

# Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση  
Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και  
Υγεία**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών**

**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**Η επίδραση των ΤΠΕ στη λήψη αποφάσεων:**

**Η περίπτωση του e-ΕΦΚΑ**

**Κομήνιαν Αδαμάντιος Α.Μ.: ΜΡΚ00019**

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

ΚΟΖΑΝΗ 2022

# **Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας**

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση  
Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και  
Ηγεσία**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών**

**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**Η επίδραση των ΤΠΕ στη λήψη αποφάσεων:**

**Η περίπτωση του e-ΕΦΚΑ**

**Κομήνιαν Αδαμάντιος Α.Μ.: ΜΡΚ00019**

**Επιβλέπων Καθηγητής:**

**Σαπρίκης Ευάγγελος**

**Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή : 1. Σαπρίκης Ευάγγελος**

**2. Τριαντάρη Σωτηρία**

**3. Αντωνιάδης Ιωάννης**

## «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.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία):

ΚΟΜΗΝΙΑΣ ΑΔΑΜΑΝΤΙΟΣ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος):

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ - ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ

Αρχικά, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον Επιβλέποντα Καθηγητή της Διπλωματικής, κ.Σαπρίκη Ευάγγελο, για την άψογη συνεργασία και το χρόνο που διέθεσε για να ολοκληρωθεί αυτή η έρευνα.

Ευχαριστώ τους γονείς μου που όλα αυτά τα χρόνια υποστήριξαν με κάθε τρόπο τις επιλογές μου και την εκπαίδευσή μου.

Αφιερώνεται στα παιδιά μου Σταύρο, Κωνσταντίνο και Βασιλική με την ελπίδα να τους θυμίζει ότι η γνώση και η εκπαίδευση δεν έχει όρια.

Τέλος, ευχαριστώ και αφιερώνω την παρούσα εργασία στη σύζυγό μου για όλη την κοινή πορεία μας, την επιμονή της για τη μεταπτυχιακή μου εκπαίδευση και την υποστήριξή της κατά τη διάρκεια αυτής.

## Πίνακας περιεχομένων

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	7
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	8
Κεφάλαιο 1: Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών στη σύγχρονη κοινωνία.....	9
1.1 Πληροφορική και επικοινωνίες στην εργασία.....	11
1.1.1 Τηλεργασία και Covid-19 .....	12
1.1.2 Το δικαίωμα στην αποσύνδεση.....	13
1.1.3 ΤΠΕ και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό.....	13
1.1.4 ΤΠΕ και οργάνωση χώρου εργασίας.....	15
1.1.5 Ο ρόλος των ΤΠΕ στην καινοτομία.....	16
1.2. ΤΠΕ και Δημόσια Διοίκηση.....	17
1.3 Η αξία της πληροφορίας και η γνώση .....	18
1.4 Οι ΤΠΕ δεν αποτελούν πανάκεια.....	20
Κεφάλαιο 2ο: Λήψη αποφάσεων και ΤΠΕ.....	21
2.1. Παράγοντες που επηρεάζουν τη Λήψη Αποφάσεων.....	21
2.2 Η επίδραση των Big Data (μεγάλων δεδομένων) στη λήψη αποφάσεων.....	23
2.3 Πληροφοριακά συστήματα και λήψη αποφάσεων.....	25
2.4 Η Ηθική στην λήψη αποφάσεων των ΤΠΕ. ....	27
Κεφάλαιο 3ο: ΤΠΕ και e-ΕΦΚΑ.....	29
3.1. Πληροφοριακά και επικοινωνιακά συστήματα e-ΕΦΚΑ .....	32
3.2. Η λήψη αποφάσεων του e-ΕΦΚΑ σε σχέση με τις ΤΠΕ και η επίδρασή τους.....	35
Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία, Σχεδιασμός της Εμπειρικής Έρευνας και Παρουσίαση- Ανάλυση των Αποτελεσμάτων.....	37
4.1 Μεθοδολογία και σχεδιασμός.....	37
4.2 Παρουσίαση και Ανάλυση των Αποτελεσμάτων της εμπειρικής έρευνας .....	39
4.3 Συσχετίσεις δεδομένων έρευνας .....	52
4.3.1 Φύλο εργαζομένων και παράγοντες που επιδρούν στην λήψη αποφάσεών τους .....	52
4.3.2 Φύλο και πληροφοριακό σύστημα .....	54
4.3.3 Φύλο και λήψη αποφάσεων κατά την τηλεργασία.....	55
4.3.4 Φύλο και ηθικά διλήμματα στην λήψη αποφάσεων.....	56
4.3.5 Φύλο και επίδραση προϊσταμένου/ης στη λήψη αποφάσεων.....	57
4.3.6 Ηλικία και παράγοντας που επιδρά στη λήψη αποφάσεων.....	58
4.3.7 Ηλικία υπαλλήλων και πληροφοριακό σύστημα .....	59
4.3.8 Λήψη αποφάσεων και ενοποίηση ΦΚΑ.....	60
4.3.9 Παράγοντας επίδρασης κατά την τηλεργασία με βάση την ηλικία.....	62

4.3.10 Η επίδραση των ΤΠΕ στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με την ηλικία και κατά πόσο αντιμετωπίζονται ηθικά διλήμματα. ....	63
4.4 Προφίλ υπαλλήλων σε σχέση με τον πρώην ΦΚΑ που υπηρετούσαν, το μορφωτικό επίπεδο, την προϋπηρεσία, τη γνώση Η/Υ σε σχέση με τις ΤΠΕ και την επίδρασή της στη λήψη αποφάσεων.....	64
4.5.1 Λήψη αποφάσεων και ΤΠΕ στο Τμήμα Μητρώου Ασφάλισης.....	70
4.5.2 Λήψη αποφάσεων και ΤΠΕ στο Τμήμα Παροχών.....	70
4.5.3 Λήψη αποφάσεων και ΤΠΕ στο Τμήμα Διοικητικού.....	71
4.5.4 Λήψη αποφάσεων και ΤΠΕ στο Τμήμα Συντάξεων.....	72
4.5.5 Λήψη αποφάσεων και ΤΠΕ στο Τμήμα Εσόδων.....	73
4.5.6 Λήψη αποφάσεων και ΤΠΕ στο Αποκεντρωμένο Τμήμα Αξιούπολης.....	74
4.6 Συμπεράσματα και προτάσεις βελτίωσης στη λήψη αποφάσεων.....	75
.....	

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις καθημερινά για οτιδήποτε κάνουν ή δεν κάνουν. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι ορισμένες φορές συγκεκριμένη και οι επιλογές για την απόφαση που λαμβάνεται είναι απλές και άμεσες, ενώ σε άλλες περιπτώσεις απαιτείται μια ιδιαίτερη προσέγγιση πολλών σταδίων σκέψης, λόγω της πολυπλοκότητας της εκάστοτε κατάστασης. Ταυτόχρονα, η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη και η αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας των ΤΠΕ στην καθημερινότητα και κυρίως στις επιχειρήσεις έχει έρθει στο επίκεντρο της προσοχής τα τελευταία χρόνια. Εύλογα γεννάται το ερώτημα κατά πόσο και με ποιόν τρόπο οι ΤΠΕ επιδρούν στη λήψη αποφάσεων. Στην παρούσα έρευνα επιχειρείται μια προσέγγιση της λήψης αποφάσεων υπό το πρίσμα των ΤΠΕ στον χώρο εργασίας του e-ΕΦΚΑ.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα ερευνητική εργασία εκπονήθηκε με σκοπό να προσδιοριστεί η επίδραση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.) στη λήψη αποφάσεων των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις ΤΠΕ στον χώρο εργασίας, στην τηλεργασία, στο ανθρώπινο δυναμικό, στην οργάνωση του χώρου εργασίας και στην καινοτομία. Στην συνέχεια, γίνεται αναφορά στις ΤΠΕ στη Δημόσια Διοίκηση και στην αξία της πληροφορίας ως γνώσης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μία εισαγωγή στην λήψη αποφάσεων και ακολούθως αναφέρονται οι παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων. Επίσης, αναλύεται η επίδραση των Big Data, των πληροφοριακών συστημάτων και της ηθικής στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με τις ΤΠΕ.

Το τρίτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στον Ηλεκτρονικό Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ) και πιο συγκεκριμένα στα πληροφοριακά και επικοινωνιακά συστήματα που περιλαμβάνει, καθώς και στη λήψη αποφάσεων του e-ΕΦΚΑ σε σχέση με τις ΤΠΕ και την επίδρασή τους στον οργανισμό.

Το τέταρτο κεφάλαιο αποτελεί το πρακτικό κομμάτι της έρευνας, κατά το οποίο γίνεται αναφορά στη μεθοδολογία και τον σχεδιασμό της. Ακολουθεί η παρουσίαση – ανάλυση των αποτελεσμάτων και οι συσχετίσεις των δεδομένων ανάλογα με το φύλο, τον πρώην φορέα απασχόλησης, την ηλικιακή κατηγορία, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και το τμήμα όπου εργάζονται. Τέλος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις βελτίωσης στην λήψη αποφάσεων.



## Κεφάλαιο 1: Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών στη σύγχρονη κοινωνία

Βρισκόμαστε στα πρόθυρα μιας ψηφιακής επανάστασης που έχει αλλάξει εκ βαθέων τον τρόπο που ζούμε, που εργαζόμαστε και επικοινωνούμε μεταξύ μας. Η πρώτη βιομηχανική επανάσταση ήταν αυτή που χρησιμοποίησε την ενέργεια του νερού και του ατμού για να μηχανοποιήσει την παραγωγή. Η δεύτερη χρησιμοποίησε την ηλεκτρική ενέργεια με αποτέλεσμα τη μαζική παραγωγή αγαθών. Η τρίτη χρησιμοποίησε ηλεκτρονικές τεχνολογίες και τεχνολογίες πληροφοριών για την αυτοματοποίηση της παραγωγής. Η τέταρτη βιομηχανική επανάσταση είναι ένας όρος που επινοήθηκε το 2016 από τον Klaus Schwab με το βιβλίο “The Fourth Industrial Revolution”, ιδρυτή και εκτελεστικό πρόεδρο του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ (WEF). Χαρακτηρίζεται από τη σύγκλιση και τη συμπληρωματικότητα των αναδυόμενων τεχνολογικών τομέων, συμπεριλαμβανομένης της νανοτεχνολογίας, της βιοτεχνολογίας, των νέων υλικών και των προηγμένων τεχνολογιών ψηφιακής παραγωγής (Lavora και Delera, 2021). Είναι ένα νέο κεφάλαιο στην ανθρώπινη ανάπτυξη, το οποίο χαρακτηρίζεται από τεχνολογικές εξελίξεις εφάμιλλες με εκείνες της πρώτης, δεύτερης και τρίτης βιομηχανικής επανάστασης. Η ταχύτητα, το εύρος και το βάθος αυτής της επανάστασης μας αναγκάζει να ξανασκεφτούμε πώς αναπτύσσονται τα κράτη, οι οργανισμοί, οι επιχειρήσεις, αλλά και πώς είναι πλέον η καθημερινότητα μας.

Οι τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) επηρεάζουν την καθημερινή ζωή των ανθρώπων με πολλούς τρόπους, στη δουλειά, στη μελέτη και στο σπίτι αν αναλογιστούμε ότι πλέον επικοινωνούμε, ενημερωνόμαστε, ψυχαγωγούμαστε, πληρώνουμε λογαριασμούς ή ψωνίζουμε μέσω διαδικτύου. Οι επιχειρήσεις και τα άτομα για να μπορέσουν να επωφεληθούν από τις τεχνολογικές καινοτομίες, εξαρτώνται, τουλάχιστον ως ένα βαθμό, από την ταχεία και αξιόπιστη πρόσβαση στο διαδίκτυο (σταθερή ή κινητή). Οι ΤΠΕ παρέχουν μεγαλύτερη ευελιξία σε εργασιακά και εκπαιδευτικά περιβάλλοντα, ενώ προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα επιλογών για την διατήρηση επαφών με συναδέλφους, οικογένεια και φίλους. Καθώς το διαδίκτυο και οι ψηφιακές τεχνολογίες συνεχίζουν να μεταμορφώνουν τον κόσμο, οι καινοτόμες ΤΠΕ παρέχουν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Η εμφάνιση των ψηφιακών τεχνολογιών έχει μεταμορφώσει τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και της επιχειρηματικότητας (Nambisan κ.ά., 2019). Στη σύγχρονη εποχή για να είναι επιτυχημένες οι επιχειρήσεις πρέπει να λάβουν υπόψη τους τις online κρατήσεις, τις

online παραγγελίες, τις online κριτικές, τα online εκπτωτικά κουπόνια, την αυτοματοποίηση της επεξεργασίας των παραγγελιών και πολλές άλλες πτυχές που σχετίζονται με την τεχνολογία (Soltanifar και Smailhodžić, 2021).

Η χρήση των τεχνολογιών κινητής τηλεφωνίας για όλες τις συναλλαγές, από την αναζήτηση πληροφοριών προϊόντος και τη σύγκριση εναλλακτικών λύσεων μέχρι την ολοκλήρωση της αγοράς προϊόντων, έχει γίνει πλέον απαραίτητη. Ο αριθμός των χρηστών κινητών συσκευών παγκοσμίως αναμένεται να φτάσει τα 7,26 δισεκατομμύρια έως το 2023 (O’Dea, 2019). Η χρήση των κοινωνικών μέσων μαζικής ενημέρωσης έχει αναπτυχθεί πέρα από τη δυνατότητα επικοινωνίας μεταξύ οικογένειας και φίλων, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να λειτουργούν ή να διαφημίζουν προϊόντα μέσω των σελίδων τους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Ο πολλαπλασιασμός των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης επέτρεψε στους επιχειρηματίες να έχουν επαφή με τους πελάτες τους και να τους εμπλέξουν στην ανάπτυξη και την προώθηση νέων προϊόντων. Η υπολογιστική νέφος (cloud computing) και οι εφαρμογές, όπως η αποθήκευση δεδομένων, οι βάσεις δεδομένων, τα δίκτυα και το λογισμικό, χρησιμοποιούνται ευρέως από τους σύγχρονους επιχειρηματίες και συχνά οδηγούν σε εξοικονόμηση κόστους, αυξημένη παραγωγικότητα, μεγαλύτερη αποδοτικότητα, υψηλότερη οικονομική απόδοση και καλύτερη ασφάλεια. Είναι αξιοσημείωτο ότι η διορατικότητα από την ανάλυση των δεδομένων τείνει να επηρεάσει τις στρατηγικές αποφάσεις των εταιρειών για την παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά (Arnason, 2017).

Στις βιομηχανικά ανεπτυγμένες χώρες οι ΤΠΕ είναι απαραίτητες, πλέον, και για τις ατομικές δραστηριότητες σε βαθμό που δεν είναι υπερβολή να πούμε ότι η ποιότητα της εργασίας και της κοινωνικής ζωής του ατόμου εξαρτάται σημαντικά από την ποιότητα των πληροφοριακών συστημάτων που βασίζονται στις ΤΠΕ. Συνέπεια της εξάρτησης της κοινωνίας και του ατόμου από τις ΤΠΕ και τα πληροφοριακά συστήματα είναι ότι είτε από κατάχρησή (άτομο) είτε από δυσλειτουργία (πληροφοριακών συστημάτων), έχουν παρατηρηθεί φαινόμενα παραβίασης ανθρωπίνων δικαιωμάτων, εκφοβισμός μέσω διαδικτύου, εκβιασμοί κ.α. Η ανάπτυξη συστημάτων πληροφοριών υψηλής ποιότητας και με αξιόπιστη λειτουργία είναι κάτι παραπάνω από απαραίτητη για την ασφάλεια του κοινωνικού συνόλου.

Οι ραγδαίες αυτές αλλαγές έχουν επηρεάσει το εργασιακό περιβάλλον και την εργασία εν γένει.

## 1.1 Πληροφορική και επικοινωνίες στην εργασία

Η επιστήμη της Πληροφορικής και οι εφαρμογές της στην παραγωγή, την τυποποίηση, την διανομή, την προώθηση έως και την πώληση αγαθών και υπηρεσιών οδηγούν σε αύξηση της αποδοτικότητας και του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων, μειώνουν το κόστος παραγωγής και ταυτόχρονα δημιουργείται ανάγκη για νέες θέσεις εξειδικευμένης εργασίας. Η δυνατότητα πρόσβασης σε κοινή χρήση πληροφοριών και διαβίβασης πληροφοριών ηλεκτρονικά, έχουν μειώσει την ανάγκη για την διακίνηση και αποστολή των εγγράφων. Μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου έχει καταστεί δυνατή η γρήγορη επικοινωνία και η δυνατότητα αποστολής των εγγράφων μεταξύ των τμημάτων και εκτός της επιχείρησης ή του οργανισμού σε απευθείας σύνδεση. Τα τελευταία 20 με 30 χρόνια, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που είχαν στην κατοχή τους ένα βασικό υπολογιστή για την επεξεργασία δεδομένων για μερικές από τις δραστηριότητές τους (όπως μισθοδοσία, πελατολόγιο, έκδοση τιμολογίων-δελτίων αποστολής) έφτασαν να διαθέτουν εταιρικά δίκτυα υπολογιστών, συχνά σε ολόκληρη τη χώρα ή παγκοσμίως, με αποτέλεσμα να ελέγχουν κάθε πτυχή της επιχείρησής τους. Οι υπάλληλοι γραφείου υιοθέτησαν ως βασικά εργαλεία τους, τον Η/Υ και τα περιφερειακά του αλλάζοντας πλήρως τον παραδοσιακό τρόπο εργασίας με χαρτί, μολύβι, αριθμομηχανή κ.λ.π. (BBC, 2021)

Με την άνθηση των εφαρμογών των ΤΠΕ, η επιχειρηματικότητα και το εμπόριο διευρύνουν το κοινό στο οποίο απευθύνονται σε παγκόσμιο επίπεδο με την προώθηση αγαθών και υπηρεσιών με ελάχιστο κόστος. Οι θετικές επιπτώσεις αυτών των δυνατοτήτων ίσως να μην μπορούν ακόμα να προσδιορισθούν ή να προβλεφθούν αν αναλογιστούμε ότι ένα μαγαζάκι της γειτονιάς με χειροποίητα κοσμήματα ή ένα βιβλιοπωλείο με σπάνια κόμικς μπορούν από τοπικές επιχειρήσεις να μετατραπούν σε παγκόσμιες, με την άμεση διάθεση των προϊόντων τους σε όλη την υφήλιο. Ο αριθμός των εργασιών ολοένα και αυξάνεται σε αυτή τη νέου τύπου εργασία με σύνδεση στο διαδίκτυο. Όλο και λιγότερες θέσεις εργασίας παραμένουν εξ ολοκλήρου εξαρτώμενες από μια συγκεκριμένη τοποθεσία (Gallouj κ.ά., 2015). Αυτή η αύξηση της κινητικότητας και της χρήσης των ΤΠΕ για εργασία που συνδυάζεται με την αυξανόμενη ζήτηση για ευέλικτο χρόνο εργασίας πολλές φορές επτά ημέρες την εβδομάδα επί είκοσι τέσσερις ώρες και ταυτόχρονα αναπροσαρμογές στο χώρο εργασίας, οδηγούν σε ένα νέο είδος εργασίας.

### 1.1.1 Τηλεργασία και Covid-19

Για δεκαετίες, ο αριθμός και η συχνότητα των ατόμων που εργάζονται από το σπίτι αυξήθηκε σταδιακά, με πολλούς τρόπους ως αποτέλεσμα των αναδυόμενων ΤΠΕ. Προς το παρόν, λόγω της πανδημίας που απαιτεί εργασία από το σπίτι, ο αντίκτυπος που έχει η αφομοίωση της οργανωτικής τεχνολογίας στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους είναι ολοένα και πιο σημαντικός. Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας (Eurofound) (2021α), οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής της ΕΕ συζητούν ολοένα και περισσότερο για την ταχεία αλλαγή στον τρόπο που εργαζόμαστε και τις επιπτώσεις σε άλλες πτυχές της καθημερινής μας ζωής, όπως η οργάνωση της εργασίας, η ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής, η υγεία και η ευημερία.

Η ευρωπαϊκή συμφωνία-πλαίσιο για την τηλεργασία, που υπογράφηκε από τους κοινωνικούς εταίρους σε επίπεδο ΕΕ το 2002, ορίζει την τηλεργασία και δημιουργεί ένα γενικό πλαίσιο σε πανευρωπαϊκό επίπεδο που αφορά τις συνθήκες εργασίας των τηλεεργαζομένων. Στοχεύει στη συμφιλίωση των αναγκών ευελιξίας και ασφάλειας που μοιράζονται οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι.

Από τις αρχές του 2020, ως αποτέλεσμα της πανδημίας (COVID-19), η οποία εξαπλώθηκε γρήγορα σε όλο τον κόσμο, πολλοί εργοδότες και εργαζόμενοι έχουν υιοθετήσει την τηλεργασία, κάτι που ενδέχεται να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο εργαζόμαστε στο μέλλον. Αυτή η αλλαγή παρέχει ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις και βοηθά στη διατήρηση της απασχόλησης των εργαζομένων ενέχει, ωστόσο, κινδύνους για την υγεία των εργαζομένων λόγω της ασάφειας των ορίων σε επίπεδο εργασιακού χρόνου και βαθμού διαθεσιμότητας.

Η πανδημία COVID-19 δείχνει πως μία τέτοια αλλαγή μπορεί να διαταράξει την ζωή και την αγορά εργασίας σχεδόν εν μία νυκτί και να χαθούν θέσεις εργασίας. Μέσα σε λίγους μόνο μήνες από την κήρυξη της πανδημίας, ο αριθμός των απασχολούμενων στην ΕΕ μειώθηκε κατά 5,7 εκατομμύρια (Eurofound, 2021β). Σε αυτό το πλαίσιο η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προχώρησε στο σχέδιο δράσης «Ευρωπαϊκός πυλώνας κοινωνικών δικαιωμάτων» προκειμένου να αξιοποιηθούν τα οφέλη της ψηφιακής επανάστασης και να αντιμετωπιστούν οι ανισότητες που συνδέονται με πτυχές της ψηφιακής οικονομίας. Πολλοί από τους εργαζόμενους και τις επιχειρήσεις - οργανισμούς ήταν αρχικά ανεπαρκώς εξοπλισμένοι για αποτελεσματική επιτέλεση της εργασίας σε επίπεδο δεξιοτήτων και υλικοτεχνικής υποδομής, αλλά στην πορεία προσαρμόστηκαν στις νέες συνθήκες προκειμένου να ανταπεξέλθουν. Σε πολλές

περιπτώσεις η εργασία κατέστη αποδοτική ακόμα και από το χώρο του σπιτιού έναντι των επαγγελματικών χώρων. Ωστόσο η ισορροπία εργασίας-ζωής και η συναισθηματική ευημερία αποτελούν πλέον την παράπλευρη απώλεια για πολλούς εργαζόμενους, οι οποίοι οδηγήθηκαν κατά κάποιο τρόπο σε απομόνωση (Eurofound, 2021γ).

### 1.1.2 Το δικαίωμα στην αποσύνδεση

Οι ψηφιακές τεχνολογίες παρέχουν σε πολλούς εργαζόμενους τη δυνατότητα να εργάζονται οποτεδήποτε και οπουδήποτε, γεγονός που συνεπάγεται, τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα. Από τα στοιχεία του Eurofound (2021γ) προκύπτει ότι οι τηλεεργαζόμενοι είναι δύο φορές πιθανότερο να υπερβούν το όριο του χρόνου εργασίας των 48 ωρών, να έχουν ανεπαρκή ανάπαυση και να εργάζονται στον ελεύθερο χρόνο τους, με αρνητικές συνέπειες στη σωματική και την ψυχική τους υγεία. Με στόχο την αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο ενέκρινε ψήφισμα σχετικά με το δικαίωμα αποσύνδεσης για την προστασία των εργαζομένων από την ψυχολογική επιβάρυνση της ανάγκης να είναι διαρκώς συνδεδεμένοι (Eurofound 2021γ). Δεδομένης της εκθετικής αύξησης της τηλεεργασίας που προκάλεσε η πανδημία COVID-19, η επίτευξη καλύτερης ισορροπίας μεταξύ των ευκαιριών και των προκλήσεων που συνδέονται με την τηλεεργασία και την ευέλικτη εργασία, η οποία βασίζεται στις ΤΠΕ, έχει καταστεί σημαντικότερη από ποτέ.

### 1.1.3 ΤΠΕ και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό

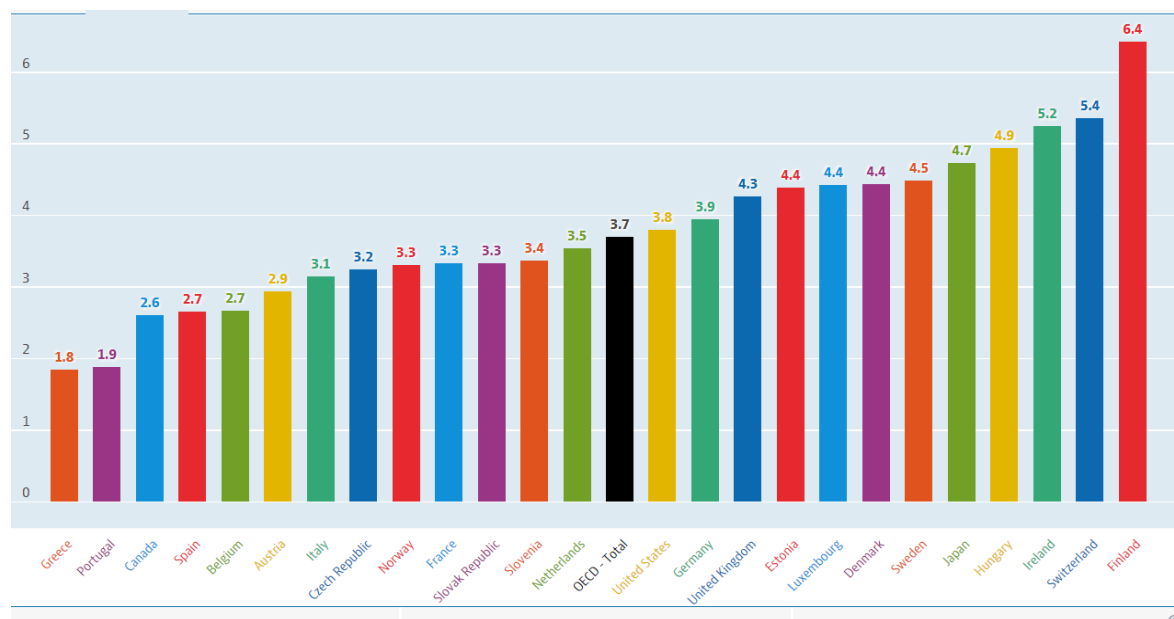
Ο αντίκτυπος των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στην απασχόληση είναι ένα αμφιλεγόμενο θέμα. Από τη μία πλευρά, η υιοθέτηση και η διάδοση των ΤΠΕ σε όλους τους τομείς της κοινωνίας, μπορεί να δημιουργήσει ευκαιρίες απασχόλησης άμεσα για άτομα που διαθέτουν δεξιότητες στις ΤΠΕ και έμμεσα σε εκείνους τους τομείς και τις επιχειρήσεις που λόγω της χρήσης των ΤΠΕ, είναι πιο καινοτόμοι και κατά συνέπεια αυξάνουν την παραγωγή. Από την άλλη η υιοθεσία και η διάδοση των ΤΠΕ μπορεί να αυξήσει την αυτοματοποίηση πολλών εργασιών και ως εκ τούτου να προκαλέσει αρνητικές συνέπειες για την απασχόληση, ιδιαίτερα για άτομα με χαμηλές ή μεσαίου επιπέδου δεξιότητες στις ΤΠΕ

(Brynjolfsson και McAfee, 2014). Η εντατικότερη χρήση των ΤΠΕ έχει ως αποτέλεσμα την αυξανόμενη ζήτηση για εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό. Οι ΤΠΕ επιτρέπουν την αυτοματοποίηση καθημερινών και καθορισμένων εργασιών. Αυτό είναι πολύ πιο δύσκολο να γίνει σε περίπτωση περίπλοκων εργασιών που περιλαμβάνουν κρίση και δημιουργικότητα (Autor κ.ά., 2003). Τα συστήματα υψηλής πληροφορικής παράγουν μεγάλες ποσότητες δεδομένων που χρειάζονται ανθρώπινο δυναμικό υψηλής ειδίκευσης για να αξιοποιηθούν επαρκώς (Arvanitis, 2005).

Ως απασχόληση στις ΤΠΕ ορίζονται τα άτομα που εργάζονται αποκλειστικά στον τομέα των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών. Από τα στοιχεία του ΟΟΣΑ για είκοσι πέντε χώρες (με δείκτη μέτρησης ως ποσοστό επί τις εκατό) το 2011, η Ελλάδα ήταν ουραγός με μόλις 1,8% απασχόληση στον τομέα των ΤΠΕ, η Φινλανδία ήταν πρώτη με 6,4% και το μέσο όρο ήταν στο 3,7% όπως φαίνεται και από το παρακάτω γράφημα.

Γράφημα 1.1

Κατάταξη απασχόλησης στον τομέα των ΤΠΕ παγκόσμια



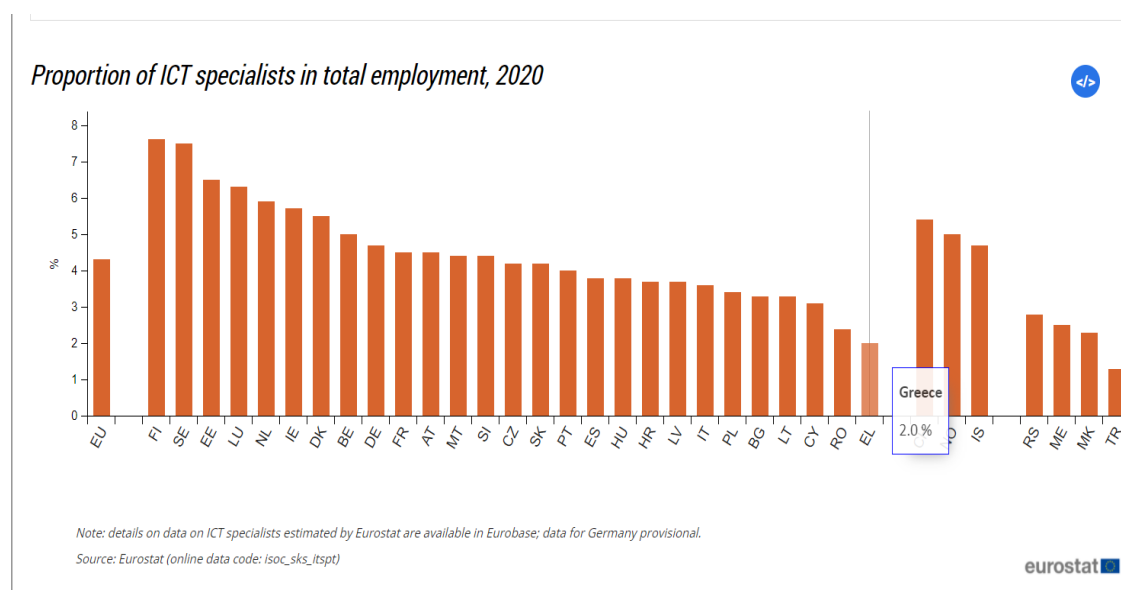
Πηγή: Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, 2011

Η Eurostat, το 2020 (γράφημα 1.2), δημοσίευσε ανάλογα στοιχεία για την εργασία στις ΤΠΕ. Από τη σύγκριση των στοιχείων διαπιστώνουμε ότι η Ελλάδα παρέμεινε στην τελευταία θέση με 2% απασχόληση και με μόλις 0,2% αύξηση του ποσοστού της απασχόλησης. Η Φινλανδία παρέμεινε στην πρώτη θέση με 7,6% και ο μέσος όρος στην Ευρώπη ανήλθε στο 4,3%. Η Σουηδία κατάφερε από το 4,5% το 2011 να

φτάσει το 7,5%, δηλαδή μέσα σε μια δεκαετία να επιτύχει μια μεταβολή της τάξεως του +3,0% ποσοστό αύξησης που ξεπερνά κατά 50% το σύνολο της απασχόλησης στην χώρα μας. Άξιες αναφοράς είναι και οι μεταβολές για την Πορτογαλία +2,1%, το Βέλγιο +2,3%, το Λουξεμβούργο +1,9% και την Ολλανδία +2,4%, οι οποίες κατάφεραν να αυξήσουν την απασχόληση σε ένα τομέα που θα αναπτύσσετε συνεχώς στο μέλλον και θα μετασηματίζει όλους τους κλάδους απασχόλησης.

