

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

«Η Διοίκηση Αλλαγών στο Δημόσιο Τομέα:

Η διερεύνηση των στάσεων των εργαζομένων στις αλλαγές που εφαρμόζονται

στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ)»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Αμαλία Παπαηλιοπούλου

Αθήνα, 2023

Τριμελής Επιτροπή

Ιωάννης Φίλος, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)

Βασίλειος Κέφης, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Ευαγγελία Μπάλτα, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Αμαλία Παπαηλιοπούλου, 2023

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους τους καθηγητές και εισηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος για την μετάδοση των γνώσεων τους, την υποστήριξη και την καθοδήγηση τους.

Ιδιαίτερος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους Καθηγητές κ. Ιωάννη Φίλο και τον κ. Βασίλειο Κέφη για την ουσιώδη καθοδήγηση τους κατά την εκπόνηση της εργασίας αλλά και τις γνώσεις και εμπειρίες που μοιράστηκαν μαζί μας κατά τη διεξαγωγή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος.

Τέλος, οφείλω θερμές ευχαριστίες για την προθυμία των συναδέλφων μου και το χρόνο που διέθεσαν να συμμετέχουν στην έρευνα και τις εμπειρίες που μοιράστηκαν.

Αμαλία Παπαηλιοπούλου

Φεβρουάριος 2023

*Στην πολυαγαπημένη μου οικογένεια,
Ιδιαίτερα στη μητέρα μου, Φωτεινή για την
αμέριστη στήριξη της σε όλα μου τα βήματα*

Περίληψη

Οι αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος επιτάσσουν τις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς να προσαρμοστούν και να δράσουν προκειμένου να ανταποκριθούν στις προκλήσεις που αναδύονται. Στους δημόσιους οργανισμούς η διάγνωση της ανάγκης για διαχείριση της αλλαγής διαπιστώνεται μέσω πρακτικών και μεθόδων που σχετίζονται με οργανωσιακές αλλαγές που αφορούν την αναδιοργάνωση των δομών και τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών με στόχο να διασφαλίσουν την εξυπηρέτηση του πολίτη. Τα τελευταία χρόνια, η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) παρουσίασε και συνεχίζει να υφίσταται μεγάλες αλλαγές υιοθετώντας οργανωτικές αλλαγές που αφορούν την αναδιοργάνωση των δομών της μέσω σύστασης νέων υπηρεσιών και συγχωνεύσεις των υπάρχουσών δομών της. Πλέον, τα προγράμματα οργανωτικής αλλαγής στην ΑΑΔΕ εστιάζουν στον ανασχεδιασμό των διαδικασιών εισάγοντας την ηλεκτρονική διακυβέρνηση προ των πυλών προς την ταχύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της επίδρασης των οργανωσιακών αλλαγών στους εργαζομένους της ΑΑΔΕ. Συγκεκριμένα, ερευνήθηκε η στάση τους απέναντι στις αλλαγές του εργασιακού περιβάλλοντος και αποτυπώθηκε η άποψη τους για την υφιστάμενη αναδιοργάνωση των δομών της Αρχής καθώς και για τις παρεχόμενες ψηφιακές υπηρεσίες στα πλαίσια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Λέξεις – Κλειδιά: Διοίκηση Αλλαγών, Οργανωσιακή Αλλαγή, Δημόσια Διοίκηση, Αναδιοργάνωση Δομών, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων

Abstract

The changes in the internal and external environment require from modern businesses and organizations to adapt in emerging challenges and act in order to respond to them. In public organizations, the need of change management is identified through practices and methods related to organizational changes, involving reorganization of structures as well as redesign of processes. In recent years, the Independent Authority for Public Revenue (IAPR) has undergone major changes by adopting organizational changes relating to reorganization in structure through the establishment of new services and mergers of existing ones. Additionally, the organizational changes in the Independent Authority for Public Revenue focus on redesigning procedures by introducing e-government for faster processing of projects.

The purpose of this paper is to investigate the impact of organizational changes in Independent Authority for Public Revenue (IAPR). Specifically, it was investigated the attitude of employees towards the changes of the work environment as well as the impact of changes relating to changes of organization's structure and the implementation of e-government.

Keywords: Change Management, Organizational Change, Public Administration, Reorganization of Structures, E-government, Independent Authority for Public Revenue

Συντομογραφίες

ΑΑΔΕ	Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων
Δ.Ε.Α.Φ.	Διεύθυνση Εφαρμογής Άμεσης Φορολογίας
Δ.Ε.Ε.Φ.	Διεύθυνση Εφαρμογής Έμμεσης Φορολογίας
Δ.ΕΙΣ.	Διεύθυνση Εισπράξεων
Δ.ΕΛ.	Διεύθυνση Ελέγχων
Δ.Ο.Υ.	Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία
Δ.Φ.Σ.	Διεύθυνση Φορολογικής Συμμόρφωσης
Ε. Ε.	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΛ.ΚΕ	Ελεγκτικά Κέντρα
Ε.Μ.ΕΙΣ.	Επιχειρησιακή Μονάδα Είσπραξης
ΚΕ.Β.ΕΙΣ.	Κέντρο Βεβαίωσης και Είσπραξης
ΚΕ.ΜΕ.ΕΠ	Κέντρο Ελέγχου Μεγάλων Επιχειρήσεων
Κ.Ε.ΦΟ.ΜΕ.Π	Κέντρο Ελέγχου Φορολογουμένων Μεγάλου Πλούτου
ΝΔΜ	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Ξενόγλωσσες

IAPR	Independent Authority for Public Revenue
SPSS	Statistical Package for Social Sciences

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	3
Περίληψη.....	5
Abstract	6
Συνοτομογραφίες	7
Εισαγωγή	12
ΜΕΡΟΣ Α΄ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	14
Κεφάλαιο 1. Οργανωσιακή Αλλαγή	14
1.1 Έννοια της οργανωσιακής αλλαγής	14
1.2 Παράγοντες αλλαγής.....	15
1.3 Οι τύποι της αλλαγής	17
1.4 Οι φορείς της αλλαγής	18
1.5 Μοντέλα διαχείρισης της αλλαγής	19
1.5.1 Το μοντέλο Lewin	19
1.5.2 Το μοντέλο του Kotter.....	20
1.6 Αντίσταση στην αλλαγή.....	22
1.7 Τρόποι αντιμετώπισης αντίστασης της αλλαγής	25
1.8 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Αλλαγή.....	26
Κεφάλαιο 2. Το πλαίσιο των Αλλαγών στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα.....	29
2.1 Παράγοντες αλλαγής στη Δημόσια Διοίκηση	29
2.2 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.....	31
2.3 Οργανωτικός Σχεδιασμός στο Δημόσιο	33
2.4 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση	34
2.5 Λόγοι αποτυχίας αλλαγών στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	37
ΜΕΡΟΣ Β΄ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	39
Κεφάλαιο 3.Μελέτη Περίπτωσης -Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων	39
3.1 Σύσταση της ΑΑΔΕ	39
3.2 Όραμα και Αποστολή	40
3.3 Στρατηγικό Σχέδιο της ΑΑΔΕ 2020-2024	40
3.4 Αρμοδιότητες	41
3.5 Οργανόγραμμα της ΑΑΔΕ.....	42
3.6 Αναδιοργάνωση της ΑΑΔΕ	44

3.7 Προσέγγιση των αλλαγών στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Ψηφιακός Μετασχηματισμός στην ΑΑΔΕ.....	49
3.8 Υλοποίηση Προγραμμάτων ΕΣΠΑ 2014-2020 στα πλαίσια του Ψηφιακού Μετασχηματισμού	50
Κεφάλαιο 4. Έρευνα.....	52
4.1 Σκοπός Έρευνας.....	52
4.2 Μεθοδολογία Έρευνας.....	52
4.3 Ανάλυση δεδομένων	54
4.4 Συσχετίσεις Μεταβλητών	78
Συμπεράσματα	92
Περιορισμοί της Έρευνας	96
Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	97
Προτάσεις.....	97
Πηγές-Βιβλιογραφία	100
Ελληνόγλωσση	100
Ξενόγλωσση	101
Μελέτες	102
Ηλεκτρονικές Πηγές	103
Νομοθεσία.....	104
Παραδόσεις Μαθημάτων.....	105
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	106

