1 Το αριστοτέλειο μοντέλο | 19 |
| 1.4.2 Τα μοντέλα της Γραμμικής Σχολής | 20 |
| 1.4.3 Η κυβερνητική προσέγγιση | 23 |
| 1.4.4 Τα μοντέλα αλληλεπίδρασης (Interactive Models) | 23 |
| 1.4.5 Τα συναλλακτικά μοντέλα (transactional models) | 24 |
| 1.4.6 Συστημικά μοντέλα..... | 25 |
| 1.4.7 Γενικό μοντέλο του Gerbner | 26 |
| 1.4.8 Μοντέλο της συμφωνίας και διαφωνίας | 26 |
| Κεφάλαιο 2 ^ο | 28 |
| Η έννοια της σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο..... | 28 |
| 2.1 Ορισμός της σύγκρουσης | 28 |
| 2.2 Τύποι συγκρούσεων | 29 |
| 2.3 Αίτια των συγκρούσεων | 31 |
| 2.4 Εκδήλωση της σύγκρουσης | 32 |
| 2.5 Στρατηγικές διαχείρισης και επίλυσης των συγκρούσεων | 33 |
| 3ο κεφάλαιο | 36 |
| Δημόσιοι Οργανισμοί και e-ΕΦΚΑ | 36 |
| 3.1 Ανάγκη δημιουργίας οργανισμών δημόσιου τομέα | 36 |
| 3.2 Διαφορές Δημόσιου & Ιδιωτικού τομέα | 37 |

| | |
|---|----|
| 3.3 Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης | 37 |
| 3.3.1 Συνοπτική παρουσίαση | 37 |
| 3.3.2 Ιστορική αναδρομή | 38 |
| 3.3.3 Σκοπός – αξίες κοινές μεταξύ ΕΦΚΑ και e-ΕΦΚΑ..... | 39 |
| 3.3.4 Όραμα ΕΦΚΑ..... | 39 |
| 3.3.5 Χαρακτηριστικά λειτουργίας του ΕΦΚΑ..... | 40 |
| 3.3.6 Συνοπτική περιγραφή αρμοδιοτήτων του ΕΦΚΑ..... | 42 |
| 3.4 Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης | 43 |
| 3.4.1 Διάρθρωση e-ΕΦΚΑ..... | 43 |
| 3.4.2 Ιεραρχική διαβάθμιση..... | 44 |
| 3.4.3 Λειτουργική διάρθρωση και επικοινωνία στον e-ΕΦΚΑ..... | 45 |
| 3.4.4 Τοπική Διεύθυνση Φλώρινας – Διάρθρωση..... | 46 |
| 3.4.5 Επικοινωνία με ΠΥΣΥ και Γενικές Διευθύνσεις..... | 46 |
| 3.4.6 Παραδείγματα εισερχόμενων πρωτοκόλλων από ΠΥΣΥ..... | 48 |
| 3.4.7 Επικοινωνία με τους συναδέλφους..... | 50 |
| 3.4.8 Επικοινωνία με πολίτες..... | 50 |
| 3.4.9 Λειτουργία myEFKAlive | 52 |
| 3.4.10 Προβλήματα ανεξάρτητα της επικοινωνίας | 52 |
| 4° Κεφάλαιο..... | 53 |
| Συμπεράσματα | 53 |
| Ελληνόφωνη βιβλιογραφία..... | 57 |
| Αγγλόφωνη βιβλιογραφία | 58 |

Ευχαριστίες

Πλησιάζοντας στο τέλος ενός δημιουργικού εγχειρήματος, το οποίο αποτέλεσε συγχρόνως και ένα όμορφο ταξίδι γνώσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους εκείνους που συνέδραμαν στην ολοκλήρωσή του:

Στον εκπαιδευτικό χώρο του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας για την ευκαιρία και την κατάρτιση που μου παρείχε.

Την επιβλέπουσα καθηγήτρια κ. Κωτσαλίδου Ευδοξία για τις πολύτιμες γνώσεις, την αδιάλειπτη καθοδήγηση και την εξαιρετική συνεργασία.

Τους συναδέλφους μου στη δουλειά και πρωτίστως τον προϊστάμενο της Τοπικής Διεύθυνσης Φλώρινας, κ. Γρομπανόπουλο Τρύφωνα, για τις χρήσιμες πληροφορίες και την ανατροφοδότηση που παρείχαν.

Την αγαπημένη μου οικογένεια για την άνευ όρων αγάπη και υποστήριξη που μου έδωσε.

Περίληψη

Η ποιότητα και τα χαρακτηριστικά της επικοινωνίας που αναπτύσσεται εντός του εργασιακού χώρου καθορίζουν εν πολλοίς την αποδοτικότητα και, εν τέλει, τη βιωσιμότητα οποιουδήποτε οργανισμού, πολλώ δε μάλλον ενός με το πολυσύνθετο έργο και τις υψηλές απαιτήσεις του Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ). Ο e-ΕΦΚΑ καλείται να εκπληρώσει τον πολυπαραγοντικό ρόλο ενός σύγχρονου ενιαίου φορέα ασφάλισης που θα επεξεργάζεται τα στοιχεία και θα ικανοποιεί τα αιτήματα όλων των ασφαλισμένων πολιτών, προσφέροντας τη δυνατότητα υπέρβασης όλων των γραφειοκρατικών και λειτουργικών προβλημάτων που συνεπάγονταν η ύπαρξη των επιμέρους φορέων κοινωνικής ασφάλισης. Η εκπλήρωση μιας τέτοιας κοινωνικής αποστολής μπορεί να νοηθεί αποκλειστικά εντός πλαισίου αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων του Φορέα, τόσο στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο όσο και μεταξύ διαφορετικών, ενώ εξίσου σημαντική είναι η επικοινωνία με τους πολίτες. Η διοικητική και λειτουργική διάρθρωση του e-ΕΦΚΑ αναπτύσσεται ως εξής: Κάθε Τοπικό Υποκατάστημα υπάγεται σε μια συγκεκριμένη Περιφερειακή Υπηρεσία Υποστήριξης και Συντονισμού (ΠΥΣΥ), η οποία με τη σειρά της λογοδοτεί στις αντίστοιχες Γενικές Διευθύνσεις. Κορυφή αυτής της δομής αποτελεί το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων. Οι καθημερινές λειτουργίες ενός Υποκαταστήματος περιλαμβάνουν τη διεκπεραίωση αιτημάτων από τους πολίτες, την κάλυψη όλων των κανονισμένων ραντεβού για ασφαλιστικές υποθέσεις και την καταχώριση καινούριων, την ανελλιπή επικοινωνία με τ' ανώτερα διοικητικά κλιμάκια και δη την αντίστοιχη ΠΥΣΥ -πρωτίστως μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, τη συμμόρφωση με τροποποιήσεις/επικαιροποιήσεις πρωτοκόλλων που στέλνουν οι Γενικές Διευθύνσεις στις ΠΥΣΥ ώστε να τις διαβιβάσουν στα Τοπικά Υποκαταστήματα υπαγωγής. Τα όποια προβλήματα ανακύπτουν τόσο στην εσωτερική λειτουργία του e-ΕΦΚΑ όσο και κατά την αλληλεπίδραση Φορέα - πολιτών θα μπορούσαν ν' αποδοθούν σε ορισμένα αίτια και ν' αναζητηθούν σχετικές λύσεις.

Λέξεις – Κλειδιά: Μοντέλα επικοινωνίας, Επικοινωνία στον εργασιακό χώρο, Συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο, δημόσιοι φορείς, e-ΕΦΚΑ, οργανωτική διάρθρωση, Τοπική Διεύθυνση Φλώρινας, ΠΥΣΥ, Γενικές Διευθύνσεις

ABSTRACT

Effective communication within the workplace is of the outmost importance for all public sector organizations and services, as it heavily impacts working efficiency. That applies especially on cases such as the Electronic National Security Agency (e-EFKA), an organization of multileveled command structure that focuses on eliminating all bureaucracy related to predesssesing Social Security Agencies, thus offering a functional unified platform of services for all citizens. Such an important mission can be achieved only by means of effective communication between employees, different hierarchical levels within the organization and, most importantly, citizens. e-EFKA's command and operational structure can be described as follows: Every Local Department is subjected to a certain Regional Service of Support and Assistance, which in turn is held accountable to corresponding General Administrations. Working in an e-EFKA's Local Department comes with certain duties such as responding to citizens' requests, attending appointments for insurance affairs, communicating and cooperating with other employees, managers, the corresponding Regional Service and General Administrations, implementing revised protocols sent by General Administrations to Regional Service and then forwarded to Local Departments, as well as documenting official progress reports. Emerging issues of either intra-office nature or related to misunderstandings between the Local Department and citizens can be attributed to certain causes.

Key –words and key – phrases: Communication Models, Communication in Workplace, Conflicts in Workplace, Public Sector Organizations, e-EFKA, organizational structure, Local Department of Florina City, Regional Services of Support and Assistance, General Administrations

Εισαγωγή

Ο Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ) συγκαταλέγεται στους δημόσιους οργανισμούς ζωτικής σημασίας, καθώς αντικείμενο της αποστολής του είναι η κάλυψη του πολύτιμου αγαθού της κοινωνικής ασφάλισης. Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη περίπτωσης του Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ) Δυτικής Μακεδονίας, με έμφαση στην επικοινωνία που αναπτύσσεται τόσο εντός του εργασιακού περιβάλλοντος του Τοπικού Υποκαταστήματος Φλώρινας όσο και μεταξύ του Υποκαταστήματος με τ' ανώτερα διοικητικά κλιμάκια του e-ΕΦΚΑ.

Η διάρθρωση της διπλωματικής έχει ως εξής: Στα δύο πρώτα κεφάλαια συγκροτείται το αναγκαίο θεωρητικό πλαίσιο, ήτοι ορισμός, είδη και μοντέλα επικοινωνίας εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, ακολούθως ορισμός, αίτια, είδη και τρόποι αντιμετώπισης των ενδοεργασιακών συγκρούσεων. Στις πρώτες παραγράφους του τρίτου κεφαλαίου γίνεται μια συνοπτική ιστορική ανασκόπηση του Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ), προκατόχου του σύγχρονου e-ΕΦΚΑ, και αναφέρονται τα βασικότερα χαρακτηριστικά του όπως σκοπός, αξίες, όραμα και οργανωτική διάρθρωση, ενώ στη συνέχεια γίνεται ανάλογη προσέγγιση για τον e-ΕΦΚΑ ως προς την ιεραρχική του διαβάθμιση και τις βασικές διαδικασίες επικοινωνίας που διέπουν τη λειτουργία του. Οι επόμενες παράγραφοι του τρίτου κεφαλαίου περιέχουν πληροφορίες αναφορικά με την πολυεπίπεδη επικοινωνία που αναπτύσσεται καθημερινά στην περίπτωση του Τμήματος Μητρώου και Ασφαλιστικού Βίου, Τοπικού Υποκαταστήματος Φλώρινας που υπάγεται στην Τοπική Διεύθυνση Δυτικής Μακεδονίας. Πρόκειται για την επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων, τόσο ιεραρχικά ισότιμων όσο και με τον προϊστάμενο, με τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια που είναι η ΠΥΣΥ και οι Γενικές Διευθύνσεις, όπως επίσης με τους πολίτες που είναι και οι τελικοί αποδέκτες του έργου του Ηλεκτρονικού Φορέα. Στο τελευταίο κεφάλαιο εξάγονται συμπεράσματα αναφορικά με τις παραπάνω πληροφορίες και, όπου κρίνεται σκόπιμο και εφικτό, προτείνονται πιθανές λύσεις.

1^ο Κεφάλαιο

Η Επικοινωνία στις Δημόσιες Υπηρεσίες και τους Οργανισμούς

1.1 Ορισμός της Επικοινωνίας

Η επικοινωνία αποτελεί στοιχείο ζωτικής σημασίας για τις ζωές των ανθρώπων και συγκαταλέγεται στα πλέον δύσκολα εγχειρήματα, αν δεν κατέχει μάλιστα τα πρωτεία, ενώ παράλληλα νοείται και ως μια διαχρονική αξία. Η μελέτη αυτού του πολυσύνθετου φαινομένου υπήρξε αντικείμενο πολλών επιστημών, από την κοινωνιολογία και τη ψυχολογία μέχρι τη βιολογία και τη ψυχιατρική, ωστόσο δεν έχει επιτευχθεί ακόμα κάποια ομοφωνία ως προς την απόδοση ορισμού. Αυτό καθίσταται εμφανές σε κάθε σημείο της σχετικής διεθνούς βιβλιογραφίας, καθώς οι συγγραφείς αξιοποιούν ήδη υπαρκτούς ορισμούς ή επιχειρούν μια δική τους εννοιολογική οριοθέτηση ανάλογα με την προσέγγιση που ακολουθούν στην εκάστοτε μελέτη. Η εν λόγω ασάφεια, περισσότερο δημιουργική παρά φθοροποιά, ίσως είναι σύμφυτη των γνωστικών πεδίων που άπτονται ζητήματα κοινωνικών φαινομένων, μια και η πολυπλοκότητα των διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων τόσο σε περιορισμένη έκταση (λχ εργασιακά περιβάλλοντα) όσο και στην κλίμακα ολόκληρης της κοινωνίας είναι συχνά ασύμβατη με οποιαδήποτε προσπάθεια ποσοτικοποίησης και πολλώ δε μάλλον με τη στεγανοποίηση αυστηρών ορισμών. Όπως και να χει, μια μερική συμφωνία μεταξύ των διαθέσιμων ορισμών συντείνει στον χαρακτηρισμό της επικοινωνίας ως τη μεταβίβαση πληροφοριών, εννοιών και συχνά συναισθημάτων μεταξύ των ανθρώπων με χρήση διαφόρων μέσων διάδρασης. Δομικά στοιχεία της επικοινωνίας είναι αφενός η ύπαρξη αποστολέα και παραλήπτη μιας πληροφορίας και αφετέρου η διαδικασία αποστολής/λήψης της εν λόγω πληροφορίας που διενεργείται μεταξύ των δύο.

Σημαντικό είναι πως όλες οι προσεγγίσεις του φαινομένου συμφωνούν ότι πρόκειται για σύνολο διεργασιών κατά πολύ πιο σύνθετο από μια μονοσήμαντη ανταλλαγή πληροφοριών, καθώς εφάπτεται σε κάθε κοινωνική δομή και αλληλεπίδραση. Πρόκειται για κοινωνική λειτουργία και αποτελεί συγκροτητικό στοιχείο της ανθρώπινης κοινωνίας, αφού συμβαδίζει με την απαρχή της (Graig, 1999). Κατά τον

ορισμό των West&Turner (2007), είναι η μεταφορά γνώσεων και πληροφοριών από τον αποστολέα μέσω μηνυμάτων ενημερωτικής ή καθοδηγητικής φύσεως με αξιοποίηση προφορικών, γραπτών ή οπτικοακουστικών στοιχείων. Επίσης, μεταβαίνοντας σε έναν πιο σύγχρονο ορισμό, ως επικοινωνία νοείται η διαδικασία που ακολουθεί κάποιο άτομο, ομάδα ή οργανισμός προς μεταβίβαση πληροφοριών σε άλλο άτομο, ομάδα ατόμων ή οργανισμό (Greenberg&Baron, 2013).

Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η επικοινωνία διαμορφώνει τη μήτρα επί της οποίας συγκροτείται κάθε κοινωνική και όχι μόνο δομή, διέπει τις πολυεπίπεδες λειτουργίες της κοινωνίας αποτελώντας και η ίδια μία εξ αυτών, ενώ παράλληλα παρεισφρεί σε κάθε τομέα παραγωγής έργου και προαγωγής της γνώσης, από τις δημόσιες και ιδιωτικές υπηρεσίες μέχρι τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, τους ερευνητικούς φορείς, τους επιχειρηματικούς ομίλους και τις καθημερινές συναλλαγές.

Επόμενο είναι πως η επικοινωνία κατέχει ρόλο κομβικής σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία οποιουδήποτε εργασιακού περιβάλλοντος και συγκαταλέγεται στα απαραίτητα προσόντα, γεγονός περισσότερο επίκαιρο από ποτέ καθώς η σύγχρονη αγορά εργασίας έχει μεταβληθεί ριζικά και λειτουργεί βάσει έμφασης στην παροχή διαρκώς βελτιστοποιούμενων υπηρεσιών. Εντός του εργασιακού χώρου, λοιπόν, η επικοινωνία έχει την πρωτοκαθεδρία στην επίτευξη αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών, καθορίζοντας έτσι τόσο τον βαθμό επίτευξης επιθυμητών εργασιακών και επιχειρηματικών στόχων όσο και την αποδοτική διεκπεραίωση των ατομικών καθηκόντων στο πλαίσιο του οργανισμού. Άλλωστε, πολλές εκ των παθογενειών που ενσκήπτουν σε έναν οργανισμό ανάγονται σε δυσλειτουργική επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων ή/και της διοικήσεως, οπότε αναδεικνύεται η ανάγκη καλλιέργειας εργασιακής επικοινωνίας προς ενίσχυση του πνεύματος συνεργασίας για το σύνολο των εργαζομένων (Χυτήρης,2006).

1.2 Είδη επικοινωνίας

Κοινωνική διαδικασία ούσα, η επικοινωνία πραγματοποιείται βάσει ορισμένων αξόνων και η επιτυχία της διεκπεραίωσης προϋποθέτει την ύπαρξη μερικών βασικών στοιχείων. Τούτων λεχθέντων, το μέσο που χρησιμοποιείται από τον αποστολέα (πηγή) προς μεταφορά των πληροφοριών είναι το κανάλι, ενώ το μέσο μπορεί να είναι γραπτός ή προφορικός λόγος, με τον δεύτερο να συνοδεύεται συχνά από

χειρονομίες, εκφράσεις του προσώπου και λοιπά εξωγλωσσικά/παραγλωσσικά στοιχεία. Ο προφορικός λόγος προσφέρει αμεσότητα και σχετική απλότητα, ενώ ο γραπτός βασίζεται στην ανάπτυξη και στην οργανωμένη διατύπωση συλλογισμών κατά τρόπους τέτοιους ώστε να καθίσταται το μήνυμα πλήρως κατανοητό στον αποδέκτη

Ο γραπτός λόγος αποτελεί κι αυτός με τη σειρά του κανάλι επικοινωνίας. Εδώ η πηγή χρησιμοποιεί συλλογισμούς, ορθή διατύπωση, προκειμένου το περιεχόμενο του μηνύματος να καταστεί πλήρως κατανοητό στο δέκτη (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, ό.π.:226-228).

Η επιτυχία στη λήψη και την κατανόηση ενός μηνύματος δεν έγκειται αποκλειστικά στην επικοινωνιακή ευχέρεια του αποστολέα αλλά συναρτάται και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του παραλήπτη. Αυτές με τη σειρά τους επηρεάζονται άμεσα και διαμορφώνονται από το γνωστικό επίπεδο του παραλήπτη, τον κώδικα αξιών που διαθέτει, τις ιδιότητες του χαρακτήρα του και τον τρόπο σκέψης. Για κάθε παραλήπτη, η δυνατότητα ανάπτυξης ελεύθερης και κριτικής σκέψης επίσης είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της δυνατότητας αποδοχής ή απόρριψης και τροποποίησης του μηνύματος έτσι ώστε να διατηρεί την αυτονομία του και να μην υποβαθμίζεται σε θύμα χειρισμού από πλευράς αποστολέα. Σημαντικό λειτουργικό χαρακτηριστικό της επικοινωνίας είναι και η ανατροφοδότηση (feedback), καθώς ο διατυπωμένος συλλογισμός και η παρεχόμενη πληροφορία επιστρέφουν στον αποστολέα κατόπιν συμπλήρωσης με νέες σκέψεις και ενδεχομένως κριτική από τον δέκτη, ενώ έτσι δίνεται και η ευκαιρία ελέγχου για το κατά πόσο έγινε αντιληπτό το αρχικό μήνυμα.