**Γράφημα 1.2**

**Κατάταξη απασχόλησης στον τομέα των ΤΠΕ**



Πηγή: Eurostat, 2020

Το παράδοξο είναι ότι ενώ πλέον προσφέρεται πλήθος ακαδημαϊκών προγραμμάτων, προπτυχιακών και μεταπτυχιακών, από τα Ελληνικά Πανεπιστήμια καλύπτοντας την ανάγκη για νέους καταρτισμένους επιστήμονες και για την δια βίου εκπαίδευση των ήδη εργαζομένων, τροφοδοτώντας έτσι την αγορά εργασίας με κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό, παρατηρούμε ότι η απασχόληση στον τομέα αυτό στην χώρα μας παραμένει σε εξαιρετικά χαμηλά επίπεδα.

**1.1.4 ΤΠΕ και οργάνωση χώρου εργασίας**

Η εισαγωγή και υιοθέτηση των ΤΠΕ στην εργασία έχει αλλάξει δραματικά την οργάνωση της και τη διαμόρφωση των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η οργάνωση της εργασίας έχει προχωρήσει προς πιο ευέλικτα περιβάλλοντα εργασίας και μορφές

εργασίας, έχει δώσει έμφαση σε ομάδες ειδικών που συνεργάζονται για παράδειγμα σε κύκλους ποιότητας και έχει αλλάξει την κατανομή των εργαζομένων σε διαφορετικά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες έχουν αλλάξει ως αποτέλεσμα των ΤΠΕ που εκδηλώνονται με την αυξανόμενη σημασία της προσαρμογής προϊόντων και υπηρεσιών σύμφωνα με τις επιθυμίες του πελάτη και την έγκαιρη παραγωγή. Σύμφωνα με τον Caroli (2001) η κατάργησή των ιεραρχιών, η αποκέντρωση αποφάσεων, η μεγαλύτερη συμμετοχή στον οργανισμό, οι συλλογικές πρακτικές εργασίας και η εναλλαγή εργασίας είναι τα βασικά στοιχεία ενός οργανισμού στο χώρο εργασίας που εντάσσεται σε ένα σύστημα παραγωγής που χαρακτηρίζεται από εντατική χρήση των ΤΠΕ. Ένας επανασχεδιασμός της οργάνωσης του χώρου εργασίας σύμφωνα με αυτές τις γραμμές αντανakλώντας το νέο μοντέλο της εταιρείας ή του οργανισμού αναμένεται να αυξήσει τη ζήτηση για εργαζόμενους με υψηλές δεξιότητες σε βάρος των ανειδίκευτων εργαζομένων (Pina κ.ά., 2005). Οι ΤΠΕ με την κατάλληλη οργάνωση του χώρου εργασίας ευνοούν την άνθιση της καινοτομίας στην επιχείρηση ή τον οργανισμό.

#### 1.1.5 Ο ρόλος των ΤΠΕ στην καινοτομία

Ανεξάρτητα από τα πλεονεκτήματα που έχει σήμερα μια επιχείρηση, οι αλλαγές στην αγορά μπορούν να εξαφανίσουν κάθε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ανά πάσα στιγμή. Το αντίδοτο σε αυτή την κατάσταση είναι η καινοτομία. Η καινοτομία επιτρέπει την ύπαρξη και διατήρηση υφιστάμενων πλεονεκτημάτων και να δημιουργήσει νέα πλεονεκτήματα (Morris, 2013). Η ανάπτυξη, η υιοθέτηση και η εφαρμογή καινοτομιών είναι κρίσιμοι καθοριστικοί παράγοντες της οργανωσιακής ανταγωνιστικότητας και αποτελεσματικότητας (Baregheh, Rowley και Sambrook, 2009). Ένας οργανισμός πρέπει συνεχώς να καινοτομεί προκειμένου να διατηρήσει τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα και να αποδείξει την μοναδικότητά του (Wernerfelt, 1984). Ο Linton (2002) πρότεινε ότι ο παράγοντας πίσω από την επιτυχημένη εισαγωγή του οργανισμού στην καινοτομία είναι η επικοινωνία. Οι πληροφορίες είναι κεφάλαιο, είναι μια ουσιαστική κατηγορία περιουσιακών στοιχείων για την εφαρμογή οποιασδήποτε επιχειρηματικής στρατηγικής, η οποία περιλαμβάνει τις βάσεις δεδομένων, τα συστήματα πληροφοριών, τα δίκτυα, και την υποδομή του οργανισμού (Kaplan και Norton, 2004). Σε σύγχρονους οργανισμούς, οι πληροφορίες και οι ΤΠΕ κυριαρχούν σε κάθε πτυχή ενός οργανισμού, δημιουργώντας



ένα τεράστιο ηλεκτρονικό δίκτυο διασυνδεδεμένων εφαρμογών και δεδομένων (Kohli και Melville, 2009). Οι ΤΠΕ συχνά λειτουργούν ως καταλύτης για την καινοτομία των επιχειρήσεων ή των οργανισμών και έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν τη καινοτομία επιταχύνοντας την διάχυση πληροφοριών, ευνοώντας κατά κάποιο τρόπο τη δικτύωση μεταξύ των επιχειρήσεων, επιτρέποντας στενότερους δεσμούς μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών, μειώνοντας τους γεωγραφικούς περιορισμούς και αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία (Spiezia, 2011).

## 1.2. ΤΠΕ και Δημόσια Διοίκηση

Οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο επενδύουν όλο και περισσότερο στις ΤΠΕ με στόχο την επίτευξη της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης στις χώρες τους. Η Δημόσια Διοίκηση μιας χώρας αποτελεί μέρος του κρατικού μηχανισμού και ως εκτελεστική εξουσία χαρακτηρίζεται από το σύνολο των νόμιμων μέσων και των ενεργειών που αποσκοπούν στην επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος για την ικανοποίηση του γενικού συμφέροντος των πολιτών ενός κράτους. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αναφέρεται στη χρήση της τεχνολογίας του διαδικτύου ως πλατφόρμας για την ανταλλαγή πληροφοριών, την παροχή υπηρεσιών και τις συναλλαγές του κράτους με τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τις υπηρεσίες της κυβέρνησης. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι η ηλεκτρονική παροχή κυβερνητικών πληροφοριών και υπηρεσιών 24 ώρες την ημέρα, επτά ημέρες την εβδομάδα (Holden, Norris και Fletcher, 2003). Η βασική αρχή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, που υποστηρίζεται από ένα αποτελεσματικό θεσμικό πλαίσιο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, είναι η βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας του δημόσιου τομέα μειώνοντας το οικονομικό κόστος και τους χρόνους συναλλαγών, ώστε να ενσωματωθούν καλύτερα οι ροές εργασίας και οι διαδικασίες και να καταστεί δυνατή η αποτελεσματική χρήση των πόρων σε οι διάφοροι φορείς του δημόσιου τομέα με στόχο βιώσιμες λύσεις. Μέσω της καινοτομίας και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο μπορούν να είναι πιο αποτελεσματικές, να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες, να ανταποκρίνονται στα αιτήματα των πολιτών για διαφάνεια και λογοδοσία, να είναι πιο περιεκτικές και να αποκαθιστούν έτσι την εμπιστοσύνη των πολιτών στις κυβερνήσεις τους.

Στην χώρα μας με το Π.Δ.81(τ.1/Αρ.Φ.119) την 8/7/2019 συστάθηκε το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, το οποίο αποτελεί μια νέα μονάδα δημόσιας διοίκησης, η

οποία για πρώτη φορά συγκεντρώνει όλες τις κρίσιμες δομές πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών που σχετίζονται με την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες και τον ευρύτερο ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας. Σκοπός του Υπουργείου είναι να απλοποιείται κάθε διαδικασία πριν από τη μετατροπή της σε ψηφιακή, προκειμένου να αποφεύγεται η ψηφιοποίηση της γραφειοκρατίας.

Ένα καινοτόμο εγχείρημα στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας» ήταν η ίδρυση το 2001 της Κοινωνίας της Πληροφορίας Α.Ε (ΚτΠ Α.Ε.). Η ΚτΠ Α.Ε. είναι ο επιτελικός βραχίονας υποστήριξης υλοποίησης έργων ΤΠΕ στο δημόσιο τομέα, καθώς και δράσεων κρατικών ενισχύσεων στις ΤΠΕ. Η εταιρεία συμμετέχει θεσμικά στην εξειδίκευση της ψηφιακής στρατηγικής της χώρας, υλοποιεί έργα ΤΠΕ που χρηματοδοτούνται από τα Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία της ΕΕ, το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων, το Ταμείο Ανάκαμψης ή μέσω Συμπράξεων Δημόσιου Ιδιωτικού Τομέα. Με την τεχνογνωσία και εμπειρία στον σχεδιασμό, την υλοποίηση, και τη διαχείριση καινοτόμων έργων και δράσεων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ο σκοπός της σήμερα είναι να συνδράμει στο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης σε όλες τις ενέργειες και τα έργα που (ΚτΠ Α.Ε., 2001):

- αποσκοπούν στην αναβάθμιση της ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης των πολιτών και επιχειρήσεων,
- στη διαφάνεια,
- στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και του υγιούς ανταγωνισμού,
- στην ενίσχυση της διαλειτουργικότητας σε όλα τα επίπεδα,
- στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των δημόσιων οργανισμών και την εν γένει βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης.

### 1.3 Η αξία της πληροφορίας και η γνώση

Όταν ο Sir Francis Bacon δημοσίευσε στο έργο του, *Meditationes Sacrae* (1597), το ρητό: «η ίδια η γνώση είναι δύναμη», πιθανότατα δεν θα μπορούσε να φανταστεί ότι ήταν ακόμη και σήμερα τόσο επίκαιρο. Σήμερα, η επιστημονική γνώση μοιράζεται μέσω δημοσιεύσεων που όχι μόνο ενημερώνουν, αλλά έχουν την ικανότητα να επηρεάζουν ακόμα και τη λήψη αποφάσεων. Η πληροφορία ότι ο καιρός αύριο θα είναι άστατος με πιθανότητα καταιγίδας μας κάνει να βάλουμε τον κατάλληλο ρουχισμό και να μετακινηθούμε ανάλογα. Εάν είχαμε την πληροφορία ότι το επόμενο

εξάμηνο θα ανέβει η αξία του δολαρίου των Η.Π.Α. θα μπορούσαμε να κάνουμε μια περιουσία αγοράζοντας δολάρια. Αυτό που προσδιορίζει την αξία χρήσης της πληροφορίας είναι η συνάφεια της πληροφορίας και πως θα αξιοποιηθεί σε σχέση με το περιεχόμενο και το πλαίσιο στο οποίο θα χρησιμοποιηθεί (Κορομπίλη Σ., Τόγια Α., 2015).

Σύμφωνα με τον Stenmark (2001) χρειαζόμαστε πληροφορίες, που δημιουργήθηκαν από γνώση, για να χρησιμοποιηθούν ως καταλύτες για νέες σκέψεις ενώ χρειαζόμαστε και εργαλεία πληροφορικής που μας βοηθούν για την ερμηνεία του νοήματος των πληροφοριών.

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί ανεξαρτήτου κλάδου, συλλέγουν πληροφορίες, τις αναλύουν και ενεργούν ανάλογα. Αυτή η συγκέντρωση δεδομένων έχει παρατηρηθεί, την τελευταία δεκαετία. Οι ποσότητες στοιχείων και δεδομένων που κάνουν την εμφάνισή τους ανά δευτερόλεπτο είναι τεράστια και μεγάλα αρχεία του παρόντος αλλά και από το παρελθόν αποθηκεύονται σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους. Οι πρωταθλητές συλλογής πληροφοριών είναι οι εταιρίες μέσω κοινωνικής δικτύωσης και οι μηχανές αναζήτησης που καταγράφουν και διατηρούν κάθε αναζήτηση, κάθε δράση και κάθε κίνηση που κάνει κάποιος στο διαδίκτυο. Τα δεδομένα που συλλέγονται από τα κοινωνικά δίκτυα χρησιμοποιούνται για την απόκτηση της γνώσης που μπορεί να αξιοποιηθεί σε μεγάλο αριθμό περιπτώσεων, όπως την Εθνική Ασφάλεια, την εξαγορά ή συγχώνευση εταιριών, την βελτίωση της εκπαίδευσης κ.λ.π. Γενικότερα υπάρχει η τάση σε όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, κυβερνητικούς ή και μη κυβερνητικούς, να προχωρούν στη συλλογή και την ταυτόχρονη ψηφιοποίηση παλαιότερων δεδομένων έντυπου αρχείου για να τις αποθηκεύουν σε μορφές που επιτρέπουν την ευκολότερη αποθήκευση και πρόσβαση καθώς και την μετέπειτα ανάλυσή τους. Η ευκολία, το μηδαμινό κόστος της συλλογής και αποθήκευσης των δεδομένων καθώς και η προοπτική της μελλοντικής αξίας αυτών είναι αρκετά για να καταλάβουμε τους λόγους που γίνεται όλο αυτό. Μέσα από αυτή την ροή συλλογής και επεξεργασίας των πληροφοριών υπάρχουν πρωτόγνωροι τρόποι που μπορούν να μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε, το παρελθόν, το παρόν και ως ένα βαθμό να προβλέψουμε το μέλλον. Καινούριοι όροι κατακλύζουν, σχεδόν καθημερινά, κάθε τομέα από τις επιστήμες έως τα βιντεοπαιχνίδια. Καινούρια ακαδημαϊκά προγράμματα αξιοποιούν τα δεδομένα και προσφέρουν πτυχία για να υποστηρίξουν με επιτυχία αυτόν τον τομέα (Καρουζάκης, 2012).

#### 1.4 Οι ΤΠΕ δεν αποτελούν πανάκεια

Οι εταιρείες μπορεί να επενδύουν υπερβολικά στις ΤΠΕ σε μια συνεχή προσπάθεια να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό και να έχουν σημαντικό μερίδιο στην αγορά. Ωστόσο, οι ΤΠΕ δεν είναι πανάκεια, αλλά μια τεχνολογία που μπορεί να λειτουργήσει για να βελτιώσει τις επιχειρηματικές επιδόσεις. Ωστόσο, εάν δεν φιλτραριστεί σωστά η γνώση και οι πληροφορίες που αντλούνται και δεν ληφθούν οι ορθότερες αποφάσεις για όλες τις πτυχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας, ενδέχεται να επέλθουν καταστροφικά αποτελέσματα. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το επίπεδο ωριμότητας στη λήψη αποφάσεων, βάσει των ΤΠΕ της επιχείρησης και των εργαζομένων της είναι καθοριστικής σημασίας. Από τα στοιχεία που διαθέτει ο ΟΟΣΑ (OECD, 2003), για τη Γερμανία, φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις που μπόρεσαν να αντλήσουν τα οφέλη από τις ΤΠΕ ήταν εκείνες που είχαν ήδη καινοτομήσει επιτυχώς στο παρελθόν. Οι εταιρείες που υιοθέτησαν τεχνολογίες δικτύου πριν από αρκετά χρόνια, ιδίως μεγάλες επιχειρήσεις, τα έχουν ήδη καταφέρει, ενώ αυτοί που άργησαν εξακολουθούν να προσαρμόζουν την οργάνωση, τη διαχείριση ή τις δεξιότητές τους. Τα στοιχεία για το Ηνωμένο Βασίλειο δείχνουν ότι μεταξύ των επιχειρήσεων που είχαν ήδη υιοθετήσει τεχνολογίες ΤΠΕ εντός ή πριν από το 1995, πάνω από το 50% αυτών ευδοκίμησε στην πωλήσεις μέσω ηλεκτρονικών δικτύων το 2000. Για τις επιχειρήσεις που υιοθέτησαν ΤΠΕ το 2000, λιγότερο από το 20% ευδοκίμησε στις πωλήσεις μέσω ηλεκτρονικών δικτύων το 2000. Αυτό υποδηλώνει, μεταξύ άλλων, ότι ορισμένα από τα οφέλη προγενέστερων επενδύσεων ΤΠΕ ενδέχεται να προκύψουν στο μέλλον (OECD, 2003).

## Κεφάλαιο 2ο: Λήψη αποφάσεων και ΤΠΕ

Οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις καθημερινά για οτιδήποτε κάνουν ή και που δεν κάνουν. Λαμβάνουν πολιτικές αποφάσεις, προσωπικές αποφάσεις, συναισθηματικές αποφάσεις, επαγγελματικές αποφάσεις και οικονομικές αποφάσεις, οι οποίες μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν ορισμένα άλλα είδη αποφάσεων και κρίσεων. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων ορισμένες φορές είναι αρκετά συγκεκριμένη και οι επιλογές είναι απλές και άμεσες για την απόφαση που λαμβάνεται, ενώ άλλες φορές απαιτείται μια ιδιαίτερη προσέγγιση πολλών σταδίων σκέψης λόγω της πολυπλοκότητας της κατάστασης που αντιμετωπίζουμε.

Η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη και η αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας των ΤΠΕ στις επιχειρήσεις έχουν γίνει το επίκεντρο της προσοχής τα τελευταία χρόνια. Έχει εκδοθεί μεγάλο μέρος βιβλιογραφίας σχετικά με την ανάγκη ανανέωσης και προσαρμογής της λειτουργίας της τεχνολογίας της πληροφορίας σε επιχειρηματικούς οργανισμούς (Guillemette και Paré, 2012), την εφαρμογή των ΤΠΕ σε διαφορετικούς κλάδους (Francalanci και Galal, 1998), και σε διαφορετικούς τύπους επιχειρηματικών οργανώσεων (Blili και Raymond, 1993). Η στρατηγική διαχείριση, ακριβώς η διαδικασία λήψης αποφάσεων, που αποτελεί σημαντικό τομέα της διοίκησης των επιχειρήσεων, έχει επίσης μελετηθεί για τη διερεύνηση της επιρροής των ΤΠΕ σε διαφορετικούς κλάδους, με ιδιαίτερη έμφαση στη στρατηγική λήψη αποφάσεων. Η πλειονότητα τέτοιων μελετών διεξήχθη σε χώρες, όπως το Ηνωμένο Βασίλειο και οι ΗΠΑ (Andersen, 2005).

Σε πιο δυναμικούς και σύνθετους κλάδους, η χρήση του Intranet σε συνδυασμό με μια προσέγγιση αυτόνομης απόφασης συνδέεται με υψηλή κερδοφορία και αύξηση πωλήσεων, ενώ η χρήση του Διαδικτύου σε συνδυασμό με τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων συνδέεται με υψηλότερη καινοτομία (Andersen, 2005).

### 2.1. Παράγοντες που επηρεάζουν τη Λήψη Αποφάσεων

Ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι καταλήγουν στις επιλογές τους είναι ένας τομέας γνωστικής ψυχολογίας και έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες για να κατανοήσουν πώς οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις και ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων τους. Οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη επηρεάζουν αρχικά τη διαδικασία της λήψης μιας απόφασης και στο τέλος το αποτέλεσμα της.

Οι προηγούμενες εμπειρίες μπορούν να επηρεάσουν τη μελλοντική λήψη αποφάσεων. Οι Juliusson, Karlsson και Garling (2005) ανέφεραν ότι οι προηγούμενες αποφάσεις επηρεάζουν τις αποφάσεις που λαμβάνουν οι άνθρωποι στο μέλλον. Είναι λογικό ότι όταν κάτι θετικό προκύπτει από μια απόφαση, οι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να αποφασίσουν με παρόμοιο τρόπο, δεδομένης μιας παρόμοιας κατάστασης. Από την άλλη πλευρά, οι άνθρωποι τείνουν να αποφεύγουν να επαναλαμβάνουν λάθη του παρελθόντος (Sagi και Friedland, 2007). Αυτό είναι σημαντικό στο βαθμό που οι μελλοντικές αποφάσεις που λαμβάνονται με βάση προηγούμενες εμπειρίες δεν είναι απαραίτητα οι καλύτερες αποφάσεις.

Εκτός από τις προηγούμενες εμπειρίες, υπάρχουν αρκετές γνωστικές προκαταλήψεις που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων. Οι γνωστικές προκαταλήψεις είναι πρότυπα σκέψης βασισμένα σε παρατηρήσεις και γενικεύσεις που μπορεί να οδηγήσουν σε σφάλματα μνήμης, ανακριβείς κρίσεις και λανθασμένη λογική (Evans, Barston, και Pollard, 1983). Οι γνωστικές προκαταλήψεις περιλαμβάνουν (Marsh, και Hanlon, 2007; Nestler και von Collani, 2008; Stanovich και West, 2008), αλλά δεν περιορίζονται στις παρακάτω:

- τη μεροληψία πεποιθήσεων, την υπερβολική εξάρτηση από προηγούμενες γνώσεις κατά τη λήψη αποφάσεων.
- την εκ των υστέρων προκατάληψη, οι άνθρωποι τείνουν να εξηγούν άμεσα ένα γεγονός ως αναπόφευκτο, μόλις έχει συμβεί.
- γενικά, την προκατάληψη παράλειψης, οι άνθρωποι έχουν την τάση να παραλείπουν πληροφορίες που θεωρούνται επικίνδυνες.
- την προκατάληψη επιβεβαίωσης, στην οποία οι άνθρωποι παρατηρούν αυτό που περιμένουν στις παρατηρήσεις.

Στη λήψη αποφάσεων, οι γνωστικές προκαταλήψεις επηρεάζουν τους ανθρώπους προκαλώντας τους να βασίζονται υπερβολικά ή να δίνουν περισσότερη εμπιστοσύνη στις αναμενόμενες παρατηρήσεις και προηγούμενες γνώσεις, απορρίπτοντας παράλληλα πληροφορίες ή παρατηρήσεις που θεωρούνται αβέβαιες, χωρίς να κοιτάζουν τη μεγαλύτερη εικόνα. (Shah και Oppenheimer, 2008).

Εκτός από τις προηγούμενες εμπειρίες και τις γνωστικές προκαταλήψεις, η λήψη αποφάσεων μπορεί να επηρεαστεί από μια κλιμάκωση της δέσμευσης. Οι Juliusson, Karlsson και Garling (ο.π) (2005) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις με βάση μια παράλογη κλιμάκωση της δέσμευσης, δηλαδή, τα

άτομα επενδύουν μεγαλύτερα ποσά χρόνου, χρήματος και προσπάθειας σε μία απόφαση στην οποία αισθάνονται αφοσιωμένοι. Επιπλέον, οι άνθρωποι τείνουν να λαμβάνουν επικίνδυνες αποφάσεις όταν αισθάνονται υπεύθυνοι για το χρόνο, τα χρήματα και την προσπάθεια που δαπανάται για ένα έργο.

Ορισμένες ατομικές διαφορές μπορεί, επίσης, να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων. Έχει διαπιστωθεί ότι η ηλικία, η κοινωνικοοικονομική κατάσταση και οι γνωστικές ικανότητες επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων (de Bruin, Parker, και Fischhoff, 2007). Δηλαδή, καθώς οι γνωστικές λειτουργίες μειώνονται ως αποτέλεσμα της ηλικίας, η απόδοση λήψης αποφάσεων μπορεί επίσης να μειωθεί. Επιπλέον, τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας μπορεί να έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση ως προς την ικανότητά τους να λαμβάνουν αποφάσεις, γεγονός που εμποδίζει την ικανότητά τους να εφαρμόζουν στρατηγικές.

Η ηλικία είναι μόνο μια ατομική διαφορά που επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων. Σύμφωνα με τους de Bruin, Parker, και Fischhoff (ο.π) (2007), τα άτομα με χαμηλότερο ετήσιο εισόδημα μπορεί να έχουν λιγότερη πρόσβαση στην εκπαίδευση και τους πόρους, γεγονός που μπορεί να τους κάνει πιο επιρρεπείς σε βίωση αρνητικών γεγονότων ζωής, συχνά πέρα από τον έλεγχό τους. Ως αποτέλεσμα, άτομα με χαμηλό βιοτικό επίπεδο μπορεί να πάρουν φτωχότερες αποφάσεις, με βάση τις προηγούμενες αποφάσεις.

Πέρα από τις προηγούμενες εμπειρίες, γνωστικές προκαταλήψεις και ατομικές διαφορές, μια άλλη επιρροή στη λήψη αποφάσεων είναι η πίστη στην προσωπική συνάφεια. Όταν οι άνθρωποι πιστεύουν ότι αυτό που αποφασίζουν έχει σημασία, είναι πιο πιθανό να πάρουν μια απόφαση. Οι Acevedo και Krueger (2004) εξέτασαν τα μοτίβα ψήφων των ατόμων και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι άνθρωποι ψηφίζουν πιο εύκολα όταν πιστεύουν ότι η γνώμη τους είναι ενδεικτική των στάσεων του γενικού πληθυσμού, καθώς και όταν λαμβάνουν υπόψη τη σημασία της ψήφου τους στα αποτελέσματα. Οι άνθρωποι ψηφίζουν όταν πιστεύουν ότι η ψήφος τους μετράει.

## 2.2 Η επίδραση των Big Data (μεγάλων δεδομένων) στη λήψη αποφάσεων

Τα Big Data ή αλλιώς «Μεγάλα Δεδομένα», είναι ο τεράστιος όγκος δεδομένων που είναι σχεδόν αδύνατον να υποστεί επεξεργασία με τις παραδοσιακές μεθόδους. Αυτού του είδους τα δεδομένα ενσωματώνονται στην καθημερινότητά μας, καθώς όλοι όσοι

χρησιμοποιούν καθημερινά το διαδίκτυο, είτε όταν αναζητούν κάτι, είτε διαβάζοντας ένα άρθρο ή βιβλίο, παράγουν δεδομένα. Αν αναλογιστούμε ότι υπάρχει πλέον η αυξητική τάση των χρηστών που κάνουν αγορές μέσω διαδικτύου καθώς και οι επιχειρήσεις το αντιμετωπίζουν ως μία μεγάλη ευκαιρία αύξησης εισροών από το ηλεκτρονικό εμπόριο, οδηγούν σε ακόμα μεγαλύτερη παραγωγή δεδομένων. Ως εκ τούτου, τα μεγάλα δεδομένα λειτουργούν στο παρασκήνιο και ενεργοποιούνται για να αναλύσουν έναν άνευ προηγουμένου όγκο πληροφοριών (Henke κ.α., 2016). Κάθε ημέρα, δημιουργούμε πάνω από 2,5 εκατομμύρια byte δεδομένων, και στο σύνολο το 90% των δεδομένων στο κόσμο σήμερα έχουν δημιουργηθεί τα τελευταία δύο χρόνια (IBM, 2017). Κατά συνέπεια, ο όγκος των δεδομένων που δημιουργούνται αποτελούν τη ραχοκοκαλιά των μεγάλων δεδομένων (Baro κ.α., 2015). Οι πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς σήμερα (Turban κ.α., 2015) και είναι ακόμα περισσότερο όταν οι οργανισμοί χρησιμοποιούν πραγματικά δεδομένα για τη λήψη αποφάσεών τους καθοδηγούμενοι από αυτά (Anderson, 2015). Επιπλέον, τα μεγάλα δεδομένα μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες, τα δομημένα και τα μη δομημένα δεδομένα (Stone, 2014). Τα δομημένα δεδομένα αναφέρονται στο δεδομένα που είναι ήδη φιλτραρισμένα, έχουν προβλέψιμη μορφή και ορίζονται από ένα σύνολο κανόνων. Όσον αφορά τα αδόμητα δεδομένα, δεν υπάρχουν κανόνες και ως εκ τούτου δεν έχουν προβλέψιμη μορφή. Πηγές των μη δομημένων δεδομένων μπορεί να είναι μέσα κοινωνικής δικτύωσης, κείμενα, φωτογραφίες ή βίντεο (Sharda κ.α., 2014). Αυτή η ποικιλία πηγών καθιστά τα δεδομένα μη διαχειρίσιμα για παραδοσιακή επεξεργασία (Kościelniak και Puto, 2015). Τα Μεγάλα Δεδομένα εμφανίστηκαν την τελευταία δεκαετία, κυρίως επειδή παρέχουν μία ευκαιρία εξαγωγής πληροφοριών, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε αυξημένα επιχειρηματικά αποτελέσματα (Gandomi και Haider, 2015). Αυτό παρακινεί τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις να επενδύσουν στη δυνατότητα ανάλυσης μεγάλων δεδομένων με την επιδίωξη να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Corea κ.α., 2016). Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις καθοδηγούνται από δεδομένα και αντί να ρωτούν «τι πιστεύουμε» αρχίζουν να ρωτούν «τι γνωρίζουμε» (McAfee και Brynjolfsson, 2012). Αυτή η νέα προσβασιμότητα σε πληροφορίες που προέρχονται από την ανάλυση μεγάλων δεδομένων διαδραματίζει αναμφισβήτητο σημαντικό ρόλο για το ποιος έχει το πλεονέκτημα στον ανταγωνισμό και ταυτόχρονα μας δείχνει ότι οδηγούμαστε στον παραγκωνισμό της παραδοσιακής λήψης αποφάσεων σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Η λήψη αποφάσεων



χαρακτηρίζεται από τη διαίσθηση και την τεχνογνωσία των υπευθύνων λήψης αποφάσεων, αλλά όταν ενσωματώνονται δεδομένα στη λήψη αποφάσεων μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερα ενημερωμένες αποφάσεις (Anderson, 2015 ό.π.). Ως εκ τούτου, συνυπολογίζοντας όλα τα παραπάνω, θα μπορούσαμε να πούμε ότι μέσω των Μεγάλων Δεδομένων καθίσταται δυνατός ένας νέος τρόπος παραγωγής γνώσης για όσους καταφέρουν με επιτυχία να τα επεξεργαστούν, να εξάγουν συμπεράσματα και σε συνδυασμό με την ορθή λήψη αποφάσεων να οδηγηθούν σε αποτελέσματα, τα οποία θα καρπωθεί ο οργανισμός ή η επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Schrage (2016) «Το παν είναι να πάρεις τη σωστή γνώση, τη σωστή στιγμή, μεταδίδοντάς την στους σωστούς ανθρώπους και αυτοί με τη σειρά τους να πάρουν τις καλύτερες αποφάσεις».