Κατάλογος Περιεχομένων Σχημάτων/Εικόνων

Εικόνα 1.Η συναισθηματική πορεία κατά την αλλαγή.....	25
Εικόνα 2. Οργανόγραμμα Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, Νοέμβριος 2021.....	47
Εικόνα 3.Οργανόγραμμα Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, Ιούλιος 2022	48
Γράφημα 1.Φύλο.....	54
Γράφημα 2.Ηλικία	55
Γράφημα 3.Επίπεδο εκπαίδευσης	55
Γράφημα 4:Υπηρεσία.....	56
Γράφημα 5.Τμήμα	57
Γράφημα 6.Έτη προϋπηρεσίας.....	57
Γράφημα 7.Επίπεδο Ιεραρχίας.....	58
Γράφημα 8.Θετική στάση στην αλλαγή	59
Γράφημα 9.Στάση στην αλλαγή - Επικοινωνία στους συναδέλφους.....	60
Γράφημα 10.Στάση στην αλλαγή – Επικοινωνία στους Προϊστάμενους	60
Γράφημα 11.Στάση απέναντι στην αλλαγή του εργασιακού περιβάλλοντος	61
Γράφημα 12.Φόβος για την απόκτηση επιπλέον γνώσεων.....	62
Γράφημα 13.Στάση προς την εκπαίδευση	62
Γράφημα 14.Ενημέρωση από την Διοίκηση	63
Γράφημα 15.Επάρκεια Ενημέρωσης.....	64
Γράφημα 16.Γνώμη των εργαζομένων για ενδεχόμενα προβλήματα.....	64
Γράφημα 17.Γνώμη των εργαζομένων για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων	65
Γράφημα 18.Πρόταση για αλλαγή	66
Γράφημα 19.Αλλαγές για βελτίωση της εκτέλεσης της εργασίας	67
Γράφημα 20.Αναδιοργάνωση των δομών	68
Γράφημα 21.Μετακίνηση Τμημάτων Ελέγχου από τις Δ.Ο.Υ. στα ΕΛ.ΚΕ	68
Γράφημα 22. Αύξηση παραγωγικότητας λόγω σύστασης των ΕΛ.ΚΕ.....	70
Γράφημα 23.Λειτουργία Τμήματος Ελέγχου στη Δ.Ο.Υ	71
Γράφημα 24.Ενημέρωση για την αναδιοργάνωση των δομών	72
Γράφημα 25. Χρόνος προσαρμογής.....	73
Γράφημα 26.Αποτελεσματικότητα των ψηφιακών λειτουργιών	74
Γράφημα 27.Βαθμός ικανοποίησης υλικοτεχνικής υποδομής.....	74
Γράφημα 28.Μείωση λειτουργικού κόστους από τη χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών .	75
Γράφημα 29.Βελτίωση διαχείρισης εργασιών λόγω χρήσης ηλεκτρονικών υπηρεσιών	76

Γράφημα 30. Προσθήκη επιπλέον ηλεκτρονικών υπηρεσιών.....	76
Γράφημα 31. Ικανοποίηση των πολιτών/λογιστών/δικηγόρων σε σχέση με τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες.....	77
Γράφημα 32. Λόγοι δυσκολίας ενσωμάτωσης μορφών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	78

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Συσχέτιση φύλου με προθυμία για εκπαίδευση στα πλαίσια μιας αλλαγής.....	79
Πίνακας 2. Συσχέτιση φύλου με χρησιμότητα της λειτουργίας Τμήματος Ελέγχου στις Δ.Ο.Υ.	80
Πίνακας 3. Συσχέτιση φύλου με γνώμη για την βελτίωση της διαχείρισης των εργασιών μέσω των ηλεκτρονικών υπηρεσιών.....	81
Πίνακας 4. Συσχέτιση ηλικιακής ομάδας με ενδεχόμενο αλλαγών στην εργασία.....	82
Πίνακας 5. Συσχέτιση ηλικιακής ομάδας με την βελτίωση της διαχείρισης των εργασιών μέσω των ηλεκτρονικών υπηρεσιών.....	85
Πίνακας 6. Συσχέτιση Υπηρεσίας με ενδεχόμενο αλλαγών στην εργασία.....	86
Πίνακας 7. Συσχέτιση Υπηρεσίας με αναδιοργάνωση των δομών της ΑΑΔΕ.....	87
Πίνακας 8. Συσχέτιση Υπηρεσίας με υλικοτεχνική υποδομή.....	89
Πίνακας 9. Συσχέτιση Τμήματος με την άποψη για το κατά πόσο θεωρείται απαραίτητη η λειτουργία του Τμήματος Ελέγχου εντός της Δ.Ο.Υ.....	91
Πίνακας 10. Συσχέτιση Υπηρεσίας με την άποψη για τη μετακίνηση Τμήματος Ελέγχου από τις Δ.Ο.Υ. στα ΕΛ.ΚΕ.....	69

Εισαγωγή

Οι οργανισμοί παρουσιάζουν μεγάλο αριθμό αλλαγών και αυξημένη πολυπλοκότητα προσπαθώντας να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις που δημιουργεί το περιβάλλον. Για το λόγο αυτό, η επιβίωση και η μετέπειτα ανάπτυξη των οργανισμών επιβάλλει την κατανόηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος τους στην προσαρμογή και στην ανάπτυξη μιας νέας κουλτούρας ενσωματώνοντας τους κατάλληλους μηχανισμούς και διαδικασίες.

Οι οργανισμοί προβαίνουν σε οργανωσιακές αλλαγές αντιπροσωπεύοντας την αναγνώριση μιας ευκαιρίας για ανάπτυξη, οδηγούμενοι στην υιοθέτηση μιας νέας ιδέας με στόχο να αυξηθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού.¹ Η εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών στο Δημόσιο Τομέα αφορά επιχειρούμενες αλλαγές οι οποίες πλαισιώνονται κυρίως από την αναδιοργάνωση των δομών και από τον επαναπροσδιορισμό των διαδικασιών περιλαμβάνοντας την ενίσχυση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Το θέμα της διοικητικής ανασυγκρότησης των δημοσίων οργανισμών απασχολεί τους σύγχρονους δημόσιους οργανισμούς και παρόλο που η ακαδημαϊκή κοινότητα έχει ερευνήσει την ανάγκη υιοθέτησης αλλαγών στους δημόσιους οργανισμούς, παρατηρείται πως στην πράξη υπάρχουν δυσκολίες ως προς την εφαρμογή τους. Οι υφιστάμενες παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης συνεχίζουν να εμποδίζουν την εισαγωγή των υλοποιούμενων δράσεων αλλαγής και να καθιστούν δυσχερή την ενσωμάτωσή τους στο δημόσιο τομέα.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας, παρουσιάζεται η εννοιολογική προσέγγιση της οργανωσιακής αλλαγής, οι τύποι και φορείς της αλλαγής, οι παράγοντες που την ωθούν καθώς και η αντίδραση των ατόμων απέναντι στην επιχειρούμενη αλλαγή εκφραζόμενη ως αντίσταση.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αποτυπώνονται οι παράγοντες που επιβάλλουν την αλλαγή στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα, τη συμβολή του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ αλλά

¹ R.Boohene, A.A. Williams, A.A., Resistance to Organisational Change: A Case Study of Oti Yeboah Complex Limited. International Business and Management, 2012, p.136, Διαθέσιμο στο: <https://core.ac.uk/download/pdf/236300854.pdf> [τελευταία πρόσβαση 14-10-2022].

και η παρουσία της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην προώθηση, την ενθάρρυνση και την παρακολούθηση της αλλαγής. Ακόμη, παρουσιάζονται οι λόγοι αποτυχίας των επιχειρούμενων αλλαγών στη ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η υπό μελέτη περίπτωση της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) και αποτυπώνονται το όραμα, η αποστολή, οι αρμοδιότητες και οι επιχειρησιακοί στόχοι της Αρχής ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η διεξαγωγή της εμπειρικής έρευνας στην ΑΑΔΕ στην οποία συμμετείχαν 106 εργαζόμενοι αποτυπώνοντας τις γνώμες των εργαζομένων της σε συνθήκες οργανωσιακών αλλαγών και τη στάση τους απέναντι σε αυτές. Τα τελευταία χρόνια, το εύρος των αλλαγών στην ΑΑΔΕ περιλαμβάνει συχνές μεταβολές, μερικές από τις οποίες αφορούν μεταβολές στις οργανωτικές δομές με συγχωνεύσεις των δομών και τη σύσταση νέων υπηρεσιών. Παράλληλα, αναμορφώνονται και ανασχεδιάζονται οι διαδικασίες εξυπηρέτησης του πολίτη, προσανατολίζοντας στις ψηφιακές υπηρεσίες, εκσυγχρονίζοντας τα πληροφοριακά συστήματα προκειμένου να υπάρχει άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες του πολίτη.

Στόχος της έρευνας ήταν να αναδείξει τη συμφωνία ή διαφωνία ως προς τις αποφάσεις της διοίκησης σχετικά με σημαντικές οργανωτικές αλλαγές που συμβαίνουν στον οργανισμό καθώς και τη στάση των εργαζομένων απέναντι σε αλλαγές του εργασιακού περιβάλλοντος τους. Επίσης, η έρευνα εξέτασε κατά πόσο η Διοίκηση προβαίνει σε ένα συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης για τη λήψη των αποφάσεων με ενθάρρυνση για τη συμμετοχή του προσωπικού της και προετοιμάζει συντονισμένα το ανθρώπινο δυναμικό για την επικείμενη αλλαγή. Πλέον, αναλύθηκε η στάση των εργαζομένων σχετικά με τις ψηφιακές υπηρεσίες και την ένταξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην ΑΑΔΕ.