Οι σημαντικότερες μορφές επικοινωνίας είναι η άμεση και έμμεση, η λεκτική και μη λεκτική, η εσωτερική και εξωτερική, η τυπική και άτυπη.

1.2.1 Άμεση επικοινωνία

Ως άμεση χαρακτηρίζεται η επικοινωνία κατά την οποία η μεταφορά πληροφορίας μεταξύ πομπού και αποδέκτη πραγματοποιείται μέσω ενός ή περισσότερων καναλιών (μέσων) χωρίς την παρεμβολή ή διαμεσολάβηση άλλου παράγοντα. Ο πομπός καθορίζει το περιεχόμενο του μηνύματος, το μέσο και τον τρόπο κωδικοποίησης.

1.2.2 Έμμεση επικοινωνία

Βασική διαφορά της έμμεσης επικοινωνίας είναι η παρεμβολή/μεσολάβηση κάποιου παράγοντα μεταξύ πομπού και αποδέκτη, ο οποίος αναφέρεται ως ενδιάμεσος. Η ύπαρξη του ενδιάμεσου μπορεί να προκύπτει από επιθυμία του ενός εκ των δύο μερών και ν' αποσκοπεί σε διευκόλυνση της προσέγγισης ή να επιβάλλεται από περιορισμούς, τεχνικής ή μη φύσης, που θέτει το μέσο.

Η φύση της λειτουργίας ενός ενδιάμεσου είναι διττή, καθώς ενεργεί ταυτόχρονα ως αποδέκτης και ως πομπός του μηνύματος. Σε πολλές περιπτώσεις, η συμμετοχή του είναι καθοριστική για την επιτυχία της επικοινωνίας καθώς είτε θα κωδικοποιεί αποτελεσματικότερα το μήνυμα καθιστώντας το εύληπτο από τον τελικό αποδέκτη (δηλαδή τον επιθυμητό αποδέκτη) ή θ' αλλοιώνει ολότελα το περιεχόμενο δημιουργώντας «θόρυβο». Παραδείγματα διαμεσολαβητών είναι οι εκπρόσωποι τύπου επιχειρηματικών οργανισμών και κυβερνήσεων, οι επαγγελματικές υπηρεσίες διαφήμισης, οι νομικοί σύμβουλοι και εν γένει οι εξειδικευμένοι επαγγελματίες (τεχνίτες, εργολάβοι, μηχανικοί, υπεύθυνοι συντήρησης συστημάτων κλπ) οι οποίοι αναλαμβάνουν την επίλυση ζητημάτων εκπροσωπώντας τους πελάτες τους. Επίσης, σε περιπτώσεις όπου δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στις εντυπώσεις παρά στην γνωστική – τεχνοκρατική επάρκεια μπορεί να επιλέγονται πρόσωπα που τυγχάνουν μεγαλύτερης εκτίμησης από πλευράς αποδεκτών. Τέλος, ο ενδιάμεσος θα λάβει πρώτος τυχόν ανατροφοδότηση από τον αποδέκτη και θα χρειαστεί να την μεταφέρει το κατά δύναμιν πιστότερα στον αρχικό πομπό, όπως φερ ειπείν πράττουν επί καθημερινής βάσεως οι υπάλληλοι – τηλεφωνητές σε εταιρείες κινητής τηλεφωνίας.

1.2.3 Λεκτική επικοινωνία

Η λεκτική επικοινωνία αποτελεί την πολυπλοκότερη και πλέον εκτενή σε μέσα μορφή, καθώς πραγματοποιείται μέσω της γλώσσας και δια τούτου απορρέει άμεσα από τις σύνθετες διεργασίες παραγωγής συλλογισμών. Εν γένει, συνίσταται σε μεταβίβαση και λήψη μηνυμάτων με χρήση λέξεων. Διακρίνεται σε προφορική επικοινωνία, η οποία διενεργείται μέσω της ομιλίας, και σε γραπτή επικοινωνία, που διεκπεραιώνεται μέσω ανταλλαγής κειμένων.

Τα συνηθέστερα παραδείγματα προφορικής επικοινωνίας είναι οι διάφορες διαπροσωπικές συνδιαλλαγές, οι συζητήσεις σε κοινά φόρουμ ενημέρωσης ή

σχολιασμού και τα συμβούλια εταιρειών ή κρατικών/δημόσιων οργανισμών. Βασικά χαρακτηριστικά της προφορικής επικοινωνίας είναι τα κάτωθι:

- Άμεση διέγερση του ενδιαφέροντος .
- Άμεση και αμείρωτη συνδιαλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων.
- Αμεσότητα και ταχύτητα.
- Δυνατότητα συμπλήρωσης με εξωγλωσσικά στοιχεία (εκφράσεις προσώπου, χειρονομίες κλπ).
- Ευχέρεια στην προσαρμογή των μηνυμάτων ανάλογα με τις απαιτήσεις των συζητήσεων και στις ανάγκες των αποδεκτών.

Μικρότερη χρονική διάρκεια συγκριτικά με την εκφορά γραπτού λόγου.

- Σημαντικές δυσκολίες στην αρχειοθέτηση του προφορικού λόγου, καθώς απαιτεί συνήθως απομαγνητοφώνηση και απόδοση σε γραπτά κείμενα.
- Ως επί το πλείστον βραχύβια μηνύματα, εν αντιθέσει με τα γραπτά κείμενα.

Δεδομένων των παραπάνω, η προφορική επικοινωνία προτιμάται στις καθημερινές συνδιαλλαγές και/ή στην ανταλλαγή πληροφοριών μικρότερης σημασίας.

Η γραπτή επικοινωνία βασίζεται στην εκφορά γραπτού λόγου και περιλαμβάνει την ανταλλαγή όλων των ειδών γραπτού κειμένου, από ταχυδρομικές επιστολές και εργασιακές αναφορές μέχρι βιβλία, συνταγές μαγειρικής, προγράμματα σπουδών και οδηγίες χρήσεως για κάποια συσκευή. Βασικά χαρακτηριστικά της γραπτής επικοινωνίας είναι τα εξής:

- Αδυναμία συμπλήρωσης με εξωγλωσσικά στοιχεία.
- Απαιτεί μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα για την ολοκλήρωσή της συγκριτικά με την προφορική.
- Δυνατότητα αποθήκευσης και αρχειοθέτησης των μηνυμάτων, αφού ως γνωστόν *verbavolent, scriptamanent* (τα λόγια πετούν, τα γραπτά μένουν, λατ.)
- Δυνατότητα προσεκτικής εξέτασης, αναθεώρησης και αναδιατύπωσης του περιεχομένου πριν από μετάδοση του μηνύματος.
- Επισημότητα και κύρος.
- Καθυστέρηση στην ανατροφοδότηση/απάντηση.
- Σαφήνεια και περιεκτικότητα.

1.2.4Μη - λεκτική επικοινωνία

Ως μη – λεκτική επικοινωνία ορίζεται η ανταπόκριση που δεν εμπλέκει την εκφορά προφορικού ή γραπτού λόγου, αλλά βασίζεται σε γνωστοποίηση/ανταλλαγή χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος που καθίστανται αντιληπτά όταν χρησιμοποιούνται αποκλειστικά σε περιπτώσεις στενής επαφής (οπτικής ή/και ακουστικής) μεταξύ πομπού και δέκτη. Συνήθως είναι συμπληρωματική της προφορικής επικοινωνίας και περιλαμβάνει τη γλώσσα του σώματος, την παραγλώσσα, την προσωπική παρουσίαση, την επικοινωνία με διευθέτηση του χώρου ή/και χρόνου, τη συμβολική γλώσσα και τη σιωπή.

1.2.4.1 Γλώσσα του σώματος

Η εικόνα που σχηματίζει κάθε άνθρωπος για τον περιβάλλοντα κόσμο απορρέει από την επεξεργασία και τη σύνθεση ερεθισμάτων που παρέχουν οι πέντε βασικές αισθήσεις, οπότε η σύνθετη λειτουργία της επικοινωνίας δε θα μπορούσε ν' αποκοπεί από τα ίδια τα θεμέλια της αντίληψης. Οι προσπάθειες που καταβάλλονται συνειδητά προς επίτευξη της επικοινωνίας επικεντρώνονται πρωτίστως στην άρθρωση λόγου και στη σαφή οριοθέτηση κάθε σκεπτικού, ενώ η γλώσσα του σώματος συχνά υπάγεται σε υποσυνείδητες διεργασίες και δια τούτου συντελεί στην άμεση μετάδοση κάποιου συναισθήματος ή στη δημιουργία μιας εντύπωσης. Διευθέτηση της στάσης του σώματος κατά τη συζήτηση, χειρονομίες, μορφασμοί, τυχόν νευρικές κινήσεις των μελών και επαφή με τα μάτια, όλα τους είναι τα συνηθέστερα χαρακτηριστικά που συνθέτουν τη γλώσσα του σώματος. Λόγου χάριν, κατά γενική σύμβαση θεωρείται πως η σταθερή επαφή των ματιών ανταποκρίνεται σε διάθεση διαπνεόμενη από αυτοπεποίθηση και ευθύτητα, ενώ μια σωστή χειρονομία γνωριμίας ή επίσημου χαιρετισμού οφείλει να γίνεται με το δεξί χέρι και έχοντας τον αγκώνα ελαφρώς λυγισμένο προς τον συνομιλητή, η παλάμη να καλύπτει κάθετα και όχι «κυριαρχικά» την αντίστοιχη του άλλου ατόμου και να πραγματοποιείται μια ελαφριά κίνηση πάνω κάτω δύο φορές.

1.2.4.2 Παραγλώσσα

Η παραγλώσσα επικεντρώνεται στη φωνητική πλευρά της επικοινωνίας και δη της προφορικής. Οι συνδυασμοί λέξεων και εκφραστικών σχημάτων συγκροτούν το

μήνυμα και του αποδίδουν ένα ή περισσότερα νοήματα ανάλογα με την επιδιωκόμενη σαφήνεια, τις επικοινωνιακές δυνατότητες των συμμετεχόντων, την ευρύτητα και την πολυσημία της γλώσσας, εντούτοις είναι αναγκαία σε πολλές περιπτώσεις η απόδοση ιδιαίτερης χροιάς σε ορισμένους από τους όρους που μεταχειρίζεται ο ομιλητής – πομπός. Εν ολίγοις, σημαντικό μέρος του εκφερόμενου λόγου εμπλουτίζεται με έμφαση στην τονικότητα ορισμένων λέξεων, με αλλοιώσεις στον τόνο της φωνής, με μεταβολή της ταχύτητας ομιλίας κλπ.

1.2.4.3 Προσωπική παρουσίαση

Η προσωπική παρουσίαση αποτελεί κοινή συνισταμένη του κώδικα συμπεριφοράς και των ενδυματολογικών συνηθειών των ανθρώπων. Ανάλογα με την περίσταση, τόσο ο πομπός ενός μηνύματος όσο και ο δέκτης οφείλουν να τηρούν ορισμένες άτυπες ή τυπικές κοινωνικές συμβάσεις σχετικές με την ορθή προσέγγιση, τη διατύπωση θέσεων ή αιτημάτων, τη λιγότερο ή περισσότερο απαιτητική τεκμηρίωση θέσεων και την παροχή ανατροφοδότησης. Επίσης, ο κώδικας ενδυμασίας μπορεί να έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς λχ οι επίσημες συναντήσεις μεταξύ εκπροσώπων διαφορετικών χωρών προϋποθέτουν σεβασμό απέναντι στις διαφορετικές κουλτούρες και προπαντός αποφυγή αισθητικών χαρακτηριστικών εν δυνάμει προσβλητικών για κάποιον εκ των συμμετεχόντων. Τα δε επαγγελματικά ραντεβού και οι συνεντεύξεις που τελούνται υπό καθεστώς ανάρμοστης και ατημέλητης εμφάνισης συνήθως καταλήγουν σε αποτυχία.

1.2.4.4 Επικοινωνία μέσω διευθέτησης του χώρου και του χρόνου

Η διαχείριση του χώρου και των αποστάσεων μεταξύ των συνομιλητών μπορούν να προάγουν την ποιότητα της επικοινωνίας ή να δημιουργήσουν αρνητικές εντυπώσεις. Για κάθε άτομο, η περιοχή εντός της οποίας βοηθά να μην εισέρχονται άλλοι πέραν των ανθρώπων ιδιαίτερης εμπιστοσύνης και οικειότητας αντιστοιχεί σε κύκλο ακτίνας 50cm, στις δε επαγγελματικές συνδιαλλαγές η αντίστοιχη ζώνη εκτείνεται σε απόσταση ενός μέτρου και δε πρέπει να ελαττωθεί σε λιγότερο από 70 εκατοστά. Επιπλέον, η διαρρύθμιση του χώρου εργασίας οφείλει να εναρμονίζεται με αρχές που διέπουν το επάγγελμα και τον οργανισμό, συνήθως με έμφαση στη σοβαρότητα και τη σχετικά λιτή διακόσμηση.

Σε συνέχεια και συμπλήρωση των παραπάνω, μετά τη διευθέτηση του χώρου έρχεται η εργονομική οργάνωση του χρόνου και, προπαντός, η συνέπεια τήρησης χρονοδιαγραμμάτων και εν γένει προγραμματισμένων δράσεων. Πέραν του αμιγώς πρακτικού κέρδους, η συνεπής τήρηση υποχρεώσεων καλλιεργεί την εμπιστοσύνη και καθιστά τόσο τον πομπό όσο και των δέκτη ενός μηνύματος ευνοϊκά διακείμενους, άρα η μετάδοση πληροφοριών και η σχετική ανατροφοδότηση διενεργούνται με μεγαλύτερη προθυμία και παράλληλα ελαττώνονται οι πιθανότητες παρερμηνείας.

1.2.4.5 Συμβολική γλώσσα

Η έννοια της συμβολικής γλώσσας θεμελιώνεται επί πράξεων και επιλογών που στοχεύουν σε αύξηση ή ελάττωση του κύρους ενός ατόμου. Τα πλέον χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η απονομή βραβείων Νόμπελ σε υπέρμαχους της ειρήνης και ερευνητές, η διαμόρφωση ενός γραφείου κατά τρόπο που αναδεικνύει τη θέση ευθύνης του εργαζόμενου και η αναγνώριση υποτροφίας σε αριστούχους σπουδαστές, ενώ στον αντίποδα αυτών βρίσκονται οι δυσμενείς μεταθέσεις, η άρνηση συμμετοχής σε χειραψία και η επανειλημμένη καθυστέρηση σε προγραμματισμένες συναντήσεις χωρίς να συντρέχει κάποιος σοβαρός λόγος.

1.2.4.6 Σιωπή

Σε ορισμένες περιπτώσεις το περιεχόμενο ενός μηνύματος μπορεί να εντοπίζεται κυρίως στις πληροφορίες που δε μεταδόθηκαν και δευτερευόντως σε όσες έλαβε ο αποδέκτης. Συχνά ερμηνεύεται ως διακριτική αποδοκιμασία και συγκρατημένη δυσαρέσκεια, λειτουργώντας έτσι ως επικριτική ανατροφοδότηση, ενώ μπορεί κάλλιστα να υποκρύπτει απορία, άγνοια αλλά και επιδοκιμασία ή αποδοχή.

1.3 Η επικοινωνία στον χώρο εργασίας

Η σύγχρονη αγορά εργασίας θέτει ως αναγκαία προϋπόθεση της βιώσιμης λειτουργίας ενός οργανισμού τη διαμόρφωση επικοινωνιακού πλαισίου συναρτώμενου του επιχειρηματικού σχεδιασμού και ενσωματωμένου σε πλαίσιο στρατηγικών δράσεων. Ως προς το εργασιακό περιβάλλον, λοιπόν, η επικοινωνία διακρίνεται σε καθοδική, ανοδική, οριζόντια, διαγώνια και άτυπη (Miner, 2006), ενώ

με κριτήριο την αλληλεπίδραση ή μη με εξωτερικούς παράγοντες μπορούν να διακριθούν δύο επιπλέον είδη, η ενδοεπιχειρησιακή και η εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία.

Καθοδική επικοινωνία: Όπως προδίδει η ονομασία της, πρόκειται για τη μεταφορά πληροφοριών από τη διοίκηση του οργανισμού προς τη βάση των εργαζομένων. Τα μηνύματα ακολουθούν καθοδική πορεία κατά την ιεραρχική διαστρωμάτωση και αποσκοπούν στην εμπέδωση των σκοπών του οργανισμού, στην παροχή συμβουλών, στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για τις δράσεις από πλευράς των εργαζομένων και στην ενημέρωση για τυχόν επαναπροσδιορισμό των επιθυμητών στόχων ή της πορείας επίτευξης αυτών. Όπως αναφέρουν οι Lunenburg και Ornstein (2008), η αποτελεσματικότητα της καθοδικής επικοινωνίας δεν είναι πάντα εγγυημένη καθώς τα μηνύματα χαρακτηρίζονται συχνά από μικρή έκταση και υψηλό βαθμό πολυπλοκότητας, οπότε προκύπτουν παρανοήσεις ή απλώς δεν αποκρυπτογραφούνται επαρκώς από το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού.

Ανοδική επικοινωνία: Η μεταδιδόμενη πληροφορία ακολουθεί πορεία αντίθετη της καθοδικής επικοινωνίας, καθώς το μήνυμα μεταφέρεται από χαμηλότερα ιεραρχικά στρώματα του οργανισμού προς τη διοίκηση. Συνήθως πρόκειται γι' αναφορές δυσλειτουργιών στον οργανωτικό και εκτελεστικό μηχανισμό του οργανισμού συμπεριλαμβανομένων τυχόν προσωπικών προστριβών, οπότε εξυπηρετεί στην ενημέρωση της διοίκησης για εξελισσόμενα προβλήματα και κατ' επέκταση συντελεί στην έγκαιρη επίλυσή τους. Επιπλέον, όπως αναφέρουν οι Lunenburg και Ornstein (2008), η ανοδική επικοινωνία συνδράμει στην καλλιέργεια εμπιστοσύνης προς τα ανώτερα ιεραρχικά στρώματα, τα οποία είναι οι τελικοί αποδέκτες της συγκεκριμένης πληροφορίας και βάσει αυτής καλούνται να διευθετήσουν αιτήματα και ενστάσεις αξιοποιώντας κατάλληλες στρατηγικές.

Οριζόντια επικοινωνία: Αφορά τη μεταφορά πληροφοριών μεταξύ μελών του ίδιου ιεραρχικού στρώματος και διαμορφώνει τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις ενισχύοντας (εφόσον διενεργείται επιτυχώς) τη διάθεση συνεργασίας και προάγοντας θετικά συναισθήματα, ενώ παράλληλα εξομαλύνει τυχόν ανταγωνισμούς.

Διαγώνια επικοινωνία: Αναπτύσσεται μεταξύ εργαζομένων από διαφορετικές ιεραρχικές βαθμίδες και με διαφορετικούς εργασιακούς ρόλους προς ταχεία διευθέτηση ενός μείζονος προβλήματος, το οποίο μπορεί να καταστεί τροχοπέδη στη λειτουργία του οργανισμού και δεν αφήνει επαρκή χρονικά περιθώρια για τήρηση των προβλεπόμενων πρωτοκόλλων στην πληρότητά τους.

Άτυπη επικοινωνία: Ως άτυπη νοείται η επικοινωνία που διενεργείται εκτός των επίσημων και καταστατικά προβλεπόμενων διαδικασιών και καναλιών μεταβίβασης πληροφοριών, άρα λοιπόν δεν είναι ούτε συνεχής, ούτε συστηματική ή προγραμματισμένη. Παρόλα ταύτα, πρόκειται για την πλέον εκτενή και συχνά χρησιμοποιούμενη πηγή ενημέρωσης εντός του οργανισμού, αφού υπερβαίνει γρήγορα τους λειτουργικούς φραγμούς επί των οποίων προσκρούει και αναπότρεπτα καθυστερεί περισσότερο η τυπικά προβλεπόμενη επικοινωνία.