### 2.3 Πληροφοριακά συστήματα και λήψη αποφάσεων

Το πληροφοριακό σύστημα αναφέρεται σε μία συλλογή πολλαπλών τμημάτων εξοπλισμού που εμπλέκονται στη συλλογή, επεξεργασία, αποθήκευση και διάδοση πληροφοριών. Το υλικό, το λογισμικό, οι συνδέσεις και οι πληροφορίες του συστήματος υπολογιστών, οι χρήστες του συστήματος πληροφοριών και το περιβάλλον του συστήματος αποτελούν μέρος ενός πληροφοριακού συστήματος. Προσωπικοί υπολογιστές, smartphones, βάσεις δεδομένων και δίκτυα είναι μερικά μόνο παραδείγματα συστημάτων πληροφοριών. Οι επιχειρήσεις και οι εταιρείες χρησιμοποιούν συστήματα πληροφοριών για να αλληλοεπιδράσουν με τους προμηθευτές, με τους πελάτες τους, να εκτελέσουν τις δραστηριότητές τους, να διαχειριστούν τον οργανισμό τους και να πραγματοποιήσουν την προώθηση των προϊόντων ή υπηρεσιών τους. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν για μία ευρεία ποικιλία σκοπών, από τη διαχείριση των αλυσίδων εφοδιασμού έως την αλληλεπίδραση με τις ψηφιακές αγορές.

Το πληροφοριακό σύστημα περιλαμβάνει πόρους για κοινές ή επεξεργασμένες πληροφορίες, καθώς και τα άτομα που διαχειρίζονται το σύστημα. Οι άνθρωποι θεωρούνται μέρος του συστήματος γιατί χωρίς αυτούς, τα συστήματα δεν θα λειτουργούσαν σωστά. Οι επαγγελματίες της πληροφορικής, οι προγραμματιστές, οι αναλυτές συστημάτων, τα διευθυντικά στελέχη υψηλού επιπέδου και οι εργαζόμενοι στα γραφεία υποστήριξης αποτελούν μέρος ενός πληροφοριακού συστήματος (Techopedia, 2020).

Υπάρχουν πολλοί τύποι πληροφοριακών συστημάτων, ανάλογα με την ανάγκη που έχουν σχεδιαστεί να καλύψουν. Ένα σύστημα υποστήριξης λειτουργιών, όπως ένα σύστημα επεξεργασίας συναλλαγών, μετατρέπει επιχειρηματικά δεδομένα (οικονομικές συναλλαγές) σε πολύτιμες πληροφορίες. Ομοίως, ένα σύστημα πληροφοριών διαχείρισης χρησιμοποιεί πληροφορίες βάσης δεδομένων για την παραγωγή αναφορών, βοηθώντας τους χρήστες και τις επιχειρήσεις να λαμβάνουν αποφάσεις με βάση τα εξαγόμενα δεδομένα. Σε ένα σύστημα υποστήριξης αποφάσεων, τα δεδομένα αντλούνται από διάφορες πηγές και στη συνέχεια εξετάζονται από τους διαχειριστές, οι οποίοι κάνουν προσδιορισμούς με βάση τα συγκεντρωμένα δεδομένα. Ένα εκτελεστικό πληροφοριακό σύστημα είναι χρήσιμο για την εξέταση των τάσεων των επιχειρήσεων, επιτρέποντας στους χρήστες να έχουν γρήγορη πρόσβαση σε προσαρμοσμένες στρατηγικές πληροφορίες σε συνοπτική μορφή, η οποία μπορεί να αναθεωρηθεί με περισσότερες λεπτομέρειες (Power, 2008)

Μέσω της χρήσης πληροφοριακών συστημάτων και συναφών τεχνολογιών, οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και την ποιότητα των υπηρεσιών ή να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα και ως εκ τούτου να αυξήσουν τα κέρδη. Σε κάθε περίπτωση, η αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας συστημάτων πληροφοριών συνεπάγεται αλλαγές στον οργανισμό. Οι επιχειρήσεις μπορούν να μειώσουν το λειτουργικό κόστος μειώνοντας το υλικό, μπορούν επίσης να χρησιμοποιούν περισσότερες και καλύτερες πληροφορίες για να βελτιώσουν την αξία των προϊόντων τους και μπορούν να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις. Αυτά τα χαρακτηριστικά υποδηλώνουν ότι η τεχνολογία πληροφοριακών συστημάτων έχει τη δυνατότητα να είναι ισχυρός παράγοντας ανάπτυξης οργανισμών και επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τους Chaffey, Bocij, Greasley και Hickie, (2002) τα πληροφοριακά συστήματα είναι τα μέσα με τα οποία οργανισμοί και άνθρωποι, χρησιμοποιώντας τεχνολογίες πληροφοριών, συγκεντρώνουν, επεξεργάζονται, αποθηκεύουν, χρησιμοποιούν και διαδίδουν πληροφορίες. Η χρήση των τεχνολογιών της πληροφορίας και των συστημάτων πληροφοριών συχνά θεωρείται ότι αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις, η κυβέρνηση και η κοινωνία και είναι μια κυρίαρχη πεποίθηση ότι η ευρεία εξάπλωση της τεχνολογίας πληροφοριών θα οδηγήσει σε οφέλη για όλους καθώς επίσης υπάρχουν κάποιες ενδείξεις ότι η τεχνολογία της πληροφορίας έχει σημαντική επίδραση στη δομή του οργανισμού (Lucey, 2005). Συχνά δηλώνεται ότι τα πληροφοριακά συστήματα είναι ένα εργαλείο για να βοηθήσουν τους διευθυντές

χρησιμοποιώντας τις διαθέσιμες πληροφορίες για δράση και να διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων και μία από τις κύριες λειτουργίες των πληροφοριακών συστημάτων ήταν η βελτίωση της λήψης αποφάσεων (Laudon και Laudon, 2011). Οι διευθυντές που κατανοούν τι είναι το πληροφοριακό σύστημα και τι μπορεί και τι δεν μπορεί να κάνει το σύστημα πληροφοριών, είναι στην καλύτερη θέση να βοηθήσουν τον οργανισμό τους να πετύχει και να λάβει καλύτερες αποφάσεις (Haag, Baltzan και Phillips, 2006).

## 2.4 Η Ηθική στην λήψη αποφάσεων των ΤΠΕ.

Οι υπολογιστές και τα συστήματα πληροφοριών χρησιμοποιούνται παντού στην κοινωνία. Οι νέες τεχνολογίες είναι ανεκτίμητα εργαλεία, αλλά μπορεί να έχουν σοβαρές ηθικές συνέπειες. Ο τρόπος με τον οποίο ένα εργαλείο τεχνολογίας πληροφοριών επηρεάζει ευαίσθητα ζητήματα έχει άμεσο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και τη χρηστικότητα του. Η εκμετάλλευση ενός εργαλείου υπολογιστή μπορεί να μην είναι εύκολη σε καταστάσεις που κυριαρχούνται από ηθικές συγκρούσεις. Υπάρχει μεγάλος κίνδυνος να εγκαταλειφθούν ακριβά αλλά απαραίτητα συστήματα υπολογιστών λόγω σκανδάλων και συγκρούσεων. Υπάρχει επίσης ο κίνδυνος να χρησιμοποιηθούν ηθικά αμφιλεγόμενα συστήματα υποβέλιστα, να τραυματιστούν άτομα και να υποστούν ζημιές οι οργανισμοί εάν διστάσουν να χρησιμοποιήσουν τα απαραίτητα εργαλεία υπολογιστών. Η ηθική στην πληροφορική στοχεύει στην κατασκευή εργαλείων που μπορούν να εφαρμοστούν στην ανάπτυξη και χρήση συστημάτων για την εξέταση σημαντικών ηθικών πτυχών. Η εφαρμογή κατάλληλων ηθικών εργαλείων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να ληφθούν υπόψη σημαντικές πτυχές σε όλες τις φάσεις ανάπτυξης, εφαρμογής και χρήσης συστημάτων υπολογιστών. Τα ηθικά εργαλεία είναι απαραίτητα όχι μόνο για τη δημιουργία ενός συστήματος που αποφεύγει τις συγκρούσεις με σημαντικές ηθικές αρχές, αλλά κυρίως για τη δημιουργία ενός επιτυχημένου συστήματος που θα παίζει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των σημαντικότερων αξιών των χρηστών και των ενδιαφερομένων (Kavathatzopoulos, Laaksoharju και Rick, 2007). Οι τεχνολογικές εξελίξεις μας δίνουν την ευκαιρία να προωθηθεί η ηθική επίλυση προβλημάτων και η ηθική λήψη αποφάσεων, όπως για παράδειγμα στην δημιουργία κατασκευής προηγμένων βιντεοπαιχνιδιών τα οποία προσομοιάζουν κατά κάποιο τρόπο την πραγματικότητα σε μικρόκοσμους.

Καθώς οι εφαρμογές τεχνολογίας αποκτούν όλο και μεγαλύτερη επιρροή στη λήψη αποφάσεων άρα και στην οικονομία, ταυτόχρονα επηρεάζεται και η ηθική λήψη

αποφάσεων στις ΤΠΕ από τους χρήστες. Η γνώση της σύγχρονης οικονομίας είναι στρατηγικής σημασίας για τον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων, των υπηρεσιών, ακόμα και των κυβερνήσεων. Στο πλαίσιο αυτό, η χρήση των ΤΠΕ τους βοηθά να εξελιχθούν έχοντας πρόσβαση σε κρίσιμα συστήματα και δυνητικά στρατηγικά δεδομένα. Η κακή χρήση ή ακόμη και η κατάχρηση αυτών των δεδομένων μπορεί να οδηγήσει σε μικρά ζητήματα ή τεράστιες καταστροφές. Τόσο οι χρήστες όσο και οι εργοδότες βρίσκονται αντιμέτωποι με ηθικές αποφάσεις. Στον ιδιωτικό τομέα αυτό γίνεται ακόμα πιο έντονο όταν οι υπάλληλοι εργάζονται σε ένα περιβάλλον που συνεχώς τους πιέζει να μειώσουν το κόστος, να αυξήσουν το κέρδος και να προσφέρουν υψηλότερη ποιότητα. Επίσης, στο δημόσιο τομέα παρατηρείται, πολλές φορές, διαφοροποίηση στη λήψη αποφάσεων για την ίδια περίπτωση από υπαλλήλους του ίδιου φορέα από περιοχή σε περιοχή και πολλές φορές ακόμα και από διπλανά γραφεία που πηγάζει από την ατομική ηθική επηρεάζοντας τους στην λήψη αποφάσεων (Van den Bergh και Deschoolmeester, 2010).

Η επιχειρηματική ηθική ορίζεται ως «το σύνολο των ηθικών αρχών και προτύπων συμπεριφοράς στον επιχειρηματικό κόσμο» (Dahlin, 2007) ή «η μελέτη επιχειρηματικών καταστάσεων, δραστηριοτήτων και αποφάσεων σε περίπτωση που αντιμετωπίζεται το σωστό και το λάθος» (Crane and Matten, 2004). Η επιχειρηματική ηθική καλύπτει τη λεγόμενη «Γκρίζα ζώνη», η οποία δεν καλύπτεται από την νομοθεσία (Carroll, 1991). Αν και προσωπική η ηθική ευθύνη είναι πολύ σημαντική, στο πλαίσιο της επιχειρηματικής ηθικής καθώς ο ηγέτης της κάθε επιχείρησης, οργανισμού ή φορέα ως *ανώτερος ηθικά ηγέτης επηρεάζει όλες τις βαθμίδες διοίκησης, καθώς δίνει κατευθυντήριες γραμμές ηθικής συμπεριφοράς.* (Schaubroeck κ.ά όπως αναφέρεται στο Τριαντάρη, 2020). Η συμπεριφορά του ηγέτη συμβάλει στην «ηθική ανάπτυξη του ατόμου» που σε συνδυασμό με την γνωστική διαδικασία οδηγούν τον χρήστη στη λήψη της ηθικής και πιο ορθής απόφασης (Τριαντάρη, 2020).

## Κεφάλαιο 3ο: ΤΠΕ και e-ΕΦΚΑ

Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.) συστάθηκε από 01/01/2017 με τον νόμο 4387/16 και υπάγεται στο Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων. Αποτελεί ένα Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου το οποίο συνιστά τον ένα και βασικό Φορέα ασφάλισης μετά την ενοποίηση των κάτωθι ασφαλιστικών ταμείων της χώρας:

- Το ΙΚΑ-ΕΤΑΜ (Ιδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων – Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών), ο μεγαλύτερος ασφαλιστικός φορέας της χώρας μας μέχρι πρότινος, στον οποίο υπάγονται όλοι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι και από το 2011 και μετά οι νεοδιόριστοι δημόσιοι υπάλληλοι. Απαραίτητες προϋποθέσεις για την υπαγωγή τους στην ασφάλιση είναι η παροχή εξαρτημένης εργασίας, η καταβολή αμοιβής για την παροχή της εργασίας και η παροχή εργασίας κατά κύριο επάγγελμα.
- Ο.Α.Ε.Ε. (Οργανισμός Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών). Στην υποχρεωτική ασφάλιση στον ΟΑΕΕ υπάγονται όλοι οι ελεύθεροι επαγγελματίες, βιοτέχνες, έμποροι, ξενοδόχοι (1999 και μετά), με επαγγελματική έδρα ακόμα και αν αυτή είναι η οικία τους.
- ΕΤΑΠ – ΜΜΕ (Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης).  
Υποχρεωτική ασφάλιση μισθωτών που προσφέρουν υπηρεσίες στα μέσα μαζικής ενημέρωσης.
- Ε.Τ.Α.Α (Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολούμενων). Υπαγωγή των ιατρών, οδοντιάτρων, φαρμακοποιών, κτηνιάτρων είτε ως ελεύθεροι επαγγελματίες είτε ως μισθωτοί που είναι κάτοχοι ανάλογου διπλώματος ή πτυχίου για τον κλάδο σύνταξης.
- ΟΓΑ (Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων). Υποχρεωτική υπαγωγή των αγροτών κατά κύριο επάγγελμα, κτηνοτρόφοι, πτηνοτρόφοι, μελισσοκόμοι, οι μισθωτοί αγροεργάτες, οι αλιείς (εφόσον δεν υπάγονται στην ασφάλιση άλλου φορέα) και οι ελεύθεροι επαγγελματίες κάθε είδους σε χωριά με μικρότερο πληθυσμό των 2.000 κατοίκων
- ΝΑΤ (Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο). Υπαγωγή στην ασφάλιση όλων των ναυτικών (ανεξάρτητα από τον τίτλο τους) που ανήκουν σε πλήρωμα πλοίου με ελληνική σημαία ή ασφαλιστικά συμβεβλημένη με το ΝΑΤ και έχουν ξένη

σημαία , αυτοί που υπηρετούν σε λιμάνια, οι υπηρετούντες με σχέση Δημοσίου και Ιδιωτικού δικαίου με την προϋπόθεση ότι είναι απογεγραμμένοι ναυτικοί με δεκαετή προϋπηρεσία και οι εργαζόμενοι στις Δημόσιες Σχολές του Εμπορικού Ναυτικού

- ΤΑΥΤΕΚΩ (Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας). Αποτελεί την συνένωση παλαιότερων Ταμείων επικουρικής ασφάλισης και υπάγονται οι εργαζόμενοι σε τράπεζες, ΕΛΤΑ, ΟΤΕ, ΗΣΑΠ, ΕΡΤ, ΗΛΠΑΠ, ΔΕΗ.
- ΕΤΑΤ (Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων). Υπαγωγή όλων των τραπεζοϋπαλλήλων της χώρας.

Ο Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ) συστάθηκε την 1/3/20 με τον ν.4670/20 (ΦΕΚ 43/ τ.Α΄) και είναι ο καθολικός διάδοχος του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α) με στόχο την δημιουργία ενός νέου βιώσιμου μοντέλου κοινωνικής ασφάλισης και παράλληλα με τον εκσυγχρονισμό του να γίνει πιο προσιτός και φιλικός προς τον πολίτη ([www.efka.gov.gr](http://www.efka.gov.gr)).

Όλοι πλέον ανεξαρτήτου επαγγέλματος μισθωτοί, ελεύθεροι επαγγελματίες, αγρότες ανήκουν ασφαλιστικά στον Ηλεκτρονικό Εθνικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης, καταβάλλουν τις ασφαλιστικές τους εισφορές, λαμβάνουν παροχές σε χρήμα και συνταξιοδοτούνται από αυτόν.

Η συμβολή των ΤΠΕ στις αλλαγές και βελτιώσεις της λειτουργίας του φορέα είναι κάτι παραπάνω από σημαντική αν αναλογιστούμε ότι οι στόχοι της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ για την κοινωνική ασφάλιση στο μέλλον είναι:

- 1 Εξάλειψη της γραφειοκρατίας
- 2 Γρήγορη, αποτελεσματική και ποιοτική εξυπηρέτηση
- 3 Σύγχρονη ιστοσελίδα με όλες τις υπηρεσίες, αιτήσεις, πληροφορίες διαθέσιμες για το κοινό
- 4 Πρόσβαση με οποιοδήποτε ηλεκτρονικό μέσο
- 5 Ψηφιοποίηση του έντυπου αρχείου
- 6 Αναβάθμιση τεχνολογικών μέσων του Φορέα

7 Εξοικονόμηση πόρων μέσω των ΤΠΕ με στόχο την εξασφάλιση της οικονομικής βιωσιμότητας του φορέα.

Στα πλαίσια αυτό ο e-ΕΦΚΑ προχώρησε σε μία ολοκληρωμένη μελέτη για το τι και πώς μπορεί να εξοικονομηθεί. Οι οικονομίες κλίμακας μπορούν να εφαρμοστούν μετά την ενοποίηση αν αναλογιστούμε ότι οι νέες υπηρεσίες προσφέρονται σε ιδιόκτητα κτίρια εξοικονομώντας μισθώματα, κόστος ρεύματος, κόστος τηλεφωνικών γραμμών, υποδομές πληροφορικής, συντήρηση κτιρίων και πάσης φύσεως κτηριακών εξόδων. Στόχος του Υπουργείου Εργασίας και της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ είναι να βάλει τέλος στη λογική «κάθε χωριό και υπηρεσία» αλλά και να δημιουργήσει σύγχρονες δομές ασφάλισης στις πρωτεύουσες όλων των νομών, πλήρως εξοπλισμένες και ενισχυμένες με έμπυχο δυναμικό. Πλέον, θα υπάρχει ένα πανομοιότυπο δίκτυο Τοπικών Υπηρεσιών, κατανεμημένο πανελλαδικά με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετείται το κοινό ανεξάρτητα από την ιδιότητα (ασφαλισμένος ή συνταξιούχος, μισθωτός, αγρότης ή ελεύθερος επαγγελματίας). Εκεί θα μπορεί πλέον να απευθυνθεί το σύνολο των ασφαλισμένων και συνταξιούχων όλων των πρώην Ταμείων Κοινωνικής Ασφάλισης, χωρίς ταλαιπωρία και το βασικότερο όλων, χωρίς υποχρέωση μετακίνησης τους σε άλλες πόλεις. Παράλληλα, με στόχο τη μείωση του χρόνου ολοκλήρωσης των συνταξιοδοτικών υποθέσεων δημιουργούνται ενιαία κέντρα απονομής συντάξεων, επιφέροντας κατάργηση αλληλογραφίας από το ένα ταμείο στο άλλο, διαδικασία που θα μπορούσε να πάρει και μήνες. Μέχρι σήμερα έχουν καταργηθεί ή συγχωνευθεί 44 Υποκαταστήματα Μισθωτών (τ. ΙΚΑ-ΕΤΑΜ), 4 Διευθύνσεις και 49 Τμήματα Μισθωτών (τ. ΟΑΕΕ), 59 Τμήματα, Γραφεία τ. ΕΤΑΑ και όλες οι μονάδες ΝΑΤ, ΤΑΥΤΕΚΩ, ΟΓΑ και λειτουργούν 38 Τοπικές Διευθύνσεις και 10 Αποκεντρωμένα Τμήματα.

Με την ολοκλήρωση της υλοποίησης του Οργανογράμματος μέχρι τον Μάρτιο του 2022, πρόκειται να λειτουργούν πανελλαδικά αντί των ανωτέρω 388 μονάδων τέως Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης, οι εξής μονάδες: 12 Περιφερειακές Υπηρεσίες Συντονισμού και Υποστήριξης (ΠΥΣΥ), 119 Τοπικές Διευθύνσεις και 27 Αποκεντρωμένα Τμήματα Κοινωνικής Ασφάλισης. Υπηρεσιακοί παράγοντες του υπουργείου Εργασίας εκτιμούν ότι με το νέο οργανόγραμμα και την τακτοποίηση των υπηρεσιών του ΕΦΚΑ θα εξοικονομηθούν ετησίως περίπου 2,5 εκατομμύρια ευρώ. Στόχος του ΕΦΚΑ είναι να υπάρξει εξοικονόμηση 10%-15% στα λειτουργικά έξοδα, που σχετίζονται με ενοίκια, ηλεκτρικό, νερό, τηλεπικοινωνιακά κόστη κλπ

από το 2022 και μετά. Προς αυτή την κατεύθυνση ο ΕΦΚΑ θα επιχειρήσει να αξιοποιήσει την ακίνητη περιουσία του, δίνοντας προτεραιότητα στη μεταφορά των τοπικών διευθύνσεων σε ιδιόκτητα κτήρια που έχει στη διάθεσή του. ([www.efka.gov.gr](http://www.efka.gov.gr))

### 3.1. Πληροφοριακά και επικοινωνιακά συστήματα e-ΕΦΚΑ

Η Πληροφοριακή Υποδομή του ΕΦΚΑ, αποτελείται από τα πληροφοριακά συστήματα των συγχωνευθέντων Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης (ΦΚΑ) και τις Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες που παρέχονται μέσω διαδικτύου. Η υφιστάμενη λειτουργία του ΕΦΚΑ υποστηρίζεται από τα ακόλουθα συστήματα Πληροφορικής([www.efka.gov.gr](http://www.efka.gov.gr)):

- Το υφιστάμενο Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (ΟΠΣ), το οποίο στηρίζεται στις υποδομές του πρώην ΙΚΑ-ΕΤΑΜ και αποτελεί ένα κλειστό δίκτυο (intranet). Σε αυτό καταχωρούνται όλα τα στοιχεία που αφορούν μισθωτούς (ασφάλιση, παροχές σε χρήμα, μητρώο ασφαλισμένων), εργοδότες (απογραφή, ασφάλιση εργαζομένων, έλεγχος, οικοδομοτεχνικά έργα), συνταξιούχους (έκδοση, μεταβολές, πληρωμές συντάξεων). Το εν λόγω σύστημα πλέον αναφέρεται σαν «Υφιστάμενο ΟΠΣ ΕΦΚΑ» ([www.efka.gov.gr](http://www.efka.gov.gr)).
- Το πληροφοριακό σύστημα του ΟΑΕΕ το οποίο από το 2009 είναι στο Εθνικό Δίκτυο Σύζευξης και με αυτό καταχωρούνται όλα τα στοιχεία που αφορούν τους ελεύθερους επαγγελματίες για την ασφάλιση, έσοδα, μητρώο, συνταξιοδοτικές αποφάσεις καθώς και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο του οργανισμού ([www.oaee.gr](http://www.oaee.gr)).
- Η υποδομή ηλεκτρονικών υπηρεσιών του e-ΕΦΚΑ, στηρίζεται σε υποδομές του πρώην ΙΚΑ-ΕΤΑΜ και πάνω σε αυτήν αναπτύχθηκε η νέα διαδικτυακή πύλη που παρέχει όλες τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες προς τους εργοδότες, τους ασφαλισμένους, τους συνταξιούχους και άλλους φορείς καθώς και υπηρεσίες πληροφόρησης, εγκυκλίους, γενικά έγγραφα, δελτία τύπου, επικοινωνία μέσω τηλεφώνου ή e-mail, ηλεκτρονικό ραντεβού κ.α.
- Πέραν του σημερινού «Υφιστάμενου ΟΠΣ ΕΦΚΑ», για την εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων του e-ΕΦΚΑ, κατά τη μεταβατική λειτουργία του,



χρησιμοποιούνται πληροφοριακά συστήματα που έχουν υλοποιηθεί από την ΗΔΙΚΑ Α.Ε.. Μετά από τις απαραίτητες παρεμβάσεις τα συστήματα αυτά υποστηρίζουν τον e-ΕΦΚΑ για την μεταβατική περίοδο λειτουργίας του. Το πληροφοριακό σύστημα του Web Μητρώου (Μητρώο Ασφαλισμένων) και το σύστημα πληροφορικής για τις εισφορές των Μη-Μισθωτών είναι τα δύο βασικά συστήματα που υποστηρίζονται από την ΗΔΙΚΑ Α.Ε.. Η ΗΔΙΚΑ Α.Ε. είναι φορέας παροχής Υπηρεσιών Πληροφορικής στο χώρο των Κοινωνικών Ασφαλίσεων, με κοινωφελή χαρακτήρα, εποπτεύεται από το Υπουργείο Εργασίας & Κοινωνικής Ασφάλισης και ειδικότερα από την Γενική Γραμματεία Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΓΓΚΑ). Η ΗΔΙΚΑ Α.Ε. προχώρησε στην ενοποίηση των ασφαλιστικών στοιχείων και έργο της είναι να διαχειρίζεται, να ανακεφαλαιώνει την Ασφαλιστική Ιστορία των ασφαλισμένων, εκδίδοντας την Βεβαίωση Ασφάλισης ή Προσυνταξιοδοτική, να υπολογίζει την Ασφαλιστική Κλάση Κύριας και Επικουρικής Σύνταξης. Επιπλέον, η Η.ΔΙ.ΚΑ Α.Ε λειτουργεί για το ΙΚΑ το σύστημα Φορτοεκφορτωτών, το σύστημα λαϊκών αγορών, τις μισθοδοσίες των υπαλλήλων του ΙΚΑ, τις μισθοδοσίες των υπαλλήλων του Ταμείου Ξενοδοχοϋπαλλήλων, το σύστημα απονομών συντάξεων ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, το μητρώο ασφαλισμένων, το ευρωμητρώο και τις δαπάνες για τέλη τερματικών συνδέσεων. Αντίστοιχα η Η.ΔΙ.ΚΑ Α.Ε λειτουργεί για τον ΟΓΑ εφαρμογές για την ασφάλιση αγροεργατών, την αγροτική εστία ΟΓΑ, τα έσοδα κύριας ασφάλισης, τα έσοδα από την επικουρική ασφάλιση αγροτών, τα επιδόματα κυοφορίας, το μητρώο ασφαλισμένων και την περίθαλψη των αγροτών ([www.idika.gr](http://www.idika.gr)).

- το ΕΣΕΠΣ ενιαίο σύστημα ελέγχου και πληρωμών συντάξεων - «σύστημα ηλιος» από 01.01.2013 το οποίο με βάση το νόμο 4093/2012 έχει το ηλεκτρονικό αρχείο πληρωμών, τα ποσά που πρέπει να καταβληθούν, πιθανή ένδειξη εξαίρεσης, μειώσεις που προβλέπονται και δημιουργεί, ελέγχει τα αρχεία προς πληρωμή μέσω «ΔΙΑΣ».

- Το πληροφοριακό σύστημα «ΑΤΛΑΣ» το οποίο συγκεντρώνει την ασφαλιστική ιστορία όλων των ασφαλισμένων της χώρας. Επίσης σε αυτό καταγράφονται οι άμεσα και οι έμμεσοι ασφαλισμένοι με ασφαλιστική ικανότητα και μη. Κατά κάποιο τρόπο πλέον δημιουργείται ένα ηλεκτρονικό ασφαλιστικό «βιογραφικό».

Το «Υφιστάμενο ΟΠΣ ΕΦΚΑ» διαλειτουργεί με φορείς του δημοσίου στην Ελλάδα και πρόσφατα με ασφαλιστικούς φορείς της Ευρώπης αξιοποιώντας τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούν. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- Διασύνδεση του e-ΕΦΚΑ από 05/07/2021 με το Ευρωπαϊκό Σύστημα «Ηλεκτρονικής Ανταλλαγής Πληροφοριών Κοινωνικής Ασφάλισης» - «Electronic Exchange of Social Security Information» (EESSI) το οποίο αποτελεί ένα πληροφοριακό σύστημα που διακινεί πληροφορίες ασφάλισης μεταξύ των Φορέων Κοινωνικής των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, συμπεριλαμβάνοντας την Ελβετία και το Ηνωμένου Βασιλείου. Η κεντρική ιδέα είναι να καταργηθεί η έγχαρτη ανταλλαγή πληροφοριών που εφαρμόζονται από τους ασφαλιστικούς φορείς στο πλαίσιο εφαρμογής των κανονισμών (ΕΚ) 883/04, 987/09 και μέσω της αυτοματοποίησης τους να προσφέρουν γρήγορες, ποιοτικές και ασφαλείς υπηρεσίες προς τους πολίτες. Ταυτόχρονα με τα στοιχεία που θα συλλέγονται θα δημιουργηθεί ένας ευρωπαϊκός ασφαλιστικός χάρτης που θα δώσει την δυνατότητα στους φορείς να επεξεργαστούν και να εξάγουν ποικίλα συμπεράσματα ([www.efka.gov.gr](http://www.efka.gov.gr)).
- Διασύνδεση του ΟΠΣ ΕΦΚΑ με το πληροφοριακό σύστημα ΕΡΓΑΝΗ με το οποίο οι ελεγκτές εσόδων του πρώην ΙΚΑ – ΕΤΑΜ αντλούν πολύτιμα στοιχεία τα οποία αξιοποιούν για τον έλεγχο ασφάλισης και τον έλεγχο των εργοδοτών.
- Το πληροφοριακό σύστημα του Υπουργείου Εσωτερικών (Μητρώο Πολιτών) από το οποίο αντλούνται δημογραφικά, ληξιαρχικά και προσωπικά στοιχεία των πολιτών.
- Το πληροφοριακό σύστημα της ΑΑΔΕ (ΤΑΧΙΣ) από το οποίο αντλούνται κυρίως στοιχεία ταυτοποίησης και καταχώρησης στα μητρώα εργοδοτών σε όσους δεν υπάρχει επάρκεια στοιχείων.

Η βελτίωση εξυπηρέτησης του κοινού θα είναι δεδομένη με την πλήρη αξιοποίηση των συστημάτων πληροφορικής, επικοινωνιών και νέων τεχνολογιών. Το μεγάλο

στοίχημα είναι στο να αξιοποιηθούν οι ΤΠΕ με τέτοιο τρόπο από την Διοίκηση του e-ΕΦΚΑ μέχρι τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής ώστε να βελτιωθεί ο τρόπος λήψης αποφάσεων τους και να συμβάλλουν ουσιαστικά στην αναβάθμιση του φορέα.

### 3.2. Η λήψη αποφάσεων του e-ΕΦΚΑ σε σχέση με τις ΤΠΕ και η επίδρασή τους

Ο e-ΕΦΚΑ, μέσω του Στρατηγικού Σχεδιασμού, καθορίζει τη στρατηγική του κατεύθυνση καθώς και τη λήψη αποφάσεων που αφορούν την κατανομή πόρων, την εξοικονόμηση πόρων, την αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας του, το ανθρώπινο δυναμικό και εν γένει την λειτουργία. Με τη χρήση των ΤΠΕ έχει πλέον την δυνατότητα για άμεση αναπροσαρμογή και βελτίωση όπου και όποτε εντοπίζεται κάποιο πρόβλημα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι αυτός που θέτει και καθορίζει τις προτεραιότητες του φορέα και μέσα σε αυτές είναι να ενισχύει τις εσωτερικές διαδικασίες, εξασφαλίζοντας της κατάλληλες συνθήκες ώστε οι υπάλληλοι να εργάζονται πιο αποτελεσματικά και πιο αποδοτικά. (ΕΦΚΑ 2018-2020)

Κατά την συγγραφή της παρούσας μελέτης ο e-ΕΦΚΑ στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος του ΕΣΠΑ, με τίτλο «Δράσεις Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης II», υπέβαλε προς ένταξη για χρηματοδότηση το έργο «Ψηφιοποίηση Ασφαλιστικής Ιστορίας e-ΕΦΚΑ».