ΜΕΡΟΣ Α΄ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 1. Οργανωσιακή Αλλαγή

1.1 Έννοια της οργανωσιακής αλλαγής

Η αλλαγή είναι μια μετάβαση από μια κατάσταση πραγμάτων σε μια άλλη ή η μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό.² Η διοίκηση της αλλαγής αποτελεί μια σημαντική ικανότητα που πρέπει να διαθέτουν τα διοικητικά και ηγετικά στελέχη³ καθώς περιλαμβάνει τακτικές, μεθόδους, πρακτικές και αρχές για την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Σύμφωνα με τον καθηγητή Β. Κέφη, επειδή η έννοια της αλλαγής ενδέχεται να παραπέμπει στην αλλαγή προς το χειρότερο, για το λόγο αυτό προτείνεται η υιοθέτηση ενός διαφορετικού όρου όπου αναφέρεται στη διοίκηση βελτιώσεων.⁴

Ο στόχος της προγραμματισμένης οργανωτικής αλλαγής είναι η εύρεση νέων βελτιωμένων τρόπων χρήσης των διαθέσιμων πόρων προκειμένου να αυξηθεί η αποδοτικότητα του οργανισμού και να δημιουργήσει αξία.⁵

Η αλλαγή επιδρά σε τρεις βασικές λειτουργικές κατηγορίες μιας επιχείρησης α) στη δομή, β) στη τεχνολογία και γ) στο ανθρώπινο δυναμικό.⁶ Μέσω του ανασχεδιασμού της οργανωτικής δομής και της κουλτούρας ένας οργανισμός μπορεί να αξιοποιήσει τους ανθρώπινους και λειτουργικούς του πόρους προκειμένου να επωφεληθεί από τις τεχνολογικές ευκαιρίες που προκύπτουν. Η παρουσία της τεχνολογίας ενισχύει την αξία ενός οργανισμού αναπτύσσοντας νέα προϊόντα ή τροποποιώντας τα ήδη υπάρχοντα. Η ικανότητα να βελτιώνεται ο τρόπος παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών με στόχο να αυξάνεται η ποιότητα και η αξιοπιστία τους αποτελεί προστιθέμενη αξία για τον οργανισμό. Ένας οργανισμός μπορεί στο πλαίσιο που του επιτρέπεται να μετατρέψει τις τεχνολογικές του ικανότητες σε ευκαιρία επανασχεδιάζοντας τις οργανωτικές δραστηριότητες. Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το σημαντικότερο

² Λ. Χυτήρης, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 1994, σ. 326.

³ Δ. Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002, σ.574.

⁴ Β. Κέφης, Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2005, σ.182.

⁵ G.R.Jones, Organizational Theory Design, and Change, 7th edition, Texas A&M University 2013, p.295, Διαθέσιμο στο <https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/085-Organizational-Theory-Design-and-Change-Gareth-R.-Jones-Edisi-7-2013.pdf>, [τελευταία πρόσβαση 13/10/2022].

⁶ Β. Κέφης, ό.π. σ.182.

περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού καθώς προσδίδουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα οργανισμό. Οι προσπάθειες αλλαγής που απευθύνονται στο ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβάνουν τέσσερις πτυχές: 1) επένδυση στην εκπαίδευση με σκοπό οι εργαζόμενοι να διευρύνουν και να αναπτύσσουν τις ικανότητες και δεξιότητες τους, 2) ένταξη των εργαζομένων στην οργανωτική κουλτούρα του οργανισμού, προκειμένου να αποκτήσουν ένα κοινό σύστημα αξιών με το οποίο συνδέεται η οργανωτική απόδοση, 3) συνεχής εξέταση του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν τα συστήματα προαγωγών και ανταμοιβών, 4) αλλαγή της σύνθεσης της ανώτατης διοίκησης με στόχο τη βελτίωση της οργανωσιακής μάθησης και της λήψης αποφάσεων.

Μια καλά σχεδιασμένη οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να επέλθει μέσω της Οργανωσιακής Ανάπτυξης όπου αποσκοπεί στην αλλαγή των πεποιθήσεων και των στάσεων των οργανωτικών δομών προκειμένου να προσαρμόζονται με το πιο βέλτιστο τρόπο στις νέες τεχνολογίες. Μια τέτοια προσέγγιση προϋποθέτει τη συνεργατική προσπάθεια των μελών μιας οργάνωσης με ιδιαίτερη έμφαση στη βελτίωση της οργανωσιακής παιδείας.⁷

1.2 Παράγοντες αλλαγής

Οι οργανώσεις αποτελούν συστήματα της κοινωνίας και βρίσκονται σε μια διαρκή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον το οποίο αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις σε τεχνολογικό, οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο. Σύμφωνα με τον Kotter, οι σημαντικότερες κινητήριες δυνάμεις που δημιουργούν την ανάγκη για αλλαγή έχουν κοινωνική και οικονομική διάσταση και συνδέονται με την αναγνώριση και αποδοχή των εσωτερικών και εξωτερικών δυνάμεων του περιβάλλοντος.⁸

Το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού περιλαμβάνει τα εσωτερικά στοιχεία του οργανισμού τα οποία δημιουργούν την ανάγκη αλλαγής και αποτελεί βασικό λόγο επανατοποθέτησης και ανασυγκρότησης των δομών και των λειτουργιών της επιχείρησης. Μια αλλαγή στη στρατηγική του οργανισμού μπορεί να επιφέρει στους εργαζομένους ανασχεδιασμό των εργασιακών τους καθηκόντων και νέα συστήματα αξιολόγησης και ανταμοιβών. Μια άλλη εσωτερική δύναμη που επιβάλλει αλλαγή

⁷ Ν. Παπαλεξανδρή/Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, 3^η έκδοση, εκδ, Μπένου, Αθήνα, 2003, σ. 452.

⁸ Β. Κέφης, ό.π. σ.182.

είναι οι μεταβολές στη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού, με εργαζόμενους που βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα ιεραρχίας να χρειαστεί να αλλάξουν θέσεις εργασίας προκειμένου να ανελιχθούν περισσότερο φιλόδοξοι εργαζόμενοι.⁹ Άλλες εσωτερικές δυνάμεις είναι η απουσία και η έλλειψη σχεδιασμού σε διαδικασίες, η ξαφνική αποχώρηση εργαζομένων σε κρίσιμη περίοδο για τη συνέχιση λειτουργίας του οργανισμού, η προβληματική κατανομή αρμοδιοτήτων και ρόλων, οι αρνητικές απόψεις των εργαζομένων για το εργασιακό περιβάλλον σε συνδυασμό με το χαμηλό ηθικό. Η δύναμη των ανθρώπων αποτελεί μια εσωτερική δύναμη που ασκεί πίεση υπέρ ή κατά των αλλαγών με πολλά άτομα να αντιστέκονται στις αλλαγές και άλλα να επιθυμούν νέες ιδέες. Κάθε αλλαγή αποτελεί το έναυσμα για μια αλυσίδα γεγονότων για το μέλλον.¹⁰

Η παρακολούθηση και η ανταπόκριση στις εξελίξεις και στις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί βασική προϋπόθεση επιβίωσης. Η οικονομική κατάσταση, οι αλλαγές στην εθνική και ευρωπαϊκή νομοθεσία, η ραγδαία ανάπτυξη και εξέλιξη της τεχνολογίας και η αύξηση του ανταγωνισμού διαμορφώνουν ένα συγκεκριμένο πλαίσιο το οποίο προσδιορίζει τις δυνατότητες, το εύρος και την αποτελεσματικότητα των αλλαγών¹¹. Οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών μεταβάλλονται με αποτέλεσμα να διαμορφώνονται νέες απαιτήσεις για περισσότερες ή λιγότερες υπηρεσίες. Ο οργανισμός σε αυτές τις περιπτώσεις στοχεύει σε αλλαγή στρατηγικού σχεδιασμού προκειμένου να ανταποκριθεί στις επικείμενες αλλαγές. Οι αστάθμητοι παράγοντες και η μη προβλεψιμότητα τους απαιτούν την εκτίμηση των εξελίξεων και την ετοιμότητά τους για την αντιμετώπιση κάθε ενδεχόμενης πρόκλησης.

⁹ *S.Robbins, M.Coulter & D.DeCenzo*, Διοίκηση επιχειρήσεων. Αρχές και εφαρμογές. (μτφρ. Ηρώ Νικολάου, επιμ. Νικόλαος Ραχανιώτης, Γιάννης Τσουλφός), 2^η έκδοση, εκδ.Κριτική, Αθήνα, 2017(Προηγούμενη έκδοση: 2012),σ.268.

¹⁰ *P.J.Montana, B. H.Charnov*, Μάνατζμεντ, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2002,σ.432.

¹¹ *A.A. Armenakis ,G.A. Bedeian*, Organizational Change: A review of theory and research in the 1990s, *Journal of Management*, Vol.25, 1999,p.296, Διαθέσιμο στο: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149206399000045>[τελευταία πρόσβαση 9/10/2022].