Για τα εργασιακά περιβάλλοντα, οι σκοποί της επικοινωνίας μπορούν να συνοψιστούν στα κάτωθι:

- Συλλογή πληροφοριών ζωτικής σημασίας για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων.
- Γνωστοποίηση αποφάσεων και τυχόν αλλαγών στην πορεία επίτευξης σκοπών από τις ανώτερες ιεραρχικές βαθμίδες προς τις κατώτερες.
- Πρόληψη ή έστω έγκαιρη αντιμετώπιση συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού.
- Καλλιέργεια κλίματος συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων τόσο του ίδιου όσο και διαφορετικού ιεραρχικού επιπέδου.
- Αποτελεσματική ανάθεση καθηκόντων.
- Ενίσχυση της οργανωτικής και λειτουργικής συνεκτικότητας του οργανισμού.
- Ικανοποίηση κοινών επιδιώξεων και συμφερόντων με γνώμονα την προσπάθεια για επίτευξη των στόχων που θέτει ο οργανισμός.

Ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία: Διενεργείται μεταξύ μελών του προσωπικού που αναπτύσσουν δράσεις και αναλαμβάνουν καθήκοντα μόνο στο εσωτερικό του οργανισμού.

Εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία: Αφορά μέλη του προσωπικού που αλληλεπιδρούν βάσει εργασιακών καθηκόντων με εξωτερικούς συνεργάτες και εν γένει ανθρώπους οι οποίοι δεν εντάσσονται στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού.

1.4 Μοντέλα επικοινωνίας

Αρχής γενομένης ήδη από την εποχή του Αριστοτέλη, το κοινωνικό φαινόμενο της επικοινωνίας έχει απασχολήσει πληθώρα μελετητών και η ερμηνεία του αποτέλεσε επιδίωξη όχι μόνο των ανθρωπιστικών επιστημών αλλά και της ψυχιατρικής, της βιολογίας και άλλων επιστημονικών κλάδων.

1.4.1 Το αριστοτέλειο μοντέλο

Ο Αριστοτέλης ήταν ο πρώτος που αναγνώρισε τη ρητορική τέχνη ως τέχνη επικοινωνίας και στο μοντέλο που διαμόρφωσε διέκρινε ως βασικά στοιχεία της επικοινωνιακής λειτουργίας τον ομιλητή, το μήνυμα/ομιλία, το κοινό, την επίδραση που έχει η ομιλία επί του ακροατηρίου, τις περιστάσεις, την αιτία και τον στόχο της αγόρευσης. Εστίασε περισσότερο στην αξία της ρητορικής ως συνάρτηση της σχέσης μεταξύ του ρήτορα (πηγή) και του αποδέκτη, προτείνει δε στους ομιλητές να συνθέτουν λόγους για διαφορετικά ακροατήρια και διαφορετικές περιστάσεις, στοχεύοντας αντίστοιχα και σε διαφορετική επίδραση.

Οι προσπάθειες για την αποκωδικοποίηση της επικοινωνιακής πράξης αναθερμάνθηκε σημαντικά κατά τη δεκαετία του 1950, όταν η ταχεία ανάπτυξη ανθρωπιστικών επιστημών όπως της κοινωνιολογίας και ψυχολογίας ενέπνευσε τη δημιουργία πολλών μοντέλων επικοινωνίας. Η εξέλιξή τους υπήρξε ραγδαία εντός των δεκαετιών που ακολούθησαν και θα μπορούσε να συνοψιστεί σε 3 φάσεις:

- Στην πρώτη φάση κυριαρχούσε η απλή μορφή αλληλεπίδρασης τύπου ‘αποστολέας (ή πομπός) – μέσο (ή κανάλι) – μήνυμα (πληροφορία) – αποδέκτης (ή παραλήπτης).
- Στη δεύτερη φάση πραγματοποιήθηκε ο εμπλουτισμός της παραπάνω μορφής με την έννοια της ανατροφοδότησης και του κυκλικού συστήματος.
- Στην τρίτη φάση επιχειρήθηκε μια καινοτόμα προσέγγιση, κυρίαρχη μέχρι σήμερα, κατά την οποία βασική προϋπόθεση της επικοινωνιακής πράξης δεν είναι ούτε το μήνυμα (πληροφορία) ούτε το κανάλι αλλά η προσδοκία του

αποδέκτη. Οι παραλήπτες κατανοούν, ερμηνεύουν και συντάσσουν ένα μήνυμα επιλεκτικά, αφού η συμφωνία ή διαφωνία κάθε ανταλλασσόμενης πληροφορίας με τη γνωστική δομή του ανθρώπου επηρεάζει τόσο τη συμπεριφορά όσο και την αντίληψή του.

Δύο ήταν οι βασικές σχολές σκέψης επιστημονικής ερμηνείας της επικοινωνιακής πράξης, η *Διαδικαστική ή Γραμμική (Process School)* και η *Σημειωτική (Semiotics School)*. Βασική τους διαφορά είναι πως η μεν πρώτη εξετάζει το επικοινωνιακό φαινόμενο ως μεταβίβαση πληροφοριών/μηνυμάτων, ενώ η δεύτερη ως παραγωγή και ανταλλαγή νοημάτων.

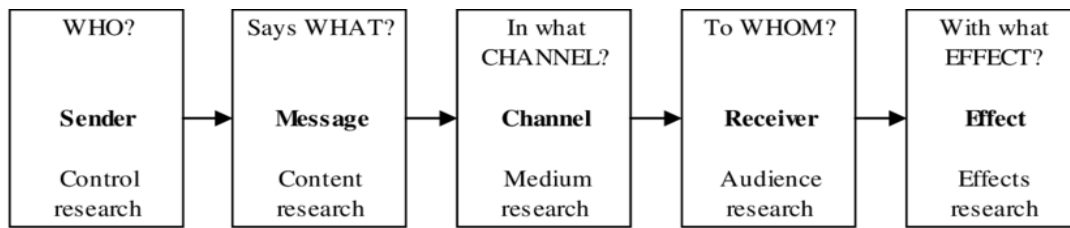
1.4.2 Ταμοντέλα της Γραμμικής Σχολής

Γενική ιδέα των γραμμικών μοντέλων είναι πως οι πληροφορίες μεταδίδονται κατά τρόπο γραμμικό έχοντας αφετηρία τον ενεργητικό πομπό/αποστολέα και κατάληξη τον παθητικό αποδέκτη/παραλήπτη. Εν ολίγοις, η επικοινωνιακή πράξη ταυτίζεται με την πληροφόρηση.

1.4.2.1 Η φόρμουλα του Lasswell

Την παραπάνω ιδέα της Γραμμικής Σχολής πραγματεύεται με τον απλούστερο δυνατό τρόπο η φόρμουλα του Lasswell (1948), ενός Αμερικανού πολιτικού επιστήμονα που εστίασε σε 5 βασικές ερωτήσεις για να περιγράψει τη λειτουργία της επικοινωνίας:

- Ποιος;
- Λέει τι;
- Μέσω ποιου καναλιού/με τί μέσο;
- Σε ποιον;
- Με ποια αποτελέσματα;



Εικόνα 1: Διαγραμματική απεικόνιση της Φόρμουλας του Lasswell (https://www.researchgate.net/figure/Lasswells-Formula-for-persuasive-communication-applied-to-mission-statement-research_fig1_254449716).

Η πρωτοτυπία του συγκεκριμένου μοντέλου έγκειται στην προσθήκη του αποτελέσματος, με την οποία ουσιαστικά τέθηκαν τα θεμέλια της επικοινωνιακής προσέγγισης στην αλλαγή της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Κούρτη, 1995).

1.4.2.2 Μοντέλο των Shannon και Weaver

Το εν λόγω μοντέλο θεμελίωσε τη σύγχρονη επιστημονική σκέψη σχετικά με την ερμηνεία του επικοινωνιακού φαινομένου. Όπως αναφέρουν οι δύο μηχανικοί στο σύγγραμμά τους με τίτλο *'The Mathematical Theory of Communication'* (1949), η λειτουργία της επικοινωνίας διεκπεραιώνεται βάσει 8 διακριτών στοιχείων:

Πηγή. Ως πηγή νοείται κάθε άνθρωπος ή σύνολο ανθρώπων που συμμετέχει στην επικοινωνιακή διαδικασία δημιουργώντας τα μηνύματα που θα σταλούν στους παραλήπτες. Τα χαρακτηριστικά της πηγής (αποστολέα) καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα και, εν τέλει, την επιτυχία της επικοινωνίας καθώς η αντίδραση και η δεκτικότητα του παραλήπτη εξαρτάται από αυτά. Οι βασικές λειτουργίες μιας πηγής συνίστανται στην απόφαση για το περιεχόμενο του μηνύματος, την επιτυχή ή μη κωδικοποίηση αυτού και την αποστολή του. Ανεπάρκεια ή αποτυχία σε κάποια εξ αυτών των λειτουργιών συνεπάγεται αδυναμία αποκρυπτογράφησης και παρανόηση του μηνύματος από πλευράς του παραλήπτη.

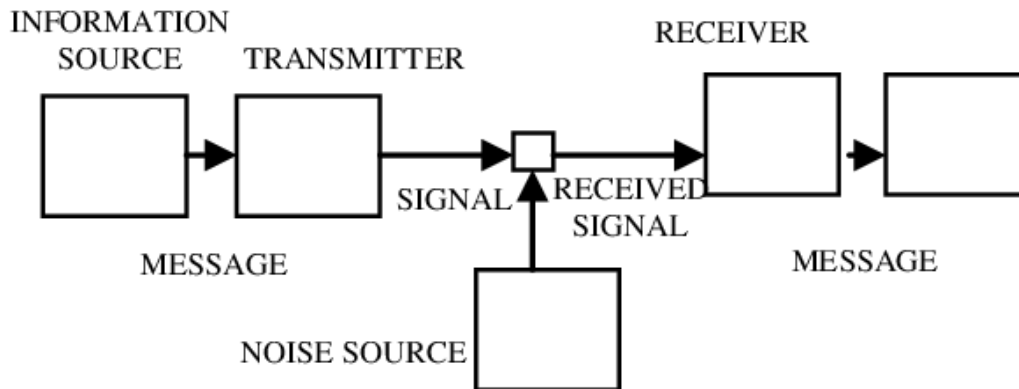
Μήνυμα. Πρόκειται για σήμα ή συνδυασμό σημάτων που λειτουργεί ως ερέθισμα στον νου του παραλήπτη και μπορεί να είναι λεκτικό, οπότε θα συναρτάται της εκφοράς λόγου (γραπτού ή προφορικού), ή μη λεκτικό και θ' απαρτίζεται από κινήσεις, στάσεις του σώματος, αισθητικές τροποποιήσεις στον χώρο και στον χρόνο

της επικοινωνιακής πράξης, χειρονομίες και μορφασμούς. Είναι ζωτικής σημασίας η ύπαρξη κοινού κώδικα (λεκτικού και μη) μεταξύ πηγής και παραλήπτη.

Κανάλι. Ο όρος περιγράφει το μέσο δια του οποίου πραγματοποιείται η αποστολή σημάτων. Η μορφή του ποικίλλει από βλέμματα, αγγίγματα και ήχους μέχρι ανακοινώσεις, συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών, κινητά τηλέφωνα και τηλεόραση. Είναι σύνηθες να χρησιμοποιούνται περισσότερα του ενός κανάλια προς επίτευξη αποτελεσματικότερης μεταφοράς του μηνύματος και προστασίας αυτού από αλλοιώσεις ή παρανοήσεις.

Θόρυβος. Η πρωτοτυπία του μοντέλου έγκειται, μεταξύ άλλων, και στην εισαγωγή της έννοιας του θορύβου. Ο όρος αναφέρεται σε οποιαδήποτε δυσλειτουργία τεχνικής φύσεως που παρεμποδίζει την επικοινωνία, όπως επίσης και σε οποιοδήποτε άλλο χαρακτηριστικό το οποίο δυσχεραίνει την αποστολή, τη λήψη και την αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων όπως κάποιο πρόβλημα υγείας, πείνα/εξουθένωση, ψυχολογικά ερεθίσματα αλλά και συντεταγμένες προσπάθειες παραπληροφόρησης (Stone et al. 1999).

Αποδέκτης. Πρόκειται για ένα ή περισσότερα άτομα που προορίζονται να λάβουν το μήνυμα της πηγής. Τα χαρακτηριστικά του αποδέκτη είναι εξίσου σημαντικά με τ' αντίστοιχα της πηγής για την επιτυχή έκβαση της επικοινωνίας, οι δε λειτουργίες του συνίστανται σε λήψη του μηνύματος, αποκωδικοποίηση αυτού και παροχή ανατροφοδότησης.



Εικόνα 2: Μοντέλο επικοινωνίας των Shannon και

Weaver (https://www.researchgate.net/figure/Schematic-diagram-of-the-Shannon-Weaver-model_fig1_272964534)

Παρόλη την αρχική τους επιτυχία και τον καθοριστικό ρόλο που διαδραμάτισαν στην ερμηνεία του επικοινωνιακού φαινομένου, τα γραμμικά μοντέλα υπήρξαν αποδέκτες εκτενούς κριτικής καθώς η βασική τους ιδέα καθλώνει την επικοινωνία σε μονόδρομη μεταφορά πληροφοριών από τον πομπό προς τον αποδέκτη. Εντούτοις, το επικοινωνιακό φαινόμενο δε μπορεί να ολοκληρωθεί μονόπλευρα. Οι παραλήπτες των μηνυμάτων αποδίδουν νόημα στο περιεχόμενο της συνδιαλλαγής μεταχειριζόμενοι λεκτικά ή μη μέσα και εν πολλοίς καθορίζουν την κατάληξή της (Wood, 2010).

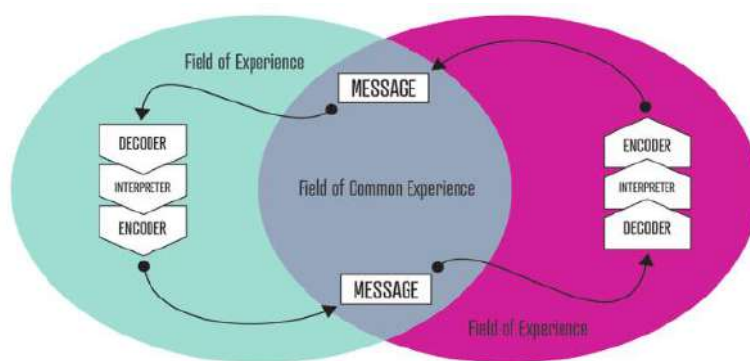
1.4.3 Η κυβερνητική προσέγγιση

Η αλματώδης εξέλιξη στην ερμηνεία και κατανόηση της επικοινωνίας που συντελέστηκε τη δεκαετία του 1950 κυοφόρησε και μια άλλη προσέγγιση εξίσου πρωτότυπη με όλες τις προαναφερθείσες, τις βάσεις της οποίας έθεσε ο Norbert Wiener με το σύγγραμμα “*Cybernetics or control and communication in the Animal and the Machine*” (1948). Πρόκειται για την κυβερνητική προσέγγιση που εστιάζει περισσότερο στον αποδέκτη και στην έννοια της ανάδρασης, μιας κυκλικής διεργασίας που εξασφαλίζει την τροφοδοσία του επικοινωνιακού συστήματος με πληροφορίες σημαντικές για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της λειτουργίας του.

1.4.4 Τα μοντέλα αλληλεπίδρασης (Interactive Models)

Τα μοντέλα αλληλεπίδρασης (ή αλληλεπιδραστικά) προέκυψαν από το μοντέλο των Shannon και Weaver με ενσωμάτωση της ανάδρασης από την κυβερνητική

προσέγγιση. Μεταξύ των αλληλεπιδραστικών μοντέλων διακρίνεται για τη σημασία του εκείνο του WilburSchramm (1954), το οποίο εξετάζει την επικοινωνία ως αμφίδρομη διαδικασία διενεργούμενη μεταξύ του πομπού και ενός εξίσου ενεργητικού αποδέκτη. Πρόκειται για συνεχή διαδικασία αφού η μεταφορά μηνυμάτων δεν είναι υπόθεση αποκλειστικά του αρχικού πομπού.

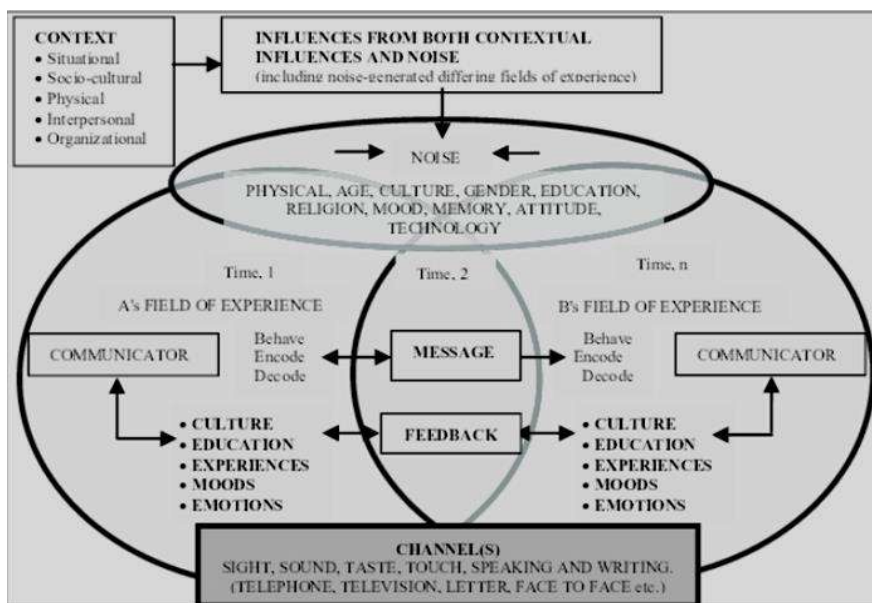


Εικόνα 3: Μοντέλο του WilburSchramm(https://www.researchgate.net/figure/Wilbur-Schramms-model-of-communication-reproduced-diagram-Lee-2020_fig4_342523348).

Κατά τη διάρκεια της επικοινωνιακής διαδικασίας, κάθε άτομο που συμμετέχει μπορεί να εναλλάσσει τους ρόλους της πηγής και παραλήπτη χωρίς όμως ν' αναλαμβάνει ταυτόχρονα και τους δύο. Επίσης, το πεδίο κοινής εμπειρίας που προκύπτει από τα αλληλεπικαλύπτοντα πεδία εμπειρίας κάθε συμμετέχοντα περιέχει όλα εκείνα τα στοιχεία που καθορίζουν την επιτυχή έκβαση της επικοινωνίας, ήτοι χαρακτηριστικά κουλτούρας, πολιτισμικό υπόβαθρο και εμπειρίες. Μικρός βαθμός επικάλυψης των επιμέρους πεδίων συνεπάγεται αυξημένες πιθανότητες παρανόησης και εν γένει δυστοκίας στην κατανόηση (Wood, 2010).

1.4.5 Τα συναλλακτικά μοντέλα (transactional models)

Τα εν λόγω μοντέλα διαφοροποιούνται απ' όλα τα προηγούμενα ως προς τη απόδοση έμφασης στη δυναμική της διαπροσωπικής συνδιαλλαγής και στην πολλαπλότητα των συναλλασσόμενων ρόλων. Επιπλέον, αναγνωρίζουν πως το περιεχόμενο των μηνυμάτων, η φύση των παρεμβαλλόμενων στοιχείων (θόρυβος) και τα πεδία των προσωπικών εμπειριών μεταβάλλονται σταδιακά ως απόρροια των αλλαγών τις οποίες επάγουν στην ιδιοσυγκρασία κάθε ανθρώπου οι εμπειρίες και οι διαρκώς εμπλουτιζόμενες σε αριθμό και ποικιλία διαπροσωπικές επαφές.



Εικόνα 4: Διαγραμματική απεικόνιση συναλλακτικών μοντέλων

(https://www.researchgate.net/figure/Transactional-Model-of-Communication-15_fig3_330597430).