Η ψηφιοποίηση του χαρτώου αρχείου από τους πρώην φορείς της κύριας και επικουρικής ασφάλισης είναι πρώτη στη σχετική λίστα ώστε να επιταχυνθούν οι διαδικασίες κατά την αίτηση συνταξιοδότησης, την προσυνταξιοδοτική βεβαίωση, τον υπολογισμό της σύνταξης, την έκδοση της σύνταξης σε όσους πληρούν τις προϋποθέσεις με αποτέλεσμα την γρηγορότερη και χωρίς αδικίες (στο ποσό) απονομή σύνταξης ([www.efka.gov.gr](http://www.efka.gov.gr)).

Ο e-ΕΦΚΑ κατανοώντας την επίδραση των ΤΠΕ στην βελτίωση των υπηρεσιών του στο πλαίσιο χρηματοδοτήσεων από το Ταμείο Ανάκαμψης έχει ζητήσει με την πρότασή του την υλοποίηση τριών μεγάλων έργων που είναι τα εξής:

- Ψηφιακή λειτουργία της Νομικής Υπηρεσίας του e-ΕΦΚΑ ώστε να καταγραφεί η τρέχουσα θέση των δικαστικών αξιώσεων, των δικαστικών και εξώδικων απαιτήσεων κατά του Φορέα. Το πρόγραμμα θα περιλαμβάνει την ψηφιοποίηση των φακέλων δικογραφίας, σύστημα ηλεκτρονικής παρακολούθησης δικογράφων,

ηλεκτρονική διασύνδεση με όλους τους συνεργαζόμενους δικηγόρους και δημιουργία ηλεκτρονικής τράπεζας νομικών πληροφοριών.

- Η ανάπτυξη ενός νέου ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος το ΕΦΚΑ – ΠΤΣ, το οποίο θα είναι σε θέση να υποστηρίζει όλες τις λειτουργίες και τις επιχειρηματικές διαδικασίες του e-ΕΦΚΑ. Στόχος του θα είναι ο αυτοματισμός, η ψηφιοποίηση, η ψηφιακή ένωση των πρώην ΦΚΑ, η διαλειτουργικότητα με δημόσιες υπηρεσίες και η μείωση του κόστους λειτουργίας των υποδομών τεχνολογίας πληροφοριών. Έτσι θα δημιουργηθεί ένα σύγχρονο σύστημα πληροφοριών και σε συνδυασμό με την διαδικτυακή πύλη που θα αναβαθμιστεί και μέσω εφαρμογών για κινητά θα αποτελούν ένα ισχυρό όπλο για την βελτισποίηση των υπηρεσιών που θα παρέχει στους πολίτες.
- Η ψηφιοποίηση του χαρτώου αρχείου του e-ΕΦΚΑ από όλους τους ΦΚΑ προκειμένου να υπάρχει άμεση πρόσβαση σε στοιχεία από το προσωπικό του με αποτέλεσμα την οικονομία χρόνου στην λήψη αποφάσεων και την βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας τους (ΕΦΚΑ, 2021).

Την 24/6/2020 το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης και ο e-ΕΦΚΑ με κοινό δελτίο τύπου ανακοίνωσαν την είσοδο του στο G-Cloud. Η μεταφορά του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος στο Κυβερνητικό Νέφος καθιστά τον e-ΕΦΚΑ τον δεύτερο μεγαλύτερο χρήστη G-Cloud. Τα οφέλη που θα έχει από αυτή την απόφαση ο e-ΕΦΚΑ είναι τα εξής:

- Λειτουργία είκοσιτεσσάρων ωρών επί επτά ημέρες έναντι δωδεκάωρης ημερήσιας λειτουργίας
- Αναβάθμιση κατά έξι εκδόσεις της βάσης δεδομένων του e-ΕΦΚΑ κάτι που αντιστοιχεί τεχνολογικά σε αναβάθμιση δεκαπέντε ετών
- Διασύνδεση με τις εφαρμογές άλλων φορέων που είναι στο G-Cloud

Η επίδραση των ΤΠΕ στην λήψη αποφάσεων είναι ιδιαίτερα αισθητή στους υπαλλήλους χρήστες των ΤΠΕ που έχουν καθημερινή επαφή με τους πολίτες. Στο πρακτικό κομμάτι θα εξετάσουμε κατά πόσο επιδρούν οι ΤΠΕ στην λήψη αποφάσεων των υπαλλήλων, τον βαθμό εκπαίδευσης και επιμόρφωσης τους, το hardware-software που χειρίζονται καθώς και προβλήματα που αντιμετωπίζουν σε σχέση με τις ΤΠΕ και την λήψη αποφάσεων.

## Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία, Σχεδιασμός της Εμπειρικής Έρευνας και Παρουσίαση-Ανάλυση των Αποτελεσμάτων

Η μελέτη αυτή έχει ως στόχο να απαντήσει στο ερευνητικό ερώτημα *''Πώς, και κατά πόσο επιδρούν οι ΤΠΕ στην λήψη αποφάσεων των εργαζόμενων του e-ΕΦΚΑ''*. Επίσης, δεδομένου ότι οι ενοποιήσεις των ταμείων, οι μετακινήσεις προσωπικού και η ευρεία χρήση των ΤΠΕ δημιούργησαν ένα έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον επιχειρείται να ανιχνευτεί το προφίλ των εργαζομένων σε σχέση με την εκπαίδευσή τους, τον τεχνολογικό τους εξοπλισμό, τα πληροφοριακά συστήματα και *''τι''* θα βελτίωνε τη λήψη των αποφάσεών τους.

### 4.1 Μεθοδολογία και σχεδιασμός

Επιλέχθηκε η προσέγγιση της ποιοτικής έρευνας προκειμένου να γίνει μια προσπάθεια περιγραφής και κατανόησης του *πώς και ποιες* αποφάσεις λαμβάνουν οι εργαζόμενοι στον e-ΕΦΚΑ, καθώς και του *κατά πόσο οι ΤΠΕ επιδρούν στην εργασία και ειδικότερα στη λήψη αποφάσεων*.

Το δείγμα που επιλέχθηκε είναι το ανθρώπινο δυναμικό από την νεοσύστατη Τοπική Διεύθυνση Κιλκίς και το Αποκεντρωμένο Τμήμα Αξιούπολης. Το σύνολο του δείγματος είναι σαράντα εργαζόμενοι, οι οποίοι αποτελούν το 100% των εργαζομένων στον ασφαλιστικό φορέα για την Περιφερειακή Ενότητα του Νομού Κιλκίς. Οι λόγοι που επιλέχθηκε η συγκεκριμένη Τοπική Διεύθυνση είναι οι εξής:

- Η ποικιλομορφία που προκύπτει από τη συγχώνευση των πρώην Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης (ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, ΟΑΕΕ, ΤΣΜΕΔΕ κ.λ.π.)
- Πρόκειται για μία Τοπική Διεύθυνση στην οποία λειτουργούν που βάσει του οργανογράμματος λειτουργούν όλα τα τμήματα που θα μπορούσαν να μελετηθούν.
- Επιτρέπει τη λήψη αντιπροσωπευτικού δείγματος υπαλλήλων με βάση το φύλο και τον πρώην ασφαλιστικό φορέα. Σύμφωνα με στοιχεία που εξετάστηκαν (ενιαίος αριθμός υπαλλήλων του ΕΦΚΑ 2020) η αναλογία προέλευσης των υπαλλήλων ήταν 73% από το ΙΚΑ ΕΤΑΜ, 20% από τον ΟΑΕΕ και 7% από τα υπόλοιπα Ασφαλιστικά Ταμεία. Στη συγκεκριμένη Τοπική Διεύθυνση η αναλογία είναι παρόμοια.

Τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα κατά σειρά ήταν τα εξής:

1. Άμεση παρατήρηση. Έγινε μελέτη των εργαζομένων στην καθημερινότητά τους χωρίς παρεμβάσεις και συμμετοχή από τον ερευνητή για ένα μήνα (10/2021). Η διεξαγωγή της έγινε στους δημόσιους χώρους όλων των τμημάτων της Τοπικής Διεύθυνσης Κιλκίς και του Αποκεντρωμένου Τμήματος Ασφάλισης Αξιούπολης και οι εργαζόμενοι δεν γνώριζαν ότι συμμετείχαν σε κάποια μελέτη. Μέσα από την παρατήρηση του ερευνητή αξιολογήθηκε αφενός η συμπεριφορά των εργαζομένων σε σχέση με τη λήψη αποφάσεων και τις ΤΠΕ και αφετέρου προστέθηκαν, αφαιρέθηκαν ή προσαρμόστηκαν κάποιες ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο για τις ατομικές συνεντεύξεις ανά τμήμα. Επίσης από τη διαδικασία της άμεσης παρατήρησης επιλέχθηκαν και τα μέλη των ομάδων εστίασης.
2. Μελέτη περίπτωσης. Επιλέχθηκε η δομημένη ατομική συνέντευξη με μία σειρά προκαθορισμένων ερωτήσεων. Το ερωτηματολόγιο βασίστηκε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε στα πρώτα κεφάλαια της μεταπτυχιακής έρευνας του Okeke, O. (2010) "The impact of information technology on decision making in organizations", καθώς και σε ποσοτικές έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε σχέση με τον e-ΕΦΚΑ. Η διάρκεια της ατομικής συνέντευξης κυμάνθηκε μεταξύ είκοσι λεπτών έως και μίας ώρας. Συμπληρώθηκαν σαράντα ερωτηματολόγια που περιλάμβαναν ερωτήσεις κλειστού αλλά και ανοικτού τύπου μέσω του google forms.
3. Τέλος, δημιουργήθηκαν έξι (6) Ομάδες Εστίασης με συντονιστή των προϊστάμενο του κάθε τμήματος και διάρκειας από 1 έως 2 ώρες κατά περίπτωση ως εξής:
  - Τμήμα Εσόδων, ΚΕΑΟ με 11 συμμετέχοντες και διάρκεια 2 ώρες
  - Τμήμα Μητρώου με 4 συμμετέχοντες και διάρκεια 1 ώρα και 30 λεπτά
  - Τμήμα Συντάξεων με 4 συμμετέχοντες και διάρκεια 1 ώρα και 30 λεπτά
  - Τμήμα Παροχών, ΚΕΠΑ με 5 συμμετέχοντες και διάρκεια 1 ώρα και 30 λεπτά
  - Τμήμα Διοικητικού με 6 συμμετέχοντες και διάρκεια 1 ώρα
  - Αποκεντρωμένο Τμήμα Ασφάλισης Αξιούπολης με 10 συμμετέχοντες και διάρκεια 2 ώρες

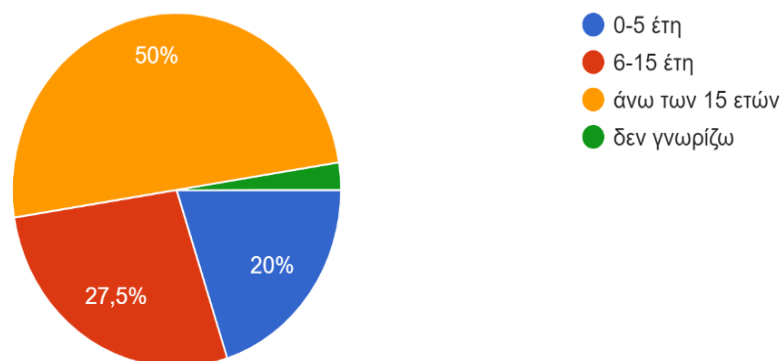
Οι ομάδες εστίασης δημιουργήθηκαν για την εις βάθος μελέτη ανά αντικείμενο (τμήμα), διότι σε κάθε τμήμα είναι διαφορετικό το πλήθος, το είδος, οι απαιτήσεις και οι ανάγκες στις αποφάσεις που λαμβάνουν οι υπάλληλοι. Επίσης, κρίθηκε αναγκαία η δημιουργία τους για τη σύγκριση και το συσχετισμό συμπερασμάτων, καθώς οι ομάδες εστίασης ασχολήθηκαν αποκλειστικά με τη λήψη αποφάσεων και την επίδραση των ΤΠΕ σε αυτήν.

#### 4.2 Παρουσίαση και Ανάλυση των Αποτελεσμάτων της εμπειρικής έρευνας

Η επίδραση των ΤΠΕ στην λήψη αποφάσεων των υπαλλήλων του φορέα αποτέλεσε το έναυσμα αυτής της εμπειρικής μελέτης. Παρακάτω παρουσιάζεται η απλή καταγραφή των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Γράφημα 4.1

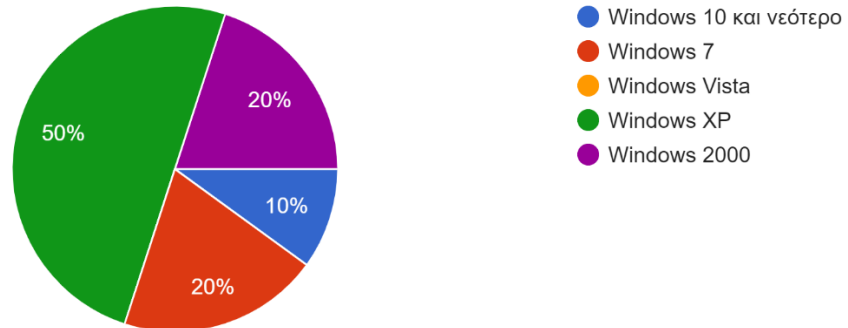
Πόσο παλιός είναι ο Η/Υ (Hardware) σας;



Οι μισοί υπάλληλοι εργάζονται με Η/Υ παλαιότητας 15 ετών και άνω, το 27,5% από 6 έως 15 έτη, ενώ μόλις 2 στους 10 κατέχουν Η/Υ τελευταίας τεχνολογίας (έως 5 έτη).

Γράφημα 4.2

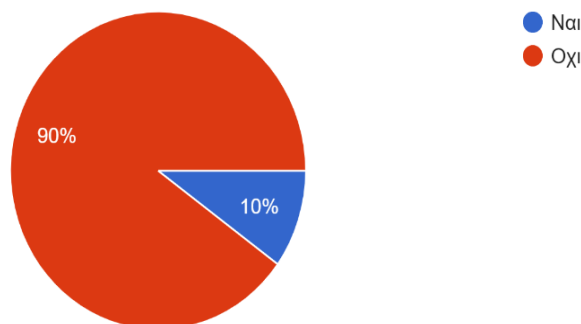
Ποιο λειτουργικό σύστημα χρησιμοποιείτε;



Οι επτά στους δέκα εργαζόμενους χρησιμοποιούν λειτουργικό σύστημα Windows 2000 και Windows XP, δύο εκδόσεις που δεν τις προσφέρει και δεν παρέχει υποστήριξη πλέον η Microsoft, το 20% Windows 7 και μόλις το 10% έχει λειτουργικό σύστημα Windows 10.

Γράφημα 4.3

Έχετε κάνει κάποια εκπαίδευση – επιμόρφωση στην υπηρεσία σας (προηγούμενη πενταετία), σε σχέση με τις νέες τεχνολογίες πληροφορικής και τα πληροφοριακά συστήματα του τομέα σας;

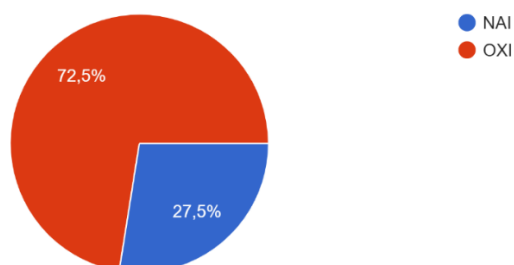


Την τελευταία πενταετία μόλις το 10% είχε λάβει μέρος σε κάποια εκπαιδευτική δράση ή επιμόρφωση που αφορούσε τις νέες τεχνολογίες και τα πληροφοριακά συστήματα του φορέα.



Γράφημα 4.4

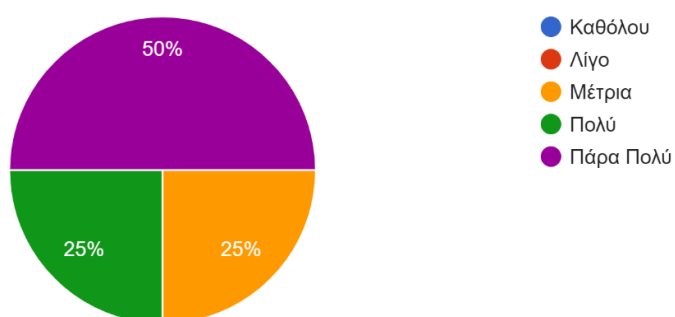
Έχετε πρόσβαση στο διαδίκτυο;



Πρόσβαση στο διαδίκτυο έχει περίπου ο ένας στους τέσσερις υπαλλήλους. Το 72,5% των υπαλλήλων για να έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο πρέπει να μετακινηθούν σε ένα κοινόχρηστο Η/Υ.

Γράφημα 4.5

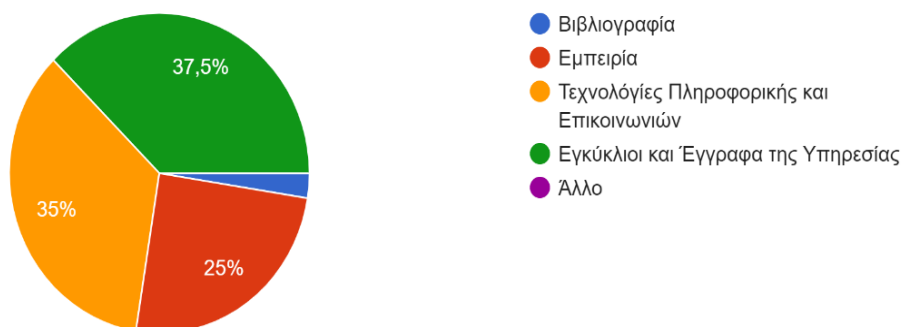
Αν έχετε πρόσβαση στο διαδίκτυο, κατά πόσο πιστεύετε ότι επιδρά θετικά στη λήψη των αποφάσεων σας;



Το σύνολο των υπαλλήλων που έχει πρόσβαση στο διαδίκτυο πιστεύει ότι επιδρά θετικά από μέτρια έως πάρα πολύ.

Γράφημα 4.6

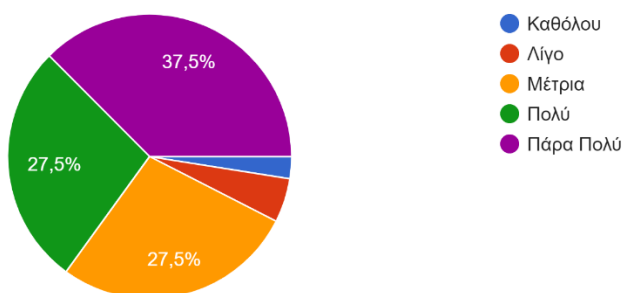
Ποιος παράγοντας επιδρά περισσότερο στη λήψη των αποφάσεων σας;



Ο παράγοντας που επιδρά περισσότερο στην λήψη των αποφάσεων είναι οι εγκύκλιοι και τα έγγραφα της υπηρεσίας σε ποσοστό 37,5%, ακολουθούν οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών σε ποσοστό 35%, μετά η εμπειρία των υπαλλήλων με 25% και τέλος η βιβλιογραφία με μόλις 2,5%.

Γράφημα 4.7

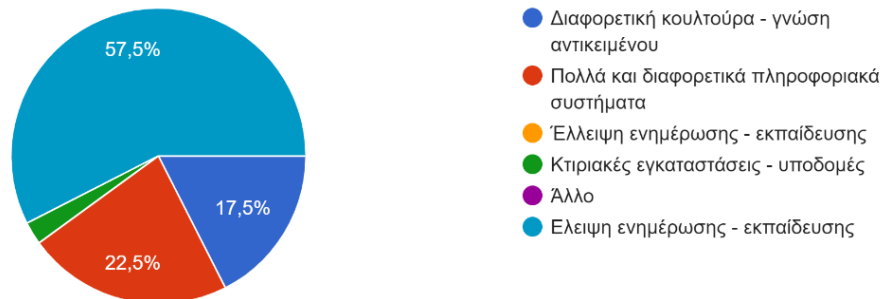
Το πληροφοριακό σύστημα που χρησιμοποιείτε, πόσο πιστεύετε πως επιδρά στη λήψη αποφάσεων σας;



Η επίδραση του πληροφοριακού συστήματος στη λήψη των αποφάσεων των υπαλλήλων σε ποσοστό 92,5% κρίνεται από μέτρια έως πάρα πολύ. Μόλις το 5% πιστεύει πως επιδρά λίγο και το 2,5% καθόλου.

Γράφημα 4.8

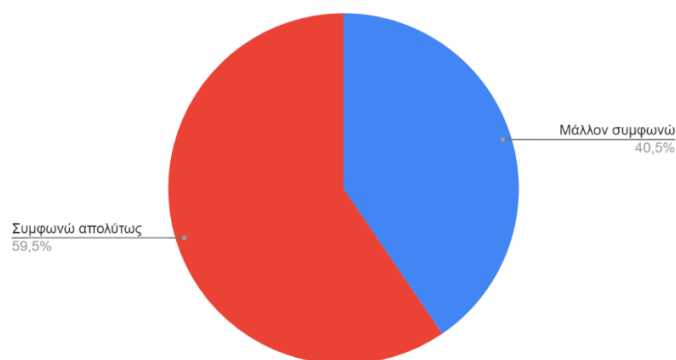
Μετά την ενοποίηση των ΦΚΑ ποιο πιστεύετε ότι αποτέλεσε μεγαλύτερο πρόβλημα στη λήψη αποφάσεων σας;



Το μεγαλύτερο πρόβλημα στη λήψη αποφάσεων των υπαλλήλων του φορέα μετά την ενοποίηση ήταν η έλλειψη ενημέρωσης – εκπαίδευσης με 57,5%, στη συνέχεια τα πολλά και διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα με 22,5%, ακολούθως η διαφορετική κουλτούρα – γνώση αντικειμένου με 17,5% και τέλος οι κτηριακές εγκαταστάσεις – υποδομές με 2,5%.

Γράφημα 4.9

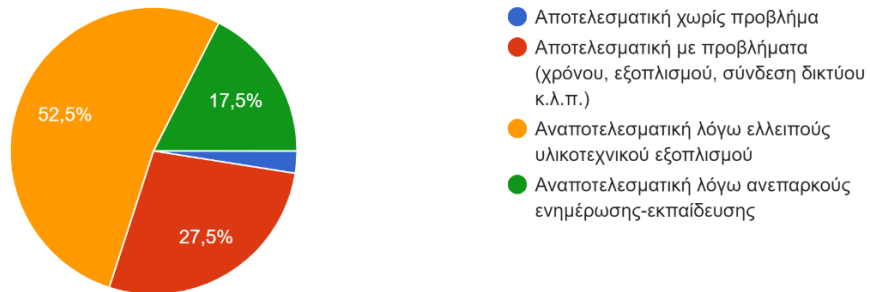
Επιδρά αρνητικά η μη ύπαρξη ενός ενιαίου πληροφοριακού συστήματος στις αποφάσεις που λαμβάνετε;



Η μη ύπαρξη ενιαίου πληροφοριακού συστήματος φαίνεται να επιδρά στις αποφάσεις που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι στον e-ΕΦΚΑ εφόσον το 59,5% συμφωνεί απολύτως και το υπόλοιπο 40,5% μάλλον συμφωνεί.

Γράφημα 4.10

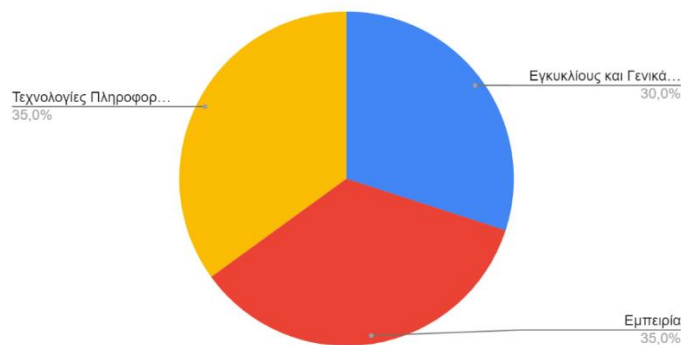
Η τηλεργασία κατά την πανδημία ήταν:



Η τηλεργασία κατά την πανδημία από το 52,5% των υπαλλήλων κρίθηκε αναποτελεσματική λόγω ελλιπούς υλικοτεχνικού εξοπλισμού ενώ αντίστοιχα περίπου ένας στους τέσσερις (27,5%) πιστεύουν ότι ήταν αποτελεσματική αλλά με προβλήματα σε υλικοτεχνικό εξοπλισμό. Το 17,5% πιστεύει ότι η τηλεργασία ήταν αναποτελεσματική λόγω ανεπαρκούς ενημέρωσης – εκπαίδευσης και τέλος, μόλις το 2,5% θεωρεί ότι η τηλεργασία ήταν αποτελεσματική χωρίς προβλήματα.

Γράφημα 4.11

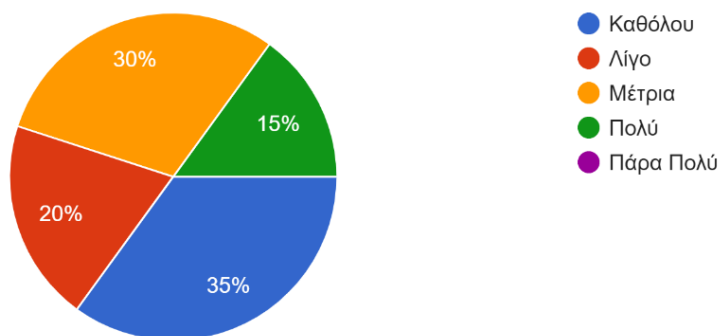
Κατά την τηλεργασία για τη λήψη των αποφάσεων σας στηριχθήκατε σε



Η λήψη αποφάσεων των υπαλλήλων κατά την τηλεργασία στηρίχθηκε στην εμπειρία κατά 35%, στις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών κατά 35% και κατά 30% στις εγκυκλίους και γενικά έγγραφα της υπηρεσίας.

Γράφημα 4.12

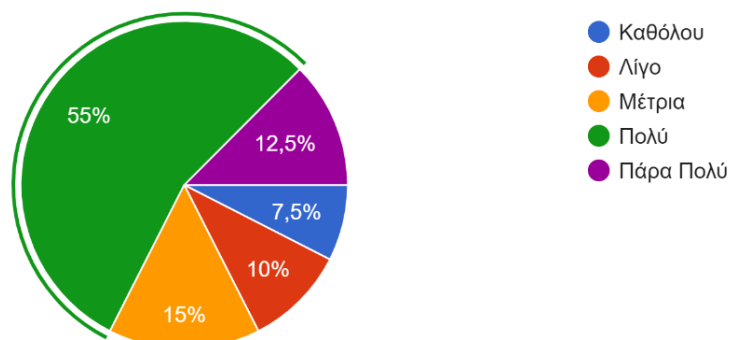
Η επίδραση των ΤΠΕ στη λήψη αποφάσεων κατά πόσο σας φέρνει αντιμέτωπους με ηθικά διλήμματα;



Το 35% των υπαλλήλων δεν αντιμετωπίζουν καθόλου ηθικά διλήμματα στην λήψη αποφάσεων, το 30% μέτρια, το 20% λίγο και το 15% πολύ.

Γράφημα 4.13

Ο/Η Προϊστάμενός/η σας, κατά πόσο σας επηρεάζει θετικά στη λήψη αποφάσεων;

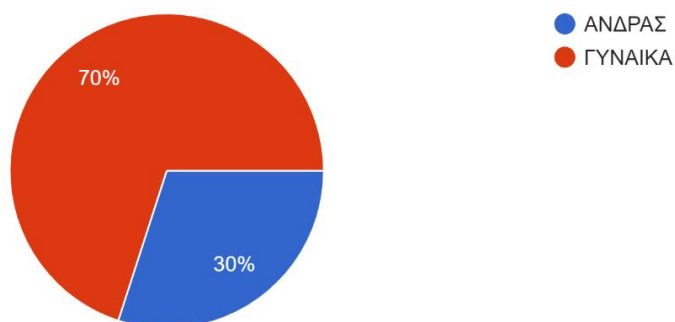


Το 55% των υπαλλήλων πιστεύει ότι ο/η προϊστάμενος/η επηρεάζει πολύ θετικά τους ίδιους στη λήψη αποφάσεων, το 15% μέτρια, το 12,5% πάρα πολύ, το 10% λίγο και μόλις το 7,5% καθόλου.

## Δημογραφικά στοιχεία

Γράφημα 4.14

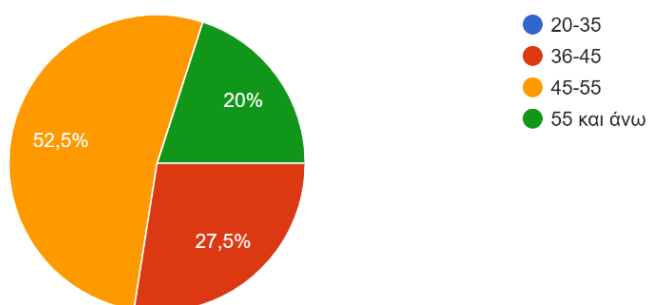
### Φύλο



Το 70% των υπαλλήλων είναι γυναίκες. Οι άνδρες καταλαμβάνουν το 30% με συνεχιζόμενη πτωτική τάση. Χαρακτηριστικό είναι ότι την τελευταία δεκαετία από αυτούς που συνταξιοδοτήθηκαν το 60% ήταν άνδρες και το 40% γυναίκες στην συγκεκριμένη υπηρεσία.

Γράφημα 4.15

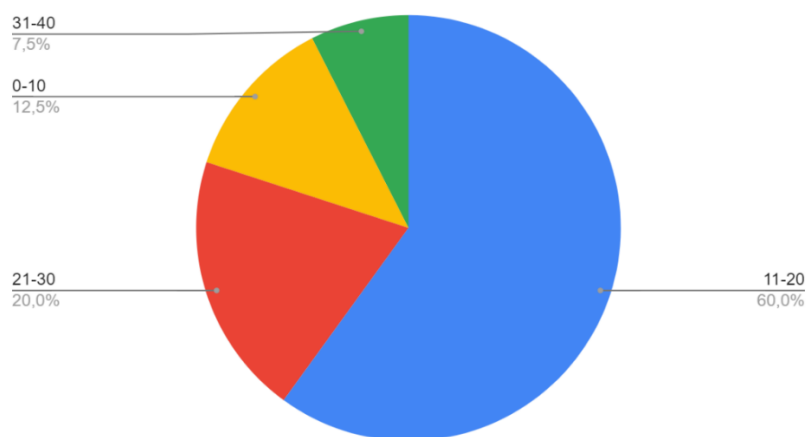
### Ηλικία



Το προσωπικό του φορέα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί γερασμένο αν αναλογιστούμε ότι δεν υπάρχει ούτε ένας εργαζόμενος/η κάτω των 35 ετών ενώ το 52,5% είναι μεταξύ 45-55 ετών, το 27,5% είναι μεταξύ 36-45 ετών και το 20% είναι άνω των 55 ετών.