1.3 Οι τύποι της αλλαγής

Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με ποικίλους τρόπους ανάλογα την οπτική γωνία υπό το πρίσμα της οποίας εξετάζεται και οι οποίες είναι:

- **Οριακές-βαθμιαίες και στρατηγικές.** Εξετάζονται με βάση το βαθμό σπουδαιότητας για αλλαγή.
- **Αντιδραστικές.** Αυτές οι αλλαγές πραγματοποιούνται για να ανταποκριθούν σε ένα εξωτερικό ερέθισμα με σκοπό να επέλθει η προσαρμογή στις εξελίξεις του περιβάλλοντος.
- **Προδραστικές.** Πρόκειται για αλλαγές οι οποίες πραγματοποιούνται με βάση τις προβλέψεις για αυτά που πρόκειται να συμβούν και ως εκ τούτου πρόκειται για τις αλλαγές που δημιουργούν τις εξελίξεις.¹²

Ανάλογα με τις πιέσεις τις οποίες δέχεται η οργάνωση από το εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον, οι οργανωσιακές αλλαγές μπορούν να διακριθούν σε:¹³

- **Επιβαλλόμενες ή απρογραμμάτιστες.** Σε αυτό το τύπο αλλαγής είναι μηδαμινή η αντίδραση του οργανισμού δεδομένου ότι επιβάλλεται στον οργανισμό να συμπεριφερθεί με συγκεκριμένο τρόπο που έχουν ήδη προδιαγράψει κάποιοι τρίτοι.
- **Φυσιολογικές ή αναμενόμενες.** Οι αλλαγές αυτές αναμένονται ως αποτέλεσμα της δραστηριότητας του οργανισμού και η αντίδραση σε αυτές μπορεί να προγραμματισθεί έγκαιρα.
- **Διαπραγματεύσιμες.** Η νέα συμπεριφορά που υιοθετείται από τους άμεσα επηρεαζόμενους από την αλλαγή, αποτελεί θέμα συζήτησης των ενδιαφερομένων.

Ανάλογα με την έκταση, τη συχνότητα και την ένταση εμφάνισης της αλλαγής, οι αλλαγές μπορούν να διακριθούν:

- **Συνεχούς ή περιοδικής βελτίωσης,** καθώς πρόκειται για μικρές και σταδιακές αλλαγές που είναι μέτριας δυσκολίας και σημαντικότητας.

¹² Λ.Χυτήρης, ό.π. σ.327.

¹³ B. Erdogan, Organizational Change Management for the Implementation of Collaboration Environments. Doctoral Dissertation, University of Loughborough, 2008, p.55, Διαθέσιμο στο : https://repository.lboro.ac.uk/articles/thesis/Organisational_change_management_for_the_implementation_of_collaboration_environments/9453920/1, [τελευταία πρόσβαση 1/12/2022]

- **Ριζοσπαστικές αλλαγές**, όπου συνήθως την επιβάλλει το εξωτερικό περιβάλλον όταν αντιμετωπίζεται μια κρίση και εφαρμόζεται όταν δε μπορεί να πραγματοποιηθεί με ευκολία στα υφιστάμενα οργανωσιακά πλαίσια.

1.4 Οι φορείς της αλλαγής

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση αλλαγών πραγματώνεται μέσω των μελών της οργάνωσης ή εξωτερικών συμβούλων οι οποίοι αποτελούν τους φορείς των αλλαγών. Τα άτομα αυτά δρουν ως εκκινήτες και επωμίζονται την ευθύνη με σκοπό να διαχειριστούν τη διαδικασία της αλλαγής¹⁴. Η επιτυχία της αλλαγής εξαρτάται από το βαθμό ανταπόκρισης των φορέων αλλαγής στις υπευθυνότητες τους. Οι κύριοι φορείς των αλλαγών είναι:

1. **Ο Ηγέτης φορέας της αλλαγής.** Είναι το στέλεχος που συλλαμβάνει την ιδέα της αλλαγής και καθορίζει τον ορίζοντα δράσης του οργανισμού επανακαθορίζοντας το όραμα. Οι βασικές λειτουργίες του ηγετικού ρόλου της αλλαγής είναι η διάδοση του οράματος της αλλαγής, η έμπνευση, η πειθώ.
2. **Οι προγραμματιστές της αλλαγής.** Αποτελούν την ομάδα που θα μετατρέψει τη σύλληψη της ιδέας σε προγράμματα και σχέδια δράσης.¹⁵ Είναι οι αποδέκτες των αντιδράσεων των εργαζομένων και ο μεσολαβητής σε ζητήματα πρακτικής για την υλοποίηση της αλλαγής.
3. **Οι εκτελεστές των προγραμμάτων αλλαγής.** Είναι αυτοί που αναλαμβάνουν την ευθύνη να προγραμματίσουν, να συντονίσουν, να υλοποιήσουν και να ελέγξουν τις ενέργειες που αφορούν στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της αλλαγής. Συνήθως συμμετέχουν σε ομάδες έργων σχετικών με την αλλαγή ως υπεύθυνοι ή απλά μέλη, ως ειδικοί ή ως διαχειριστές¹⁶.

¹⁴ S. Robbins κ.ά., ό.π., σ. 269.

¹⁵ Λ. Χυτήρης, ό.π. σ. 331.

¹⁶ Ν. Παπαλεξανδρή κ.ά., ό.π. σ.460.

1.5 Μοντέλα διαχείρισης της αλλαγής

1.5.1 Το μοντέλο Lewin

Προκειμένου να κατανοηθούν οι αιτίες που παρακινούν τα άτομα να αλλάξουν, ο Lewin ανέπτυξε ένα μοντέλο τριών σταδίων, όπου απαιτεί την αποσταθεροποίηση της καθεστηκίας τάξης, δηλαδή του παλιού τρόπου με το οποίο διεξάγονται οι διαδικασίες, το στάδιο της μετακίνησης και τη επανασταθεροποίηση των νέων συμπεριφορών. Η αποσταθεροποίηση μπορεί να επιτευχθεί μέσω της μάθησης νέων τρόπων σκέψης και δράσης αντιμετωπίζοντας την αντίσταση στην αλλαγή. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εγκαταλείψουν παλιούς τρόπους δράσης που δεν ευθυγραμμίζονται με τους νέους οργανωσιακούς στόχους.

Η νέα κατάσταση πρέπει να τροποποιηθεί ώστε να αντέξει στον χρόνο. Αν δε συντελεστεί αυτό το στάδιο πιθανότατα η αλλαγή θα είναι βραχύχρονη και οι εργαζόμενοι θα επανέλθουν στην πρότερη κατάσταση ισορροπίας. Στόχος είναι οι εργαζόμενοι να ενθαρρυνθούν και να παρακινηθούν ώστε να αποκτήσουν συμπεριφορές και στάσεις που υποστηρίζουν τη νέα κατεύθυνση του οργανισμού.¹⁷

Η επανασταθεροποίηση της νέας αλλαγής εφαρμόζεται μέσω της ενίσχυσης και της ανατροφοδότησης θετικών στοιχείων από τα ηγετικά στελέχη, λαμβάνοντας για παράδειγμα θετικές πληροφορίες και συναισθήματα, αύξηση αμοιβών και διενέργεια προγραμμάτων εκπαίδευσης των νεοεισερχομένων.

Η βιβλιογραφία προσφέρει αρκετά θεωρητικά μοντέλα που αναπτύχθηκαν με στόχο την υλοποίηση μιας σχεδιασμένης αλλαγής. Από τα πιο γνωστά μοντέλα που προδιαγράφουν τα στάδια αλλαγής προέρχεται από τον Lewin-Schein (1951) περιγράφοντας τη διαδικασία της αλλαγής στηριζόμενος σε τρία στάδια: 1) απόψυξη, 2) αλλαγή και 3) επανακατάψυξη.

Το πρώτο στάδιο, ο Lewin το κατονομάζει ως «κατάσταση απόψυξης» και αναφέρεται στο τρόπο προετοιμασίας της επιχείρησης για την πραγματοποίηση της αλλαγής. Είναι το στάδιο όπου οι εργαζόμενοι «ξεπαγώνουν» προβαίνοντας σε μια διαδικασία απεμπλοκής πρακτικών του παρελθόντος. Σε αυτή τη φάση, αρχίζει να

¹⁷ R.Konopaske, J.M.Ivancevich & M.Matteson, Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Διοίκηση, (μτφρ. Λ. Γουσίου, επιμ. Δ. Ιορδάνογλου, Λ. Παναγιωτοπούλου), 11^η εκδ, εκδ.Τζιόλα, Θεσσαλονίκη, 2022, σ.523

αμφισβητείται το status quo και υφίσταται η συνειδητοποίηση της ανάγκης για αλλαγή. Η κατάσταση αυτή ενέχει στοιχεία πίεσης και άγχους που ωθεί τα άτομα να εγκαταλείψουν παλαιές συμπεριφορές και δράσεις. Σημαντικό στοιχείο σε αυτό το στάδιο είναι η θετική προσδοκία σε μία νέα επιθυμητή κατάσταση¹⁸.