Μια ριζική διαφορά των συναλλακτικών μοντέλων με εκείνα της αλληλεπίδρασης είναι πως θέτουν ως βασική προϋπόθεση τις ισότιμες σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων ατόμων, ούτως ώστε να μπορεί καθένας να λειτουργεί ταυτόχρονα ως πηγή και παραλήπτης. Συγκρίνοντας συνοπτικά τα τρία προαναφερθέντα είδη μοντέλων αξίζει ν' αναφερθούν τα εξής:

- Στα γραμμικά μοντέλα το νόημα μεταδίδεται από την πηγή προς τον παραλήπτη ακολουθώντας έτσι γραμμική και μονόδρομη πορεία.
- Στα μοντέλα αλληλεπίδρασης το νόημα διαμορφώνεται μέσω της ανατροφοδότησης και οι συμμετέχοντες μπορούν να εναλλάσσουν τους ρόλους τους ως πηγή και παραλήπτης, χωρίς όμως να επιτελούν και τους δύο ρόλους ταυτόχρονα.
- Στα συναλλακτικά μοντέλα οι συμμετέχοντες μπορούν να λειτουργούν ταυτόχρονα ως αποστολείς και αποδέκτες μηνυμάτων.

1.4.6 Συστημικά μοντέλα

Η συστημική προσέγγιση άντλησε πολλά στοιχεία από την αντίστοιχη κυβερνητική αλλά εστίασε στ' αποτελέσματα της επικοινωνιακής πράξης επί της ανθρώπινης

συμπεριφοράς. Η βασική της ιδέα ανάγεται στο έργο του ανθρωπολόγου Gregory Bateson (1951) και η ανάπτυξή της οφείλεται κυρίως σε μια ομάδα επιστημόνων αναφερόμενη ως *Σχολή του Palo Alto*, καταστατικό στοιχεί της οποίας υπήρξε η άρνηση εφαρμογής του γραμμικού μοντέλου επικοινωνίας του Shannon στις ανθρωπιστικές επιστήμες.

Κατά τη συστημική προσέγγιση, η επικοινωνία δεν εξαντλείται στο κλειστό σύστημα ανταλλαγής μηνυμάτων μεταξύ μιας πηγής και ενός παραλήπτη αλλά αφορά ένα κατά πολύ ευρύτερο σύνολο στοιχείων που αλληλεπιδρούν και αλληλοεξαρτώνται. Όπως το έθεσαν και οι ίδιοι οι Ruesch και Bateson, (1951) ‘... η επικοινωνία είναι μήτρα εντός της οποίας ενσωματώνονται όλες οι ανθρώπινες δραστηριότητες».

1.4.7 Γενικό μοντέλο του Gerbner

Η ιδιαιτερότητα του συγκεκριμένου μοντέλου εντοπίζεται στη δυνατότητα της εναλλακτικής του απόδοσης ανάλογα με το είδος επικοινωνίας που ερμηνεύει. Η διάρθρωσή του καθιστά εφικτή την εφαρμογή του για μελέτη και ερμηνεία υβριδικών μορφών επικοινωνίας μεταξύ ανθρώπινων και μηχανικών αποδεκτών. Επίσης, παρέχει τη δυνατότητα διατύπωσης ερωτημάτων και εξαγωγής συμπερασμάτων αναφορικά με την αλληλεξάρτηση - αλληλεπίδραση μεταξύ της αντίληψης και της παραγωγής μηνυμάτων. Κατά τον Gerbner (1964), η επικοινωνία συνίσταται στην ανθρώπινη συνδιαλλαγή, η οποία νοείται ως απρόβλεπτη, υποκειμενική και υποκείμενη σε μεταβολές, και στα συστήματα επικοινωνίας των ανθρώπων.

1.4.8 Μοντέλο της συμφωνίας και διαφωνίας

Στη μελέτη της κοινής γνώμης ενυπάρχουν δύο αντίθετες τάσεις, εκ των οποίων η μία καταλήγει στη σύγκλιση των αντιτιθέμενων απόψεων και η άλλη στη απόκλισή τους. Η διαδικασία της συμφωνίας και διαφωνίας επηρεάζεται από τα εξής:

- Επιλεκτική αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων από πλευράς παραληπτών διενεργούμενη κατά τρόπο που ευνοεί τη διατήρηση συμφωνίας με το περιβάλλον (υπό μία έννοια «διατήρηση ισορροπιών»).
- Οι αρχές και τ' αξιώματα της ομάδας όπου εντάσσεται το άτομο. Τυχόν διαφωνία κάποιου μέλους με την υπόλοιπη ομάδα συνεπάγεται κινητοποίηση μηχανισμών αποκατάστασης της διαταραγμένης ισορροπίας, το δε τελικό αποτέλεσμα θα

είναι κατά πάσα πιθανότητα σχετικό είτε με αμφισβήτηση της αξιοπιστίας της πηγής είτε με αλλαγή στάσης ως προς το επίμαχο θέμα.

- Ο προσωπικός παράγοντας. Η μεταβλητότητα μιας άποψης συναρτάται τόσο της αναπτυσσόμενης λογικής τεκμηρίωσης όσο και της παρείσφρησης στοιχείων προσωπικής ιδιοσυγκρασίας στο επίδικο ζήτημα.
- Η έκταση της διαφωνίας. Διαφοροποιήσεις περιορισμένης κλίμακας μεταξύ μηνύματος και υφιστάμενης κατάστασης συνήθως δεν αποτελούν ικανή και αναγκαία συνθήκη για αλλαγές στη συμπεριφορά ή στην αποδοχή της πηγής. Εντούτοις, αποκλίσεις μεγαλύτερης κλίμακας δημιουργούν την ανάγκη εκ νέου τοποθέτησης και αξιολόγησης της κατάστασης.

Κεφάλαιο 2^ο

Η έννοια της σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο

2.1 Ορισμός της σύγκρουσης

Τα υποσύνολα του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί κάθε οργανισμός, τόσο ιδιωτικός όσο και δημόσιος, συμμετέχουν σε ένα πολυσύνθετο δίκτυο καθημερινών συνδιαλλαγών και συμπράττουν αποσκοπώντας στην επίτευξη της αποστολής του οργανισμού. Είναι εύλογο, λοιπόν, πως η καθημερινή τριβή αποτελεί ενίοτε αφετηρία ανακολουθιών στην ομαλή λειτουργία του εργασιακού περιβάλλοντος, ιδίως όταν οι εργαζόμενοι καλούνται ν' ανταποκριθούν υπό καθεστώς αυξημένης πίεσης υπαγορευόμενης από τους επιχειρηματικούς σχεδιασμούς και την ανάγκη εφαρμογής μεταρρυθμίσεων στον οργανισμό. Η έννοια της σύγκρουσης λαμβάνει συνήθως αρνητική χροιά καθώς συνδέεται με ελάττωση της εργασιακής απόδοσης, ενώ μπορεί ακόμα και να θέσει εν αμφιβόλω τη βιωσιμότητα του συνόλου.

Μια σύγκρουση ανακύπτει συνήθως εξαιτίας κάποιου κενού ή μιας αντίφασης στην αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών ενός οργανισμού. Άλλωστε, όπως το θέτει και ο Χυτήρης (2017), μέσω της αλληλεπίδρασης επιδιώκεται η ικανοποίηση αναγκών που ενίοτε αντιτίθενται στις επιδιώξεις μιας εκ των συμβαλλόμενων πλευρών και κατά συνέπεια προκαλείται σύγκρουση.

Ως σύγκρουση νοείται μια δυναμική διαδικασία κατά την οποία κάθε πλευρά θεωρεί πως τα συμφέροντά της έρχονται σε αντίθεση ή θίγονται από την άλλη πλευρά (Wall, Jr. & Callister, 1995). Ο χαρακτηρισμός των συγκρούσεων ως 'δυναμικές διαδικασίες' οφείλεται στο γεγονός πως οι κινήσεις και οι επιλογές κάθε πλευράς επηρεάζουν την αντίληψη που έχει η άλλη πλευρά για τη σύγκρουση, άρα κατ' επέκταση συντελούν στην κλιμάκωση ή στην αποκλιμάκωση. Σύμφωνα με έναν διαφορετικό ορισμό, ως σύγκρουση χαρακτηρίζεται μια κατάσταση όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή μιας ομάδας αποσκοπεί στο να εμποδίσει την επίτευξη στόχων ενός άλλου ατόμου ή μιας άλλης ομάδας (Μπουραντάς, 2002).

Κατά τον Κάντα (1995), η σύγκρουση είναι μια δυναμική διαδικασία που εξελίσσεται μέσω των εξής σταδίων:

- **Συνειδητοποίηση.** Η σύγκρουση ξεκινά από τη στιγμή που τουλάχιστον ένα εκ των εμπλεκόμενων ατόμων (ή ομάδων) συνειδητοποιεί/θεωρεί πως τα υπόλοιπα άτομα εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων του.
- **Σκέψεις και συναισθήματα.** Οι συγκρουόμενες πλευρές αναπτύσσουν σκέψεις που εξελίσσονται σε μεροληπτικές και υποκειμενικές απόψεις, συχνά συνοδευόμενες από αρνητικό συναισθηματικό φορτίο.
- **Προθέσεις.** Η εξέλιξη της σύγκρουσης δημιουργεί την ανάγκη υιοθέτησης πλάνου δράσεων μέσω των οποίων κάθε πλευρά θα εξασφαλίσει τη βέλτιστη δυνατή ικανοποίηση των συμφερόντων της.
- **Συμπεριφορά.** Οι συγκρούσεις λαμβάνουν αρκετά συχνά δυσάρεστες διαστάσεις, ιδίως όταν υφίσταται συναισθηματική φόρτιση, οπότε οι αποδέκτες της κατάστασης εκφράζουν ανοιχτά τη γνώμη τους και την υποστηρίζουν με ανάλογες ενέργειες, συνήθως ψυχολογικά επιβαρυντικές για την ομήγυρη.
- **Αντιδράσεις των υπολοίπων.** Η συμπεριφορά της μίας πλευράς είναι καθοριστικής σημασίας για τη στάση των υπολοίπων, οι οποίες αντιδρούν αναλόγως επιδιώκοντας ν' αναδείξουν την αιτία της σύγκρουσης.
- **Αποτέλεσμα.** Βασικό ζητούμενο σε κάθε σύγκρουση είναι η εύρεση λύσης ικανής και αναγκαίας να παράσχει ικανοποίηση σε όλους τους εμπλεκόμενους. Ο βαθμός ικανοποίησης, ωστόσο, σπάνια είναι ίδιος για όλες τις πλευρές ενώ δεν αποκλείεται να φθάσουν σε αδιέξοδο, οπότε η σύγκρουση παραμένει ή επαναπροσδιορίζεται.

2.2 Τύποι συγκρούσεων

Κατά τους Sullivan και Decker (2009) οι συγκρούσεις διακρίνονται στους εξής τύπους:

- **Επίσημη/Ανεπίσημη.** Η επίσημη σύγκρουση εκδηλώνεται μεταξύ του οργανισμού και εξωτερικών φορέων (ή άλλων οργανισμών) οι οποίοι παρεμποδίζουν την υλοποίηση σχεδιασμών και την επίτευξη στόχων, ενώ η ανεπίσημη σύγκρουση αφορά τις προσωπικές ή/και επαγγελματικές διαφορές μεταξύ συναδέλφων.

- **Ενδοοργανωσιακή / Διαοργανωσιακή.** Η ενδοοργανωσιακή λαμβάνει χώρα στο εσωτερικό ενός οργανισμού, εν αντιθέσει με τη διαοργανωσιακή που ενσκήπτει εξαιτίας ανταγωνιστικών ενεργειών μεταξύ διαφορετικών οργανισμών.
- **Οριζόντια/Κάθετη.** Η μεν οριζόντια εκδηλώνεται μεταξύ εργαζομένων ευρισκόμενων στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο, η δε κάθετη λαμβάνει χώρα μεταξύ ατόμων διαφορετικού ιεραρχικού επιπέδου, με χαρακτηριστικά παραδείγματα τις διαφωνίες υπαλλήλων με τον προϊστάμενο.
- **Διαπροσωπική / Ομαδική.** Η διαπροσωπική σύγκρουση λαμβάνει προσωπικό χαρακτήρα και συνεπώς εξαντλείται σε μια προσωπική διαφορά, ενώ η ομαδική υπερβαίνει το προσωπικό στοιχείο και επεκτείνεται σε ολόκληρες ομάδες εργαζομένων.

Η διάκριση των συγκρούσεων σε επιμέρους τύπους μπορεί να γίνει και βάσει μιας άλλης προσέγγισης, η οποία εστιάζει στη φύση του αποτελέσματος. Έτσι, οι συγκρούσεις διακρίνονται σε μη λειτουργικές (dysfunctionalconflicts) και λειτουργικές (functionalconflicts).

- **Μη λειτουργικές συγκρούσεις:** Έχουν αρνητικό αντίκτυπο στη λειτουργία και στην απόδοση της ομάδας (Hittetal., 2011). Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2017), οι βασικές συνέπειες των μη λειτουργικών συγκρούσεων είναι η δαπάνη ενέργειας και χρόνου από πλευράς τόσο των προϊσταμένων όσο και των υφισταμένων προς επίλυση των διενέξεων, η περιορισμένη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, η καλλιέργεια αρνητικού κλίματος διαποτισμένου από καχυποψία και άγχος, η πιθανότητα επέκτασης της διαφωνίας σε περισσότερες ομάδες, η προβληματική συνεργασία, η λήψη αποφάσεων με γνώμονα την κακή προδιάθεση και τις προκαταλήψεις, η αυξημένη συχνότητα παραιτήσεων και, σαν αποτέλεσμα όλων των παραπάνω, η ελαττωμένη παραγωγικότητα.
- **Λειτουργικές συγκρούσεις:** Σε αντιδιαστολή με τις μη λειτουργικές, μπορούν να είναι ωφέλιμες για την προσαρμοστικότητα και την ευέλικτη λειτουργία του οργανισμού. Μάλιστα, μπορούν να είναι μέχρι και αναγκαίες για τον επαναπροσδιορισμό στόχων και σχεδιασμών, όταν μια ξεπερασμένη λειτουργική δομή ανακόπτει την ανάδειξη νέων ιδεών και πρωτότυπων μεταρρυθμίσεων

(Χυτήρης, 2017). Στις πλέον σημαντικές συνέπειες των λειτουργικών συγκρούσεων συγκαταλέγονται η σύλληψη νέων ιδεών, η ενθάρρυνση της αυτοκριτικής, η εργονομική ανακατανομή ιεραρχικών εξουσιών, η προαγωγή της επικοινωνίας και της αμεσότητας, η ταχύτερη απόκριση σε μεταβολές τόσο εξωτερικής όσο και εσωτερικής προέλευσης, ο περιορισμός της παθητικής αποδοχής αποφάσεων και, τέλος, η αύξηση της παραγωγικότητας.

2.3 Αίτια των συγκρούσεων

Κατά τον Garcia (2006), τα πιθανότερα αίτια συγκρούσεων μπορούν ν' αναζητηθούν στα εξής:

- **Ασυμβατότητα στόχων.** Οι στόχοι ενός οργανισμού μπορεί να διέπονται από ασάφεια και δια τούτου να μη γίνεται επαρκώς αντιληπτό το περιεχόμενό τους από το απασχολούμενο ανθρώπινο δυναμικό, οπότε δημιουργείται έδαφος γόνιμο για παρερμηνείες και παρεξηγήσεις. Επίσης, το πλαίσιο που διαμορφώνουν οι γενικοί στόχοι θεμελιώνεται επί μικρότερων, περισσότερο διεκπεραιωτικής φύσης επιμέρους στόχων που ορισμένες φορές παραλείπονται ή παρουσιάζονται ως δευτερεύοντα στοιχεία έναντι των γενικών στόχων, με άμεση συνέπεια την άγνοια ως προς την υλοποίησή τους. Το εν λόγω κενό γνώσης καλύπτεται από την προσωπική ερμηνεία του καθενός, γεγονός ανασταλτικό της αναγκαίας κοινής πορείας. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι θέτουν και προσωπικούς στόχους τους οποίους φιλοδοξούν να επιτύχουν και υπό συνθήκες υπερασπίζονται όταν εκείνοι διαφοροποιούνται σημαντικά από τους ομαδικούς στόχους, με αποτέλεσμα το ξέσπασμα συγκρούσεων μικρότερης ή μεγαλύτερης έκτασης.
- **Αλληλεπικάλυψη και ασάφεια εργασιακών ρόλων.** Η ελλιπής γνώση ως προς τ' ανατιθέμενα καθήκοντα και τους ανειλημμένους ρόλους μπορεί ν' αποτελέσει πηγή συγκρούσεων, καθώς οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται σε πεδία ανεξάρτητα των θέσεών τους παρεμποδίζοντας έτσι την ομαλή λειτουργία των υπολοίπων, συχνά προκαλώντας ένταση και διχογνωμίες.
- **Αλληλεξάρτηση εργασιακών ρόλων.** Κάθε τμήμα ενός οργανισμού καλείται να συνδράμει στην υλοποίηση των ίδιων γενικών σκοπών μεταχειριζόμενο ωστόσο μέσα και εργαλεία προς επίτευξη διαφορετικών επιμέρους στόχων. Τυχόν

δυσλειτουργίες σε ένα τμήμα μπορούν να εκκινήσουν μια αλυσιδωτή αντίδραση προβλημάτων, τόσο οργανωτικής όσο και λειτουργικής φύσεως, που θα καταλήξει σε μείωση της συνολικής παραγωγικότητας για τον οργανισμό, αφού οι ρόλοι των τμημάτων και, ακόμα περισσότερο, των εργαζομένων είναι αλληλένδετοι.

- **Επίδραση της οργάνωσης στις σχέσεις.** Η οργανωτική δομή και τα συνεπαγόμενα αυτής λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού έχουν ρόλο κομβικής σημασίας για την εκδήλωση ή μη των συγκρούσεων. Το πλέον χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της αρχής είναι η επιβολή αποφάσεων μέσω της ιεραρχικά κατοχυρωμένης εξουσίας, η οποία αναπόφευκτα κυοφορεί αντιδράσεις και ενδεχομένως επιθετικότητα από μεριάς εργαζομένων.
- **Διαφορετικός κώδικας αξιών και χάσμα εμπειριών.** Πρόκειται για στοιχεία συγκροτητικά οποιασδήποτε ομάδας, τόσο άτυπης (εν είδη συντροφιάς) όσο και τυπικής, αναγνωρισμένης από το θεσμικό πλαίσιο του οργανισμού και προορισμένης για την επιτέλεση συγκεκριμένων λειτουργιών. Διαφορές μεταξύ των επιμέρους ομάδων ή/και υποομάδων ως προς τις αξίες και τις εμπειρίες μπορούν να εκδηλωθούν υπό τη μορφή επίμονων διαφωνών και μακροπρόθεσμα να εξελιχθούν σε συγκρούσεις.
- **Οικειότητα.** Η ύπαρξη δεσμών προσωπικής φύσης μεταξύ μελών της ίδιας ομάδας μπορεί να εκληφθεί ως στοιχείο που υπονομεύει την αξιοκρατία και την ισοτιμία μεταξύ των εργαζομένων, μια και προκαλεί φόβους περί ευνοιοκρατίας.

2.4 Εκδήλωση της σύγκρουσης

Η αναφορά και μόνο του όρου 'σύγκρουση' παραπέμπει σε διχογνωμίες υπέρκορες σε ένταση και ακατάπαυστη επιχειρηματολογία, εντούτοις η εκδήλωση των συγκρούσεων περιλαμβάνει συχνά και μερικά εκ των κάτωθι στοιχεία (Swanburg&Swanburg, 1999):

- **Εξωγλωσσικά στοιχεία / Γλώσσα σώματος.**
- Είναι αρκετά σύνηθες ν' αποτυπώνονται έντονα συναισθήματα ως χειρονομίες, νευρικότητα, επίμονα βλέμματα, συνοφρύωμα και λοιποί μορφασμοί.