Γράφημα 4.16

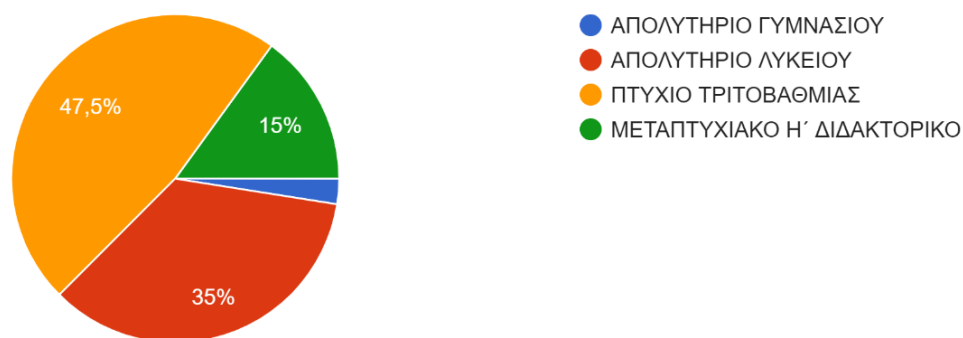
Προϋπηρεσία



Το 60% των υπαλλήλων έχουν από 11 έως 20 έτη προϋπηρεσίας, το 20% από 21 έως 30, το 12,5% έως 10 έτη προϋπηρεσίας και το 7,5% από 30 έτη και άνω.

Γράφημα 4.17

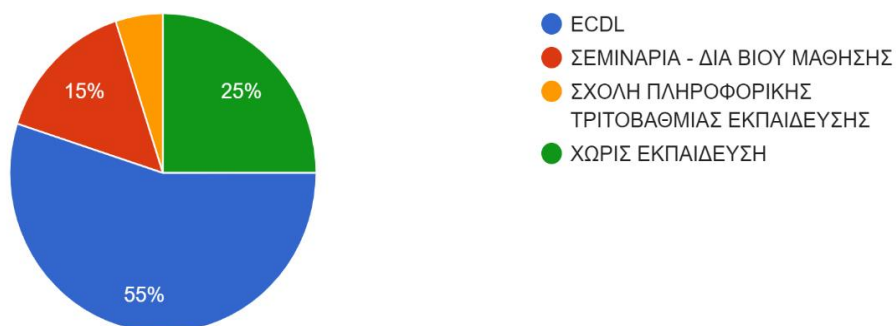
Μορφωτικό επίπεδο



Το μορφωτικό επίπεδο στον φορέα και γενικά στο δημόσιο τις τελευταίες δεκαετίες αναβαθμίζεται κάτι που αποτυπώνεται και στην συγκεκριμένη περίπτωση με το 47,5% να είναι κάτοχοι πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, το 15% να κατέχει και μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο. Απολυτήριο λυκείου κατέχει το 35% και μόλις το 2,5% έχει απολυτήριο γυμνασίου.

Γράφημα 4.18

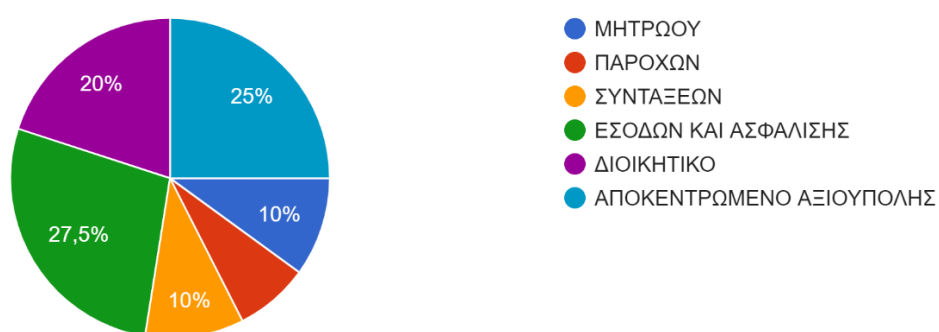
Γνώση Η/Υ



Το 55% είναι κάτοχοι του ECDL, ένας στους τέσσερις (25%) δεν έχει εκπαιδευτεί ποτέ, το 15% έχει παρακολουθήσει σχετικά σεμινάρια και το ποσοστό που έχει αποφοιτήσει από κάποια σχολή πληροφορικής τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι 5%.

Γράφημα 4.19

Τμήμα

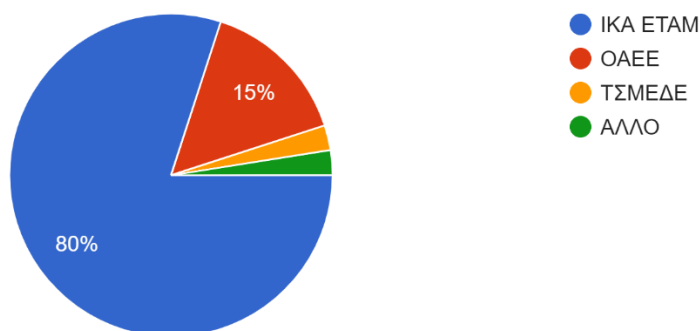


Το 27,5% απασχολείται στο τμήμα των Εσόδων και Ασφάλισης, το 25% στο Αποκεντρωμένο τμήμα της Αξιούπολης, το 20% στο Διοικητικό, από 10% στο Μητρώο Ασφαλισμένων και στο Τμήμα Συντάξεων και τέλος το 7,5% στο τμήμα Παροχών.



Γράφημα 4.20

Προηγούμενος φορέας



Η Τοπική Διεύθυνση Κιλκίς διαθέτει υπαλλήλους κυρίως από το πρώην ΙΚΑ-ΕΤΑΜ σε ποσοστό 80%. Επίσης από τον πρώην ΟΑΕΕ προέρχεται το 15% και τέλος το 5% ήταν υπάλληλοι του πρώην ΤΣΜΕΔΕ και άλλων μικρότερων ασφαλιστικών ταμείων.

Τέλος στη συνέντευξη υπήρχε και μία ερώτηση ανοικτού τύπου για το πως και τι πιστεύουν οι υπάλληλοι ότι θα βελτιώνει τη λήψη αποφάσεων τους στην εργασία. Οι απαντήσεις παρατίθενται στον πίνακα που ακολουθεί χωρίς επεξεργασία και με τυχαία σειρά.

επικοινωνία με διοίκηση, νέοι Η/Υ
συνδυασμός ΤΠΕ και εκπαίδευσης
Η σαφείς διατύπωση των εγκυκλίων
ενημέρωση και κατάλληλη εκπαίδευση
επικοινωνία με την διοίκηση
πρόσληψη προσωπικού, εκπαίδευση, ενιαίο πληροφοριακό σύστημα,
ενοποίηση των εγκυκλίων - εγγραφών και ενιαία αντιμετώπιση όλων των θεμάτων, ενιαίο πληροφοριακό σύστημα
εκπαίδευση
πρόσβαση στο διαδίκτυο
ενιαίο πληροφοριακό σύστημα, μηχανοργάνωση, εκπαίδευση, πρόσληψη προσωπικού, πρόσβαση στο internet
εκπαίδευση, ενημέρωση, ενιαίο πληροφοριακό σύστημα
πρόσληψη προσωπικού, ενιαίο πληροφοριακό σύστημα
ψηφιοποίηση, επικοινωνία με διοίκηση
ενιαίο πληροφοριακό σύστημα
ενοποίηση πληροφοριακών συστημάτων και ενιαίος ασφαλιστικός νόμος σε όλα τα ταμεία
σεμινάρια και εκπαίδευση
Έλλειψη πολυνομίας, ξεκάθαρες εγκύκλιες οδηγίες, τακτική ενημέρωση & εκπαίδευση προσωπικού, help-desk, υπηρεσιακά τηλέφωνα για επικοινωνία με τους συναδέλφους της

κεντρικής υπηρεσίας, τακτική αναβάθμιση τεχνολογικού εξοπλισμού
εκσυγχρονισμός και ενιαίο πληροφοριακό σύστημα, εκπαίδευση
<p>Η επιτυχία ενός φορέα βασίζεται κυρίως στη σύνθεση των ατόμων που τον αποτελούν. Συνεπώς κρίσιμο ρόλο στη βελτίωση της λήψης αποφάσεων στην εργασία μου παίζει ο άνθρωπος. Η συμμετοχή των ατόμων στη λήψη αποφάσεων κρίνεται ζωτικής σημασίας. Επιπρόσθετα η αγαστή συνεργασία και η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων αποτελούν δομικά στοιχεία στη βελτίωση της λήψης αποφάσεων. Τέλος η δια βίου εκπαίδευση είναι αναπόσπαστο κομμάτι της βελτίωσης στη λήψη αποφάσεων. Δυστυχώς ωστόσο η εμπειρία μου καταδεικνύει ότι οι εκάστοτε κυβερνήσεις θεσπίζουν νόμους δίχως να λαμβάνουν υπόψη τίποτα από τα παραπάνω. Υπάρχουν μόνο απαιτήσεις δίχως καν να αναγνωρίζονται οι φιλότιμες προσπάθειες των ανθρώπων του φορέα, δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι ο φορέας στηρίζεται στις απελπισμένες προσπάθειες των υπαλλήλων να προσφέρουν τα μέγιστα στον τομέα της εξυπηρέτησης του πολίτη. Είναι αδιανόητη η ενοποίηση των φορέων χωρίς να έχει προηγηθεί εκπαίδευση των υπαλλήλων. Από προσωπική εμπειρία σας καταθέτω την άποψη μου όταν κλήθηκα να λάβω μέρος σε διήμερο σεμινάριο τον Ιανουάριο του 2021 (εξ 'αποστάσεως) για να εκπαιδευτώ στον τ.ΟΓΑ βομβαρδίστηκα από άπειρες πληροφορίες, νόμους και εγκυκλίους για όλα τα τμήματα του φορέα (έσοδα, μητρώο, παροχές, ειδικά θέματα κλπ). Εφόσον λοιπόν τελείωσε το εν λόγω σεμινάριο, το οποίο θα χαρακτήριζα ως "βασανιστήριο", όταν επέστρεψα στη δουλειά έπρεπε να εφαρμόσω όσα είχα διδαχθεί. Εύκολα μπορεί ο οποιοσδήποτε να αντιληφθεί ότι ήταν αδύνατον να εφαρμόσω όσα "διδάχθηκα" στην πράξη. Οι εισηγητές κατέβαλαν υπεράνθρωπες προσπάθειες να μας μάθουν τα πάντα(όσο αυτό ήταν ανθρωπίνως δυνατόν) αλλά ο όγκος των πληροφοριών που δέχτηκα ήταν μη διαχειρίσιμος. Τέλος ο σεβασμός προς τους υπαλλήλους του φορέα είναι ένα σημαντικό όπλο στη φαρέτρα του φορέα και του Υπουργείου Εργασίας γενικότερα. Με λύπη μου διαπιστώνω ότι έχουμε γίνει δέκτες κακόβουλων επιθέσεων από τον Υπουργό Εργασίας με αποτέλεσμα με την εν γένει συμπεριφορά του και με τις λεκτικές επιθέσεις που εξαπολύει- ξεκάθαρα για λόγους εντυπωσιασμού- όπου σταθεί και όπου βρεθεί (σε συνεντεύξεις στα ΜΜΕ, στην προσωπική του σελίδα στο facebook κλπ) και αντί να εμπνέει και να ωθεί τους υπαλλήλους στην αύξηση της παραγωγικότητας τους και στη συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων, τους θεωρεί υπεύθυνους για τις παθογένειες του φορέα.</p>
<p>Η σύσταση του ενιαίου φορέα δημιούργησε πολλά προβλήματα στην καθημερινότητα των υπαλλήλων. Σίγουρα ένας ενιαίο κανονισμός ασφάλισης και παροχών θα βοηθούσε ιδιαίτερα. Άλλος σημαντικός παράγοντας είναι η ενοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων, καθώς στην παρούσα φάση κάθε ταμείο έχει ξεχωριστό πληροφοριακό σύστημα και ο υπάλληλος είναι αναγκασμένος να ανατρέχει σε πολλά και διαφορετικά προγράμματα προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της Υπηρεσίας του.</p>
<p>1. Η ξεκάθαρη και λεπτομερής παροχή οδηγιών και διευκρινίσεων εκ μέρους της Κεντρικής Διοίκησης του Φορέα αναφορικά με τις αρμοδιότητές μας, όπως αυτές έχουν διαμορφωθεί σε συνέχεια των αλλαγών της οργανωτικής μας δομής, 2. Η επαρκής εκπαίδευση των υπαλλήλων σε όλα τα νέα αντικείμενα και στις νέες αρμοδιότητες και η παράλληλη σύσταση και λειτουργία γραφείων στήριξης χρηστών, τα οποία θα στηρίζουν και θα επιλύουν απορίες, οι οποίες θα ανακύπτουν σε καθημερινή βάση (όπως ακριβώς συνέβαινε με τα Help Desk, τα οποία λειτουργούσαν για πολλά χρόνια μετά την ένταξη στο ΟΠΣ-ΙΚΑ ΕΤΑΜ), 3. Η αναβάθμιση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και η παροχή δυνατότητας πρόσβασης μέσω του προσωπικού ηλεκτρονικού υπολογιστή εκάστου υπαλλήλου σε e-mail, στο οποίο θα μπορεί να λαμβάνει αλλά και να επισυνάπτει έγγραφα, χωρίς να απαιτείται προηγούμενο σκανάρισμα αυτών.</p>
<p>Τη λήψη αποφάσεων στην εργασία μου θα την βελτιώναν οι εξής παράγοντες:          Δια βίου εκπαίδευση (τουλάχιστον μία-δύο φορές τον χρόνο)          Βελτίωση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού          Πρόσβαση στο διαδίκτυο από τον προσωπικό υπολογιστή μου</p>

Rotating, δηλαδή εναλλαγή θέσεων εργασίας στην υπηρεσία, δε νοείται υπάλληλος π.χ. 20 ετών να κατέχει θέση μόνο μητρώου στη διάρκεια της εργασιακής του πορείας
Περισσότερη ενημέρωση και πρακτική εκπαίδευση σχετικά με το αντικείμενο εργασίας. Αναβάθμιση ή καλύτερα αντικατάστασή του συστήματος πληροφορικής (δημιουργία νέων εφαρμογών, συμβατότητα / επικοινωνία εφαρμογών μεταξύ τους και μεταξύ διαφορετικών συστημάτων), δυνατότητα άμεσης αμφίδρομης επικοινωνίας του συστήματος πληροφορικής και των μονάδων εργασίας που ανήκουν σε αυτό, με τους ασφαλισμένους / πολίτες αλλά και την Διοίκηση (σε γραπτή αλλά και σε φωνητική μορφή, με δυνατότητα ταυτόχρονης αποστολής και προβολής στοιχείων ή αρχείων).
ενοποίηση μηχανογραφικών συστημάτων όλων των ταμείων, αμεσότητα μεταξύ συνάδερφων και προϊστάμενων
προσλήψεις, διασύνδεση πληροφοριακών συστημάτων, ψηφιοποίηση ασφαλιστικής ιστορίας, πρόσβαση σε ασφαλιστικά δεδομένα όλων των ασφαλισμένων όλων των ταμείων, δυνατότητα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε όλους τους υπαλλήλους, μείωση της γραφειοκρατίας, επέκταση του θεσμού ΑΤΛΑΣ για όλες τις κατηγορίες των συντάξεων, ύπαρξη νομικού συμβούλου σε κάθε τμήμα για παροχή διευκρινήσεων ως προς τις εγκυκλίους, αναβάθμιση ηλεκτρονικών υπολογιστών, ολοκλήρωση λογισμικού προκειμένου να διεκπεραιωθούν ορισμένες κατηγορίες συντάξεων, η διεργασία εκκαθαρίσεων από τη Διοίκηση να γίνεται σε μη εργάσιμες ώρες, ενιαίος κανονισμός παροχών, ολοκληρωμένη και συνεχής εκπαίδευση, σύνταξη εγκυκλίων από άτομα έμπειρα και σχετικά με το αντικείμενο, εισαγωγή υποτημημάτων εσόδων σε τμήματα απονομών συντάξεων για τη μείωση χρόνου, διοικητικών δαπανών, σταθερότητα στο εργασιακό περιβάλλον και μείωση των μετακινήσεων αρμοδιοτήτων και υπαλλήλων χωρίς κριτήρια.
εκπαίδευση, ενιαίο πληροφοριακό σύστημα, συμβουλευτική
ενημέρωση, εκπαίδευση στο πληροφοριακό σύστημα
ενημέρωση, σεμινάρια, νέοι Η/Υ, ένα πληροφοριακό σύστημα
ουσιαστική ενοποίηση σε έγγραφα, πληροφοριακά συστήματα κλπ
ψηφιοποίηση αρχείου και ενιαίο σύστημα
1.ενιαίοι κανονισμοί για όλους τους ενταχθέντες φορείς 2.ενιαίο πληροφοριακό σύστημα 3.Εκπαίδευση
1. Εκπαίδευση 2. Νέοι Η/Υ 3.Σαφείς Οδηγίες (ΕΓΓΡΑΦΑ ΕΓΚΥΚΛΙΟΙ)
1) Εκπαίδευση 2) Ενιαίο πληροφοριακό σύστημα 3) Σωστή επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων
Ενοποίηση σε πληροφοριακά συστήματα και πηγές (εγκυκλίους-γενικά έγγραφα). Νέος εξοπλισμός Η/Υ. Ψηφιοποίηση εγγράφων. Σαφήνεια εγκυκλίων.
ενοποιηση πληροφοριακων συστηματος, βελτιωση επικοινωνιας με την Διοικηση και προσβαση στο διαδικτυο απο τον προσωπικο μου υπολογιστη
Επιμόρφωση, Ενιαίο ΟΠΣ
Επικοινωνία με Διοίκηση, εκπαιδευτικά σεμινάρια και ενοποίηση πληροφοριακών συστημάτων
Επικοινωνία με Διοίκηση, διαδύκτιο, νέοι Η/Υ
Νέος τεχνολογικός εξοπλισμός, εκπαίδευση
Καθοδήγηση απο την Διοίκηση, σύγχρονοι υπολογιστές και συστήματα

Αποκρυπτογραφώντας τις απαντήσεις των υπαλλήλων διαπιστώθηκε ότι οι 26 από τους 40 (65%) πιστεύουν ότι η ύπαρξη ενός ενιαίου πληροφοριακού συστήματος θα

βελτιώνει στην λήψη των αποφάσεων καθώς και γενικότερα η χρήση των ΤΠΕ αναφέρεται από τους 35 (88%) ως παράγοντας θετικής επίδρασης στη λήψη αποφάσεων. Σχεδόν οι μισοί υπάλληλοι πιστεύουν ότι με την κατάλληλη επιμόρφωση και εκπαίδευση θα βελτιωθεί η λήψη των αποφάσεων τους και τέλος ένας στους τέσσερις πιστεύει ότι η επικοινωνία με την Διοίκηση και η σαφήνεια των εγκυκλίων θα επιδράσει θετικά στη λήψη των αποφάσεών τους.

#### 4.3 Συσχετίσεις δεδομένων έρευνας.

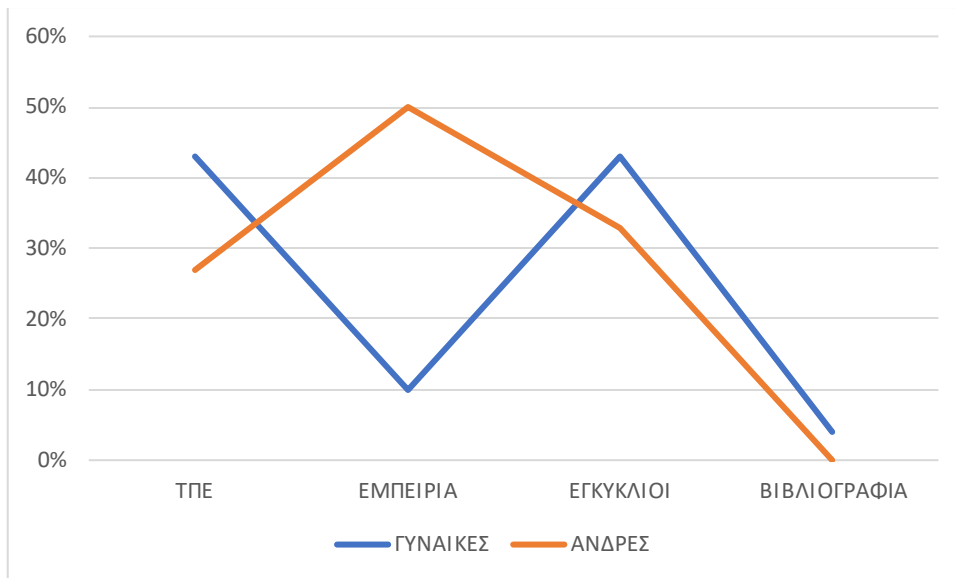
Η παρούσα εμπειρική έρευνα έγινε σε τρεις φάσεις. Ξεκίνησε με την άμεση παρατήρηση, ακολούθησε η ατομική συνέντευξη και τέλος έγιναν οι ομάδες εστίασης. Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει αναφορά γενικά στο σύνολο της Τοπικής Διεύθυνσης και το τι διαπιστώθηκε σε σχέση με το φύλο την ηλικία τον φορέα που υπηρετούσαν και στη συνέχεια θα γίνει ανάλυση για κάθε τμήμα που μελετήθηκε.

##### 4.3.1 Φύλο εργαζομένων και παράγοντες που επιδρούν στην λήψη αποφάσεών τους

Από την διαδικασία της άμεσης παρατήρησης διαμορφώθηκε η άποψη ότι οι γυναίκες υπάλληλοι στις αποφάσεις που ελάμβαναν είτε εγγράφως, είτε προφορικά αφιέρωναν περισσότερο χρόνο για την αναζήτηση πληροφοριών από τις ΤΠΕ που διαθέτουν και τις εγκυκλίους – έγγραφα της υπηρεσίας με αποτέλεσμα την εγκυρότερη λήψη απόφασης, αλλά πολλές φορές με μεγάλο χρονικό κόστος. Αντίθετα, οι άνδρες υπάλληλοι στην πλειοψηφία τους λάμβαναν τις αποφάσεις τους άμεσα και βασιζόμενοι κυρίως στην προηγούμενη εμπειρία και κατά δεύτερο λόγο στις ΤΠΕ, με αποτέλεσμα την οικονομία χρόνου, αλλά και με μεγαλύτερη πιθανότητα λήψης μιας μη ορθής απόφασης.

Γράφημα 4.21

Φύλο και παράγοντας επίδρασης στη λήψη αποφάσεων



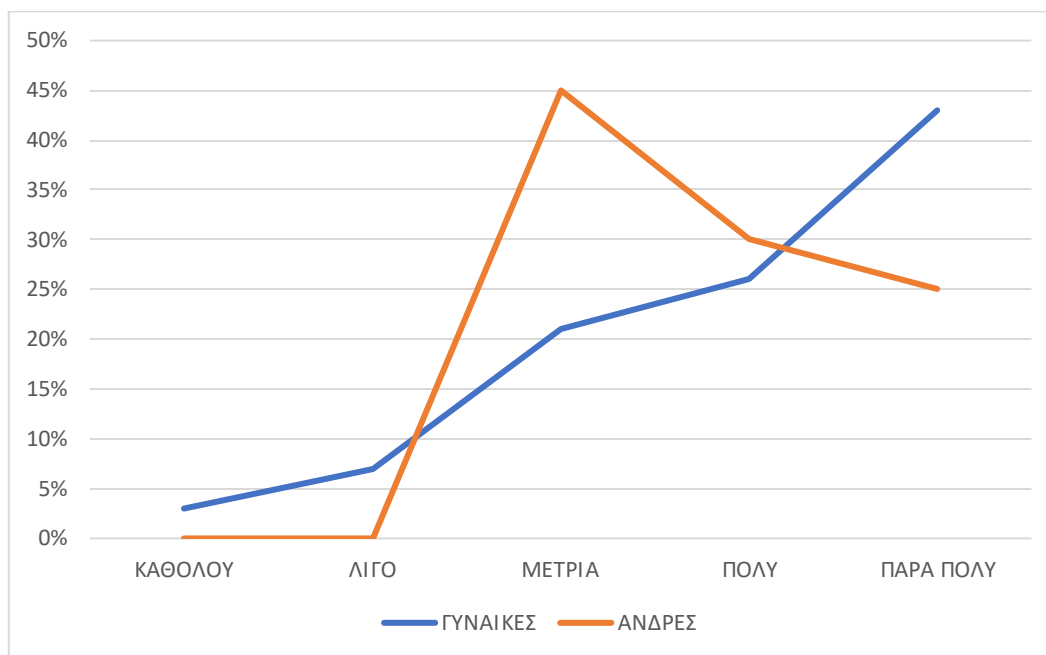
Όπως φαίνεται από το γράφημα 5.21 και τον συσχετισμό από τις ατομικές συνεντεύξεις διαπιστώθηκε ότι οι γυναίκες στηρίζονται τόσο στις ΤΠΕ όσο και στις εγκυκλίους και έγγραφα της υπηρεσίας σε ποσοστό 43%, ενώ οι άνδρες σε ποσοστό 50% στηρίζονται στην εμπειρία. Επίσης, κατά την διαδικασία των ομάδων εστίασης διαπιστώθηκε ότι οι γυναίκες μεγαλύτερης ηλικίας και με πολλά έτη προϋπηρεσίας στηρίζονται περισσότερο στις εγκυκλίους ενώ οι νεαρότερες σε ηλικία και με λιγότερα έτη προϋπηρεσίας στηρίζονται περισσότερο στις ΤΠΕ για τη λήψη των αποφάσεών τους. Αντίστοιχα και στους άνδρες διαπιστώθηκε ότι στην εμπειρία και στις εγκυκλίους στηρίζονται οι μεγαλύτεροι σε ηλικία και με πολλά χρόνια προϋπηρεσίας ενώ οι νεότεροι στηρίζονται στην εμπειρία και τις ΤΠΕ για την λήψη των αποφάσεων τους.

#### 4.3.2 Φύλο και πληροφοριακό σύστημα

Η επίδραση του πληροφοριακού συστήματος στη λήψη αποφάσεων των υπαλλήλων του φορέα κατά την διαδικασία της άμεσης παρατήρησης κρίθηκε βαρύνουσας σημασίας και επιβεβαιώθηκε και από τις ατομικές συνεντεύξεις.

Γράφημα 5.22

Φύλο και πληροφοριακό σύστημα



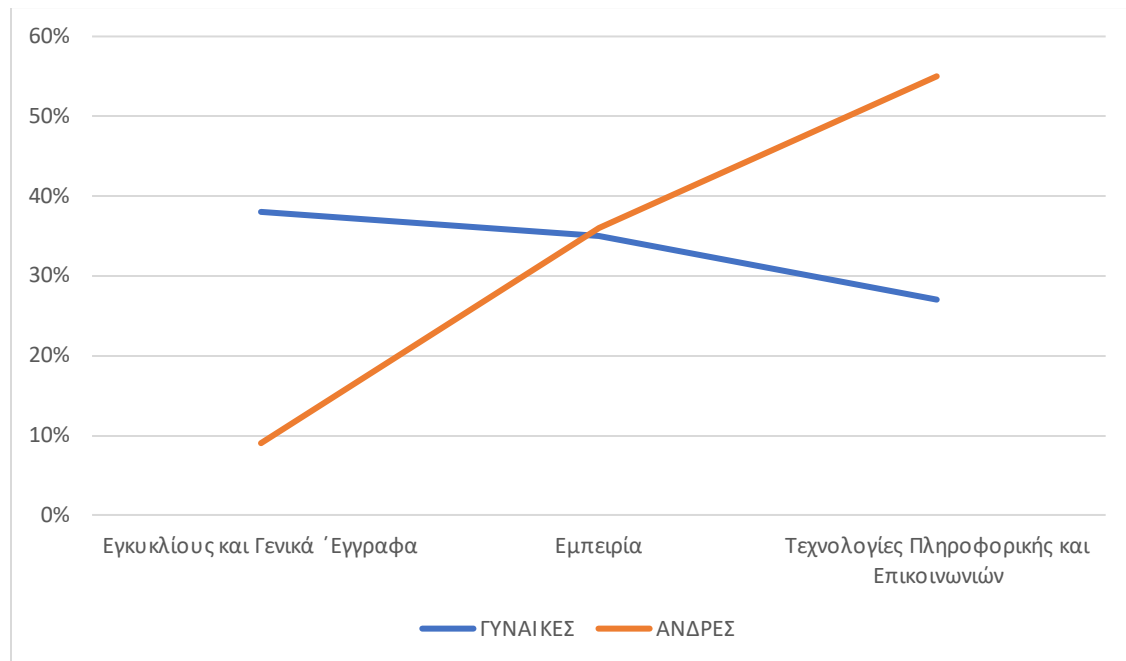
Το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων θεωρεί σημαντική την επίδραση του πληροφοριακού συστήματος στην λήψη των αποφάσεων του, ανεξαρτήτως φύλου. Το 25% των ανδρών πιστεύουν ότι επιδρά πάρα πολύ, το 30% πολύ και το υπόλοιπο 45% μέτρια. Αντίστοιχα το 43% των γυναικών πιστεύει ότι επιδρά πάρα πολύ, το 26% πολύ, το 21% μέτρια, το 7% λίγο και τέλος το 3% καθόλου. Αξιοσημείωτο είναι ότι κατά την διάρκεια των ομάδων εστίασης διαπιστώθηκε ότι οι γυναίκες που επέμειναν ότι η επίδραση του πληροφοριακού συστήματος στη λήψη αποφάσεων είναι από λίγο έως καθόλου ήταν και αυτές που δήλωναν ότι έχουν κακή σχέση με τους υπολογιστές και δεν έχουν επιμορφωθεί επαρκώς.

### 4.3.3 Φύλο και λήψη αποφάσεων κατά την τηλεργασία

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο συσχετισμός του φύλου και παράγοντα που επέδρασε στη λήψη αποφάσεων κατά την τηλεργασία.