Το δεύτερο στάδιο σχετίζεται με την «κατάσταση αλλαγής»: Σε αυτό το στάδιο η αλλαγή υιοθετείται από τους εργαζομένους. Ο ρόλος της διοίκησης είναι πολύ σημαντικός σε αυτό το στάδιο και θα πρέπει να διατηρήσει ακλόνητη τη δέσμευσή της στην αλλαγή, δεδομένου ότι ενδέχεται να υπάρχουν απώλειες λόγω αντίστασης στην αλλαγή. Σημαντικό παράγοντα αποτελεί η αποτελεσματική διάχυση της επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων καθώς επίσης και η διασφάλιση ότι οι δυνάμεις της αλλαγής θα είναι ισχυρότερες από τις δυνάμεις της αντίστασης. Οι νέες συμπεριφορές που θα υιοθετηθούν από τους εργαζομένους ως κινητήρια δύναμη της αλλαγής θα αποτελούν μέρος της συνολικής τους συμπεριφοράς και θα καταστούν χρήσιμες για τον οργανισμό¹⁹.

Το τρίτο στάδιο, αφορά την «κατάσταση επανακατάψυξης»: Ο στόχος αυτού του σταδίου είναι η διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της και απαιτεί χρόνο αφού εδραιώνεται ένα νέο status quo με συμπεριφορές που αποτελούν μέρος της κουλτούρας του οργανισμού.

1.5.2 Το μοντέλο του Kotter

Ένα από τα επικρατέστερα μοντέλα της οργανωσιακής αλλαγής αποτελεί αυτό του J. Kotter, καθηγητής στο Harvard Business School, όπου παρουσίασε σε οκτώ στάδια τα βήματα της επιτυχημένης αλλαγής για έναν οργανισμό.²⁰

1. *Ανάπτυξη της αίσθησης του επείγοντος*: Στο στάδιο αυτό πρέπει να ενεργοποιηθεί η επιτακτική ανάγκη της αλλαγής και να εξαλειφθούν οι παράγοντες που δημιουργούν τον εφησυχασμό. Οι απαιτήσεις και οι πιέσεις από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον επιβάλλουν την άμεση δράση.

¹⁸ Ν. Παπαλεξανδρή κ.ά., ό.π. σ. 448.

¹⁹ Λ. Χυτήρης, ό.π. σ. 348.

²⁰ J. Kotter, *Ηγέτης στις Αλλαγές*, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2001, σ. 37

2. *Δημιουργία ομάδας καθοδήγησης*: Η υλοποίηση μεγάλων αλλαγών απαιτεί τη συγκρότηση ομάδας με επικεφαλής άτομο που κατέχει ηγετικές ικανότητες με σκοπό το συντονισμό και την εναρμόνιση ολόκληρης της ομάδας.
3. *Διαμόρφωση οράματος και στρατηγικής*: Η ύπαρξη ενός οράματος και η διαμόρφωση μίας αποτελεσματικής στρατηγικής ενεργοποιούν τους εργαζόμενους ενός οργανισμού προς την υιοθέτηση των σημαντικών αλλαγών.
4. *Διάδοση του οράματος της αλλαγής*: Οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού χρειάζεται να ενστερνιστούν το όραμα με σκοπό να υιοθετηθεί. Η μετάδοση του οράματος είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία προκειμένου οι εργαζόμενοι να το κατανοήσουν με σαφήνεια είτε μέσω του διαλόγου, παραδειγμάτων ή συμβολικών πράξεων.
5. *Ενδυνάμωση και ευρεία συμμετοχή*: Η παρότρυνση συμμετοχής σημαντικού αριθμού εργαζομένων με σκοπό την διατύπωση πρωτότυπων ιδεών. Αυτό μπορεί να συμβεί όταν επέλθουν αλλαγές σε βασικά εμπόδια, όπως είναι οι δύσκαμπτες δομές και τα συστήματα, η έλλειψη ικανοτήτων και προβληματικών συμπεριφορών από την ανώτερη διοίκηση.
6. *Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτυχιών*: Η επίτευξη των βραχυπρόθεσμων στόχων συμβάλλει στην ορμή της αλλαγής αφού συνδέεται με μακροπρόθεσμο ορίζοντα και την επίτευξη του οράματος. Βοηθάει αντιδρώντες της αλλαγής να μετατραπούν σε υποστηρικτές.
7. *Παγιοποίηση των αποτελεσμάτων και προώθηση περαιτέρω αλλαγών*: Ενίσχυση της διαδικασίας της αλλαγής με την εισαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων και τη συνεχή κατάρτιση και προώθηση ατόμων που μπορούν να συμβάλουν στο όραμα της αλλαγής.
8. *Ενστερνισμός νέας κουλτούρας*: Προκειμένου οι αλλαγές να εδραιώνονται είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι νέες καταστάσεις να ενσωματώνονται στην φιλοσοφία του οργανισμού και να ενσωματώνονται στην εταιρική κουλτούρα.

Τα τέσσερα πρώτα στάδια μοντελοποίησης τη διαδικασίας της αλλαγής του Kotter βοηθούν στην παγίωση του καθεστώτος ενώ τα στάδια πέντε, έξι και επτά εισάγουν νέες πρακτικές οι οποίες μπορούν να εκτελεστούν από κατώτερα

ιεραρχικά επίπεδα. Το τελευταίο στάδιο υποστηρίζει την ενσωμάτωση της αλλαγής στη κουλτούρα της εταιρείας.²¹

1.6 Αντίσταση στην αλλαγή

Η δέσμευση για αλλαγή από τα μέλη ενός οργανισμού είναι σε μεγάλο βαθμό συνάρτηση της αξίας που δίνεται στην αλλαγή. Για την οργανωσιακή αλλαγή σημαντικό κρίνεται να υπάρχει ευρύτερη εκτίμηση της αλλαγής ώστε να δεσμευτούν για την επιτυχημένη υλοποίησή της.²² Τα μέλη ενός οργανισμού ενδέχεται να εκτιμούν μια προγραμματισμένη οργανωτική αλλαγή επειδή πιστεύουν ότι κάποιου είδους αλλαγή κρίνεται επείγοντως αναγκαία. Οι λόγοι αποδοχής μιας αλλαγής ποικίλλουν, είτε επειδή τα μέλη ενός οργανισμού πιστεύουν ότι η αλλαγή είναι αποτελεσματική και θα επιλύσει ένα σημαντικό οργανωτικό πρόβλημα, είτε επειδή κρίνουν σημαντικά τα προσωπικά οφέλη που θα επέλθουν από την αλλαγή, είτε επειδή συνάδει με τις βασικές αξίες του οργανισμού. Όλα τα μέλη του οργανισμού δεν είναι απαραίτητο να εμφανίζουν συνέπεια ως προς τους λόγους αποδοχής μιας αλλαγής καθώς η επίτευξη και μόνο της επιχειρούμενης αλλαγής μπορεί να επιφέρει την προσδοκώμενη αξία.

Παρόλα αυτά, η αλλαγή δε τυγχάνει ευρύτερης αποδοχής και η ικανότητα να εισάγονται αλλαγές απαιτεί βασικές διοικητικές δεξιότητες. Κάθε προσπάθεια αλλαγής ανεξάρτητα από την οπτική γωνία από την οποία εξετάζεται, η ανθρώπινη διάσταση θεωρείται η πιο κρίσιμη. Η επιτυχία μιας διαφοροποίησης στις πολιτικές, τη δομή, τη τεχνολογία, την κουλτούρα και στις διαδικασίες ενός οργανισμού εξαρτάται από το βαθμό που τα μέλη του θα αντιδράσουν ή θα σταθούν εμπόδιο στην επιχειρούμενη αλλαγή. Η αλλαγή η οποία σχετίζεται με τη δομή, τη τεχνολογία, την κατανομή των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού μπορεί να επιφέρει αντίδραση μεταφραζόμενη ως διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης με γνώμονα την εξασφάλιση των συνθηκών του εργασιακού χώρου.²³ Αποτελεί μια πραγματικότητα, η άποψη του Marris πως μια πραγματική αλλαγή πλαισιώνεται από “απώλεια, αγωνία

²¹ E. Cameron, M. Green, Making Sense of Change Management, London and Philadelphia, 2nd edition, 2009, p.115, Διαθέσιμο στο: <http://www.mim.ac.mw/books/Making%20Sense%20of%20Change%20Management,%203rd%20edition.pdf>, 67, [τελευταία πρόσβαση 16/12/2022].

²² J.B. Miner, A theory of organizational readiness for change, 2009, p.3. Διαθέσιμο στο: <https://implementation.science.biomedcentral.com/articles/10.1186/1748-5908-4-67>, [τελευταία πρόσβαση 16/10/2022].

²³ Λ. Χυτήρης, ό.π. σ.337.

και πάλι” και αποτελεί μια οδυνηρή διαδικασία²⁴ προκειμένου ένα στοιχείο ή μια λειτουργία να μπορέσει να εντοπιστεί, να αξιολογηθεί, να επεξεργαστεί και μετέπειτα να υιοθετηθεί από τον οργανισμό.