- **Εμπλοκή επιπλέον ατόμων.** Η διεύρυνση του κύκλου εμπλεκόμενων αρκεί από μόνη της να δημιουργήσει ένταση, καθώς η όποια αρχική διαφωνία λαμβάνει μεγαλύτερες διαστάσεις και εμπλουτίζεται από σκέψεις, επιχειρήματα και συναισθήματα περισσότερων ανθρώπων συνωθούμενων σε αντίπαλες πλευρές.
- **Ανάρμοστες / δυσάρεστες συμπεριφορές.** Οι άσεμνες χειρονομίες, ο προφυλακισμός και η καταστροφή αντικειμένων ως μορφή εκτόνωσης ή εκφοβισμού αποτελούν ουσιαστικά το ασαφές πλην επικίνδυνο όριο μεταξύ έντονης διαφωνίας και χειροδικίας.
- **Απογοήτευση και απάθεια.** Το συναισθηματικό φορτίο που δημιουργείται κατά τις συγκρούσεις ουδόλως εξαντλείται σε εκνευρισμό ή/και θυμό, τουναντίον επεκτείνεται σε άγχος, λύπη, απογοήτευση και εν τέλει απάθεια, με την τελευταία να εξυπηρετεί περισσότερο ως μέσο αποφυγής νέων αδιέξοδων προστριβών.
- **Χαμηλή παραγωγικότητα και αναβλητικότητα / τακτικές αποφυγής.** Επαναλαμβανόμενες συγκρούσεις οδηγούν σε ψυχολογική κόπωση και μπορούν να καταλήξουν σε σκόπιμες καθυστερήσεις κατά την παράδοση έργου, σε υιοθέτηση τακτικών αποφυγής των συναναστροφών με συγκεκριμένους συναδέλφους, σε άρνηση συμμετοχής σε κοινές διαδικασίες και σε αναζήτηση για δικαιολογίες απουσίας από το εργασιακό περιβάλλον.

2.5 Στρατηγικές διαχείρισης και επίλυσης των συγκρούσεων

Κάθε σύγκρουση που παραμένει ανεπίλυτη εγκυμονεί τον κίνδυνο κλιμάκωσης σε άγνωστο χρόνο ή ακόμα και διαιώνισης, προκαλεί τη συνοχή των ομάδων και κατ' επέκταση του οργανισμού, δυναμιτίζει το κλίμα συνεργασίας διαμορφώνοντας ανταγωνιστικές σχέσεις και επιτρέπει την παραχώρηση προτεραιότητας σε προσωπικά συμφέροντα, με τους κοινούς στόχους του οργανισμού να επισκιάζονται από ατομικές προσπάθειες επιβίωσης ή ακόμα και τυχοδιωκτισμό. Εντούτοις, συμπεριφορικές θεωρίες επιχειρούν να τεκμηριώσουν την ανάγκη εκδήλωσης συγκρούσεων στους εργασιακούς χώρους και προτάσσουν τις ευκαιρίες που προκύπτουν γι' ανάδειξη νέων ιδεών και επαναπροσδιορισμό της λειτουργίας του οργανισμού. Άλλωστε, σύγκρουση συνεπάγεται διάλογο άρα και ενεργή συμμετοχή στα κοινά ζητήματα, οι διαφορετικές αντιλήψεις αναδεικνύονται και υφίστανται

ζυμώσεις, η απάθεια καταπολεμάται και η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων ενισχύεται. Επίσης, κάθε σύγκρουση μπορεί ν' αποκαλύψει προβλήματα που ήδη εξελίσσονταν στο υπόβαθρο του εργασιακού περιβάλλοντος, περνώντας απαρατήρητα και βλέποντας σταδιακά την εύρυθμη λειτουργία του.

Στις βασικές στρατηγικές διαχείρισης και διευθέτησης συγκρούσεων στα εργασιακά περιβάλλοντα συγκαταλέγονται οι κάτωθι (Sullivan&Decker, 2009:134-143):

- **Αντιπαράθεση.** Πρόκειται για την πλέον λειτουργική μέθοδο διευθέτησης μιας σύγκρουσης και συνίσταται στη χρήση ορθολογικών τεκμηριώσεων από πλευράς των εμπλεκόμενων, με σκοπό τον εντοπισμό των γενεσιουργών αιτιών και τη βέλτιστη δυνατή ικανοποίηση όλων των πλευρών.
- **Ανταγωνισμός.** Κάθε πλευρά επιχειρεί να επιβληθεί στις υπόλοιπες μεταχειριζόμενη ποικίλα μέσα επίδειξης εξουσίας επιδιώκοντας την εξυπηρέτηση ίδιων αναγκών. Εδώ, ως λύση νοείται η αποχώρηση της μιας πλευράς ως συνέπεια εξωτερικών ή εσωτερικών πιέσεων.
- **Αποφυγή της σύγκρουσης.** Η συμμετοχή σε συγκρούσεις μπορεί να συνοδεύεται από ρήξη διαπροσωπικών σχέσεων, οπότε αρκετοί επιλέγουν να μην εμπλακούν σε εξελισσόμενες διχογνωμίες και εθελουφλούν απέναντι σε υπαρκτά προβλήματα χάριν καλών συναδελφικών σχέσεων.
- **Διαπραγματέυση.** Οι εμπλεκόμενες πλευρές εστιάζουν στην εξεύρεση μιας κοινά αποδεκτής λύσης, η εφαρμογή της οποίας ίσως δεν απορρέει από κάποια συμφωνία αλλά τουλάχιστον συνδράμει στη αποσόβηση της κρίσης.
- **Καταστολή.** Στοχεύει στην αποφυγή εκδήλωσης συγκρούσεων ακόμα και με κόστος τη συνεργασία του οργανισμού με μία εκ των εμπλεκόμενων πλευρών.
- **Σύμπραξη.** Πρόκειται για μια ιδιαίτερα σύνθετη προσέγγιση, όπου οι εμπλεκόμενοι ανταλλάσσουν απόψεις, διατυπώνουν σκέψεις και επιχειρούν να συνθέσουν πρωτότυπες λύσεις, προσέχοντας όμως να μη θιγούν ούτε τα προσωπικά ούτε τα ομαδικά συμφέροντα.
- **Συμβιβασμός.** Βασικό χαρακτηριστικό του συμβιβασμού είναι η απουσία οποιασδήποτε λύσης από κοινού ικανοποιητικής. Μια τέτοια λύση μπορεί να προκύψει μέσω αμοιβαίας υπαναχώρησης από τις αρχικές θέσεις και συνήθως εξυπηρετεί περιβάλλοντα όπου οι στόχοι των αντιτιθέμενων μερών είναι ολότελα ασυμβίβαστοι.

- **Συμφιλίωση.** Πρόκειται για μέθοδο εύρεσης λύσεων μονομερώς ικανοποιητικών, αφού η μία πλευρά υποχωρεί πλήρως από τις αρχικές της θέσεις και αποδέχεται τις επιλογές της άλλης πλευράς χάριν καλών ενδοεργασιακών σχέσεων.

3ο κεφάλαιο

Δημόσιοι Οργανισμοί και e-ΕΦΚΑ

3.1 Ανάγκη δημιουργίας οργανισμών δημόσιου τομέα

Ως Δημόσια Διοίκηση νοείται το σύνολο των νόμιμων μέσων και δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην εξυπηρέτηση του γενικού συμφέροντος των πολιτών ενός κράτους (https://el.wikipedia.org/wiki/Δημόσια_διοίκηση).

Η δημόσια διοίκηση κάθε χώρας αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του εκάστοτε κρατικού μηχανισμού και λειτουργεί βάσει οργανωτικών δομών, απόδοσης ρόλων και καθηκόντων, προγραμματισμού και αυστηρά τηρούμενων διαδικασιών. Αξιοποιώντας τα διαθέσιμα εργαλεία και υφιστάμενη διαρκείς ανασχηματισμούς, καλείται να διαμορφώσει τις βέλτιστες συνθήκες βιώσιμης οικονομικής ευημερίας, να προάγει την κοινωνική συνοχή και εμπιστοσύνη, να συνδράμει στην εξέλιξη της δημόσιας αξίας και να προασπίζει μέσω της βελτιστοποιούμενης λειτουργίας της την ταχεία απόκριση στις ανάγκες των πολιτών (ενημερωτικό φυλλάδιο Directorate-General for STRUCTURAL REFORM SUPPORT Governance and public administration, Luxembourg Publications - Office of the European Union, 2020, © European Union, 2020).

Στην περίπτωση της Ελληνικής Δημοκρατίας, το σύνταγμα ορίζει πως το κράτος συγκροτείται βάσει τριών εξουσιών, ήτοι εκτελεστικής, νομοθετικής και δικαστικής, υποχρεούται δε ν' αναλαμβάνει μέσω της δημόσιας διοίκησης την εξασφάλιση υπηρεσιών κοινής ωφέλειας για τους πολίτες με προεξάρχουσες την είσπραξη φόρων, την ασφάλεια, την ανακατανομή των πόρων, την κοινωνική πρόνοια, την ανάπτυξη, τη δημόσια παιδεία και υγεία. Τα εν λόγω έργα αναλαμβάνει να διεκπεραιώσει η εκτελεστική εξουσία μέσω των υποδομών και λειτουργιών της δημόσιας διοίκησης, από υπηρεσίες και δημόσιους οργανισμούς μέχρι τα γραφεία της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Κατά το άρθρο 101 του συντάγματος της Ελληνικής Δημοκρατίας, η Δημόσια Διοίκηση διαρθρώνεται στους κρατικούς μηχανισμούς και οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, μέσω των οποίων εφαρμόζονται οι οριστικοποιημένοι σε τελικό στάδιο νόμοι και προγραμματικοί σχεδιασμοί της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας. Είναι ευνόητο πως η μορφή και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης μεταβάλλονται συν τον χρόνο, με τις νεότερες εξελίξεις και μεταρρυθμίσεις να συνάδουν περισσότερο με αντικατάσταση της παλαιάς Δημόσιας Διοίκησης από συστήματα δημόσιου μάνατζμεντ (management), μιας καινοτομίας απορρέουσας από την εφαρμογή βασικών αρχών σύγχρονου επιστημονικού μάνατζμεντ στη λειτουργία και οργανωτική διάρθρωση των δημόσιων υπηρεσιών.

3.2 Διαφορές Δημόσιου & Ιδιωτικού τομέα

Οι διαφορές μεταξύ δημόσιας και ιδιωτικής διοίκησης αναδεικνύονται συχνά σε καθαρά πρακτικό / διεκπεραιωτικό επίπεδο, ωστόσο η διαφοροποίησή τους έγκειται πρωτίστως στους σκοπούς που εξυπηρετούν: Η δημόσια διοίκηση αποσκοπεί στην προάσπιση και προώθηση του δημόσιου συμφέροντος χωρίς να προσδοκάται η αποκόμιση ίδιου οφέλους υπέρ του κράτους, ενώ η ιδιωτική διοίκηση εστιάζει στην κάλυψη αναγκών του ατόμου και συχνά περιλαμβάνει ως προϋπόθεση το κέρδος από μία συναλλαγή ή αγοροπωλησία υπηρεσιών. Τούτων λεχθέντων, οι υπάλληλοι που ασκούν δημόσια εξουσία λογοδοτούν στους δημοκρατικούς θεσμούς βάσει ισχύοντος δικαίου και όχι σε περιορισμένους κύκλους που κινούνται βάσει προσωπικών συμφερόντων. Επίσης, η ιδιωτική διοίκηση επιδιώκει την ικανοποίηση των σκοπών της μεταχειριζόμενη ως μέσο την συναλλαγή με ιδιώτες, εφαρμόζοντας το κατά δύναμιν πιστά τις αρχές του ιδιωτικού μάνατζμεντ με έμφαση στην επίτευξη της μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας έναντι του μικρότερου κόστους (Κτιστάκη Σ., 2020).

Οι στόχοι της δημόσιας διοίκησης χαρακτηρίζονται από ευρύτητα και πολυπλοκότητα ολότελα διαφορετικού επιπέδου συγκριτικά με τους αντίστοιχους της ιδιωτικής, καθώς πυρήνας της λειτουργίας της και, πρωτίστως, λόγος για την ύπαρξή της είναι η εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος. Εντούτοις, αντικείμενο των νεώτερων μεταρρυθμίσεων στον δημόσιο τομέα αποτελεί η προσαρμοσμένη ενσωμάτωση λειτουργικών και οργανωτικών στοιχείων της ιδιωτικής διοίκησης, με το δημόσιο μάνατζμεντ να κερδίζει έδαφος έναντι παλαιότερων προσεγγίσεων και να συνοδεύεται από φαινόμενα ιδιωτικοποίησης δημοσίων φορέων, ενώ έχει προωθηθεί και η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα σε μη-ιδιωτικοποιημένες δημόσιες υποδομές με χαρακτηριστικά παραδείγματα τις Συμπράξεις Δημοσίου – Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ)

3.3 Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης

3.3.1 Συνοπτική παρουσίαση

Ο Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ) ιδρύθηκε προς εξασφάλιση της βιωσιμότητας της κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα και οι δράσεις του περιλαμβάνουν ανάπτυξη νέων μηχανογραφικών εφαρμογών προς παροχή βελτιστοποιούμενων υπηρεσιών στους πολίτες, εξασφάλιση οικονομικής επάρκειας με αξιοποίηση της ενιαίας περιουσίας του Φορέα και λειτουργία ελεγκτικών μηχανισμών εσόδων, συγκρότηση διοικητικής και λειτουργικής διάρθρωσης ικανής να επανδρώσει όλες τις οργανικές μονάδες, αυτοματοποίηση των διαδικασιών και ψηφιοποίηση των ασφαλιστικών στοιχείων κάθε ασφαλισμένου με στόχο τη δραστική ελάττωση του χρόνου απονομής σύνταξης, σύνταξη και κατάρτιση ενιαίου κανονισμού ασφάλισης και παροχών (<https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2019-07/enimerotika-deltia-122018.pdf>).

Ο ΕΦΚΑ μετασηματίστηκε αργότερα σε e-ΕΦΚΑ, ήτοι Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης, αλλά πριν αναλυθούν τα οργανωτικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά του Ηλεκτρονικού Φορέα αξίζει πρώτα μια παράθεση της σχετικής ιστορικής εξέλιξης του προκατόχου του, συμπεριλαμβανομένων των δικών του οργανωτικών και λειτουργικών χαρακτηριστικών.

3.3.2 Ιστορική αναδρομή

Κατά τον Ν. 4387/2016 συστήθηκε Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) με την επωνυμία «Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης», ήτοι ΕΦΚΑ, που θα υφίστατο υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης και θα εδράζονταν στην Αθήνα.

Η λειτουργία του νεοσύστατου οργανισμού ως φορέας κύριας κοινωνικής ασφάλισης ξεκίνησε στις 01/01/2017 και εντάχθηκαν σε αυτόν αυτοδικαίως οι εξής φορείς κύριας κοινωνικής ασφάλισης (<https://www.efka.gov.gr/el/deltia-typoy/o-ephka-schetika-me-ten-organotike-toy-dome>):

- ❖ Αγροτικής Εστίας Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (ΝΑΤ), συμπεριλαμβανομένου του Κεφαλαίου.
- ❖ Δυτών και του Κεφαλαίου Ανεργίας - Ασθενείας Ναυτικών (ΚΑΑΝ).
- ❖ Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολούμενων (ΕΤΑΑ)
- ❖ Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (ΕΤΑΠ – ΜΜΕ).
- ❖ Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων (ΕΤΑΤ).
- ❖ Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων - Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (ΙΚΑ – ΕΤΑΜ).
- ❖ Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (ΚΕΑΟ), το οποίο διατήρησε όμως την αυτοτελή λογιστική και οικονομική του οντότητα (ΕΦΚΑ/ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, 2018).
- ❖ Οργανισμός Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών (ΟΑΕΕ)
- ❖ Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων (ΟΓΑ).
- ❖ Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας (ΤΑΥΤΕΚΩ).

Ο ΕΦΚΑ δικαίως συγκαταλέγεται στους δημόσιους οργανισμούς ζωτικής σημασίας για τη χώρα, καθώς εξυπηρετεί καθημερινά περισσότερους από 450000 ασφαλισμένους και εργοδότες.

3.3.3 Σκοπός – αξίες κοινές μεταξύ ΕΦΚΑ και e-ΕΦΚΑ

Όπως ορίζεται και στον Ν. 4387/2016, ο ΕΦΚΑ αποσκοπεί στην ασφαλιστική κάλυψη των υπαγόμενων σε αυτόν προσώπων με την προβλεπόμενη στον συγκεκριμένο νόμο χορήγηση:

- i. Μηνιαία κύρια σύνταξη λόγω αναπηρίας, γήρατος ή θανάτου στους ασφαλισμένους και/ή στα μέλη της οικογένειάς τους.
- ii. Προσυνταξιοδοτικών και λοιπών παροχών στους συνταξιούχους.
- iii. Παροχών ασθενείας σε χρήμα.
- iv. Ειδικών επιδομάτων προνοιακής φύσεως.
- v. Οποιασδήποτε άλλης προκύπτουσας παροχής υπό τη μορφή χρηματικών ποσών ή παρεχόμενων υπηρεσιών που εμπίπτουν στη αρμοδιότητα του Φορέα.

Θεμελιώδης κατευθυντήρια γραμμή του ΕΦΚΑ είναι η διαμόρφωση ενός σύγχρονου συστήματος ενιαίας και αποτελεσματικής κάλυψης των ασφαλισμένων και η ίδρυσή του αποτέλεσε κίνηση νευραλγικής σημασίας για τη Δημόσια Διοίκηση της χώρας. Η καινοτομία του έγκειται στη συνένωση πολλών άλλων φορέων κύριας κοινωνικής ασφάλισης και το όραμα που οδήγησε στην ίδρυσή του ουδόλως προέκυψε δια της παρθενογενέσεως, καθώς η ύπαρξη και ταυτόχρονη λειτουργία των επιμέρους φορέων – προκατόχων του χαρακτηρίζονταν από πολυπλοκότητα εγκυμονούσα καθυστερήσεις και λειτουργικές ιδιορρυθμίες αναντίστοιχες των σύγχρονων απαιτήσεων.

3.3.4 Όραμα ΕΦΚΑ

Η εξασφάλιση των κάθε είδους παροχών προς τους πολίτες, με μια απλοποιημένη και ταυτόχρονα φιλική παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε αυτούς, η οποία υποστηρίζεται μέσω της καλύτερης αξιοποίησης νέων τεχνολογιών. Με τη νέα, ορθολογική διαχείριση και εξοικονόμηση πόρων του νέου ενιαίου Φορέα, ήτοι ΕΦΚΑ, εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος. Οικοδομείται το σύστημα της κοινωνικής ασφάλισης του ελληνικού κράτους πάνω σε νέες βάσεις. Βασικοί πυλώνες του είναι η αρχή της δικαιοσύνης, της ίσης μεταχείρισης των ασφαλισμένων και της διεύρυνσης ευκαιριών προς όλους τους πολίτες' (ΕΦΚΑ/ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, 2018, σελ. 9).

3.3.5 Χαρακτηριστικά λειτουργίας του ΕΦΚΑ

Η διοίκηση του ΕΦΚΑ έχει διαμορφώσει το πλαίσιο και τα κριτήρια χωροθέτησης των τοπικών και περιφερειακών υπηρεσιών αποσκοπώντας στην παροχή άμεσης εξυπηρέτησης των υπαγόμενων ασφαλισμένων, όπως επίσης και υπηρεσιών διαρκώς βελτιστοποιούμενων μέσω εφαρμογής νέων τεχνολογιών στα πληροφοριακά συστήματα και στα τμήματα επικοινωνίας.

Η αποδοτική λειτουργία του Φορέα είναι πολυπαραγοντικό ζήτημα και συνίσταται σε ταχεία εξυπηρέτηση των πολιτών χωρίς επιβαρύνσεις γραφειοκρατικού χαρακτήρα και δαπανηρές / κουραστικές μετακινήσεις, με τη δομή του ν' αναπτύσσεται ορθολογικά τόσο σε περιφερειακό όσο και σε τοπικό επίπεδο εξασφαλίζοντας ορθολογική κατανομή των υπηρεσιών ανά τη χώρα.