Γράφημα 4.23

#### Τηλεργασία



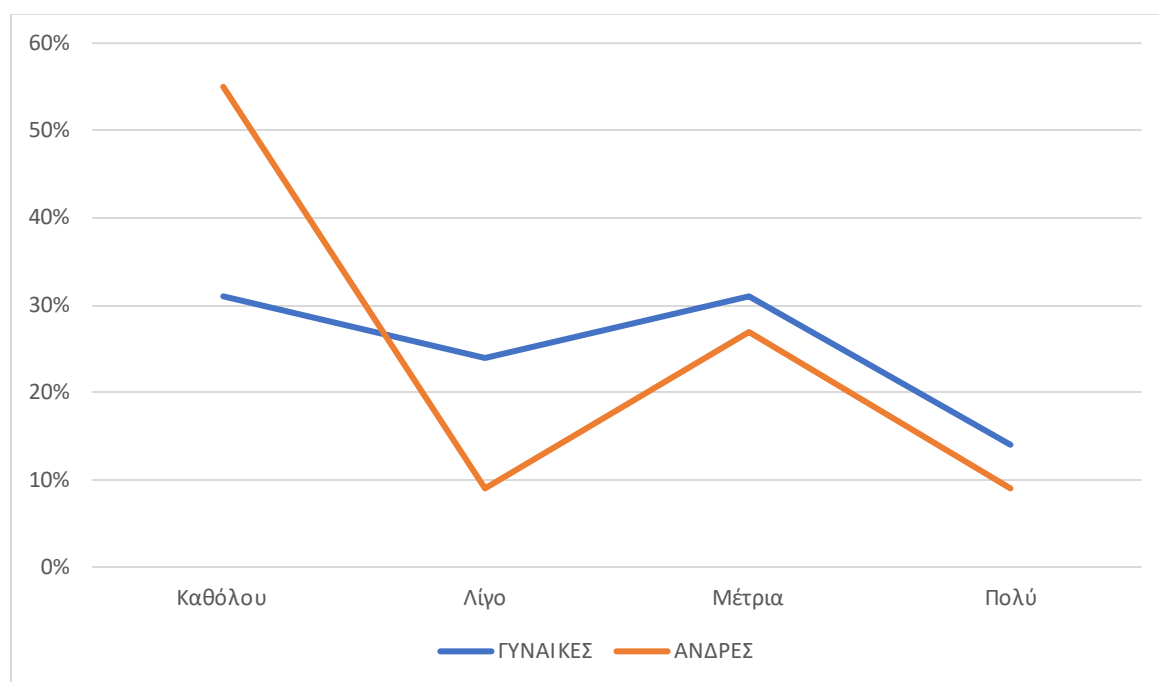
Το 55% των ανδρών για τη λήψη αποφάσεων στηρίχθηκε στις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών κατά την τηλεργασία, ποσοστό που αντιστοιχούσε στην εμπειρία ως παράγοντα που επιδρά στη λήψη αποφάσεων όταν αφορά φυσική παρουσία στην υπηρεσία. Από τη διαδικασία των ομάδων εστίασης διαπιστώθηκε ότι αυτή η μεταβολή προήλθε από τη μη ύπαρξη προηγούμενης εμπειρίας πάνω στην τηλεργασία αλλά και τη διάθεσή τους να ανταπεξέλθουν επαρκώς στις ανάγκες που προέκυψαν. Το 9% των ανδρών επέλεξε τις εγκυκλίους και τα γενικά έγγραφα της υπηρεσίας, ενώ οι γυναίκες έφτασαν το 39%. Άξιο αναφοράς είναι ότι το 35% των γυναικών στηρίχθηκε στην εμπειρία κατά την τηλεργασία, ποσοστό που πέφτει στο 10% όταν είναι με φυσική παρουσία στην εργασία τους.

#### 4.3.4 Φύλο και ηθικά διλήμματα στην λήψη αποφάσεων

Το σύνολο των υπαλλήλων θεωρεί ότι η επίδραση των ΤΠΕ στη λήψη αποφάσεων είναι σημαντική, αν και κάποιες φορές τους φέρνει αντιμέτωπους με ηθικά διλήμματα.

Γράφημα 4.24

Φύλο και ηθικά διλήμματα



Οι άνδρες σε ποσοστό 55% δεν έχουν καθόλου ηθικά διλήμματα ενώ το 9% έχει λίγο, το 27% μέτρια και το 9% πολύ. Αντίστοιχα στις γυναίκες το 31% καθόλου, το 24% λίγο, το 31% μέτρια και το 14% πολύ. Από το γράφημα διαπιστώνεται ότι οι άνδρες έχουν λιγότερα ηθικά διλήμματα από την χρήση των ΤΠΕ σε σχέση με τις γυναίκες, ωστόσο από τις ομάδες εστίασης διαπιστώθηκε ότι καθοριστικό ρόλο παίζει το τμήμα που υπηρετεί ο υπάλληλος και το κατά πόσο μπορεί να επεμβεί ή όχι στο πληροφοριακό σύστημα που διαχειρίζεται.

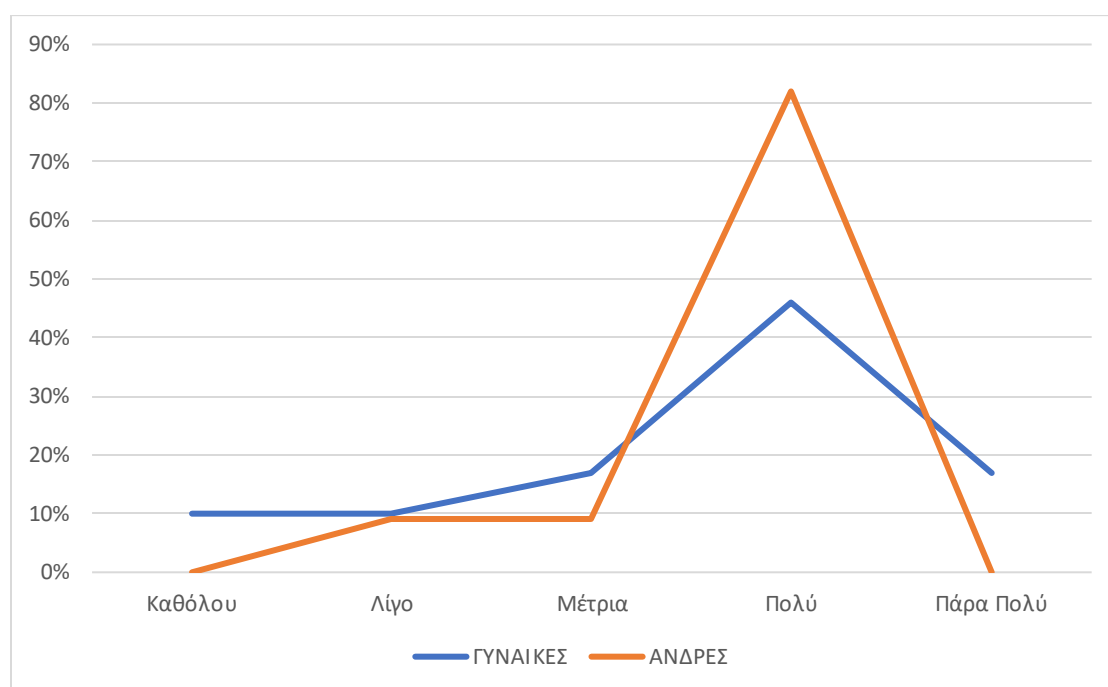


#### 4.3.5 Φύλο και επίδραση προϊστάμενου/ης στη λήψη αποφάσεων

Ο/Η προϊστάμενος/η κατά πόσο μπορεί να επιδράσει θετικά ή αρνητικά στη λήψη αποφάσεων των υπαλλήλων του σε σχέση με το φύλο τους;

Γράφημα 4.25

Φύλο και ηγεσία



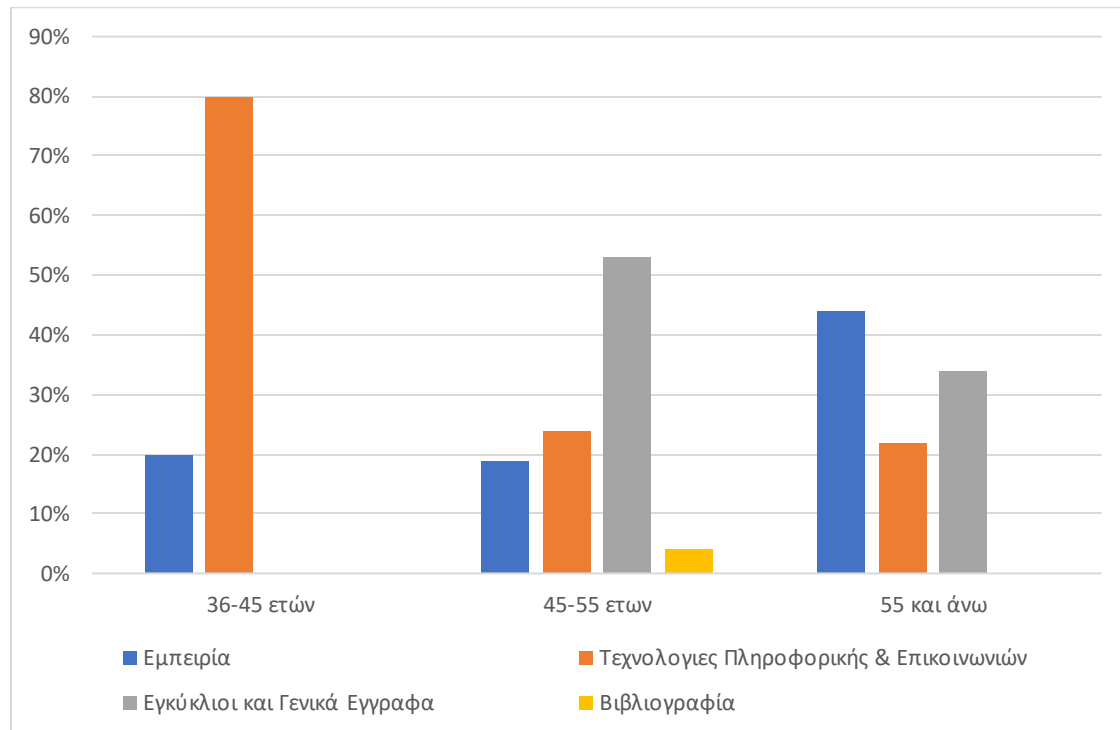
Στην Τοπική Διεύθυνση Κιλκίς και το Αποκεντρωμένο Τμήμα Αξιούπολης είναι τοποθετημένοι έξι προϊστάμενοι από τους οποίους το 33% είναι άνδρες και το 67% γυναίκες. Το 82% των ανδρών υπαλλήλων πιστεύει ότι ο/η προϊστάμενος/η επιδρά πολύ στη λήψη αποφάσεων, το 9% μέτρια και το 9% λίγο. Αντίστοιχα, το 17% των γυναικών πιστεύει ότι επιδρά πάρα πολύ, το 46% πολύ, το 17% μέτρια, το 10% λίγο και το 10% καθόλου. Κατά την διαδικασία της άμεσης παρατήρησης διαπιστώθηκε ότι η θετική επίδραση των προϊσταμένων κατά κανόνα ήταν μεγαλύτερη και πιο άμεση στο αντίθετο φύλο.

#### 4.3.6 Ηλικία και παράγοντας που επιδρά στη λήψη αποφάσεων

Η οικονομική κατάσταση της χώρας την τελευταία δεκαετία δεν επέτρεψε τις αναμενόμενες προσλήψεις στους ΦΚΑ. Στη συγκεκριμένη Τοπική Διεύθυνση αλλά και σε όλα τα πρώην ασφαλιστικά ταμεία το ανθρώπινο δυναμικό είναι άνω των τριάντα πέντε ετών. Από την άμεση παρατήρηση διαπιστώθηκε ότι οι νεαρότεροι σε ηλικία υπάλληλοι (36-45 ετών) στηρίζονται για τη λήψη των αποφάσεων κυρίως στις ΤΠΕ. Η ηλικιακή ομάδα 46-55 ετών φάνηκε να στηρίζεται σε όλους τους παράγοντες με προβάδισμα όμως στις εγκυκλίους και τα γενικά έγγραφα. Εάν λάβουμε υπόψη μας το γεγονός ότι το 82% της ηλικιακής ομάδας 46-55 ετών είναι γυναίκες, και γνωρίζοντας από τη συσχέτιση φύλου/παράγοντα επίδρασης ότι οι γυναίκες στηρίζονται πρωτίστως στις εγκυκλίους και τα γενικά έγγραφα για την λήψη αποφάσεων τους, ενισχύεται ακόμη περισσότερο η ανωτέρω άποψη. Για την ηλικιακή ομάδα 55 ετών και άνω διαμορφώθηκε η άποψη ότι μεγαλύτερη επίδραση στη λήψη των αποφάσεων ασκεί ο συνδυασμός εμπειρίας και εγκυκλίων.

Γράφημα 4.26

#### Ηλικία και παράγοντας επίδρασης



Ο συσχετισμός από τις συνεντεύξεις επιβεβαιώνει τις απόψεις που διαμορφώθηκαν από την άμεση παρατήρηση. Η ηλικιακή ομάδα 36-45 ετών σε ποσοστό 80% πιστεύει ότι οι ΤΠΕ επιδρούν στη λήψη των αποφάσεών τους, ενώ το 20% πιστεύει ότι είναι

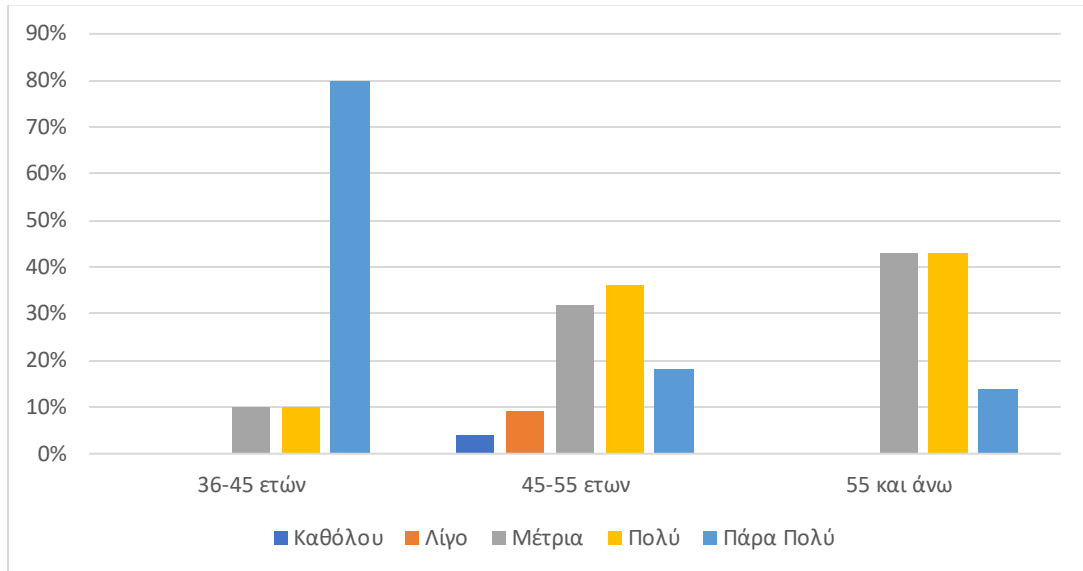
σημαντικότερη η εμπειρία. Στην ηλικιακή ομάδα 46-55 ετών η επίδραση των ΤΠΕ πέφτει στο 24%, με πρώτη επιλογή τις εγκυκλίους – γενικά έγγραφα σε ποσοστό 53%, ενώ ακολουθούν η εμπειρία σε ποσοστό 19% και η βιβλιογραφία σε ποσοστό 4%. Το 44% της ηλικιακής ομάδας 55 ετών και άνω στηρίζεται στην εμπειρία, το 34% στις εγκυκλίους και τα γενικά έγγραφα και το 22% στις ΤΠΕ. Άξιες αναφοράς είναι, επιπλέον, οι διαπιστώσεις από τη διαδικασία των ομάδων εστίασης. Η ομάδα των 36-45 ετών κατά βάση νιώθει ασφάλεια με τη χρήση των ΤΠΕ και μέσω αυτών αναζητά, ενημερώνεται και αναγιγνώσκει τις εγκυκλίους και τη βιβλιογραφία. Η ομάδα 46-55 ετών παρουσίασε μία συγκεχυμένη εικόνα. Υπήρχαν υπάλληλοι που έδειχναν μεγάλη ανασφάλεια και υπάλληλοι που εκφράζονταν με αυτοπεποίθηση όσον αφορά τη λήψη αποφάσεών τους. Η ηλικιακή ομάδα των 55 ετών και άνω, αν και στηρίζονται στην εμπειρία και δηλώνουν ότι δεν μπορούν να ακολουθήσουν την ταχύτητα των πραγμάτων μέσω των ΤΠΕ, εκφράζουν τη σημαντικότητα των ΤΠΕ.

#### 4.3.7 Ηλικία υπαλλήλων και πληροφοριακό σύστημα

Το πληροφοριακό σύστημα επιδρά θετικά στη λήψη αποφάσεων των υπαλλήλων όπως αποτυπώθηκε και με το γράφημα 4.27. Ωστόσο, η έλλειψη ενός ενιαίου πληροφοριακού συστήματος δημιουργεί σύγχυση στους υπαλλήλους και κατ'επέκταση στη λήψη αποφάσεών τους. Από την άμεση παρατήρηση διαπιστώθηκε ότι η ομάδα 36-45 ετών στηρίζει και υποστηρίζει το πληροφοριακό σύστημα επαρκώς. Η ύπαρξη πολλών πληροφοριακών συστημάτων κατά βάση επιδρούσε αρνητικά στον χρόνο λήψης των αποφάσεων και της διεκπεραίωσης των υποθέσεων που χειρίζονται. Ιδιαίτερη εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι ένας μέσος υπάλληλος στον e-ΕΦΚΑ της Τοπικής Διεύθυνσης Κιλκίς έχει να διαχειριστεί διψήφιο αριθμό πληροφοριακών συστημάτων που απαιτούν διαφορετικούς κωδικούς. Οι ηλικιακές ομάδες 45-55 ετών και 55 ετών και άνω, ενώ θεωρούν ότι το πληροφοριακό σύστημα είναι σημαντικό, παρουσιάζουν μεγαλύτερη δυσκολία προσαρμογής και εμπιστοσύνης απέναντι στο πληροφοριακό σύστημα για τις αποφάσεις τους.

Γράφημα 4.27

### Ηλικία και πληροφοριακό σύστημα



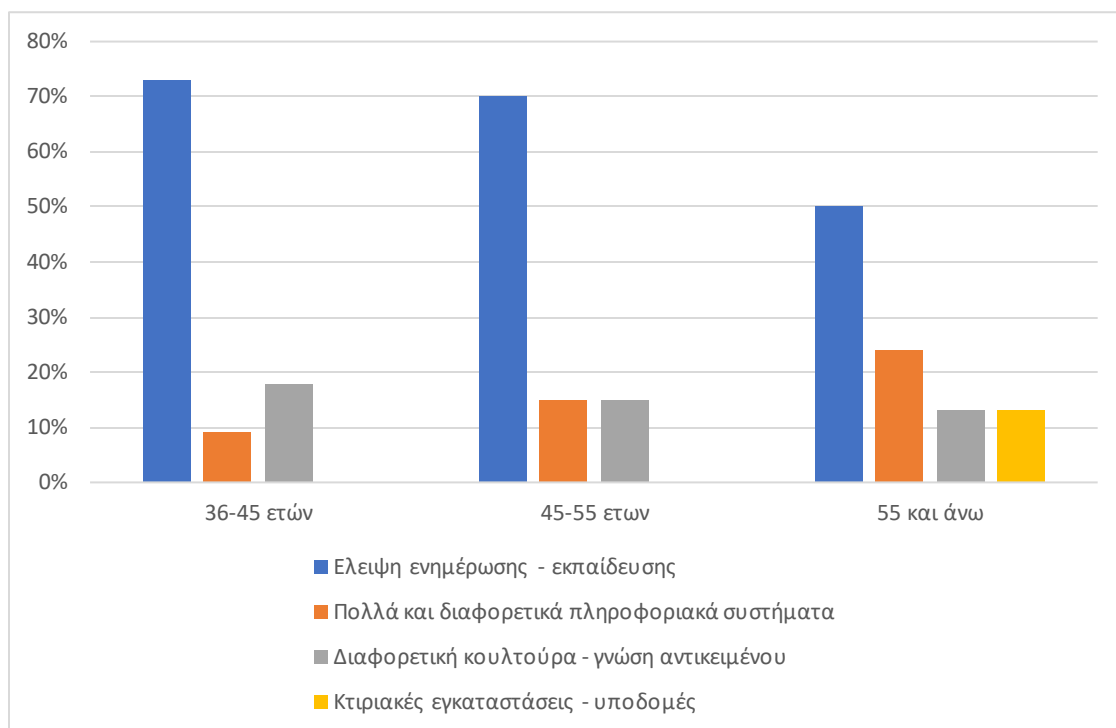
Οι υπάλληλοι από 36 έως 45 ετών κατά 80% πιστεύουν ότι το πληροφοριακό σύστημα επιδρά πάρα πολύ στην λήψη των αποφάσεων του, το 10% πολύ και το 10% μέτρια. Στην κατηγορία των 45-55 ετών επιδρά πάρα πολύ σε ποσοστό 18%, πολύ 36%, μέτρια 32%, λίγο 9%, καθόλου 4% και αντίστοιχα στην κατηγορία 55 ετών και άνω 14% πάρα πολύ, 43% πολύ, 43% μέτρια. Στις ομάδες εστίασης ήταν έντονη η δυσαρέσκεια κυρίως της ηλικιακής ομάδας 45-55 ετών ως προς την μη ύπαρξη ενιαίου πληροφοριακού συστήματος και την ανάγκη να χρησιμοποιήσουν μέχρι και τρία πληροφοριακά συστήματα για την λήψη μίας απόφασης. Επίσης διαπιστώθηκε ότι η συχνότητα και η διάρκεια χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων επιδρά ανάλογα και στην λήψη αποφάσεων

#### 4.3.8 Λήψη αποφάσεων και ενοποίηση ΦΚΑ

Η έναρξη λειτουργίας της Τοπικής Διεύθυνσης Κυκλίκης έγινε την 20/7/2021. Ωστόσο τα πρώην ΙΚΑ και ΟΑΕΕ έως της 19/7/2021 λειτουργούσαν σε διαφορετικές κτιριακές εγκαταστάσεις. Ανεξαρτήτου ηλικίας κατά κύριο λόγο η έλλειψη ενημέρωσης και εκπαίδευσης πριν την ενοποίηση των ΦΚΑ επέδρασε αρνητικά στην διαχείριση και λήψη των αποφάσεων του προσωπικού.

Γράφημα 4.28

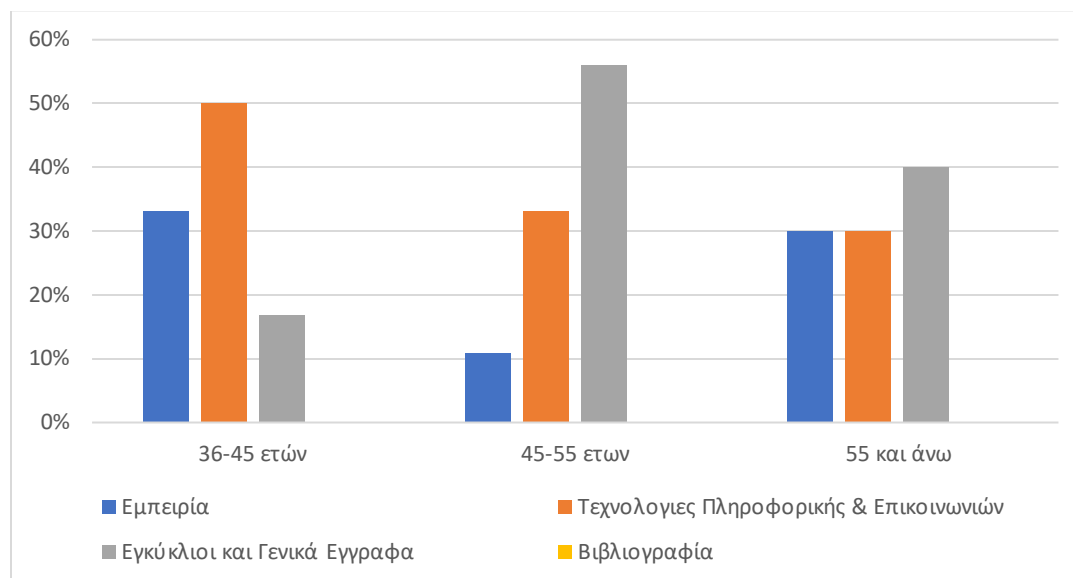
Λήψη αποφάσεων και ενοποίηση ΦΚΑ



Η έλλειψη ενημέρωσης – εκπαίδευσης επέδρασε αρνητικά σε ποσοστό 72% στους υπαλλήλους 36-45 ετών, σε ποσοστό 70% στους υπαλλήλους 46-55 ετών και σε ποσοστό 50% στους υπαλλήλους 55 ετών και άνω. Αντίστοιχα, τα πολλά και διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα επέδρασαν αρνητικά στην ηλικιακή ομάδα 36-45 ετών σε ποσοστό 19%, στους 46-55 ετών σε ποσοστό 15%, ενώ στους 55 ετών και άνω σε ποσοστό 24%. Η διαφορετική κουλτούρα και γνώση του αντικειμένου επέδρασε κατά 9% στους 36-45 ετών, κατά 19% στους 46-55 ετών και κατά 13% στους 55 ετών και άνω. Τέλος, το 13% των 55 ετών και άνω πιστεύει ότι οι κτιριακές εγκαταστάσεις και οι υποδομές αποτέλεσαν το μεγαλύτερο πρόβλημα στη λήψη των αποφάσεών του.

#### 4.3.9 Παράγοντας επίδρασης κατά την τηλεργασία με βάση την ηλικία Γράφημα 4.29

Τηλεργασία με βάση την ηλικία



Από το ανωτέρω γράφημα φαίνεται ότι κατά την τηλεργασία η ηλικιακή ομάδα 36-45 ετών στηρίχθηκε για τη λήψη των αποφάσεων κατά 50% στις ΤΠΕ, κατά 32% στην εμπειρία και κατά 18% στις εγκυκλίους και τα έγγραφα της υπηρεσίας. Στους υπαλλήλους 46 – 55 ετών βλέπουμε ότι το 56% εμπιστεύτηκε τις εγκυκλίους και τα έγγραφα της υπηρεσίας, το 33% τις ΤΠΕ και το 11% την εμπειρία του. Το μεγαλύτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η ηλικιακή ομάδα άνω των 55 ετών στην οποία το 40% στηρίχθηκε στις εγκυκλίους και τα γενικά έγγραφα έναντι 34% όταν υφίσταται φυσική παρουσία στην υπηρεσία και αντίστοιχα το 30% στην εμπειρία έναντι 44% στην περίπτωση της φυσικής παρουσίας και τέλος το 30% στις ΤΠΕ αντί για 22% κατά τη φυσική παρουσία. Διαπιστώνεται, επομένως, μία μεταβολή στον βασικό παράγοντα επίδρασης στη λήψη αποφάσεων, από την εμπειρία στη χρήση εγκυκλίων και εγγράφων της υπηρεσίας όταν περνάμε από τη φυσική παρουσία στην τηλεργασία, η οποία μπορεί να ερμηνευτεί από το γεγονός ότι ο νέος αυτός τρόπος εργασίας ήταν άγνωστος μέχρι πρότινος.

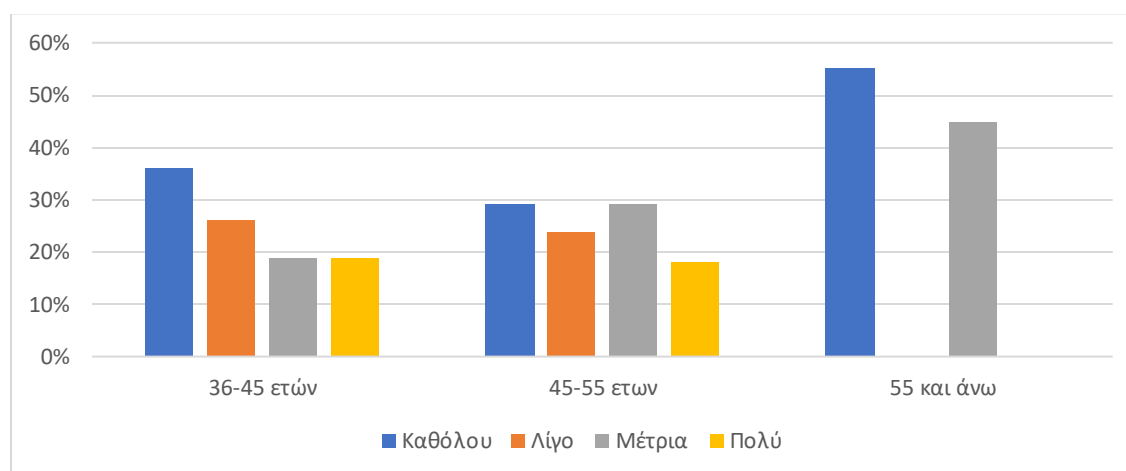
#### 4.3.10 Η επίδραση των ΤΠΕ στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με την ηλικία και κατά πόσο αντιμετωπίζονται ηθικά διλήμματα.

Η ηλικία, η οποία τις περισσότερες φορές μεταφράζεται και ως χρόνια προϋπηρεσίας επηρεάζει, τόσο τη χρήση των ΤΠΕ όσο και τα ηθικά διλήμματα που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι. Από την άμεση παρατήρηση αλλά και από τις ομάδες εστίασης διαπιστώθηκαν τα εξής:

- Στην ηλικιακή ομάδα 36 – 45 ετών, η οποία είναι πιο εξοικειωμένη με τις ΤΠΕ παρατηρήθηκε σε γενικές γραμμές ότι δεν αντιμετωπίζονται ηθικά διλήμματα.
- Στην ηλικιακή ομάδα 46 – 55 ετών διαπιστώθηκε ότι τα ηθικά διλήμματα από τη χρήση των ΤΠΕ των υπαλλήλων συσχετίζονται με τμήμα στο οποίο υπηρετούν.
- Στην ηλικιακή ομάδα 55 ετών και άνω διαπιστώθηκε ότι δεν αντιμετωπίζονται ηθικά διλήμματα, γεγονός που αποδόθηκε στην εμπειρία τους περισσότερο παρά στην εμπιστοσύνη τους στις ΤΠΕ. Επιπροσθέτως, παρατηρήθηκε ότι ευεργετικά επιδρά και το γεγονός ότι βρίσκονται πλησίον της συνταξιοδότησεως τους.

Γράφημα 4.30

Η Ηλικία ως παράγοντας επίδρασης των ΤΠΕ στα ηθικά διλήμματα



Συσχετίζοντας την ηλικία των υπαλλήλων με την επίδραση των ΤΠΕ στα ηθικά διλήμματα μέσα από τη διαδικασία των συνεντεύξεων, όπως φαίνεται στο γράφημα 5.30, διαπιστώθηκε ότι στις ηλικίες 36 – 45 ετών το 36% δεν αντιμετωπίζει καθόλου ηθικά διλήμματα, το 26% λίγο, το 19% μέτρια και το 19% πολύ. Αντίστοιχα, στις ηλικίες 46 – 55 ετών το 29% καθόλου, το 24% λίγο, το 29% μέτρια και το 18% πολύ. Τα πιο ενδιαφέροντα στοιχεία προέκυψαν στην ηλικιακή ομάδα 55 ετών και άνω. Σε αυτήν την κατηγορία το 55% δεν αντιμετωπίζει καθόλου ηθικά διλήμματα και το

45% μέτρια, επιβεβαιώνοντας τις διαπιστώσεις από την άμεση παρατήρηση και τις ομάδες εστίασης.

4.4 Προφίλ υπαλλήλων σε σχέση με τον πρώην ΦΚΑ που υπηρετούσαν, το μορφωτικό επίπεδο, την προϋπηρεσία, τη γνώση Η/Υ σε σχέση με τις ΤΠΕ και την επίδρασή της στη λήψη αποφάσεων.

Σε αυτό το στάδιο της έρευνας επιχειρείται να προσδιορισθεί το/τα προφίλ των υπαλλήλων με πρώτο στάδιο διάκρισης των πρώην φορέα κοινωνικής ασφάλισης που υπηρετούσαν και στη συνέχεια το μορφωτικό επίπεδο, την προϋπηρεσία και τη γνώση Η/Υ. Η διαδικασία θα έχει ως αποτέλεσμα την καταγραφή της συμπεριφοράς των υπαλλήλων κατά την λήψη αποφάσεων και την επίδραση των ΤΠΕ σε αυτήν. Σύμφωνα με τα στοιχεία που προέκυψαν το 80% προέρχεται από το ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, το 15% από τον ΟΑΕΕ και το 5% από τα υπόλοιπα ταμεία. Παρακάτω παρατίθενται τα στοιχεία σε πίνακες που αντλήθηκαν για την περιγραφή του προφίλ του υπαλλήλων.