Οι πιθανότερες αιτίες αντίστασης στην αλλαγή βασίζονται σε ψυχολογικούς παράγοντες καθώς υπάρχει η πεποίθηση ότι επέρχεται αλλαγή στο ιεραρχικό τους αξίωμα ή επειδή διαφωνούν με το αξιακό υπόβαθρο των αλλαγών.²⁵ Μια αλλαγή μπορεί να δημιουργήσει μια κατάσταση αστάθειας και αβεβαιότητας στο περιβάλλον του ατόμου, όπου πριν την αλλαγή η ισορροπία ήταν παρούσα και υπήρχε εξασφάλιση ως προς την ικανοποίηση των βασικών του αναγκών. Σε αυτήν την περίπτωση, το άτομο μεταφράζει την αλλαγή σαν μια απειλή με αποτέλεσμα να μεταβαίνει στο συναισθηματικό στάδιο της άρνησης και του φόβου. Η συναισθηματική μεταπήδηση υφίσταται από την άρνηση των ατόμων να εμπλακούν σε νέες μεθόδους εργασίας και υιοθέτησης καινούριων διαδικασιών.

Υπάρχουν και παράγοντες αντίστασης στην αλλαγή που βασίζονται σε πραγματικούς και ουσιαστικούς παράγοντες. Η έλλειψη πληροφόρησης σχετικά με το σκοπό της αλλαγής, την υιοθέτηση νέων μεθόδων εισαγωγής μπορεί να προκαλέσει μια σειρά από προβλήματα στη φάση της υλοποίησης. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν ενημερωθεί από τα ανώτερα στελέχη για την αξία της αλλαγής και να έχει επικοινωνηθεί ολόκληρο το πλαίσιο αλλαγών πριν την υλοποίηση.²⁶

Μεγάλη έκφραση της αντίστασης πολλών εργαζομένων παρουσιάζεται προς τη τεχνολογική αλλαγή. Αυτό γίνεται ευκόλως αντιληπτό καθώς οι εργαζόμενοι οφείλουν να αποκτήσουν νέες δεξιότητες συνδυάζοντας νέους μεθόδους εργασίας. Τέτοιους είδους αντίσταση παρατηρείται σε παλαιότερους εργαζομένους όπου δε κατέχουν τη τεχνολογική εξοικείωση και πολλές φορές η διοίκηση δε μεριμνά για την επιμόρφωση τους.

Άλλες εκφάνσεις αντίστασης στην αλλαγή είναι η αλλαγή στην οργανωτική δομή, σε νέα συστήματα αμοιβών, σε νέες μεθόδους αξιολόγησης. Ο καθηγητής Edward Lawler παρατήρησε ότι διαφορετικά συστήματα ανταμοιβής μπορούν να

²⁴ P. James, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, 1996, σ. 259.

²⁵ R.Konopaske, J.M.Ivancevich & M.Matteson, Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Διοίκηση, (μτφρ. Α. Γουσίου, επιμ. Δ. Ιορδάνογλου, Α. Παναγιωτοπούλου), 11^η εκδ, εκδ. Τζιόλα, Θεσσαλονίκη, 2022, σ. 526.

²⁶ Χ. Κανελλόπουλος, Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση, Αθήνα, 2003, σ. 565.

συνδράμουν σε διαφορετικές φάσεις μιας αλλαγής. Για παράδειγμα, τα δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών είναι πιο κατάλληλη μέθοδος κατά το στάδιο της παρακίνησης των εργαζομένων ενώ στη φάση υλοποίηση της επιχειρούμενης αλλαγής το μπόνους παραγωγικότητας ως προς την επίτευξη στόχων θεωρείται περισσότερο κατάλληλο.²⁷ Ένας σημαντικός λόγος που οι άνθρωποι αντιστέκονται στην οργανωτική αλλαγή είναι ότι πιστεύουν ότι θα χάσουν κάτι πολύτιμο εστιάζοντας στα δικά τους συμφέροντα και όχι σε εκείνα του συνολικού οργανισμού.²⁸ Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να εκφραστεί με επιθετικότητα, παραιτήσεις, χρήση αναρρωτικών αδειών, είτε αιτήσεις για μετάθεση όταν πρόκειται για δημόσιο τομέα. Τα άτομα αυτά είναι αρνητικά σε οποιαδήποτε αλλαγή προς αποφυγή διατάραξης τη συναισθηματικής και ψυχολογικής ισορροπίας τους. Η αντίδραση στο καινούριο στηρίζεται στο φόβο της μη ανταπόκρισης στα νέα καθήκοντα, τη μείωση των απολαβών, την κατάργηση κεκτημένων δικαιωμάτων, πιστεύοντας πως οι αλλαγές θα προκαλέσουν παρά θα επιλύσουν προβλήματα.

Οι συνήθεις μορφές με τις οποίες αντιδρούν οι εργαζόμενοι σε μια ενδεχόμενη αλλαγή είναι:

- Η απόρριψη: Αποτελεί σοβαρή αντίδραση στην αλλαγή και εκδηλώνεται με στάσεις εργασίας, απεργίες. Οι εργαζόμενοι νοιώθουν τον κίνδυνο ότι θα χάσουν τη δουλειά τους ή θα μειωθεί το κύρος τους.
- Αντίσταση: Πρόκειται για μια πιο ήπια αντίδραση σε σχέση με την απόρριψη. Η έκφραση της αντίστασης της αλλαγής δεν εκφράζεται με τον ίδιο τρόπο. Μπορεί να είναι εμφανής αλλά και σιωπηρή. Η διοίκηση μπορεί να αντιμετωπίσει παράπονα, έντονες συζητήσεις, ωστόσο, μια σιωπηρή αντίσταση εκφράζεται με έλλειψη αφοσίωσης και κινήτρων για εργασία, αύξηση των λαθών αλλά και συχνές απουσίες. Η σιωπηρή αντίσταση είναι δύσκολο να εντοπιστεί και να αναγνωριστεί.²⁹

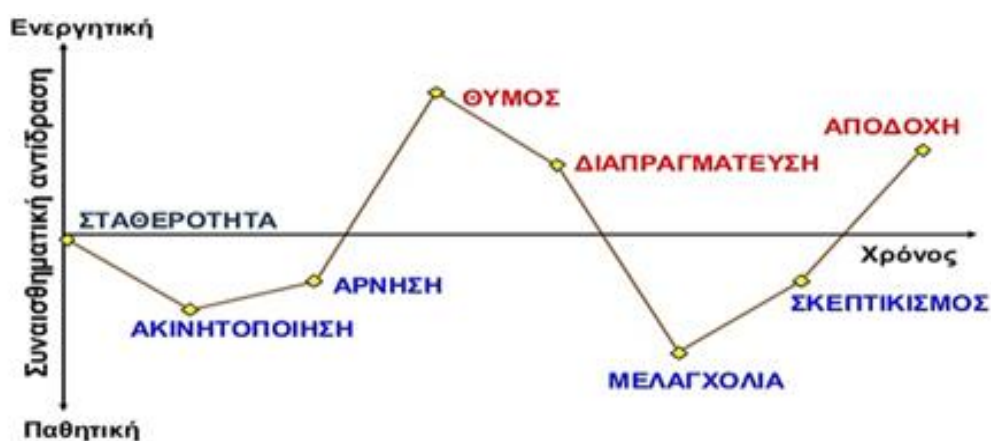
²⁷ R. Luecke, *Managing Change and Transition*. Boston, MA, Harvard Business School Press, 2003, p.24, Διαθέσιμο στο: http://elibrary.lt/resursai/Leidiniai/Litfund/Litfund_leidiniai/verslas/Harvard.Business.School.Press.Managing.Change.And.Transition.eBook-LiB.pdf, [τελευταία πρόσβαση 3/11/2022]

²⁸ P. Kotter, L. Schlesinger, *Choosing Strategies for Change*, 2008, Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change> [τελευταία πρόσβαση 23/10/2022].

²⁹ S. Robbins κ.ά., ό.π., σ. 581.

- Η ανοχή: Οι εργαζόμενοι εκφράζονται με ουδέτερο τρόπο ως προς την αλλαγή καθώς νοιώθουν ότι δεν ωφελούνται αλλά και δεν απειλούνται ιδιαίτερα.
- Η αποδοχή: Είναι η πιο θετική αντίδραση των εργαζομένων και συμβαίνει όταν υπάρχει απουσία υποκειμενικής ή αντικειμενικής επίπτωσης στους εργαζομένους.³⁰

Η συναισθηματική πορεία του ατόμου κατά την αλλαγή εκδηλώνεται με βάση το παρακάτω διάγραμμα:



Εικόνα 1.Η συναισθηματική πορεία κατά την αλλαγή, Κέφης, Β. (2022). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - Διαχείριση Αλλαγών, 11-1-2022, παραδόσεις μαθήματος στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ», Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

1.7 Τρόποι αντιμετώπισης αντίστασης της αλλαγής

Καθώς η κατανόηση της αντίστασης έχει γίνει όλο και πιο σαφής, γίνεται αντιληπτό πως τα άτομα δεν αντιστέκονται στην αλλαγή αυτή καθεαυτή, αλλά τις περισσότερες φορές αντιστέκονται στην αβεβαιότητα και τα πιθανά αποτελέσματα που μπορεί να προκαλέσει η αλλαγή.