❖ **Σημεία παρουσίας του ΕΦΚΑ σε όλη τη χώρα.** Ο προσδιορισμός των σημείων βασίζεται στα παρακάτω κριτήρια (<https://www.efka.gov.gr/el/deltia-typoy/o-ephka-schetika-me-ten-organotike-toy-dome>):

- Ο πληθυσμός της Ελλάδας με βάση την απογραφή του 2011 και η κατανομή του ανά Περιφέρεια, Περιφερειακή Ενότητα, Δήμο και Δημοτικές Ενότητες.
- Η διοικητική διαίρεση της χώρας βάσει Σχεδίων Καλλικράτη και Καποδίστρια.
- Η χαρτογράφηση όλων των Δήμων της Ελλάδας ανά Περιφερειακή Ενότητα με βάση Σχεδίου Καλλικράτης.
- Οι ιδιαιτερότητες που προκύπτουν ανά περίπτωση από τα γεωγραφικά χαρακτηριστικά (νησιά, ορεινοί όγκοι, κλπ).
- Η υπάρχουσα περιφερειακή και τοπική δομή των ενταχθέντων ΦΚΑ.
- Τα ιδιόκτητα κτίρια των ενταχθέντων ΦΚΑ.
- Ο πληθυσμός των ασφαλισμένων, των συνταξιούχων και των εργοδοτών σε καθένα από τους ΦΚΑ και η κατανομή του ανά καποδιστριακό νομό.

❖ **Χωρική αρμοδιότητα:** Για κάθε Τοπική Υπηρεσία (Διεύθυνση) του ΕΦΚΑ προσδιορίστηκε βάσει ορίων Καλλικρατικών Δήμων.

- Η χωρική αρμοδιότητα κάθε Τοπικής Υπηρεσίας περιλαμβάνει ένα ή περισσότερους Καλλικρατικούς Δήμους.
- Στις περιπτώσεις μεγάλων δήμων όπως της Αθήνας, του Πειραιά, της Θεσσαλονίκης, της Λάρισας, της Πάτρας και του Ηρακλείου Κρήτης λήφθηκαν υπόψη οι Δημοτικές Ενότητες κάθε Δήμου.

- ❖ **Κριτήριο.** Ως κριτήριο για τον καθορισμό ενός μέτρου για τον προσδιορισμό του πλήθους Τοπικών Υπηρεσιών χρησιμοποιήθηκε ο πληθυσμός. Αυτό διότι:
 - Ο ΕΦΚΑ απευθύνεται σε όλους τους κατοίκους της χώρας.
 - Τα δεδομένα από τους ενταχθέντες Φορείς Κοινωνικής Ασφάλισης για τους ασφαλισμένους, τους εργοδότες και τους συνταξιούχους είναι επηρεασμένα από τη μορφή κάθε Φορέα – προκατόχου που εντάχθηκε στον ΕΦΚΑ και δεν ήταν διαθέσιμα για όλους τους νομούς.
 - Δεν υπήρχαν δεδομένα για τους ασφαλισμένους του Δημοσίου Τομέα ανά νομό.
 - Η κατανομή του συνόλου των ασφαλισμένων (εκτός Δημοσίου) και των συνταξιούχων ανά νομό είναι παρόμοια με αυτή του πληθυσμού.

- ❖ **Ασφαλιστικές Περιφερειακές Ενότητες.** Το μέτρο καθορισμού των Τοπικών Υπηρεσιών διαμορφώθηκε βάσει των κάτωθι:
 - Το Σχέδιο Καποδίστριας προβλέπει την ύπαρξη 51 νομών, ενώ με βάση το Σχέδιο Καλλικράτης η χώρα έχει 74 Περιφερειακές Ενότητες και το Αυτοδιοίκητο Τμήμα του Αγίου Όρους.
 - Όπως ορίζεται από το Σχέδιο Καλλικράτης, η Αττική περιλαμβάνει χωρίζεται σε οκτώ Περιφερειακές Ενότητες (ΠΕ). Η ΠΕ Πειραιώς και η ΠΕ Νήσων συνυπολογίστηκαν ως μία ΠΕ.
 - Τούτων λεχθέντων, προσδιορίστηκαν 57 Ασφαλιστικές Περιφερειακές Ενότητες (ΑΠΕ), (50 Καποδιστριακοί Νομοί και 7 Καλλικρατικές ΠΕ Αττικής), και οι αντίστοιχοι πληθυσμοί της κάθε ΑΠΕ.
 - Ακολούθως έγινε η κατάταξη των ΑΠΕ καθ' αύξουσα τάξη μεγέθους βάσει πληθυσμού και επιλέχθηκε η Διάμεση Τιμή (αντιστοιχεί στο νομό Πιερίας και είναι 126.698 κάτοικοι).

- ❖ **Πλήθος Τοπικών Υπηρεσιών.** Λαμβάνοντας υπόψη τη Διάμεση Τιμή = 126.698:
 - Οι ΑΠΕ με πληθυσμό μικρότερο ή ίσο της Διάμεσης Τιμής θα έχουν μια Τοπική Υπηρεσία ΕΦΚΑ.
 - Οι ΑΠΕ με πληθυσμό μικρότερο ή ίσο από το διπλάσιο της Διάμεσης Τιμής θα έχουν δύο Τοπικές Υπηρεσίες ΕΦΚΑ.
 - Διαδοχικά προσδιορίστηκαν με ανάλογο τρόπο και οι Τοπικές Υπηρεσίες του ΕΦΚΑ για τις ΑΠΕ με πληθυσμό τριπλάσιο, τετραπλάσιο, κλπ της Διάμεσης Τιμής.

- **Τελικό Πλήθος Τοπικών Υπηρεσιών.** Εφαρμόζοντας τα παραπάνω προέκυψε αρχικά ότι ο ΕΦΚΑ πρέπει να διαθέτει 116 Τοπικές Υπηρεσίες. Λαμβάνοντας όμως υπόψη τα παρακάτω, ο τελικός αριθμός Τοπικών Υπηρεσιών του ΕΦΚΑ ορίστηκε στις 118 και των Αποκεντρωμένων Τμημάτων στις 32:
 - Τον πληθυσμό των Καλλικρατικών Δήμων και των Δημοτικών Ενοτήτων στους μεγάλους Καλλικρατικούς Δήμους.
 - Τα σχέδια χαρτογράφησης των Δήμων σε επίπεδο Καλλικρατικής Περιφερειακής Ενότητας.
 - Τις γεωγραφικές ιδιομορφίες των Καλλικρατικών Περιφερειακών Ενοτήτων.

Η χρησιμότητα των Αποκεντρωμένων Τμημάτων έγκειται στη διεκπεραιωτική διευκόλυνση πολιτών που αντιμετωπίζουν προβλήματα μετακίνησης προς την πλησιέστερη Τοπική Υπηρεσία. Ο ενδιαφερόμενος μπορεί να εξυπηρετηθεί στον τόπο διαμονής ή εργασίας χωρίς να ταλαιπωρηθεί με τυχόν μετακινήσεις, έχοντας παράλληλα έγκυρη ενημέρωση για την πορεία εξέλιξης του αιτήματός του χάρις στις νέες τεχνολογίες που εισάγονται στα συστήματα επικοινωνιών. Αναφορικά με νησιωτικές και εν γένει απομακρυσμένες περιοχές θα συνεχιστεί η λειτουργία Γραφείων Κοινωνικής Ασφάλισης (ΓΚΑ) κατόπιν απόφασης της Διοίκησης του ΕΦΚΑ.

3.3.6 Συνοπτική περιγραφή αρμοδιοτήτων του ΕΦΚΑ

Μέχρι και την έναρξη της επίσημης λειτουργίας του, ο ΕΦΚΑ αποτελούνταν από 7 Γενικές Διευθύνσεις 4 Οργανικές Μονάδες, ήτοι 2 Τμήματα Διοίκησης και 2 διευθύνσεις. Σύμφωνα με το άρθρο 67, παράγραφος 5 του Ν. 4387/2016 καθορίζονται οι αρμοδιότητες της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικής και Ανάπτυξης ως εξής:

- i. Σύνταξη και επικαιροποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού του ΕΦΚΑ.
- ii. Κατάρτιση του ετήσιου επιχειρησιακού προγραμματισμού δράσεων, εκπόνηση και επικαιροποίηση σχετικών επιχειρησιακών σχεδίων υλοποίησης και παρακολούθηση της πορείας εξέλιξης μέσω σύνταξης τρίμηνων εκθέσεων αξιολόγησης για τις επιχειρησιακές δράσεις.
- iii. Επιμέλεια της ετήσιας απολογιστικής έκθεσης για το έργο του ΕΦΚΑ.
- iv. Ποιοτική και ποσοτική αξιολόγηση του εν λόγω έργου αξιοποιώντας σύστημα δεικτών μέτρησης της ποιότητας και της απόδοσης.

Βάσει του νέου οργανογράμματος, ήτοι Π.Δ.8 στις 23/01/2019, ο ΕΦΚΑ περιλαμβάνει 9 Γενικές Διευθύνσεις και 5 Οργανικές Μονάδες. Οι 9 Γενικές Διευθύνσεις αποτελούνται από 42 Διευθύνσεις, ενώ οι Οργανικές Μονάδες από 4 Διευθύνσεις Διοίκησης και το ΚΕΑΟ. Ο ρόλος βαρύνουσας ευθύνης που αφορά την καθοδήγηση, τον εργονομικό συντονισμό και την εποπτεία όλων των Γενικών Διευθύνσεων αποδίδεται στη Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης. Συγκεκριμένα, το άρθρο 53, παρ. 1 του Π.Δ. 8 στις 23/01/2019 ορίζει τον στρατηγικό σκοπό της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικής και Ανάπτυξης ως εξής:

- i. Επιτελικός σχεδιασμός της λειτουργίας του Φορέα.
- ii. Ανάπτυξη, εφαρμογή και επικαιροποίηση του Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδίου λειτουργίας του ΕΦΚΑ.

Κατά το άρθρο 53, παρ. 2 του Π.Δ. 8 στις 23/01/2019, η Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης αποτελείται από τα κάτωθι δομικά στοιχεία:

- I. Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής.
- II. Διεύθυνση Μελετών.
- III. Αυτοτελές Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας.

3.4 Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης

Η ανάγκη εισαγωγής νέων τεχνολογιών στη λειτουργία του ΕΦΚΑ προς επίτευξη ενός αποτελεσματικότερου και κατά πολύ ταχύτερου ως προς την απόδοση έργου συστήματος οδήγησε στη θέσπιση του Νόμου 4670/2020 (ισχύοντος ήδη από τις 29/02/2020), ήτοι Νόμος για την Ασφαλιστική Μεταρρύθμιση και τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό του Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-Ε.Φ.Κ.Α). Το νέο σύστημα e-ΕΦΚΑ στοχεύει στην πλήρη εξυπηρέτηση των πολιτών μέσω των ηλεκτρονικών υπηρεσιών όπως αυτές διατίθενται στην ιστοσελίδα του ηλεκτρονικού Φορέα (<https://www.efka.gov.gr>).

3.4.1 Διάρθρωση e-ΕΦΚΑ

Όπως ορίζει το Οργανόγραμμα – Νόμος 4670/28.02.2020, ο e-ΕΦΚΑ περιλαμβάνει 12 Γενικές Διευθύνσεις και 7 Οργανικές Μονάδες (5 Διευθύνσεις Διοίκησης, το ΚΕΑΟ και το Αυτοτελές Τμήμα Προστασίας Δεδομένων). Το Άρθρο 51 του Ν. 4670/2020 αντικατέστησε το Άρθρο 2 του Π.Δ. 8/2019 (Α' 8) και ορίζει τη διάρθρωση του e-ΕΦΚΑ ως εξής (<https://www.efka.gov.gr/el/menoy/sychnes-eroteseis-kai-apanteseis/genika-gia-ton-e-ephka>):

- 1α) Διεύθυνση Διοίκησης.
- 1β) Διεύθυνση Νομικών Υποθέσεων.

- 1γ) Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και Ελέγχου Εσωτερικών Υποθέσεων.
- 1δ) Διεύθυνση Οργάνωσης και Απλούστευσης και Ψηφιακού Μετασχηματισμού Διαδικασιών.
- 1ε) Διεύθυνση Διευθέτησης Αναφορών.
- 1στ) Αυτοτελές Τμήμα Προστασίας Δεδομένων.

- 2α) Γενική Διεύθυνση Εισφορών.
- 2β) Γενική Διεύθυνση Ελέγχων.
- 2γ) Γενική Διεύθυνση Συντάξεων.
- 2δ) Γενική Διεύθυνση Παροχών και Υγείας.
- 2 ε) Γενική Διεύθυνση Υπηρεσιών και Διαχείρισης Λειτουργίας.
- 2στ) Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών.
- 2ζ) Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης, Τεχνικών Υπηρεσιών και Στέγασης.
- 2η) Γενική Διεύθυνση Πληροφορικής και Επικοινωνιών.
- 2θ) Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης.
- 2ι) Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (ΚΕΑΟ).
- 2ια) Γενική Διεύθυνση Συντάξεων Δημοσίου Τομέα.
- 2ιβ) Γενική Διεύθυνση Διεθνών Συνεργασιών.
- 2ιγ) Γενική Διεύθυνση Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών.

3. Οι Οργανικές Μονάδες των παρ. 1 και 2 υπάγονται απευθείας στο Διοικητή του e-ΕΦΚΑ.

4. Επίσης, στον e-ΕΦΚΑ υφίστανται:

- i. Γραφείο Νομικού Συμβούλου του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους (Ν.Σ.Κ.), το οποίο λειτουργεί σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.
- ii. Γραφείο Επιτρόπου Ελεγκτικού Συνεδρίου.

3.4.2 Ιεραρχική διαβάθμιση

Στην κορυφή της ιεραρχικής διαστρωμάτωσης βρίσκονται οι κάτωθι:

- Διοικητής.
- Τέσσερις υποδιοικητές.

Στο Διοικητικό Συμβούλιο του e-ΕΦΚΑ εντάσσονται οι εξής θέσεις:

- Πρόεδρος (ο προαναφερθείς Διοικητής).
- Δέκα Τακτικά Μέλη και οι Αναπληρωτές τους.

4.4.3 Λειτουργική διάρθρωση και επικοινωνία στον e-ΕΦΚΑ

Η επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών υπηρεσιών και κλιμακίων του e-ΕΦΚΑ αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της καθημερινής του λειτουργίας και, κατά βάση, συνίσταται στη ροή πληροφοριών μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας σύμφωνα με την παρακάτω πορεία:

Γενικές Διευθύνσεις e-ΕΦΚΑ → εκάστοτε ΠΥΣΥ (Περιφερειακή Υπηρεσία Συντονισμού και Υποστήριξης) → Αντίστοιχες Τοπικές Διευθύνσεις και Γραφεία

- Οι **Γενικές Διευθύνσεις** εδρεύουν στην Αθήνα, συγκεκριμένα στο Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων.
- Οι **ΠΥΣΥ** επιτελούν ουσιαστικά ρόλο διαμεσολαβητή μεταξύ των Γενικών Διευθύνσεων και των Τοπικών Διευθύνσεων και Γραφείων.
- Οι **Τοπικές Διευθύνσεις** λαμβάνουν τις επικαιροποιημένες εγκυκλίους από τις ΠΥΣΥ και μεριμνούν για την πιστή εφαρμογή των αναγραφόμενων διατάξεων. Επίσης, οι Τοπικές Διευθύνσεις οφείλουν να ενημερώνουν τακτικά περί της εξέλιξης ανειλημμένων υποχρεώσεων και ανατεθειμένων καθηκόντων τις ΠΥΣΥ, οι οποίες με τη σειρά τους διαβιβάζουν τις αναφορές προς τις Γενικές Διευθύνσεις.
- Βασικός λειτουργικός πυρήνας των Τοπικών Διευθύνσεων είναι τα Τοπικά Υποκαταστήματα, ενώ τα **Γραφεία** εξυπηρετούν πολίτες που έχουν περιορισμένη πρόσβαση στο πλησιέστερο Τοπικό Υποκατάστημα.

Στην περίπτωση της Δυτικής Μακεδονίας, οι Γενικές Διευθύνσεις στέλνουν μηνύματα ηλεκτρονικής αλληλογραφίας στην ΠΥΣΥ Δυτικής Μακεδονίας και, με τη σειρά της, τα προωθεί στις Τοπικές Διευθύνσεις Κοζάνης, Πτολεμαΐδας, Γρεβενών, Φλώρινας και Καστοριάς.

Η ΠΥΣΥ Δυτικής Μακεδονίας εδράζεται στην Κοζάνη και στη δικαιοδοσία της περιλαμβάνονται τα εξής (<https://www.efka.gov.gr/el/pysy-dytikes-makedonias>):

- Περιφερειακή Διεύθυνση Μη Μισθωτών (τέως ΟΑΕΕ) ΚΟΖΑΝΗΣ (Κοζάνης).
- Β΄ Περιφερειακό Τμήμα Μη Μισθωτών (τέως ΟΑΕΕ) ΚΟΖΑΝΗΣ (Πτολεμαΐδας).
- Περιφερειακό Γραφείο Υγειονομικών Κοζάνης.
- Περιφερειακό Γραφείο Μηχανικών και Εργοληπτών Δημοσίων Έργων Κοζάνης - με έδρα την Κοζάνη.
- Περιφερειακό Υποκατάστημα Μισθωτών Κοζάνης (Κοζάνης).
- Περιφερειακό Τμήμα Μη Μισθωτών (τέως ΟΑΕΕ) ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ (Καστοριάς).

- Περιφερειακό Τμήμα Μη Μισθωτών (τέως ΟΑΕΕ) ΓΡΒΕΝΩΝ (Γρεβενών)
- Περιφερειακό Τμήμα Μη Μισθωτών (τέως ΟΑΕΕ) ΦΛΩΡΙΝΑΣ (Φλώρινας).
- Τοπικό Υποκατάστημα Μισθωτών Γρεβενών (Γρεβενών).
- Περιφερειακό Γραφείο Μηχανικών και Εργοληπτών Δημοσίων Έργων Καστοριάς - με έδρα την Καστοριά.
- Περιφερειακό Τμήμα Μη Μισθωτών (τέως ΟΑΕΕ) ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ (Καστοριάς).
- Τοπικό Υποκατάστημα Μισθωτών Καστοριάς (Καστοριάς).
- Τοπικό Υποκατάστημα Μισθωτών Φλώρινας (Φλώρινας).
- Τοπικό Υποκατάστημα Μισθωτών Κοζάνης (Πτολεμαΐδας).
- Γραφείο Κοινωνικής Ασφάλισης Αμυνταίου (Αμυνταίου).
- Γραφείο Κοινωνικής Ασφάλισης Δεσκάτης (Δεσκάτης).
- Γραφείο Κοινωνικής Ασφάλισης Σερβίων (Σερβίων)
- Γραφείο Κοινωνικής Ασφάλισης Σιάτιστας (Σιάτιστας).

3.4.4 Τοπική Διεύθυνση Φλώρινας – Διάρθρωση

Στην Τοπική Διεύθυνση Φλώρινας υπάρχουν οι εξής δομές:

- Τμήμα Μητρώου και Ασφαλιστικού Βίου.
- Τμήμα Ασφάλισης και Εισφορών.
- Τμήμα Συντάξεων και Παροχών (Απονομών και Πληρωμών Συντάξεων).
- Τμήμα Διοικητικού και Πληροφόρησης Πολιτών.
- Γραφείο Κοινωνικής Ασφάλισης.

Η παρούσα εργασία εστιάζει στο πρώτο Τμήμα, ήτοι Τμήμα Μητρώου και Ασφαλιστικού Βίου.

3.4.5 Επικοινωνία με ΠΥΣΥ και Γενικές Διευθύνσεις

Όπως προαναφέρθηκε, σημαντικό στοιχείο των αλληλεπιδράσεων που αναπτύσσονται με την ΠΥΣΥ είναι η διαβίβαση εγκυκλίων από τις Γενικές Διευθύνσεις, με τις οποίες καλούνται να συμμορφωθούν και εναρμονιστούν οι αντίστοιχες Τοπικές Διευθύνσεις. Οι εν λόγω εγκύκλιοι αφορούν ποικίλα ζητήματα

οργανωτικής και λειτουργικής φύσης, οπότε καθορίζουν σημαντικό μέρος των δράσεων του Ηλεκτρονικού Φορέα.