Πίνακας 1

Μορφωτικό επίπεδο σε σχέση με τον πρώην ΦΚΑ

	ΠΤΥΧΙΟ Γ'ΒΜΙΑΣ	ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΛΥΚΕΙΟΥ
ΙΚΑ-ΕΤΑΜ	75%	25%
ΟΑΕΕ	17%	83%
ΑΛΛΟΙ ΦΚΑ	0	100%

Πίνακας 2

Προϋπηρεσία σε σχέση με τον προηγούμενο φορέα

	0-10	11-20	21-30	31-40
ΙΚΑ-ΕΤΑΜ	17%	62%	21%	0
ΟΑΕΕ	0	20%	80%	0
ΑΛΛΟΙ ΦΚΑ	0	50%	0	50%



Πίνακας 3

Συσχετισμός με γνώση Η/Υ

	ΣΧΟΛΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	ECDL	ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ	ΧΩΡΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
ΙΚΑ ΕΤΑΜ	6%	62%	16%	16%
ΟΑΕΕ	0	17%	66%	17%
ΑΛΛΟ	0	50%	0	50%

Πίνακας 4

Λειτουργικό σύστημα

	0-5 έτη/WINDOWS 10	6-15 έτη/WINDOWS 7	άνω των 15 ετών/XP ή 2000
ΙΚΑ ΕΤΑΜ	13%	28%	59%
ΟΑΕΕ	67%	33%	0
ΑΛΛΟ	0	50%	50%

Πίνακας 5

Πρόσβαση στο διαδίκτυο

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΙΚΑ ΕΤΑΜ	19%	81%
ΟΑΕΕ	100%	0
ΑΛΛΟ	0	100%

Πίνακας 6

Παράγοντας επίδρασης

	ΤΠΕ	Εμπειρία	Εγκύκλιοι	Βιβλιογραφία
ΙΚΑ-ΕΤΑΜ	34%	22%	41%	3%
ΟΑΕΕ	50%	33%	17%	0
ΑΛΛΟΙ ΦΚΑ	0	50%	50%	0

## Πίνακας 7

### Αρνητική επίδραση μετά την ενοποίηση

	Έλλειψη ενημέρωσης – εκπαίδευσης	Πολλά και διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα	Διαφορετική κουλτούρα - γνώση αντικειμένου	Κτιριακές εγκαταστάσεις - υποδομές
ΙΚΑ-ΕΤΑΜ	66%	19%	12%	3%
ΟΑΕΕ	33%	50%	17%	0
ΑΛΛΟΙ ΦΚΑ	50%	0	50%	0

Συνοψίζοντας από τα στοιχεία των ανωτέρω πινάκων διαπιστώθηκαν τα εξής:

- Το μεγαλύτερο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού προέρχεται από το πρώην ΙΚΑ – ΕΤΑΜ. Η περιγραφή του προφίλ των υπαλλήλων κατά βάση είναι πτυχιούχοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (75%), με αποδεδειγμένη γνώση Η/Υ το ECDL (62%), με προϋπηρεσία 11 έως 20 ετών (62%), οι οποίοι εργάζονται με Η/Υ και λειτουργικό σύστημα παλαιότητας άνω των 15 ετών (59%) και χωρίς πρόσβαση στο διαδίκτυο (81%). Όσο αφορά τον παράγοντα επίδρασης στη λήψη αποφάσεων στηρίζονται στις εγκυκλίους – έγγραφα της υπηρεσίας (41%) και στις ΤΠΕ (34%). Επίσης, πιστεύουν ότι ο αρνητικότερος παράγοντας μετά την ενοποίηση για τη λήψη αποφάσεων είναι η έλλειψη ενημέρωσης και εκπαίδευσης (66%).
- Οι υπάλληλοι του πρώην ΟΑΕΕ είναι κυρίως απόφοιτοι λυκείου (83%), με γνώση Η/Υ μέσω σεμιναρίων και δια βίου μάθησης (66%), με προϋπηρεσία 21 έως 30 έτη (80%), με Η/Υ και λειτουργικό σύστημα παλαιότητας έως 5 ετών (67%). Έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο (100%) και πιστεύουν ότι οι ΤΠΕ είναι ο βασικός παράγοντας που επιδρά στη λήψη των αποφάσεών τους (50%). Τέλος, μετά την ενοποίηση αισθάνονται η ύπαρξη ποικίλων και διαφορετικών πληροφοριακών συστημάτων (50%) επέδρασε αρνητικά στην λήψη των αποφάσεών τους.
- Οι υπάλληλοι που προέρχονται από τους υπόλοιπους ΦΚΑ είναι απόφοιτοι λυκείου (100%), χωρίς πρόσβαση στο διαδίκτυο, με Η/Υ παλαιότητας άνω των 6 ετών (100%), στηρίζονται κυρίως στην εμπειρία (50%) και στις εγκυκλίους (50%) για τη λήψη των αποφάσεών τους και τέλος πιστεύουν ότι η

έλλειψη ενημέρωσης και εκπαίδευσης (50%) καθώς και η διαφορετική κουλτούρα - γνώση αντικειμένου (50%) μετά την ενοποίηση των ΦΚΑ επέδρασαν αρνητικά στη λήψη των αποφάσεών τους.

Συνοψίζοντας παρατηρούμε ότι ενώ οι υπάλληλοι του πρώην ΟΑΕΕ έχουν χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο, δείχνουν περισσότερη εμπιστοσύνη στις ΤΠΕ, όπως διαπιστώθηκε σε όλα τα στάδια της έρευνας. Οι προβληματισμοί τους έχουν να κάνουν με τα πολλά και διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα που χειρίζονται, διότι ως ΟΑΕΕ είχαν πολύ λιγότερα πληροφοριακά συστήματα να διαχειριστούν από ότι στο παρόν ή σε σχέση με τους υπαλλήλους του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ. Γενικά, οι υπάλληλοι με πρόσβαση στο διαδίκτυο και πολύ συχνά οι υπάλληλοι που κατέχουν νεότερους Η/Υ, οι οποίοι διαθέτουν πιο πρόσφατο λειτουργικό σύστημα αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια στη λήψη των αποφάσεών τους μέσω ΤΠΕ.

#### 4.5 Οι ΤΠΕ στη λήψη αποφάσεων ανά Τμήμα της Τοπικής Διεύθυνσης.

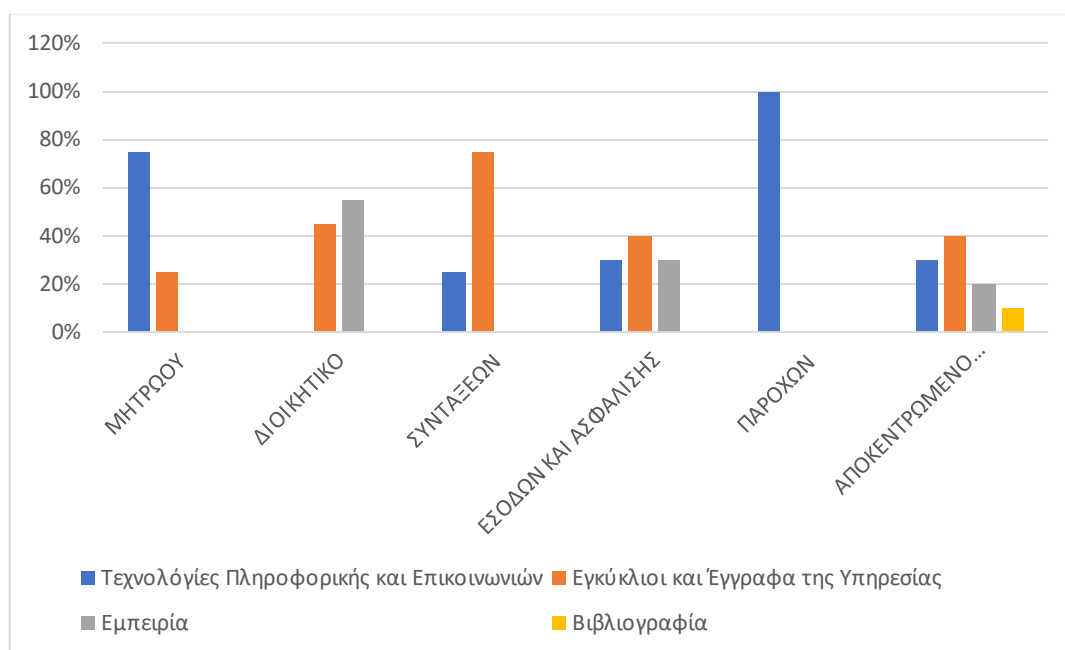
Η Τοπική Διεύθυνση Κιλκίς του e-ΕΦΚΑ αποτελείται από τα τμήματα Μητρώου, Παροχών, Συντάξεων, Διοικητικού, Εσόδων και Αποκεντρωμένου Αξιούπολης. Όλα τα τμήματα αυτά συστεγάζονται στο ίδιο κτίριο στην πόλη του Κιλκίς πλην του Αποκεντρωμένου Τμήματος Αξιούπολης που έχει έδρα στην Αξιούπολη του Ν.Κιλκίς. Κατά τη διαδικασία της άμεσης παρατήρησης διαπιστώθηκε μεγάλη απόκλιση στο είδος των αποφάσεων, στον τρόπο λήψης αποφάσεων, στους παράγοντες που επιδρούν στην λήψη αποφάσεων και στον χρόνο που απαιτείται για τη λήψη μιας απόφασης από τους υπαλλήλους του εκάστοτε τμήματος. Οι ομάδες εστίασης βοήθησαν στην εξαγωγή αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων, καθώς συσχετίστηκαν με τις ατομικές συνεντεύξεις με στόχο την εγκυρότητα και την ακρίβεια της έρευνας. Τα στοιχεία που προέκυψαν από τις ατομικές συνεντεύξεις ανά τμήμα παρατίθενται στους παρακάτω πίνακες και γραφήματα.

Πίνακας 8

Παράγοντας που επιδρά στην λήψη αποφάσεων

ΤΜΗΜΑ	Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών	Εγκύκλιοι και Έγγραφα της Υπηρεσίας	Εμπειρία	Βιβλιογραφία
ΜΗΤΡΩΟΥ	75%	25%	0	0
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	0	45%	55%	0
ΣΥΝΤΑΞΕΩΝ	25%	75%	0	0
ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ	30%	40%	30%	0
ΠΑΡΟΧΩΝ	100%	0	0	0
ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΟ ΑΞΙΟΥΠΟΛΗΣ	30%	40%	20%	10%

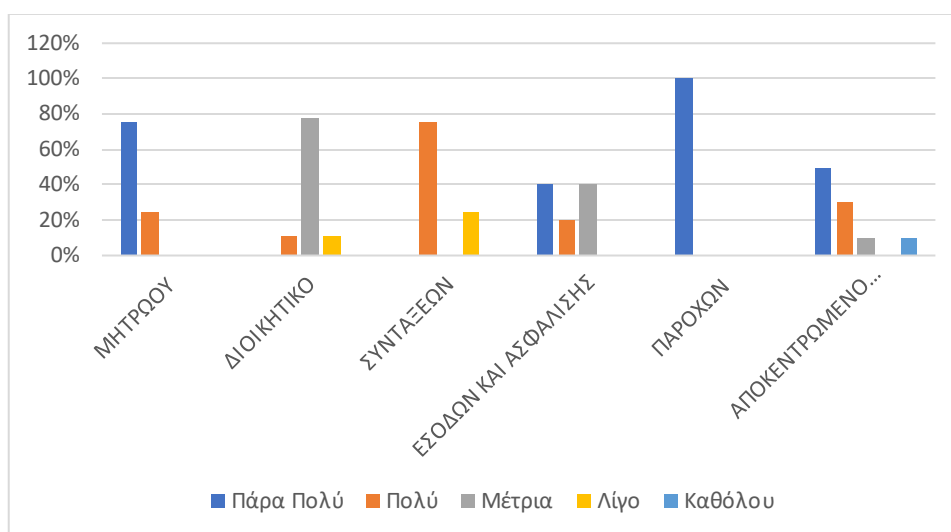
Γράφημα 4.31



Πίνακας 9  
Επίδραση πληροφοριακού συστήματος

	Πάρα Πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
ΜΗΤΡΩΟΥ	75%	25%	0	0	0
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	0	11%	78%	11%	0
ΣΥΝΤΑΞΕΩΝ	0	75%	0	25%	0
ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ	40%	20%	40%	0	0
ΠΑΡΟΧΩΝ	100%	0	0	0	0
ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΟ ΑΞΙΟΥΠΟΛΗΣ	50%	30%	10%	0	10%

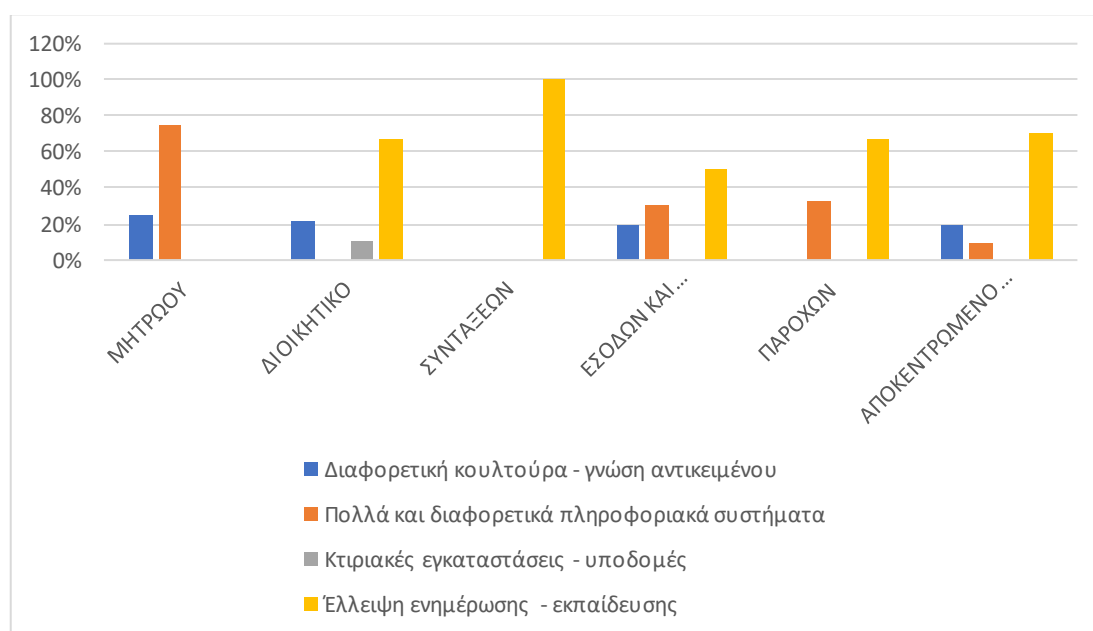
Γράφημα 4.32



Πίνακας 10  
Ενοποίηση και αρνητική επίδραση

	Διαφορετική κουλτούρα - γνώση αντικειμένου	Πολλά και διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα	Κτιριακές εγκαταστάσεις - υποδομές	Έλλειψη ενημέρωσης - εκπαίδευσης
ΜΗΤΡΩΟΥ	25%	75%	0	0
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	22%	0	11%	67%
ΣΥΝΤΑΞΕΩΝ	0	0	0	100%
ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ	20%	30%	0	50%
ΠΑΡΟΧΩΝ	0	33%	0	67%
ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΟ ΑΞΙΟΥΠΟΛΗΣ	20%	10%	0	70%

Γράφημα 4.33



#### 4.5.1 Λήψη αποφάσεων και ΤΠΕ στο Τμήμα Μητρώου Ασφάλισης.

Το τμήμα Μητρώου Ασφάλισης με την ενοποίηση των ΦΚΑ εξυπηρετεί πλέον το σύνολο των ασφαλισμένων και είναι ένα από τα τμήματα με αυξημένη φυσική παρουσία των συναλλασσόμενων. Οι εργασίες του τμήματος είναι κυρίως η ασφαλιστική ικανότητα, οι μεταβολές στοιχείων του μητρώου ασφαλισμένων και εργασίες που σχετίζονται με τον ασφαλιστικό βίο των εργαζομένων. Οι ΤΠΕ παίζουν καθοριστικό ρόλο στην λήψη αποφάσεων των υπαλλήλων του τμήματος, γεγονός που διαπιστώθηκε τόσο από την ομάδα εστίασης όσο και από τις ατομικές συνεντεύξεις στις οποίες το 75% αυτών πιστεύουν ότι οι ΤΠΕ επιδρούν στη λήψη αποφάσεων. Οι αποφάσεις που λαμβάνουν δεν βασίζονται απλά στις ΤΠΕ, αλλά σχεδόν το σύνολο των αποφάσεων εκδίδονται μέσω του πληροφοριακού συστήματος. Τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούν τους κάνουν να αισθάνονται σίγουροι (75%) για τις αποφάσεις που λαμβάνουν δίχως να αντιμετωπίζουν ηθικά διλήμματα, αλλά τους δημιουργεί μεγάλο πρόβλημα η ύπαρξη πολλών και διαφορετικών πληροφοριακών συστημάτων (75%). Αξιοπερίεργο αλλά πραγματικό είναι το γεγονός ότι ένας υπάλληλος του εν λόγω τμήματος έχει διψήφιο αριθμό από "username" και "password", γεγονός που είναι ενδεικτικό του πλήθους και των διαφορετικών πληροφοριακών συστημάτων που υφίστανται με αποτέλεσμα πολλές φορές να πρέπει να διαχειριστεί δύο ή και τρία πληροφοριακά συστήματα για τη λήψη μιας απόφασης. Αυτό μπορεί να μπερδέψει τον υπάλληλο, ενώ παράλληλα αυξάνεται ο χρόνος διεκπεραίωσης των υποθέσεων. Πρόσβαση στο διαδίκτυο έχει μόνο ο προϊστάμενος του τμήματος και σε περίπτωση που απαιτείται η χρήση του υπηρεσιακού e-mail σε συνδυασμό με την χρήση σαρωτή, τότε οι υπάλληλοι είναι αναγκασμένοι να περιμένουν τη σειρά τους, εφόσον υπάρχει μόνο ένας Η/Υ με πρόσβαση στο διαδίκτυο και σύνδεση με σαρωτή και εκτυπωτή για σύνολο δέκα περίπου υπαλλήλων.

#### 4.5.2 Λήψη αποφάσεων και ΤΠΕ στο Τμήμα Παροχών

Το τμήμα Παροχών είναι πλέον το τμήμα όπου η λήψη αποφάσεων στηρίζεται απόλυτα στις ΤΠΕ. Δεν είναι καθόλου τυχαίο το γεγονός ότι κατά τις ατομικές συνεντεύξεις οι υπάλληλοι σε ποσοστό 100% δήλωσαν ότι το πληροφοριακό σύστημα επιδρά στο μέγιστο στη λήψη των αποφάσεών τους καθώς και ότι ο παράγοντας που επιδρά σε αυτές είναι οι ΤΠΕ. Οι ίδιοι θεωρούν ότι η έλλειψη

ενημέρωσης και εκπαίδευσης (67%) είναι ο αρνητικότερος παράγοντας κατά την ενοποίηση. Πρόσβαση στο διαδίκτυο έχει μόνο ο προϊστάμενος του τμήματος δίχως να υπάρχει η δυνατότητα σάρωσης των εγγράφων. Κατά τη διαδικασία των ομάδων εστίασης το πρόβλημα αυτό αναφέρθηκε χωρίς να φαίνεται να επηρεάζει στη λήψη αποφάσεων. Επιδρά, ωστόσο, στον χρόνο διεκπεραίωσης των υποθέσεών τους. Όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων και την επίδραση των ΤΠΕ δήλωσαν ότι φτάνει σε τέτοιο βαθμό που αυτοί εισάγουν τα δεδομένα στο σύστημα και αυτό εκδίδει τις αποφάσεις όταν αφορά την έντυπη μορφή. Οι αποφάσεις που λαμβάνουν είναι κυρίως αυτές που αφορούν επιδόματα ασθενείας, ατυχήματος και κυκλοφορίας λοχείας. Εξίσου επιδραστική είναι η χρήση των ΤΠΕ και όταν αφορά τη λήψη αποφάσεων στις υπόλοιπες μορφές. Αποτέλεσμα των ανωτέρω είναι ότι οι υπάλληλοι αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια με τη χρήση ΤΠΕ και δείχνουν εμπιστοσύνη στις ΤΠΕ που χρησιμοποιούν. Ωστόσο, οι ίδιοι τόνισαν ότι έχουν παρατηρηθεί φαινόμενα που μπορεί το πληροφοριακό σύστημα να τους οδηγήσει σε λάθος αποφάσεις. Ως προς τα ηθικά διλήμματα που έχουν στην εργασία τους διαπιστώθηκε ότι η εγκυρότητα και αποτελεσματικότητα των ΤΠΕ στη λήψη των αποφάσεών τους δρα ως ασπίδα για τους ίδιους με αποτέλεσμα να μην έχουν καθόλου ηθικά διλήμματα.

#### 4.5.3 Λήψη αποφάσεων και ΤΠΕ στο Τμήμα Διοικητικού

Το Διοικητικό και πληροφόρησης πολιτών είναι το τμήμα που ασχολείται με το προσωπικό της υπηρεσίας, με τις υλικοτεχνικές ανάγκες, την πληροφόρηση των πολιτών για της ηλεκτρονικές υπηρεσίες και μη και είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ της Τοπικής Διεύθυνσης και της ΠΥΣΥ Κεντρικής Μακεδονίας. Οι υπάλληλοι κατά τη διαδικασία των συνεντεύξεων δήλωσαν ότι η εμπειρία (55%) και οι εγκύκλιοι της Υπηρεσίας (45%) είναι οι παράγοντες που επιδρούν περισσότερο στη λήψη των αποφάσεών τους. Τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούν, επιδρούν μέτρια (78%) στη λήψη αποφάσεων, ενώ κατά την ενοποίηση των ΦΚΑ η έλλειψη ενημέρωσης και εκπαίδευσης (67%) επέδρασε αρνητικά στην ομαλή μετάβαση. Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα συμπεράσματα από τη διαδικασία των ομάδων εστίασης. Οι υπάλληλοι καλούνται να λαμβάνουν πλήθος αποφάσεων σε περιορισμένο χρόνο που έχουν σχέση με τις ΤΠΕ με ελάχιστη επίδραση από αυτές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η ενοποίηση των ΦΚΑ οι οποία πραγματοποιήθηκε την 20/7/2021 και έως της 19/07/2021 οι δύο μεγαλύτεροι φορείς

(ΙΚΑ-ΕΤΑΜ και ΟΑΕΕ) στεγάζονταν σε διαφορετικά κτίρια. Οι υπάλληλοι του εν λόγω τμήματος έπρεπε να ετοιμάσουν τις θέσεις εργασίας με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει εργονομία και παράλληλα το νέο υλικοτεχνικό υλικό να τοποθετηθεί και να συνδεθεί. Στο όλο εγχείρημα της ενοποίησης δίχως επαρκή ενημέρωση και δεδομένου ότι ο κάθε ΦΚΑ είχε το δικό του πληροφοριακό σύστημα (ΙΚΑ ΕΤΑΜ – ikanet, ΟΑΕΕ, ΕΤΑΑ ΤΣΜΕΔΕ – σύζευξης) και περιορισμένο αριθμό Η/Υ, σαρωτών, εκτυπωτών, γραμμές τηλεφώνου και διαδικτύου, η λήψη αποφάσεων στηρίχθηκε στον προσωπική εμπειρία και γνώση του κάθε υπαλλήλου. Επίσης, ιδιαίτερη έμφαση από τους υπαλλήλους δόθηκε στην αναγκαιότητα πρόσβασης στο διαδίκτυο. Το σύνολο του τμήματος, το οποίο αποτελείται έξι υπαλλήλους οι οποίοι εκτιμούν ότι σχεδόν για το 50% των εργασιών τους χρειάζεται πρόσβαση στο διαδίκτυο, διαθέτει μόνο έναν Η/Υ με σαρωτή, εκτυπωτή και πρόσβαση στο διαδίκτυο. Τέλος, στο σύνολο τους οι υπάλληλοι δήλωσαν ότι η πρόσβαση στο διαδίκτυο είναι το μόνο μέσο για την βελτιστοποίηση της λήψης των αποφάσεών τους.

#### 4.5.4 Λήψη αποφάσεων και ΓΠΕ στο Τμήμα Συντάξεων

Το Τμήμα Συντάξεων είναι αυτό στο οποίο έχει δοθεί η μεγαλύτερη βαρύτητα το τελευταίο διάστημα από τη Διοίκηση του e-ΕΦΚΑ λόγω του μεγάλου αριθμού εκκρεμών συντάξεων. Ωστόσο από την 20/07/2021 (ενοποίηση) έως και τον 12<sup>ο</sup> του 2021 (ολοκλήρωση διαδικασίας της έρευνας) δεν υπήρχε καμία δράση σε σχέση με ενημέρωση ή την εκπαίδευση του προσωπικού, όπως διαπιστώθηκε από τις ατομικές συνεντεύξεις. Το παράδοξο στο τμήμα είναι ότι το 75% των υπαλλήλων πιστεύουν ότι το πληροφοριακό σύστημα επιδρά πολύ στην λήψη των αποφάσεών τους, ενώ όσον αφορά τον παράγοντα που επιδρά περισσότερο στη λήψη αποφάσεων το 75% θεωρεί ότι αυτός είναι οι εγκύκλιοι της υπηρεσίας, γεγονός που αποδίδεται (από τις ομάδες εστίασης) στον καταγισμό εγγράφων και τον μη καθορισμό αρμοδιοτήτων (π.χ. όλοι οι υπάλληλοι εκτελούν χρέη γραμματείας συντάξεων, πληρωμών συντάξεων και απονομών συντάξεων). Επίσης δήλωσαν επανειλημμένα ότι αυτό που δυσχεραίνει τη λήψη των αποφάσεών τους είναι η μη πρόσβαση στο διαδίκτυο, η ελλιπέστατη υλικοτεχνική υποδομή, αλλά κυρίως η μη ψηφιοποίηση της ασφαλιστικής ιστορίας των ασφαλισμένων. Όλο το τμήμα διαθέτει έναν Η/Υ με



πρόσβαση στο διαδίκτυο χωρίς την υποστήριξη σαρωτή, ενώ διαθέτει κοινόχρηστο εκτυπωτή σε άλλο χώρο.

#### 4.5.5 Λήψη αποφάσεων και ΤΠΕ στο Τμήμα Εσόδων

Το Τμήμα Εσόδων, το οποίο περιλαμβάνει πλέον ευρύτατο πεδίο εργασιών έχει ως κυρίως αντικείμενα την υπαγωγή στην ασφάλιση, τις εισφορές, τις καθυστερούμενες οφειλές, τα οικοδομοτεχνικά δημόσια και ιδιωτικά έργα και τον έλεγχο της ασφάλισης. Από τον σχετικό πίνακα διαπιστώνεται μια σχετική ισορροπία όσον αφορά τον παράγοντα που επιδρά στη λήψη αποφάσεων με πρώτη προτίμηση κατά 40% τις εγκυκλίους ή τα έγγραφα της υπηρεσίας, κατά 30% τις ΤΠΕ και κατά 30% την εμπειρία. Από τη διαδικασία των ομάδων εστίασης διαπιστώθηκε ότι αυτή η κατανομή των ποσοστών συσχετίζεται κυρίως με το αντικείμενο και τις εργασίες που επιτελούν. Οι υπάλληλοι που ασχολούνται περισσότερο με τον έλεγχο βασίζονται περισσότερο στην εμπειρία τους, ενώ, αντίστοιχα, αυτοί που ασχολούνται με τις καθυστερούμενες οφειλές βασίζονται κατά βάση στις ΤΠΕ. Τέλος, στις εγκυκλίους στηρίζονται περισσότερο αυτοί που ασχολούνται με την υπαγωγή στην ασφάλιση. Ως προς το πληροφοριακό σύστημα που χειρίζονται οι υπάλληλοι δήλωσαν σε ποσοστό 40% ότι τους επηρεάζει πάρα πολύ, σε ποσοστό 20% πολύ, και σε ποσοστό 40% μέτρια. Στις ομάδες εστίασης διαπιστώθηκε ότι ο καταμερισμός αυτός διαμορφώθηκε σε σχέση με το αντικείμενο εργασιών που διεκπεραιώνουν καθώς και με τον φορέα προέλευσης δεδομένου ότι οι υπάλληλοι του πρώην ΟΑΕΕ εργάζονται μέσω Σύζευξης στο πληροφοριακό σύστημα, το οποίο αφορά αποκλειστικά τους ασφαλισμένους του ΟΑΕΕ, ενώ αντίστοιχα αυτοί του πρώην ΙΚΑ-ΕΤΑΜ εργάζονται μέσω ΙΚΑΝΕΤ σε άλλο πληροφοριακό σύστημα με αποτέλεσμα να προκαλείται μια σχετική σύγχυση στην εργασία και κατ'επέκταση στη λήψη αποφάσεων. Χαρακτηριστικό είναι ότι όλοι οι υπάλληλοι εξέφρασαν την άποψη ότι για να στηριχθούν ουσιαστικά στις ΤΠΕ για την λήψη αποφάσεων σε όλο το φάσμα των εργασιών τους, με τα σημερινά δεδομένα θα πρέπει να έχουν δύο Η/Υ (Σύζευξης, ΙΚΑΝΕΤ), να χειρίζονται διψήφιο αριθμό πληροφοριακών συστημάτων με αντίστοιχους κωδικούς χρήστη και πρόσβασης και να υπάρχει ένας εκτυπωτής πλησίον έστω και κοινόχρηστος. Όσον αφορά την ενοποίηση και τους παράγοντες που επιδρούν αρνητικά στη λήψη αποφάσεων το 50% αναφέρθηκε στην έλλειψη ενημέρωσης και εκπαίδευσης, το 30% στα ποικίλα και διαφορετικά πληροφοριακά

συστήματα και το 20% στη διαφορετική κουλτούρα και την έλλειψη γνώσης του αντικειμένου. Διαπιστώθηκε κατά την διάρκεια της ομάδας εστίασης ότι αυτοί που δήλωσαν ότι η επίδραση της διαφορετικής κουλτούρας και έλλειψης γνώσης ήταν ο σημαντικότερος παράγοντας μετακινήθηκαν πρόσφατα ή τοποθετήθηκαν στο Τμήμα με την ενοποίηση των ΦΚΑ. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι σχεδόν στο σύνολο τους οι υπάλληλοι που δήλωσαν πως η έλλειψη ενημέρωσης και εκπαίδευσης επέδρασε αρνητικά στη λήψη αποφάσεων θεωρούν εξίσου σημαντικό ως και αρνητικό το γεγονός ότι υπάρχουν πολλά και διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα και το αντίστροφο.