Τα στελέχη που αποτελούν τους φορείς-ηγέτες των αλλαγών θα πρέπει με μεθοδικότητα, σχεδιασμό, υπομονή, επιμονή να καλλιεργήσουν την ιδέα στους εργαζομένους ότι δεν πρόκειται να απολέσουν την κοινωνική τους θέση, τα

³⁰ Λ. Χυτήρης, ό.π. σ.333.

κεκτημένα, τις αξίες και τις φιλοδοξίες τους. Προκειμένου να πειστούν οι εργαζόμενοι, θα χρειαστεί να έχει δημιουργηθεί ένα περιβάλλον αλληλοσεβασμού με απώτερο στόχο την επιβεβαίωση των εργαζομένων.³¹ Τα στελέχη προκειμένου να επιτύχουν την αλλαγή θα πρέπει να έχουν ανοιχτό το δίαυλο της διαφανούς επικοινωνίας μέσω της οποίας επιτρέπεται στους εργαζομένους να ομιλούν και να διατυπώνουν ελεύθερα τις φοβίες και τις αγωνίες τους. Η ενσωμάτωση των εργαζομένων στο σχέδιο της αλλαγής με την ενεργό συμμετοχή τους ενθαρρύνει τη διαδικασία της αλλαγής όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να εκφράσουν στα ανώτερα στελέχη προτάσεις αλλά και προβληματισμούς και ανησυχίες.³² Η εκπαίδευση των εργαζομένων³³ αποτελεί μια τεχνική αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή ενσωματώνοντας επιμορφωτικά σεμινάρια τα οποία σχετίζονται με το σχέδιο της αλλαγής. Οι εργαζόμενοι εντάσσονται πιο ομαλά στο καινούριο περιβάλλον το οποίο και αποδέχονται σταδιακά μη προβάλλοντας αντίσταση. Ο ηγέτης της αλλαγής προκειμένου να μειώσει τις αρνητικές αντιδράσεις στην αλλαγή θα πρέπει να αφουγκράζεται τις ανησυχίες των εργαζομένων λαμβάνοντας συμβουλευτικές υπηρεσίες από εξειδικευμένους εξωτερικούς συμβούλους. Κρίνεται, πως η αντίσταση στην αλλαγή διαθέτει μια θετική χροιά καθώς με τη σωστή διαχείριση μέσω της ελεύθερης διατύπωσης των αντιρρήσεων εκ μέρους των εργαζομένων δημιουργούνται πραγματικές ευκαιρίες που μπορούν να αξιοποιηθούν από το οργανισμό για να προωθηθεί σημαντικά το σχέδιο της αλλαγής.³⁴

1.8 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Αλλαγή

Η έννοια της κουλτούρας δεν έχει ορισθεί με ακρίβεια δεδομένου ότι διαθέτει μια πολιτισμική διάσταση με αποτέλεσμα να έχουν αποδοθεί διάφοροι ορισμοί. Μια οργάνωση διαθέτει μια κουλτούρα, ωστόσο δημιουργεί και παράγει μια κουλτούρα. Η κουλτούρα θα μπορούσε να αποδοθεί ως ένα δομημένο σύνολο από σύστημα κοινών αξιών, πιστευώ, βασικών παραδοχών, σημασιών, άτυπων κανόνων, το οποίο

³¹ B. Κέφης, ό.π. σ.184.

³² F.C. Lunenburg, Forces for and resistance to organizational change. National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal, 2010, p.7, Διαθέσιμο στο: <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C.%20Forces%20For%20and%20Resistance%20to%20Change%20NFEASJ%20V27%20N4%202010.pdf>, [τελευταία πρόσβαση 14-10-2022].

³³ A. Γεωργόπουλος, Αναδιοργάνωση και Μάνατζμεντ Αλλαγών στις Επιχειρήσεις, σ.185, Διαθέσιμο στο: <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/1647> [τελευταία πρόσβαση 6/11/2022]

³⁴ D. Waddell, A. Sohal, Resistance: a constructive tool for change management, p.543. Διαθέσιμο στο: http://www.adaptivecycle.nl/images/Resistance_a.pdf [τελευταία πρόσβαση 14-10-2022].

ως κοινό πλαίσιο αναφοράς συνδέει τους ανθρώπους προσδιορίζοντας το πώς σκέπτονται και συμπεριφέρονται τι κάνουν, πώς το κάνουν και γιατί το κάνουν.³⁵

Η κουλτούρα ενός οργανισμού διαμορφώνεται από τους ανθρώπους και τη δομή που υπάρχει σε ένα οργανισμό όπως επίσης και από τα εργασιακά δικαιώματα που παρέχονται στους εργαζόμενους.³⁶ Όπως η οργανωτική δομή, έτσι και η οργανωτική κουλτούρα εξελίσσεται ως αποτέλεσμα των συνεχών αλλαγών και ανακατατάξεων και μπορεί να διαχειριστεί μέσω του οργανωτικού σχεδιασμού και της αλλαγής.

Η οργανωσιακή κουλτούρα εμπεριέχει τρία επίπεδα ανάλυσης:

1. **Τα τεχνουργήματα.** Περιλαμβάνει τις αξίες και τις παραστάσεις που παρατηρεί κανείς ή αισθάνεται μέσα σε ένα οργανισμό και προσπαθεί να εξοικειωθεί με αυτές.
2. **Τις επίκτητες αξίες.** Περιλαμβάνει τις σχεδιασμένες στρατηγικές και τους στόχους που έχει θέσει ένας οργανισμός.
3. **Τις θεμελιώδεις αρχές.** Αφορά τις αντιλήψεις και στάσεις του οργανισμού οι οποίες είναι ακλόνητες και διαμορφώνουν το αξιακό υπόβαθρο ενός οργανισμού.³⁷

Στις αρχές και στις αξίες μιας οργανωτικής κουλτούρας ενός δημόσιου οργανισμού θα πρέπει να συνυπάρχουν κοινές αξίες καθώς διαφορετικές στάσεις και αντιλήψεις αποβαίνουν σε συγκρουσιακές καταστάσεις. Σε αυτές τις αξίες θα πρέπει να περιλαμβάνονται :

- Η ισότητα ως προς την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες
- Η νομιμότητα της λειτουργίας των οργανισμών δημοσίου συμφέροντος
- Ο σεβασμός των αναγκών των ωφελούμενων πολιτών και της προσωπικότητάς τους
- Η ποιότητα στην παροχή των υπηρεσιών
- Η ανάπτυξη εμπιστοσύνης των πολιτών στην άσκηση των αρμοδιοτήτων των δημοσίων φορέων

³⁵ Παπαλεξανδρή κ.ά., ό.π. σ.464.

³⁶ Gareth R. Jones, ό.π. σ. 31.

³⁷ Ομάδας Εργασίας,(Συντονίστρια Σ. Τσολακίδου), Υπόεργο: «Μελετητικές Δράσεις ΙΝ.ΕΠ-Ε.Σ.Δ.Δ.Α» της Πράξης « Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης 2011-2015»,Τίτλος Προγράμματος: Αποτελεσματική Διαχείριση Οργανωτικής Αλλαγής,Αθήνα,2015,ΕΚΔΑΑ, σ.29.

- Η ακεραιότητα, η διαφάνεια και η λογοδοσία στις δράσεις
- Η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στην παροχή των δημοσίων υπηρεσιών³⁸

Τα μοντέλα οργανωτικής κουλτούρας που υιοθετούνται συνδέονται με την παρουσία προσδιοριστικών παραγόντων που σχετίζονται με τον επιδιωκόμενο έλεγχο και την παρακολούθηση των λειτουργιών μιας οργανωτικής δομής, το βαθμό συγκεντρωτισμού και αποκέντρωσης των διαδικασιών για τη λήψη των αποφάσεων και του βαθμού συμμετοχής του προσωπικού. Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες οργανωτικής κουλτούρας:

- Η οικογενειακή κουλτούρα. Αποτελεί την προώθηση συμμετοχής του προσωπικού, στην συνεργασία για την επίτευξη των στόχων και στην αλληλοϋποστήριξη των στελεχών. Ο ηγέτης έχει καθοδηγητικό χαρακτήρα.
- Η ιεραρχική κουλτούρα. Βασίζεται στην εφαρμογή των κανόνων και στην άμεση λογοδοσία και στην ιεραρχική άσκηση των αρμοδιοτήτων. Υπάρχει εποπτεία και έλεγχος και κυριαρχεί ο συγκεντρωτικός τύπος ηγεσίας όπου τα στελέχη του οργανισμού πρέπει να τηρούν τους κανονισμούς.
- Η προσαρμοστική κουλτούρα. Πρόκειται για την κουλτούρα που προωθεί την δημιουργικότητα, την καινοτομία, την ευελιξία και την αποκεντρωμένη λήψη των αποφάσεων.
- Η κουλτούρα προσανατολισμένη στην αγορά. Βασίζεται στην προώθηση του ανταγωνισμού και ο ηγέτης στοχεύει στη δημιουργία κλίματος ανταγωνισμού με διαρκή προσανατολισμό στην επίτευξη των στόχων.