Ένα πρόβλημα που προκύπτει ενίοτε είναι η ελλιπής επεξήγηση ή ακόμα και ασάφεια σε σημεία διεκπεραιωτικού ενδιαφέροντος, οπότε η έμπρακτη εφαρμογή των αναγραφόμενων διατάξεων μπορεί να καθυστερήσει μέχρι να δοθούν οι αναγκαίες διευκρινίσεις. Σε τέτοιες περιπτώσεις, λοιπόν, η Διοίκηση της Τοπικής Διεύθυνσης συγκεντρώνει τις αναφορές των υφισταμένων αναφορικά με τα προβληματικά σημεία των εγκυκλίων, συντάσσει επίσημο ερώτημα και το στέλνει στην ΠΥΣΥ (εδώ της Δυτικής Μακεδονίας), η οποία ακολούθως το προωθεί στην αρμόδια Γενική Διεύθυνση. Η απόκριση είναι αρκετά γρήγορη, καθώς μπορεί να ολοκληρωθεί εντός της ημέρας ή, το πολύ, σε δύο εργάσιμες.

Μια εναλλακτική προσέγγιση είναι εκείνη της τηλεφωνικής επικοινωνίας μεταξύ Τοπικής Διεύθυνσης και ΠΥΣΥ ή Γενικής Διεύθυνσης, την οποία συνήθως αναλαμβάνει ο προϊστάμενος της Τοπικής αλλά μπορεί να πραγματοποιήσει και κάποιος υπάλληλος, εφόσον φυσικά ενημερώσει τον προϊστάμενο. Σημειωτέον πως τα υπηρεσιακά σταθερά τηλέφωνα των υπαλλήλων έχουν σχεδόν καθολική φραγή κλήσεων με εξαίρεση τις πλησιέστερες Τοπικές Διευθύνσεις, οπότε οποιαδήποτε τηλεφωνική επικοινωνία με ΠΥΣΥ ή/και Γενική Διεύθυνση πρέπει να γίνει μέσω κινητού τηλεφώνου.

Ένα σχετικό πρόβλημα που μπορεί να περιπλέξει κάπως την καθημερινή πρακτική είναι το εξής: Κάθε μέρα απαιτείται ενημέρωση της Γενικής Διεύθυνσης αναφορικά με την εξέλιξη εκκρεμοτήτων των Τοπικών Διευθύνσεων (εδώ της Φλώρινας), εντούτοις η διεκπεραίωσή τους προϋποθέτει ενίοτε την παροχή αναγκαίων διευκρινίσεων, ιδίως εάν το περιεχόμενο σχετικών εγκυκλίων δεν είναι επαρκώς σαφές. Οποιαδήποτε, λοιπόν, καθυστέρηση στην παροχή διευκρινίσεων από πλευράς Γενικών Διευθύνσεων μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα στην αναφορά προόδου, ακόμα και αν πρόκειται για καθυστέρηση κάποιων ωρών.

3.4.6 Παραδείγματα εισερχόμενων πρωτοκόλλων από ΠΥΣΥ

| Εισερχόμενα πρωτόκολλα Νοεμβρίου | |
|----------------------------------|---|
| Πηγή πρωτοκόλλου | Περιεχόμενο - τίτλος |
| ΔΥΣΥ* | Προμήθειες χαρτιού και χαρτικών αναλώσιμων |
| Διοίκηση** | Αξιολόγηση προσωπικού |
| Διοίκηση | Ενεργοποίηση λογαριασμού (διεκπεραιώθηκε 3/11) |
| Διοίκηση | Αποστολή εγκυκλίων |
| Διοίκηση | Συνδικαλιστική διευκόλυνση |
| Διοίκηση | Βαθμολογική ένταξη υπαλλήλου |
| Διοίκηση | Ενημέρωση για προθεσμίες ΕΚΔΑ |
| Διοίκηση | Παράδοση αρχείου |
| Διοίκηση | Μέτρα προφύλαξης έναντι Covid-19 |
| Διοίκηση | Έγγραφο για έλεγχο ασφάλισης (διεκπεραιώθηκε 14/11) |
| ΠΥΣΥ | Θέματα συντάξεων |
| ΠΥΣΥ | Αποστολή νομικών υποθέσεων τέως ΟΑΕΕ |
| ΠΥΣΥ | Οδηγίες για ορφανά τέκνα |
| Διοίκηση | Εκλογή αιρετών |
| Διοίκηση | Μέτρα προφύλαξης έναντι Covid-19 |
| ΠΥΣΥ | Μεταφορά κλιματιστικών |
| Διοίκηση | Ευρωπαϊκή αρχή εργασίας |
| ΠΥΣΥ | Εκκρεμότητες |
| ΠΥΣΥ | Ανάθεση υπόθεσης |
| ΠΥΣΥ | Καθιέρωση επιβραβεύσεων |
| ΠΥΣΥ | Καθιέρωση επιβραβεύσεων |
| ΠΥΣΥ | Καθιέρωση επιβραβεύσεων |
| ΠΥΣΥ | Ενημέρωση για την εφαρμογή αδειών |
| Διοίκηση | Απόφαση αναγνώρισης χρόνου προϋπηρεσίας |
| Διοίκηση | Εκκαθάριση ασφαλιστικών εισφορών 2021 (ελεύθερων επαγγελματιών) τέως ΟΑΕΕ |
| Διοίκηση | Συγκρότηση συνεργασίας |
| Διοίκηση | Στάση εργασίας |
| ΠΥΣΥ | Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών |
| Διοίκηση | Μέτρα προφύλαξης έναντι Covid-19 |
| Διοίκηση | Μέτρα προφύλαξης έναντι Covid-19 |
| ΠΥΣΥ | Εκκρεμότητες συντάξεων |
| Διοίκηση | Υπερωρίες |

*ΠΥΣΥ Δυτικής Μακεδονίας, **Διοίκηση Τοπικής Διεύθυνσης Φλώρινας

| Εισερχόμενα πρωτόκολλα Οκτωβρίου | |
|---|---|
| Πηγή πρωτοκόλλου | Περιεχόμενο - τίτλος |
| Διοίκηση | Υπερωρίες |
| ΠΥΣΥ | Νέα Οθόνη Απεικόνισης Χρόνου Ασφάλισης |
| ΠΥΣΥ | Εκκρεμότητες Συντάξεων |
| ΠΥΣΥ | Οδηγίες γι' απονομή συντάξεων |
| Διοίκηση | Ανάθεση Υποθέσεων (διεκπεραιώθηκε11/10/2022) |
| Διοίκηση | Ανάθεση Υπόθεσης (διεκπεραιώθηκε5/10/2022) |
| ΠΥΣΥ | Αποστολή Πρακτικών Καθαριότητας |
| ΠΥΣΥ | Καταστροφή Αρχείων (διεκπεραιώθηκε5/10) |
| ΠΥΣΥ | Παράδοση κλιματιστικών (διεκπεραιώθηκε5/10) |
| ΠΥΣΥ | Διακοπή Αποστολής Φακέλων Ανακεφαλαίωσης |
| Διοίκηση | Μειωμένο ωράριο για υπάλληλο |
| Διοίκηση | Διαβίβαση ΦΕΚ |
| ΠΥΣΥ | Εκκρεμότητες συντάξεων |
| ΠΥΣΥ | Συμφωνία κλιματιστικών |
| ΠΥΣΥ | Αντικατάσταση κ. Μπάμπα από κ. Γρομπανόπουλο |
| ΠΥΣΥ | Τιμολόγια χρέωσης |
| Διοίκηση | Εγκύκλιος |
| Διοίκηση | Τιμολόγιο πώλησης |
| Διοίκηση | Ενημέρωση για κοινή διοργάνωση συνεργασίας |
| Διοίκηση | Δελτίο Αποστολής |
| Διοίκηση | Τιμολόγιο |
| ΠΥΣΥ | Οδηγίες λόγω κακοκαιρίας |
| ΠΥΣΥ | Πρακτικό παραλαβής (διεκπεραιώθηκε17/10) |
| ΠΥΣΥ | Αποστολή πρακτικών |
| ΠΥΣΥ | Εξυπηρέτηση Πολιτών (ΚΕΠΑ) |
| Διοίκηση | Αποστολή εγχειριδίων |
| Διοίκηση | Απονομές ΤΑΞΥ |
| Διοίκηση | Υλοποίηση συμβατικών υποχρεώσεων |
| ΠΥΣΥ | Τοπική αργία |
| ΠΥΣΥ | Εορτασμός εθνικής επετείου |
| Διοίκηση | Κατάθεση βεβαίωσης σπουδών |
| ΠΥΣΥ | ΙΝΕΠ (Ινστιτούτο Επιμόρφωσης) |
| Διοίκηση | Ορισμός Χώρου Εγκύκλιος εφορευτική επιτροπή |
| Διοίκηση | Τοπικές αργίες |
| ΠΥΣΥ | Αποστολή λογαριασμού ΔΕΥΑΦ |
| ΠΥΣΥ | ΙΝΕΠ (Ινστιτούτο Επιμόρφωσης) |
| Διοίκηση | Επανάδοση χρόνου προϋπηρεσίας |
| ΠΥΣΥ | Ηλεκτρονικών Εφαρμογών – τέως ΟΑΕΕ (οργανισμός ελευθέρων επαγγελματιών) |
| Διοίκηση | Υπερωρίες |

3.4.7 Επικοινωνία με τους συναδέλφους

Η επικοινωνία με τους συναδέλφους τόσο του ίδιου Τμήματος (Τμήμα Μητρώου και Ασφαλιστικού Βίου) όσο και με άλλα τμήματα της Τοπικής Διεύθυνσης Φλώρινας είναι στοιχείο ζωτικής σημασίας για τη συνοχή και τη λειτουργικότητα της υπηρεσίας. Η εξυπηρέτηση του πολίτη και ταυτόχρονα η συμμόρφωση με τις οδηγίες του Υπουργείου αποτελούν πολυπαραγοντικά ζητήματα των οποίων η διεκπεραίωση συναρτάται άμεσα της αγωγής συνεργασίας μεταξύ όλων των υπαλλήλων και στελεχών, αφού απαιτείται μια απρόσκοπτη ροή πληροφοριών συνδυσασμένη με τη διαδοχική επιτέλεση διαδικασιών από διαφορετικά άτομα. Αυτό συμβαίνει διότι ελάχιστα εκ των αιτημάτων που απευθύνουν οι πολίτες στην υπηρεσία μπορούν να ικανοποιηθούν από έναν και μόνο υπάλληλο, συνήθως απαιτούνται διαδοχικές ενέργειες ανάκτησης πληροφοριών, επικαιροποίησης και επικύρωσης στοιχείων, ενημέρωσης ψηφιακών πληροφοριακών συστημάτων και, σε ορισμένες περιπτώσεις, ανανέωσης του συμβατικού χειρόγραφου αρχείου που είναι μερικώς ακόμα σε ισχύ.

Η καθημερινή πρακτική, λοιπόν, περιλαμβάνει την τυπική και άτυπη διατύπωση αιτημάτων προς συναδέλφους, την προσφορά εμπειρικής γνώσης ιδίως επί ζητημάτων ασάφειας οδηγιών, την καθοδήγηση / εγκλιματισμό τυχόν νεοπροσληφθέντων συναδέλφων και, προπαντός, μια διαρκή προσπάθεια εμπέδωσης της καλής θέλησης: Είναι εύλογο πως η διάθεση τόσο σε προσωπικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο επιβαρύνεται υπό συνθήκες πίεσης, οπότε η διαπροσωπική επικοινωνία μπορεί να χαρακτηρίζεται ορισμένες φορές από εκνευρισμό και ανυπομονησία, γεγονός αρκετά σύνθητες όταν πχ καθυστερούν οι διευκρινίσεις από μεριάς Γενικών Διευθύνσεων.

Ένα μάλλον κοινό μοτίβο ενεργειών ενδεικτικό της καθημερινής συνδιαλλαγής με συναδέλφους είναι το εξής: Η συγγραφέας της παρούσας διπλωματικής εργάζεται στο Τμήμα Μητρώου και Ασφαλιστικού Βίου, που συνεργάζεται σχεδόν καθημερινά με άλλα τοπικά τμήματα όπως το Τμήμα Συντάξεων – Απονομών και το Τμήμα Ασφάλισης και Εισφορών, τα οποία αποτελούν τις συχνότερες επαφές. Τέλος, η επικοινωνία με τα διοικητικώς ανώτερα στελέχη είναι ως επί το πλείστον αρμονική, με ιδιαίτερα θετική περίπτωση εκείνη του προϊσταμένου στο Τμήμα Επιχειρησιακής Υποστήριξης, Μητρώων και Ασφαλιστικού Βίου, ο οποίος διαθέτει ψυχραιμία και μεριμνά για την έγκαιρη ενημέρωση του προσωπικού περί εγκυκλίων και οδηγιών που διαβιβάζει η ΠΥΣΥ.

3.4.8 Επικοινωνία με πολίτες

Οι άμεσα ενδιαφερόμενοι των παρεχόμενων υπηρεσιών του e-ΕΦΚΑ είναι φυσικά οι πολίτες, οπότε η επικοινωνία μαζί τους κατέχει εξίσου σημαντικό ρόλο στην εργασιακή καθημερινότητα. Εντούτοις, αν η συνδιαλλαγή με συναδέλφους προσκρούει ενίοτε σε εμπόδια οφειλόμενα σε κάθε λογής γραφειοκρατική δυστοκία και προβληματική συνεννόηση, η καθημερινή επικοινωνία με τους πολίτες υπόκειται σε μια πληθώρα παραγόντων συχνά ολότελα ανεξάρτητων της εσωτερικής λειτουργίας του οργανισμού.

Τυπικά, η εξυπηρέτηση σε δομές του e-ΕΦΚΑ πραγματοποιείται με ραντεβού, κατά μέσο όρο 20-30 ανά εργάσιμη ημέρα, εκτός των οποίων οι εργαζόμενοι οφείλουν να αφιερώνουν χρόνο στην εξυπηρέτηση πολιτών μπροστά στον γκισέ, όπως επίσης και στην υποβοήθηση κατά τη σύνταξη επίσημων αιτημάτων από ανθρώπους με δυσκολίες γραφής/ανάγνωσης ή ελλιπούς γνώσης ελληνικών. Η κατάσταση περιπλέκεται κάπως όταν, υπό συχνότητα μάλλον υψηλή, ορισμένοι πολίτες επιμένουν να παραβιάζουν την προτεραιότητα αναμονής και ζητούν επίμονα να κάνουν «σύντομες ερωτήσεις», οι οποίες ουδέποτε είναι σύντομες και η στοιχειοθέτηση απάντησης συνήθως απαιτεί σημαντικό χρόνο ενασχόλησης.

Τέλος, μια μάλλον κοινή παθογένεια που εκδηλώνεται αυθόρμητα κατά την εξυπηρέτηση πολιτών σε έναν δημόσιο φορέα είναι η έλλειψη σεβασμού προς τους εργαζόμενους, αφού πάντα θα υπάρξουν εκείνοι που αναθεματίζουν, ενίοτε απειλούν και αναπόδραστα καταλήγουν σε σαφείς υπαινιγμούς ή κατηγορίες περί κατάχρησης δημοσίου χρήματος από τους υπαλλήλους, κάτι που συνήθως διατυπώνεται ως ‘... Πληρώνεστε από τους φόρους μας και δε μας εξυπηρετείτε’.

Έχει διαπιστωθεί κατά την αλληλεπίδραση με πολίτες στα υποκαταστήματα e-ΕΦΚΑ πως η υγειονομική κρίση με την πανδημία Covid-19 άφησε το πλέον αλγεινό αποτύπωμα στη ψυχολογία και τη διάθεση. Ενδεικτικά, στο Υποκατάστημα Φλώρινας (πολλώ δε μάλλον στο σύνολο των δημόσιων υπηρεσιών) οι υπάλληλοι βιώνουν συχνά ξεσπάσματα θυμού από πλευράς πολιτών, ανησυχητικά πρόθυμων να εμπλακούν με άλλους τόσο λεκτικά όσο και φυσικά, ενώ σε πολλούς διακρίνεται μια γενικευμένη αδιαλλαξία. Αρκετοί πολίτες φαίνονται απρόθυμοι να κατανοήσουν πως οποιοδήποτε πρωτόκολλο λειτουργίας δεν απορρέει από την υπηρεσία καθαυτή αλλά από την ίδια την κυβέρνηση και δε μπορούν να εξυπηρετούνται την ίδια στιγμή όλα ανεξαιρέτως τα αιτήματα, χωρίς μάλιστα να προσκομίσουν οι ίδιοι τα ελάχιστα απαιτούμενα δικαιολογητικά.

Ιδιαίτερα ατυχή είναι τα σποραδικά ξεσπάσματα ξενοφοβίας/ρατσισμού, όταν εξυπηρετείται κάποιος αλλοδαπός και ορισμένοι –ευτυχώς ελάχιστοι– εκδηλώνουν ανοιχτά τη δυσαρέσκειά τους που δεν εξυπηρετούνται οι ίδιοι αντί εκείνου. Εδώ αξίζει να σημειωθεί πως αρκετοί άνθρωποι αλλοδαπής προέλευσης αδυνατούν να κατανοήσουν επαρκώς την ελληνική γλώσσα, οπότε προκύπτει άμεση ανάγκη υποβοήθησης στην ορθή διατύπωση αιτημάτων και επεξήγησης με τον απλούστερο και συγχρόνως ακριβή τρόπο των σχετικών διαδικασιών, όπως αυτές προβλέπονται βάσει νόμου, συχνά και με τη βοήθεια τοπικών ΚΕΠ και του Τμήματος Αλλοδαπών της αρμόδιας Αποκεντρωμένης Διοίκησης. Αυτήν την ανάγκη δυστυχώς όχι μόνο δεν καταλαβαίνουν ορισμένοι συμπολίτες, αλλά την απορρίπτουν ανοιχτά δημιουργώντας τα προαναφερθέντα κακώς κείμενα.

Προς αντιμετώπιση όλων των προαναφερθέντων αρνητικών συμπεριφορών, γενική στάση από πλευράς όλων των υπαλλήλων είναι η συγκατάβαση, ο πρᾶος λόγος και η επιμονή στην κατά δύναμη εμβριθή επεξήγηση των λειτουργικών διαδικασιών.

3.4.9 Λειτουργία myEFKALive

Το myEFKALive είναι μια σύγχρονη πλατφόρμα που παρέχει στους πολίτες τη δυνατότητα εξ αποστάσεως εξυπηρέτησης ως προς ορισμένες υπηρεσίες του e-ΕΦΚΑ (<https://www.efka.gov.gr/el/myefkalive>).

Οι πολίτες μπορούν να αιτηθούν ραντεβού σε διαθέσιμες ημερομηνίες και ώρες, κατά τη διάρκεια του οποίου θα πραγματοποιήσουν τηλεδιάσκεψη (βιντεοκλήση) με κάποιον από τους υπαλλήλους. Εδώ πρέπει να σημειωθεί πως η πλατφόρμα διατίθεται για διατύπωση ερωτημάτων και παροχή πληροφοριών σχετικά με τη λειτουργία της εφαρμογής. Για οποιαδήποτε άλλη ερώτηση θα πρέπει να γίνει τηλεφωνική κλήση του ενιαίου αριθμού εξυπηρέτησης του πολίτη, ήτοι 1555, για γενική ή εξατομικευμένη ενημέρωση.

Δυνατότητα εξυπηρέτησης μέσω του myEFKALive παρέχεται στις εξής περιπτώσεις:

- Ελληνική υπηκοότητα με επίδειξη ταυτότητα ή Διαβατηρίου.
- Υπηκοότητα Ευρωπαϊκής Ένωσης με επίδειξη ταυτότητας, Διαβατηρίου ή Κάρτα Ευρωπαίου Πολίτη.