#### 4.5.6 Λήψη αποφάσεων και ΤΠΕ στο Αποκεντρωμένο Τμήμα Αξιούπολης.

Το Αποκεντρωμένο Τμήμα εδρεύει στην Αξιούπολη με σκοπό να εξυπηρετεί την ευρύτερη περιοχή που είναι απομακρυσμένη από την Τοπική Διεύθυνση Κιλκίς. Ωστόσο, παρατηρούνται φαινόμενα μετακίνησης ασφαλισμένων στην Τοπική Διεύθυνση Κιλκίς για απλές υποθέσεις. Δεν είναι καθόλου τυχαίο που το 70% των υπαλλήλων δήλωσαν ότι η έλλειψη ενημέρωσης και εκπαίδευσης για την ενοποίηση ήταν ο αρνητικότερος παράγοντας στη λήψη των αποφάσεών τους. Στην ομάδα εστίασης αφιερώθηκε μεγάλο μέρος του χρόνου σε αυτό το κομμάτι, δεδομένου ότι οι υπάλληλοι εξέφρασαν τη φοβία και την ανασφάλεια που τους διακατέχει, διότι δε γνωρίζουν επακριβώς τις αρμοδιότητες και τις εργασίες που μπορούν να εκτελέσουν με αποτέλεσμα τη μη ορθή λήψη αποφάσεων και την ταλαιπωρία του κόσμου. Ως προς τον παράγοντα που επιδρά περισσότερο στη λήψη αποφάσεων το 40% στηρίζεται στις εγκυκλίους, το 30% στις ΤΠΕ, το 20% στην εμπειρία και το 10% στη βιβλιογραφία. Αυτός ο καταμερισμός είναι εύλογος, διότι το Αποκεντρωμένο Τμήμα είναι κατ'ουσίαν μία μικρογραφία της Τοπικής Διεύθυνσης που μπορεί να προβαίνει σε περιορισμένες εργασίες οι οποίες, ωστόσο, είναι όλων των τμημάτων. Το 80% πιστεύει ότι το πληροφοριακό σύστημα επιδρά από πολύ έως πάρα πολύ στη λήψη των αποφάσεών τους, αν και στην παρούσα φάση δεν τους κάνει να νιώθουν ασφάλεια, λόγω της σύγχυσης που επικρατεί σε σχέση με τις αρμοδιότητες τους. Αυτό έχει ως συνέπεια να προκύπτουν πολύ συχνά και ηθικά διλήμματα.

**4.6 Συμπεράσματα και προτάσεις βελτίωσης στη λήψη αποφάσεων**  
Συμπερασματικά, οι ΤΠΕ επιδρούν σημαντικά στην λήψη αποφάσεων των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ. Ωστόσο, διαπιστώθηκαν πολλοί παράγοντες που επιδρούν αρνητικά με αποτέλεσμα την αμφισβήτηση της ποιότητας και της ορθότητας των αποφάσεων που λαμβάνουν. Τα πληροφοριακά συστήματα ως "ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα", πρέπει να ενημερώνονται σε κεντρικό επίπεδο και οι χρήστες να εισάγουν ορθά δεδομένα, ώστε να είναι έγκυρα και έγκαιρα με απώτερο σκοπό την εξαγωγή ορθών συμπερασμάτων από την πολιτική ηγεσία η οποία θα είναι σε θέση να λαμβάνει ορθότερες αποφάσεις για την κοινωνική ασφάλιση και τον e-ΕΦΚΑ. Ταυτόχρονα οι ίδιοι οι υπάλληλοι θα πρέπει να λαμβάνουν ανατροφοδότηση από τα συστήματα για τη λήψη της ορθότερης απόφασης. Το μεγάλο στοίχημα και συνάμα ερώτημα είναι πόσο εύκολο είναι να πραγματοποιηθεί αυτό σε έναν φορέα στον οποίο:

- δεν υπάρχει ουσιαστική ενοποίηση των ΦΚΑ
- υπάρχει υπερβολικά μεγάλος αριθμός πληροφοριακών συστημάτων
- η ασφαλιστική ιστορία των πολιτών δεν είναι πλήρως ψηφιοποιημένη
- πρόσβαση στο διαδίκτυο έχει περίπου ένας στους τέσσερις υπαλλήλους παρόλο που κάθε υπάλληλος έχει προσωπικό υπηρεσιακό email,
- από το 2016 έως και τον 12<sup>ο</sup> του 2021 μόλις ένας στους δέκα υπαλλήλους επιμορφώθηκε – εκπαιδεύτηκε σε θέματα του αντικειμένου στο οποίο απασχολείται
- το 50% των Η/Υ είναι άνω των δεκαπέντε ετών με Windows XP, λογισμικό που δεν υποστηρίζεται πλέον από την Microsoft, με ό,τι αυτό συνεπάγεται για την ασφάλεια των δεδομένων που αποθηκεύονται σε αυτούς
- η ενοποίηση των ΦΚΑ έγινε σε επίπεδο κτηριακών υποδομών χωρίς καμία οργάνωση, σχεδιασμό ή μελέτη των θέσεων εργασίας και χωρίς σαφείς οδηγίες και κατευθύνσεις

Βασικό ρόλο για την ολοκληρωμένη λειτουργία του e-ΕΦΚΑ αποτελεί η ανάγκη υλοποίησης παράπλευρων δράσεων, στα πλαίσια ενός συνολικότερου προγράμματος αλλαγής. Οι δράσεις αυτές σύμφωνα και με τους παράγοντες που επιδρούν θετικά ή αρνητικά στη λήψη αποφάσεων και διαπιστώθηκαν στην παρούσα έρευνα ενδεικτικά θα πρέπει να περιλαμβάνουν:

- εκσυγχρονισμό Η/Υ, περιφερειακών και συστημάτων επικοινωνίας
- αναβάθμιση πληροφοριακών συστημάτων και ουσιαστική ενοποίηση με τη δημιουργία ενός νέου ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος που θα διαχειρίζεται τα δεδομένα από όλους τους ΦΚΑ
- πρόσβαση στο διαδίκτυο σε όλους τους υπαλλήλους
- οργανωμένη μελέτη των θέσεων εργασίας για την εργονομία του χώρου εργασίας
- εκπαιδευτικές δράσεις γενικού περιεχομένου, καθώς και στοχευμένες δράσεις σε συγκεκριμένα αντικείμενα και πληροφοριακά συστήματα
- σεμινάρια σε υπαλλήλους που κατέχουν θέση ευθύνης με θέμα την διαχείριση κρίσεων – συγκρούσεων, την επικοινωνία και ηγεσία, την ηθική και τη διαπραγμάτευση ή εναλλακτικά την παρουσία ενός υπαλλήλου “μπαλαντέρ” ο οποίος να γνωρίζει τον κύκλο εργασιών του υποκαταστήματος και να έχει την ανωτέρω επιμόρφωση για να διαχειρίζεται επαρκώς καταστάσεις κρίσεως
- σαφή διατύπωση των εγκυκλίων και εγγράφων από τη Διοίκηση προκειμένου να εξαλειφθεί το φαινόμενο της μίας εγκυκλίου με δέκα ερμηνείες από τους υπαλλήλους.
- ενιαία βάση δεδομένων των εγκυκλίων και εγγράφων της υπηρεσίας που θα περιλαμβάνει όλους τους ΦΚΑ
- ψηφιοποίηση ασφαλιστικής ιστορίας των ασφαλισμένων, ειδικά για το μείζον θέμα των απονομών συντάξεων
- ουσιαστική ψηφιοποίηση των εγγράφων με τη χρήση ηλεκτρονικών υπογραφών, χωρίς εκτυπώσεις, αρχειοθετήσεις και σαρώσεις
- πρόσληψη προσωπικού με ειδικότητα πληροφορικής για την υποστήριξη και εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών.

Εν κατακλείδι ο e- ΕΦΚΑ τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή και ενώ οι υπάλληλοί του αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα και την επίδραση των ΤΠΕ στη λήψη αποφάσεων, φαίνεται να αντιμετωπίζει έναν άμεσο κίνδυνο από την χρήση υποβέλπιστων πληροφοριακών συστημάτων και ηθικά αμφιλεγόμενων που δυσχεραίνουν την ορθή λήψη αποφάσεων και εν τέλει υποβαθμίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει.

Η παρούσα έρευνα αποτελεί μια αρχική προσπάθεια διερεύνησης του βαθμού επίδρασης των ΤΠΕ στη λήψη αποφάσεων στον e-ΕΦΚΑ. Όσον αφορά τη συγκεκριμένη έρευνα, το γεωγραφικό πεδίο ήταν περιορισμένο στη Περιφερειακή Ενότητα του Κιλκίς. Στο μέλλον θα μπορούσαν να γίνουν περισσότερες έρευνες τόσο με τη χρήση μεγαλύτερων δειγμάτων πληθυσμού όσο και σε σύγκριση με άλλες Περιφερειακές Ενότητες. Πολύ χρήσιμη θα ήταν επίσης, η πραγματοποίηση έρευνας με συγκριτική μελέτη του βαθμού ικανοποίησης του πληροφοριακού συστήματος του φορέα, μεταξύ δειγμάτων διαφορετικών περιοχών της Ελλάδας. Εξίσου ενδιαφέρον θα είχε η προσέγγιση της επίδρασης των ΤΠΕ σε συγκεκριμένο τμήμα της υπηρεσίας σε μεγαλύτερο δείγμα και διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η παρούσα ερευνητική εργασία εκπονήθηκε με σκοπό να προσδιοριστεί η επίδραση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.) στη λήψη αποφάσεων των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ. Στα τρία πρώτα κεφάλαια καταγράφεται η θεωρητική προσέγγιση από ελληνική και ξένη βιβλιογραφία σε σχέση με τις ΤΠΕ, τη λήψη αποφάσεων και τον e-ΕΦΚΑ. Το τέταρτο κεφάλαιο αποτελεί το πρακτικό κομμάτι της έρευνας, κατά το οποίο γίνεται αναφορά στη μεθοδολογία και τον σχεδιασμό της και στη συνέχεια γίνεται η ανάλυση και ο σχολιασμός των ευρημάτων που συλλέχθηκαν κατά την χρονική περίοδο 9/2021 έως 12/2021. Τα κύρια ευρήματα που προέκυψαν από την έρευνα είναι τα ακόλουθα:

- Ως προς τα δημογραφικά στοιχεία προκύπτει ότι το 80% του ανθρώπινου δυναμικού προέρχεται από το ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, το 70% είναι γυναίκες και όλες/όλοι οι υπάλληλοι είναι άνω των 35 ετών, το 62,5% είναι κάτοχοι πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και το 75% έχει κάποια εκπαίδευση ή επιμόρφωση στην γνώση Η/Υ.
- Από τις ατομικές συνεντεύξεις διαπιστώθηκε ότι το 50% των υπαλλήλων εργάζεται με Η/Υ άνω των δεκαπέντε (15) ετών, το 70% χρησιμοποιεί λειτουργικό σύστημα Windows 2000 ή XP, το 90% δεν είχε καμία επιμόρφωση ή εκπαίδευση και μόλις ένας στους τέσσερις έχει πρόσβαση στο διαδίκτυο. Το 35% των υπαλλήλων θεωρεί ότι οι ΤΠΕ αποτελούν τον κύριο παράγοντα επίδρασης στη λήψη αποφάσεων. Όσον αφορά τα πληροφοριακά συστήματα, το 37,5% πιστεύει ότι επιδρούν στο έπακρο στη λήψη αποφάσεων και το σύνολο των υπαλλήλων μάλλον συμφωνεί ή συμφωνεί απολύτως ότι η μη ύπαρξη ενός ενιαίου πληροφοριακού συστήματος επιδρά αρνητικά στη λήψη αποφάσεων. Η ενοποίηση των ΦΚΑ έγινε με πολλά προβλήματα και το μεγαλύτερο κατά την άποψη των εργαζομένων ήταν η έλλειψη ενημέρωσης και εκπαίδευσης σε ποσοστό 57,5%. Κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19 ποσοστό 70% θεωρεί ότι η εφαρμογή της τηλεργασίας ήταν αναποτελεσματική, λόγω ελλειπών υλικοτεχνικού εξοπλισμού ή ανεπαρκούς ενημέρωσης και εκπαίδευσης. Το 85% πιστεύει ότι αντιμετωπίζει από μέτρια έως καθόλου ηθικά διλήμματα στη λήψη αποφάσεων μέσω των ΤΠΕ, γεγονός που καταδεικνύει την καθοριστική

σημασία των ΤΠΕ. Τέλος η επίδραση των προϊσταμένων στη λήψη αποφάσεων είναι καταλυτική εάν αναλογιστούμε ότι το 82,5% πιστεύει ότι επηρεάζει θετικά από μέτρια έως πάρα πολύ.

- Στο τελευταίο κομμάτι της έρευνας γίνεται μια προσπάθεια συσχετισμών των ευρημάτων και από τις τρεις φάσεις διεξαγωγής της. Η πρώτη φάση συνίστατο στην άμεση παρατήρηση, ακολούθησε η ατομική συνέντευξη και τέλος έγιναν οι ομάδες εστίασης. Τα ευρήματα αφορούν γενικά το σύνολο της Τοπικής Διεύθυνσης και τα αποτελέσματα σε σχέση με το φύλο, την ηλικία και τον φορέα στον οποίο υπηρετούσαν ανά υπό μελέτη τμήμα. Ως προς το φύλο οι γυναίκες στηρίζονται κυρίως στις ΤΠΕ για τη λήψη αποφάσεων, το 43% πιστεύει ότι το πληροφοριακό σύστημα επιδρά πάρα πολύ, το 31% δεν έχει καθόλου ηθικά διλήμματα και το 17% πιστεύει ότι ο/η προϊστάμενος/η επιδρά θετικά στη λήψη αποφάσεων. Αντίστοιχα, οι άνδρες στηρίζονται στην εμπειρία, το 25% πιστεύει ότι το πληροφοριακό σύστημα επιδρά πάρα πολύ στη λήψη αποφάσεων, το 55% δεν αντιμετωπίζει καθόλου ηθικά διλήμματα και το 82% πιστεύει ότι ο/η προϊστάμενος/η επιδρά θετικά στη λήψη αποφάσεων. Ως προς τους ηλικιακούς συσχετισμούς διαπιστώθηκε ότι οι υπάλληλοι από 36 έως 45 ετών εμπιστεύονται (80%) τις ΤΠΕ για τη λήψη αποφάσεων και τα πληροφοριακά συστήματα (80%) που χρησιμοποιούν ωστόσο αντιμετωπίζουν περισσότερα ηθικά διλήμματα σε σχέση με τους συναδέλφους τους των άλλων ηλικιακών ομάδων. Αξιοσημείωτο στην ηλικιακή ομάδα 55 ετών και άνω είναι ότι δεν αντιμετωπίζουν ηθικά διλήμματα (55% καθόλου, 45% μέτρια) γεγονός που αποδόθηκε στην εμπειρία τους περισσότερο παρά στην εμπιστοσύνη τους που δείχνουν στις ΤΠΕ. Στην συνέχεια επιχειρείται η περιγραφή των προφίλ των εργαζομένων με βάση τον ασφαλιστικό φορέα που προσέφεραν τις υπηρεσίες τους πριν την ενοποίηση. Τέλος επιχειρείται μια προσέγγιση ανά τμήμα της Τοπικής Διεύθυνσης Κιλκίς του e-ΕΦΚΑ οι οποία αποτελείται από τα τμήματα Μητρώου, Παροχών, Συντάξεων, Διοικητικού, Εσόδων και Αποκεντρωμένου Αξιούπολης. Κατά τη διαδικασία της άμεσης παρατήρησης, των ατομικών συνεντεύξεων και των ομάδων εστίασης διαπιστώθηκε μεγάλη απόκλιση στο είδος των αποφάσεων, στον τρόπο λήψης αποφάσεων, στους παράγοντες που επιδρούν στην λήψη αποφάσεων και στον χρόνο που απαιτείται για τη λήψη μιας απόφασης από τους υπαλλήλους του εκάστοτε τμήματος.

## Βιβλιογραφία

- Acevedo, M., & Krueger, JI. (2004). Two egocentric sources of the decision to vote: The voter's illusion and the belief in personal relevance. *Political Psychology*, 25(1), 115-134. DOI: 10.1111/j.1467-9221.2004. 00359.x
- Andersen, T. J. (2005). The performance effect of computer-mediated communication and decentralized strategic decision making, *Journal of Business Research*, 58, 8, 1059-1067, Ανακτήθηκε από <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.02.004>.
- Anderson, C. (2015). *Creating a data-driven organization: Practical advice from the trenches*. Sebastopol: O'Reilly Media Inc.
- Arnason, G. (2017,11 January). 2016 FICO decision management innovation award goes to Southwest Airlines. *Financial News*. <https://financial-news.co.uk/2016-fico-decision-management-innovation-award-goes-to/>
- Arvanitis, S. (2005). Information Technology, Workplace Organization and the Demand for Labour of Different Skills: Firm-Level Evidence for the Swiss Economy. Στο H. Kriesi, P. Farago, M. Kohli & M. Zarin-Nejadan (Επιμ.), *Contemporary Switzerland: Revisiting the Special Case*, (σ. 135–162). New York and Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Autor, D. H., Levy, F. & Murnane R. (2003). The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration. *Quarterly Journal of Economics*, 113, 1169–1213.
- Bacon, F. (1996/1597). *Meditations Sacrae and Human Philosophy*. Kessinger Publishing.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation. *Management Decision*, 47, 1323-1339. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Baro, E., Degoul, S., Beuscart R. & Chazard, E., (2015). Toward a Literature-Driven Definition of Big Data in Healthcare. *BioMed Research International*, 2015, 1-9. <https://doi.org/10.1155/2015/639021>
- BBC. (2021). *The impact of ICT on society*. Ανακτήθηκε από: <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/zbxbkqt/revision/1>
- Blili,S. and Raymond, L. (1993).Information technology: Threats and opportunities for small and medium-sized enterprises. *International Journal of Information*



*Management*, 13, 6, 439-448. Ανακτήθηκε από: [https://doi.org/10.1016/0268-4012\(93\)90060-H](https://doi.org/10.1016/0268-4012(93)90060-H).

Bocij, P., Chaffey, D. Greasley, A., Hickie, S. (2002). *Business Information Systems: Technology, development and management for the e-business*. Financial Times/Prentice Hall.

Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton and Company.

Carroll, AB. (1991). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, 497–505.

Caroli, E. (2001). New Technologies, Organizational Change and the Skill Bias: What Do we Know?, Στο P. Petit & L. Soete (Επιμ.), *Technology and the Future of European Employment*, 259–292.

Corea, F. (2016). *Big data analytics: a management perspective*. Springer, Berlin.

De Bruin, W.B., Parker, A.M., & Fischhoff, B. (2007). Individual differences in adult decision-making competence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(5), 938-956. DOI: 10.1037/0022-3514.92.5.938

Crane, A. and Matten, D. (2004). Questioning the domain of the business ethics curriculum. *Journal of Business Ethics*, 54, 357-369.

Dahlin, L.A. (2007) ‘Where have all the ethics Gone? Business ethics and corporate social responsibility through the years.’ Proceedings of the Northeast Business & Economics Association, 360-366

Evans, J.ST., Barston, J.L., & Pollard, P. (1983). On the conflict between logic and belief in syllogistic reasoning. *Memory & Cognition*, 11(3), 295-306.

Eurofound (2021α). Ανακτήθηκε από: <https://www.eurofound.europa.eu/topic/teleworking>

Eurofound (2021β, 4 May). *COVID-19 could be a catalyst for fundamental change that will define the Future of Europe*. Ανακτήθηκε από: <https://www.eurofound.europa.eu/el/publications/blog/covid-19-could-be-a-catalyst-for-fundamental-change-that-will-define-the-future-of-europe>

Eurofound (2021γ, 9 September). *Right to disconnect: Exploring company practices*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. Ανακτήθηκε από: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2021/right-to-disconnect-exploring-company-practices>

- Francalanci, C. and Galal, H. (1998). Information Technology and Worker Composition: Determinants of Productivity in the Life Insurance Industry. *MIS Quarterly*, 227-241. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.2307/249396>
- Gallouj, F., Weber, M. K., Stare, M., & Rubalcaba, L. (2015). The futures of the service economy in Europe: A foresight analysis. *Technological Forecasting & Social Change*
- Gandomi, A. & Haider, M. (2015). Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics. *International Journal of Information Management*, 35, 2, 137- 144.
- Guillemette, M. G., Paré, G. (2012). Transformation of the Information Technology Function in Organizations: A Case Study in the Manufacturing Sector. *Canadian Journal of Administrative Science*, 29, 2, 177-190. Ανακτήθηκε από: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/cjas.224>
- Haag, S., Baltzan, P.; Phillips, A. (2008). *Business Driven Technology*. New York: McGraw Hill Irwin.
- Henke, N., Bughin, J., Chui, M., Manyika, J., Saleh, T., Wiseman, B. & Sethupathy, G., 2016. "The Age of Analytics: Competing In a Data-Driven World". Ανακτήθηκε από: <http://www.mckinsey.com/businessfunctions/mckinsey-analytics/our-insights/the-age-of-analytics-competing-in-a-datadriven-world>
- Holden S. H., Norris, D. F. and Fletcher, P. D. (2003). Electronic Government at the Local Level: Progress to Date and Future Issues. *Public Performance & Management Review*, 26, 4, 325-344.
- IBM., 2017. "Bringing Big Data to the Enterprise: What is Big Data?". Ανακτήθηκε από: <https://www-01.ibm.com/software/data/bigdata/what-is-big-data.html>
- Jullisson, E.A., Karlsson, N., Garling, T. (2005). Weighing the past and the future in decision making. *European Journal of Cognitive Psychology*, 17(4), 561-575. DOI: 10.1080/09541440440000159
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kavathatzopoulos, I., Laaksoharju, M. and Rick, C. (2007) Simulation and support in ethical decision making. Στο *Globalisation: Bridging the global nature of Information and Communication Technology and the local nature of human beings*, 278-287. Ανακτήθηκε από: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-10543>
- Καρουζάκης, Γ. (2012). Η αξία της πληροφορίας. Ανακτήθηκε από: <https://thalesandfriends.org/el/2012/04/05/i-axia-tis-pliroforias/>

- Kohli, R. & Melville, N. P. (2009). Learning to build an IT innovation platform. *Communications of the ACM* 52, 8, 122–126. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1145/1536616.1536647>
- Κορομπίλη, Σ., Τόγια, Α. (2015). *Πληροφοριακός γραμματισμός*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ. 1. Ανακτήθηκε από: <http://hdl.handle.net/11419/2702>
- Kościelniak, H. & Puto, A. (2015). BIG DATA in decision-making: Processes of Enterprises. *Procedia Computer Science*, 65, 1052-1058.
- Laudon J. P and Laudon, K. C. (2011) *Management Information Systems*. Pearson Education, Inc.
- Lavopa, A. and Delera, M. (2021, January). *Advanced digital production technologies are changing manufacturing and carry implications for the future of industrial development*. <https://iap.unido.org/articles/what-fourth-industrial-revolution>.
- Linton, J. D., Walsh, S. T., Morabito, J. (2002). Analysis, ranking and selection of R&D projects in a portfolio. *R & D Management* 32, 2, 139-148. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00246>
- Lucey, T. (2005). *Management Information Systems*. London: Thomson Learning.
- McAfee, A. & Brynjolfsson E. (2012). Big Data: the Management Revolution. *Harvard Business Review*, 90. (110), 60-68.
- Morris, L. (2013). Three Dimensions of Innovation. *International Management Review*, 9, 5.
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: progress, challenges, and key themes. *Research Policy*, 48(8). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>.
- OECD (2003). ICT and Economic Growth: Evidence from OECD countries, industries and firms. OECDiLibrary. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1787/9789264101296-en>
- O’Dea, S. (2019). Forecast number of mobile users worldwide from 2019 to 2023 (in billions). *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/218984/number-of-global-mobile-users-since-2010/>.
- Piva, M., Santarelli, E. & Vivarelli, M. (2005). The Skill Bias Effect of Technological and Organisational Change: Evidence and Policy Implications. *Research Policy*, 34, 141–157.

- Power D. J. (2008) Understanding Data-Driven Decision Support Systems, *Information Systems Management*, 25:2, 149-154, DOI: 10.1080/10580530801941124
- Sagi, A., & Friedland, N. (2007). The cost of richness: The effect of the size and diversity of decision sets on post-decision regret. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(4), 515-524. DOI: 10.1037/0022-3514.93.4.515.
- Schwab, K. (2021, March 23). *The Fourth Industrial Revolution*. *Encyclopedia Britannica*. <https://www.britannica.com/topic/The-Fourth-Industrial-Revolution-2119734>
- Sharda, R., Delen, D. & Turban, E. (2014). *Business Intelligence: A Managerial Perspective on Analytics, third edition*. New Jersey: Pearson Education Limited.
- Shah, A.K., & Oppenheimer, D.M. (2008). Heuristics made easy: An effort-reduction framework. *Psychological Bulletin*, 134(2), 207-222. DOI: 1.1037/0033-2909.134.2.207.
- Schrage, M., (2016). *How the Big Data Explosion Has Changed decision-making*, Harvard, Business Review
- Soltanifar, M. & Smailhodžić, E. (2021). Developing a Digital Entrepreneurial Mindset for Data-Driven, Cloud-Enabled, and Platform-Centric Business Activities: Practical Implications and the Impact on Society. Στο M. Soltanifar, M. Hughes & L.Göcke (Επιμ.) *Digital Entrepreneurship: Impact on Business and Society Switzerland: Springer International Publishing* (σ. 3-22). doi:10.1007/978-3-030-53914-6.
- Spiezia, V. (2011). Are ICT users more innovative? an analysis of ICTenabled innovation in OECD firms. *OECD journal*, p. 99.
- Stenmark, D. (2001) The Relationship between Information and Knowledge. Στο *Proceedings of IRIS 24*, Ulvik, Norway, August 11-14.
- Stone, M. (2014). Big Data for Media. *Reuters Institute for the Study of Journalism*. Αντλήθηκε από: [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Big%20Data%20For%20Media\\_0.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Big%20Data%20For%20Media_0.pdf)
- Techopedia 2020, <https://www.techopedia.com/definition/24142/information-system-is>
- Τριαντάρη, Σ. (2020). *Ηγεσία – Θεωρίες Ηγεσίας: Από τον αριστοτελικό Ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη*. Θεσσαλονίκη: Σταμούλη.

Turban, E., Volonino, L. & Wood, G. (2015). Information Technology for Management. 10th ed. New Jersey: John Wiley and Sons.

Wernerfelt, B. (1984). The Resource-Based Theory of the Firm. *Strategic*

*Management Journal*, 5, 171-180. Ανακτήθηκε από:

<https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (χ.χ.) Ανακτήθηκε από: [www.efka.gov.gr](http://www.efka.gov.gr)

Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση Διαδικτυακής Ασφάλισης (χ.χ.) Ανακτήθηκε από:

[www.idika.gr](http://www.idika.gr)

Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης (χ.χ.) Ανακτήθηκε από: [https://mindigital.gr/to-](https://mindigital.gr/to-ypourgeio/apostoli)

[ypourgeio/apostoli](https://mindigital.gr/to-ypourgeio/apostoli)

Κοινωνία Της Πληροφορίας Μ.Α.Ε. (χ.χ.) Ανακτήθηκε από: <https://www.ktpae.gr/>

## Γραφήματα

1.1 Γράφημα 1 OECD (2021). Στοιχεία 2011. ICT employment (indicator). doi: 10.1787/0938c4a0-en

1.2 Γράφημα 2 Πηγή: Eurostat

[https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=ICT\\_specialists\\_in\\_employment](https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=ICT_specialists_in_employment)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Πόσο παλιός είναι ο Η/Υ (Hardware) σας;
  - 0 -5 έτη
  - 6 – 15 έτη
  - άνω των 15 ετών
  - δεν γνωρίζω
  
2. Ποιο λειτουργικό σύστημα χρησιμοποιείτε στην εργασία σας;
  - Windows 10 και νεότερο
  - Windows 7
  - Windows Vista
  - Windows XP
  - Windows 2000
  
3. Έχετε κάνει κάποια εκπαίδευση – επιμόρφωση στην υπηρεσία σας (προηγούμενη πενταετία), σε σχέση με τις νέες τεχνολογίες πληροφορικής και τα πληροφοριακά συστήματα του τομέα σας;
  - Ναι
  - Όχι
  
4. Έχετε πρόσβαση στο διαδίκτυο;
  - Ναι
  - Όχι
  
5. Αν έχετε πρόσβαση στο διαδίκτυο, κατά πόσο πιστεύετε ότι επιδρά θετικά στη λήψη των αποφάσεων σας;
  - Καθόλου
  - Λίγο
  - Μέτρια
  - Πολύ
  - Πάρα Πολύ

6. Ποιος παράγοντας επιδρά περισσότερο στη λήψη των αποφάσεων σας;
- Βιβλιογραφία
  - Εμπειρία
  - Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
  - Εγκύκλιοι και Έγγραφα της Υπηρεσίας
  - Άλλο
7. Το πληροφοριακό σύστημα που χρησιμοποιείτε, πόσο πιστεύετε πως επιδρά στη λήψη αποφάσεων σας;
- Καθόλου
  - Λίγο
  - Μέτρια
  - Πολύ
  - Πάρα Πολύ
8. Μετά την ενοποίηση των ΦΚΑ ποιο πιστεύετε ότι αποτέλεσε μεγαλύτερο πρόβλημα στη λήψη αποφάσεων σας;
- Διαφορετική κουλτούρα – γνώση αντικειμένου
  - Πολλά και διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα
  - Έλλειψη ενημέρωσης – εκπαίδευσης
  - Κτιριακές εγκαταστάσεις – υποδομές
  - Άλλο
9. Επιδρά αρνητικά η μη ύπαρξη ενός ενιαίου πληροφοριακού συστήματος στις αποφάσεις που λαμβάνετε;
- Διαφωνώ απολύτως
  - Μάλλον διαφωνώ
  - Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
  - Μάλλον συμφωνώ
  - Συμφωνώ απολύτως



10. Η τηλεργασία κατά την πανδημία ήταν;
- Αποτελεσματική χωρίς προβλήματα
  - Αποτελεσματική με προβλήματα (χρόνου, εξοπλισμού, σύνδεση δικτύου κ.λ.π.)
  - Αναποτελεσματική λόγω ελλειπών υλικοτεχνικού εξοπλισμού
  - Αναποτελεσματική λόγω ανεπαρκούς ενημέρωσης - εκπαίδευσης

11. Κατά την τηλεργασία για τη λήψη των αποφάσεων σας στηριχθήκατε σε:

- Βιβλιογραφία
- Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
- Εγκυκλίους και Γενικά Έγγραφα
- Εμπειρία
- Άλλο

12. Η επίδραση των ΤΠΕ στη λήψη αποφάσεων κατά πόσο σας φέρνει αντιμέτωπους με ηθικά διλήμματα;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

13. Ο/Η Προϊστάμενός/η σας, κατά πόσο σας επηρεάζει θετικά στη λήψη αποφάσεων;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

14. Πως και τι πιστεύετε ότι θα βελτίωνε τη λήψη αποφάσεων στην εργασία σας;

(ελεύθερο κείμενο).....  
.....  
.....  
.....

15. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

16. Ηλικία

- 20 – 35
- 36 – 45
- 45 – 55
- 55 και άνω

17. Έτη Προϋπηρεσίας

- 0 – 10
- 11 – 20
- 21 – 30
- 31 – 40

18. Μορφωτικό επίπεδο

- Απολυτήριο Γυμνασίου
- Απολυτήριο Λυκείου
- Πτυχίο Τριτοβάθμιας
- Μεταπτυχιακό ή Διδακτορικό

19. Γνώση Η/Υ

- ECDL
- Σεμινάρια – Διά Βίου Μάθησης
- Σχολή Πληροφορικής Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης
- Χωρίς Εκπαίδευση

20. Τμήμα

- Μητρώου
- Παροχών
- Συντάξεων
- Εσόδων και Ασφάλισης
- Διοικητικό
- Αποκεντρωμένο Αξιούπολης

21. Προηγούμενος φορέας

- ΙΚΑ – ΕΤΑΜ
- ΟΑΕΕ
- ΤΣΜΕΔΕ
- ΑΛΛΟ