Σε κάθε περίπτωση, ο έλεγχος ταυτοπροσωπίας είναι απαραίτητος και δια τούτου η χρήση κάμερας είναι υποχρεωτική, ώστε να επιδεικνύονται τα νομιμοποιητικά έγγραφα.

3.4.10 Προβλήματα ανεξάρτητα της επικοινωνίας

Το εγχείρημα συγκρότησης, λειτουργίας και διαρκούς βελτίωσης του e-ΕΦΚΑ είναι τόσο σύνθετο, που ο προβλεπόμενος χρονικός ορίζοντας ενσωμάτωσης των επιμέρους Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης έχει ήδη εξαντληθεί και ορισμένα λειτουργικά τους χαρακτηριστικά παραμένουν σε ισχύ. Συγκεκριμένα, το ανθρώπινο δυναμικό τόσο της Τοπικής Διεύθυνσης Φλώρινας όσο και των υπολοίπων καλείται να διαχειριστεί κωδικούς ασφαλισμένων από τους τέως Φορείς ΟΑΕΕ, ΟΓΑ, ΤΣΜΕΔΕ και άλλους των οποίων η λειτουργία έχει τυπικά ανασταλεί, αλλά τα μητρώα τους παραμένουν ενεργοποιημένα αφού δεν έχει γίνει ακόμα ενσωμάτωση σε κάποιο ενιαίο. Επίσης, η καταμέτρηση, καταγραφή και αναγνώριση ενσήμων εξακολουθεί υπό συνθήκες να πραγματοποιείται κατά τον πρότερο συμβατικό τρόπο, γεγονός που περιπλέκει τις νέες ψηφιακές αυτοματοποιήσεις του συστήματος.

4^ο Κεφάλαιο

Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας όλες τις παραπάνω πληροφορίες μπορούν να εξαχθούν ορισμένα συμπεράσματα αναφορικά με την ποιότητα της επικοινωνίας που αναπτύσσεται μεταξύ συναδέλφων, με τον προϊστάμενο, με ΠΥΣΥ / Γενικές Διευθύνσεις και με τους πολίτες, ενώ παράλληλα αξίζει να προταθούν ορισμένες πιθανές λύσεις για σχετικά προβληματικά σημεία:

- Όπως αναφέρθηκε και στη σχετική παράγραφο του προηγούμενου κεφαλαίου, οι καθημερινές αλληλεπιδράσεις με τους συναδέλφους διέπονται από καλή διάθεση, αμεσότητα και αλληλεγγύη, στοιχεία παραιναιτικά προσπαθειών επίλυσης οποιασδήποτε διαφωνίας και διχογνωμίας. Η έκταση του Τοπικού Υποκαταστήματος μπορεί να θεωρηθεί μάλλον μικρή, τόσο ως προς το μέγεθος του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού όσο και σχετικά με τον πληθυσμό ασφαλισμένων πολιτών που καλείται να εξυπηρετήσει, οπότε η ανάπτυξη αγωγών σχέσεων μεταξύ των περισσότερων συναδέλφων είναι σε μεγάλο βαθμό αυθόρμητη και, εν τέλει, αναγκαία.
- Αξίζει εδώ ν' αναφερθεί πως παλιότερα, ήτοι κατά την περίοδο 2003 – 2008, επικρατούσε δυσάρεστο κλίμα μεταξύ νεώτερων και ορισμένων παλαιότερων εργαζομένων, καθώς οι εν λόγω παλαιότεροι αρνούνταν να μοιραστούν και την πλέον στοιχειώδη τους εργασιακή εμπειρία και συμβουλή προς διευκόλυνση και ταχύτερη εξοικείωση των νεώτερων συναδέλφων. Κατόπιν συνταξιοδότησης ή/και αποχώρησης ποικίλης αιτιολογίας μερικών παλαιότερων συναδέλφων, το εργασιακό κλίμα βελτιώθηκε σημαντικά και εμπλουτίστηκε με την τρέχουσα διάθεση αλληλεγγύης.
- Οι δράσεις και η συνολική καθημερινή παρουσία του προϊσταμένου (Τμήμα Μητρώου και Ασφαλιστικού Βίου) ικανοποιεί τόσο την τέταρτη όσο και την πέμπτη μορφή λήψης αποφάσεων κατά το Μοντέλο των Vroom – Yetton/Jago, καθώς ανάλογα με την περίπτωση είτε θα συμβουλευέται τους υφισταμένους και μετά θ' αποφασίζει μόνος του, είτε θα αφιερώνει χρόνο σε συζητήσεις με το σύνολο των υπαλλήλων προς εξεύρεση λύσεων για ανακύπτοντα ζητήματα και θα λαμβάνει υπόψη όλες τις παρατιθέμενες απόψεις, σεβόμενος το κατά δύναμιν και τυχόν συναισθηματικές φορτίσεις που συνοδεύουν τη συζήτηση, αποφεύγοντας έτσι μια στείρα τεχνοκρατική συνδιαλλαγή.
- Η επικοινωνία με την ΠΥΣΥ δεν πάσχει από κάποιο εμφανές πρόβλημα, καθώς επιτελεί τον διαμεσολαβητικό και συντονιστικό της ρόλο χωρίς καθυστερήσεις,

προωθώντας εγκυκλίους και αποφάσεις από τις Γενικές προς τις Τοπικές Διευθύνσεις, ενώ εξίσου γρήγορα μεταβιβάζει και τυχόν διευκρινιστικά ερωτήματα ή/και αναφορές προόδου από τα Τοπικά Υποκαταστήματα προς τις Γενικές Διευθύνσεις.

- Σχετικά με τις Γενικές Διευθύνσεις, η απάντηση σε διευκρινιστικά ερωτήματα και η επεξεργασία αιτημάτων ικανοποιείται ως επί το πλείστον γρήγορα και με ακρίβεια, εντούτοις υπάρχουν περιπτώσεις όπου σημειώνονται καθυστερήσεις κατά πάσα πιθανότητα λόγω του ιδιαίτερα αυξημένου όγκου εργασίας που καλείται να διαχειριστεί. Επίσης, εκδηλώνεται ενίοτε και το προαναφερθέν πρόβλημα δυσνόητης ή/και ελλιπούς διατύπωσης σε μερικές εγκυκλίους, για το οποίο μάλλον δε μπορεί να γίνει κάποια πρόταση αφού η μοναδική ανάγκη που προκύπτει εξαιτίας του είναι εκείνη της σαφέστερης διατύπωσης.
- Ένα πρόβλημα που σχετίζεται άμεσα με μερικές περιπτώσεις καθυστερήσεων εκ μέρους της Γενικής Διεύθυνσης Απονομών είναι το εξής: Όταν ένας ασφαλισμένος κινεί τη διαδικασία συνταξιοδότησης δημιουργείται αυτομάτως ένας αριθμός μητρώου, που αντιστοιχεί στον καταγεγραμμένο ΑΜΚΑ του εν λόγω ατόμου. Οποιοδήποτε λάθος που ίσως έγινε στην καταγραφή προσωπικών στοιχείων, ακόμα κι αν πρόκειται για ένα μόνο γράμμα στο όνομα, καθιστά αδύνατη την επαλήθευση ταυτοπροσωπίας και δια τούτου την καταχώριση ενσήμων στον ΗΔΙΚΑ. Προβλήματα τέτοιας φύσης εμφανίζονται υπό σχετικά μεγάλη συχνότητα σε περιπτώσεις πολιτών που είχαν ασφαλιστεί αρχικά σε κάποιον πρώην Κοινωνικό Φορέα Ασφάλισης, αλλά αιτήθηκαν συνταξιοδότηση αφού έγινε η σύμπτυξη στον ΕΦΚΑ και αργότερα στον e-ΕΦΚΑ. Τέτοια σφάλματα λύνονται μεν, αλλά το δύσκολο έργο επιτήρησης, ελέγχου και διόρθωσης λανθασμένων καταχωρίσεων και συναφών προβλημάτων έχει αναλάβει μία μονάχα υπηρεσία, η οποία υπάγεται άμεσα στη Γενική Διεύθυνση Απονομών και λειτουργεί με ολιγομελές προσωπικό. Ο όγκος εργασίας και ευθυνών που επιβαρύνουν την συγκεκριμένη υπηρεσία είναι ιδιαίτερα μεγάλος, ενώ τυχόν έκτατες άδειες του προσωπικού (πχ για λόγους υγείας) έχουν προκαλέσει σημαντικές καθυστερήσεις. Μια πρόταση προς διευκόλυνση αυτού του εκτενούς έργου θα μπορούσε να είναι ο διαμοιρασμός του με τις Τοπικές Διευθύνσεις, οι οποίες θα ανέθεταν σε έμπειρο προσωπικό των Τοπικών τους Υποκαταστημάτων να διενεργούν ανάλογους ελέγχους μόνο για τους ασφαλισμένους πολίτες που υπάρχουν σε αυτές.
- Αναφορικά με τους πολίτες, είναι μάλλον δύσκολο να βρεθεί κάποια γενική λύση για ζητήματα όπως η παραβίαση προτεραιότητας σε σειρές αναμονής, θυμικές εκδηλώσεις και, ακόμα, ξενοφοβικές συμπεριφορές. Στην πρώτη περίπτωση διαφαίνεται ως μοναδική λύση η αυστηρότερη τήρηση του πρωτοκόλλου εξυπηρέτησης μόνο με ραντεβού, κάτι που ήδη υφίσταται σε Τοπικές Διευθύνσεις που εξυπηρετούν πυκνοκατοικημένες περιφερειακές ενότητες όπως

της Θεσσαλονίκης. Οι δε θυμικές εκρήξεις και, πολύ περισσότερο, τα ρατσιστικά ξεσπάσματα μπορούν ν' αντιμετωπίζονται καθολικά με τη βοήθεια των αστυνομικών αρχών. Προς βοήθεια και ενημέρωση των ενδιαφερόμενων έχει θεσμοθετηθεί η λειτουργία Γραφείου Εξυπηρέτησης Πολίτη, στο οποίο μπορεί να απευθύνεται οποιοσδήποτε και να λαμβάνει αναγκαίες πληροφορίες ή να κλείνει ραντεβού εκ του σύνεγγυς (ειδιάλλως γίνεται και τηλεφωνικά).

- Γενικά, βασικό ζητούμενο αλλά και προϋπόθεση πολλών λειτουργιών του e-ΕΦΚΑ είναι η άντληση ή/και η επικαιροποίηση στοιχείων ασφαλισμένων πολιτών, κάτι που εξασφαλίζεται μεν από τις υπάρχουσες βάσεις δεδομένων αλλά προσκρούει μερικές φορές τόσο στα προαναφερθέντα σφάλματα καταχωρίσεων όσο και σε μετακίνηση των δικαιούχων / αιτούντων εκτός χώρας * δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου ασφαλισμένοι πολίτες είτε εργάστηκαν σε ξένη χώρα και αιτούνται αναγνώρισης των εργόσημων στην Ελλάδα είτε συμβαίνει το αντίθετο, αφού μετακόμισαν στο εξωτερικό. Έτι πολυπλοκότερες συνήθιζαν να είναι οι περιπτώσεις αλλοδαπών που δεν έλαβαν ελληνική υπηκοότητα αλλά εργάστηκαν στην Ελλάδα και αργότερα μετακόμισαν σε κάποια άλλη χώρα, όπου προσπαθούν να κατοχυρώσουν συνταξιοδοτικό δικαίωμα. Σχετικές διαδικασίες ενημέρωσης Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης ξένων χωρών από τον ΕΦΚΑ/e-ΕΦΚΑ ή το αντίστροφο εκτείνονταν από μερικούς μήνες ως και διάστημα μεγαλύτερο του ενός χρόνου, ενώ χαρακτηρίζονταν από διάφορα επίπεδα πολυπλοκότητας και ενίοτε προβληματικής συνεννόησης.
- Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, τουλάχιστον, θεσπίστηκε το Ηλεκτρονικό Σύστημα Ανταλλαγής Πληροφοριών Κοινωνικής Ασφάλισης (ElectronicExchangeofSocialSecurityInformation, ESSI), χάρις στο οποίο μπορούν όλοι οι Φορείς Κοινωνικής Ασφάλισης κρατών – μελών της ΕΕ ν' ανταλλάσσουν απρόσκοπτα και ταχύτατα όλες τις αναγκαίες πληροφορίες, ριζοσπαστικοποιώντας έτσι τη μεταξύ τους επικοινωνία (<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1544&langId=en>). Έτσι, οι πρότερα πολύμηνες διαδικασίες αναγνώρισης ενσήμων εντός κι εκτός Ελλάδας επιταχύνθηκαν και εν πολλοίς αυτοματοποιήθηκαν, επιτρέποντας ήδη σε χιλιάδες πολίτες που αλλάζουν χώρα διαμονής να επιτυγχάνουν αρκετά γρήγορα την κατοχύρωση συνταξιοδοτικού δικαιώματος. Το εν λόγω σύστημα λειτουργεί και για αλλοδαπούς από χώρες προέλευσης εκτός ΕΕ, εφόσον εκείνοι εργάστηκαν σε κάποια χώρα – μέλος και μετακινήθηκαν εντός της ΕΕ.
- Το EESSI έχει ήδη ενσωματωθεί σε κάποιες Τοπικές Διευθύνσεις που εξυπηρετούν μεγάλα αστικά κέντρα όπως της Θεσσαλονίκης, εντούτοις έφθασε σε μικρότερες Διευθύνσεις μόλις το 2020 και μετά. Θα ήταν μάλλον περιττό να τονιστεί η μεγάλη σημασία καθολικοποίησης του συγκεκριμένου συστήματος στην Ελλάδα.

Εν κατακλείδι, όλες οι παραπάνω πληροφορίες και προτάσεις σκιαγραφούν μια δυναμική πραγματικότητα, πάντοτε υποκείμενη σε αλληλοδιαδεχόμενες μεταβολές συναρτώμενες τόσο των αναγκών της κοινωνίας όσο και του ευρύτερου πολιτικού – οικονομικού πλαισίου. Ο e-ΕΦΚΑ θα μπορούσε, ίσως, να παρομοιαστεί με έναν ζωντανό οργανισμό, του οποίου οι προσλαμβάνουσες αντλούνται από την καθημερινή τριβή με τους πολίτες και οι πολλαπλές του λειτουργίες εκτείνονται σε ένα ευρύ δίκτυο καθηκόντων, κοινή κατάληξη των οποίων είναι η απαιτητική και συγχρόνως ζωτικής σημασίας αποστολή της Κοινωνικής Ασφάλισης. Προβλήματα υπήρχαν, υπάρχουν και σχεδόν σίγουρα θα υπάρξουν μελλοντικά, αλλά αξίζει η προσέγγισή τους ως παραινέσεις για μια διαρκή προσπάθεια βελτίωσης προς εκπλήρωση της σημαντικής αποστολής του Φορέα.

Ελληνόφωνη βιβλιογραφία

- Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili
- Γιαννουλέας, Μ. (2011). *Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*. Αθήνα: πεδίο
- Δαλακούρα, Α. (2012). *Χτίζοντας και καθοδηγώντας τις εργασιακές ομάδες*. Αθήνα: ICBS Business College
- Ιορδάνογλου, Δ., Τσακαρέστου, Μ., Τσενέ, Λ., Λέανδρος, Ν. & Ιωαννίδης, Κ., (2016). *Ηγέτες του Μέλλοντος*. Αθήνα: πεδίο.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου
- Παπάνης, Ε. (2011). *Συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο-Επικοινωνία στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα: Κυριακίδη
- Πετρίδου, Ε. (2011). *Διοίκηση. Μάνατζμεντ. Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Σοφία
- Σαΐτης, Χ. & Σαΐτη, Α. (2012). *Οργάνωση και Διοίκηση της εκπαίδευσης. Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη περιπτώσεων*. Αθήνα
- Τριαντάρη, Σ., (2016). *Η Ρητορική, η τέχνη της επικοινωνίας από την αρχαιότητα στο Βυζάντιο*. Θεσσαλονίκη: Κ&Μ Αντ. Σταμούλη.
- Τριαντάρη, Σ., (2018). *Από τη σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση. Η Διαμεσολάβηση ως στρατηγική και πολιτική της επικοινωνίας*. Θεσσαλονίκη: Σταμούλη.
- Χατζηπασχάλης, Π.Κ. (2010). *Διαχείριση συγκρούσεων στον επιχειρησιακό κόσμο με εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης. Θεωρητικό υπόβαθρο και εμπειρική διερεύνηση*. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Χαχλάκης, Ι. & Αποστολοπούλου, Ε. (2012). *Οργανωσιακές Συγκρούσεις*. Πτυχιακή εργασία. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης
- Ζαβλανός, Μ (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Μάρκου, Κ. & Τσιότρας, Γ. (2017). *Σύγχρονες μορφές επικοινωνίας δημόσιων υπηρεσιών και η συμβολή τους στη βελτίωση της ποιότητας*. Πτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Παπαδήμα, Κ. (2021). *Ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός των δημόσιων οργανισμών - Η μελέτη περίπτωσης του ενιαίου φορέα κοινωνικής ασφάλισης (ΕΦΚΑ)*. Μεταπτυχιακή διατριβή. Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

- Robbins,S.&Judge,T.(2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- Bien, M. U, Schermerhorn, J.R. & Osborn, R.N. (2016). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Εκδόσεις Πασχαλίδης
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A., (2014). *Ο Νέος Ηγέτης: Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: πεδίο.
- Greenberg,J.&Baron,R., (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- https://el.wikipedia.org/wiki/Δημόσια_διοίκηση
- <https://www.efka.gov.gr/el/deltia-typoy/o-ephka-schetika-me-ten-organotike-toy-dome>
- <https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2019-07/enimerotika-deltia-122018.pdf>
- <https://www.efka.gov.gr/el/menoy/sychnes-eroteseis-kai-apanteseis/genika-gia-ton-e-ephka>
- <https://www.efka.gov.gr/el/pysy-dytikes-makedonias>
- <https://www.efka.gov.gr/el/myefkalive>

Αγγλόφωνη βιβλιογραφία

- Ariani, M.G. & Chashmi, S.A.N. (2011). *Conflict management styles and Communication Quality: Two Parallel Approaches to Dysfunctional Conflict*. 3rd International Conference on Advanced Management Science, p.p. 83-87
- Behfar, K., Peterson, R., Mannix, E. & Trochim, W. (2008). *The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links between conflict type, conflict management strategies and team outcomes*. Journal of Applied Psychology, vol.93(1), 170-188
- Deutsch,M.(1973). *The Resolution of conflict: Constructive and Destructive Processes*. Yale University Press
- Etikan, I., Musa, S.A. & AlKassim, R.S. (2015). *Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling*. American Journal of Theoretical and Applied Statistics,5(1),1-4

- Garcia C., (2006). *Putting conflict management into practice: a nursing case study*. *Journal of Nursing Management*, 14:201-206.
- Griffin, R. & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. South-Western: Cengage Learning
- Gupta, J.M. & Sasidhar, B. (2010). *Managing Conflicts in organizations: A Communicative Approach*. *AIMS International Journal of Management*, 4(3), 177-190
- Hoy, W. & Miskel, C. (2013). *Educational administration: theory, research and practice*, 9th edition. New York: Mc Graw-Hill
- Kotter, J. (2012). *Accelerate!* *Harvard Business Review*, 90(11), 45-48
- Rahim, M.A. (2011). *Managing Conflict in Organizations*. Fourth Edition, New Jersey: Transaction Publishers
- Senaratne, S. & Udawatta, N. (2012). *Managing intragroup conflicts in construction project teams : Case studies in Sri Lanka*. *Architectural Engineering and Design Management*
- Spaho, K. (2013). *Organizational communication and conflict management*. *Management*, 18(1), p.p. 103-118
- Wilmot, W.W. & Hocker, J.L. (2011). *Interpersonal Conflict*. New York: McGraw-Hill
- Wood, J. T. (2010). *Interpersonal communication: Everyday Encounters* (6th ed.). Boston: Wadsworth.