Η αλλαγή της κουλτούρας αποτελεί μια πολυσύνθετη διαδικασία η οποία καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την επίτευξη των δράσεων της αλλαγής και αρκετές φορές δεν είναι απόλυτα σαφές ποιος είναι ο ρόλος της στη διευκόλυνση της αλλαγής. Από τη μία πλευρά, υπάρχει η πεποίθηση ότι στις ισχυρές και ομοιογενείς οργανωσιακές κουλτούρες είναι πιο εύκολη η υιοθέτηση αλλαγών λόγω της μεγαλύτερης επιρροής στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει η αντίληψη πως σε οργανισμούς με ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα είναι προβληματική η εισαγωγή

³⁸ Ομάδα Εργασίας,(Συντονίστρια Σ. Τσολακίδου), Υποέργο: «Μελετητικές Δράσεις ΙΝ.ΕΠ-Ε.Σ.Δ.Δ.Α» της Πράξης «Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης 2011-2015», Τίτλος Προγράμματος: Αποτελεσματική Διαχείριση Οργανωτικής Αλλαγής, Αθήνα, 2015, ΕΚΔΑΑ, σ.31.

και διατήρηση της επιχειρούμενης αλλαγής, δεδομένου της αφοσίωσης και της δέσμευσης που υπάρχει με αποτέλεσμα την αναστολή της προσπάθειας του οργανισμού να ανταποκριθεί στην αλλαγή.³⁹

Οι Jaskyte και Dressler, κατά τη διάρκεια της έρευνας τους μελέτησαν τριάντα δύο μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς παροχής υπηρεσιών και διαπίστωσαν πως οι ομοιογενείς κουλτούρες μπορεί να μην είναι κατάλληλες για την προώθηση της αλλαγής. Αναφορικά με την ανταπόκριση των ομοιογενών οργανισμών ως προς την καινοτομία παρουσίασαν λιγότερη προθυμία σε σύγκριση με τους οργανισμούς που χαρακτηρίζονται από ασθενέστερη συνεκτική σχέση καθώς οι τελευταίες παρουσίασαν μεγαλύτερη προθυμία για πειραματισμό, επιδίωξη ευκαιριών και ανάληψη κινδύνων.⁴⁰

Κεφάλαιο 2. Το πλαίσιο των Αλλαγών στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα

2.1 Παράγοντες αλλαγής στη Δημόσια Διοίκηση

Η παθογένεια της δημόσιας διοίκησης απαιτεί άμεσες βελτιώσεις και αλλαγές καθώς όπως εύστοχα, παρατηρεί ο Μακρυδημήτρης ο κομματισμός, η διαφθορά, η απουσία αξιοκρατίας, ο νομικισμός και η γραφειοκρατία αφορούν τα πιο γνωστά αίτια της κακοδαιμονίας που ταλαντεύουν τη δημόσια διοίκηση.⁴¹ Η στρατηγική μεταρρύθμιση του κράτους πρέπει να επικεντρώνεται στο λειτουργικό εκσυγχρονισμό με στόχο την επίτευξη των αποτελεσμάτων και την αποφυγή της τυπολατρίας. Η στρεβλή ταύτιση που υπάρχει μεταξύ πολιτικής και διοίκησης δεν επιτρέπει αρκετές φορές στο ιεραρχικό σύστημα να λειτουργήσει σύμφωνα με το θεωρητικό του μοντέλο, διαχωρίζοντας την πολιτική από τη Διοίκηση, προκειμένου η τελευταία, ελεύθερη από παρεμβάσεις, να είναι σε θέση να λειτουργεί με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Οι εσωτερικές αδυναμίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης που σχετίζονται με την κακοδιαχείριση, την χαμηλή αποτελεσματικότητα, την εσωστρέφεια, την

³⁹ *M.J. Austin*, Impact of Organizational Change on Organizational Culture Implications for Introducing Evidence-Based Practice, *Journal of Evidence - Based Social Work*, p.344, Διαθέσιμο στο: https://doi.org/10.1300/J394v05n01_12 , 2008, [τελευταία πρόσβαση 28-10-2022].

⁴⁰ *M. J. Austin* , ό.π. σ.342.

⁴¹ *A. Μακρυδημήτρης*, Υφαίνοντας τον ιστό της Πηνελόπης, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2013,σ.109.

αδιαφάνεια και την παρουσία ενός πελατειακού κράτους ⁴²εγκλωβίζουν τη δημόσια διοίκηση σε ένα αναχρονιστικό θεσμικό οικοδόμημα.

Η εφαρμογή του γραφειοκρατικού μοντέλου είχε λειτουργήσει με συγκέντρωση της εξουσίας στην κεντρική διοίκηση παρέχοντας τη δυνατότητα της απόλυτης εξουσίας στα μέχρι άλλοτε «άναρχα» διοικητικά συστήματα, η στελέχωση των οποίων αποτελούνταν από προσωπικό με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο. Μέσα σε ένα τέτοιο πλαίσιο η ανάγκη μείωσης της γραφειοκρατίας ήταν υπαρκτή η οποία θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω:

- Απλούστευσης διαδικασιών και διοικητικών δράσεων
- Αποκέντρωσης των αρμοδιοτήτων
- Ανάθεσης αποκλειστικών αρμοδιοτήτων με κατάργηση των συναρμοδιοτήτων και των επικαλυπτόμενων αρμοδιοτήτων των δημοσίων υπηρεσιών.
- Ύπαρξης καλής νομοθέτησης με απλούστευση και κωδικοποίηση της νομοθεσίας με απώτερο σκοπό τη διάχυση της γνώσης των υποχρεώσεων και των δικαιωμάτων σε πολίτες και κρατική διοίκηση.

Παράλληλα, η διαφθορά στο δημόσιο τομέα συνδέεται με την κατάχρηση εξουσίας από φορείς της κρατικής δράσης εξαλείφοντας με αυτό τον τρόπο την αρχή της νομιμότητας και διατηρώντας σχέσεις της ανώτερης εξουσίας με πολιτικά κόμματα⁴³. Η ιδέα της δημιουργίας ανεξάρτητων φορέων οι οποίοι θα λειτουργούν σε απόσταση από το πολιτικό σύστημα εστιάζοντας στις αρχές της διοικητικής επιστήμης, αποτέλεσε τη δημιουργία νέων τάσεων διοίκησης.⁴⁴ Αναμφίβολα, η διαφθορά μετακυλιέται στο κοινωνικό σύνολο διαμορφώνοντας μια διεφθαρμένη δημόσια διοίκηση η οποία αποτελεί πρότυπο διαφθοράς για μια ολόκληρη κοινωνία.

⁴² Π.Καρκατσούλης, Διοικητική παθολογία και διοικητική μεταρρύθμιση, Διαθέσιμο στο: <https://www.hba.gr/5ekdosis/uplpdfs/sylltomos14/589-606%20karkatsoulis%202014.pdf>, [τελευταία πρόσβαση 11/11/2022]

⁴³ Ι. Ρωσσίδης, Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, 2014, σ.55.

⁴⁴ Μ. Λαμπροπούλου, Η αλλαγή οργανωτικών προτύπων στη δημόσια διοίκηση: Η μεταρρύθμιση (;) των γραφειοκρατικών δομών σε συνθήκες δημοσιονομικής προσαρμογής, *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, 2019 σ.153, Διαθέσιμο στο: <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/hpsa/article/view/22317>, [τελευταία πρόσβαση 18/11/2022].

2.2 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Τα αναδυόμενα προβλήματα και οι παθογένειες της δημόσιας διοίκησης απαιτούν ένα νέο οργανωτικό πρότυπο διαχείρισης της δημόσιας διοίκησης στοχεύοντας στην οικοδόμηση ενός συστήματος προσανατολισμένου στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, απεμπολώντας το γραφειοκρατικό μοντέλο. Προκειμένου να ανταποκριθεί η δημόσια διοίκηση στις υπάρχουσες παθογένειες σε συνδυασμό με την τεχνολογική ανάπτυξη και παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, υπήρξε επιτακτική η ανάγκη εδραίωσης ενός κανονιστικού μοντέλου της δημόσιας διοίκησης που θα εστιάζει κυρίως στην αποτελεσματικότητα. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1970 εμφανίσθηκε και διαμορφώθηκε το δημόσιο μάνατζμεντ. Πηγή έμπνευσης του νέου μορφώματος της διοικητικής αλλαγής του δημοσίου υπήρξε η επιτυχημένη λειτουργία του επιχειρησιακού μάνατζμεντ στον ιδιωτικό τομέα. Παρατηρείται, ότι το δημόσιο μάνατζμεντ θεμελιώνεται σε συνθήκες οικονομικής στενότητας⁴⁵, ενώ το γραφειοκρατικό μοντέλο εδραιώθηκε σε περιβάλλον οικονομικής ανάπτυξης. Πολλές χώρες της τότε Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας (Ισπανία, Γερμανία, Γαλλία, Ιταλία, Μεγάλη Βρετανία) επιχείρησαν μεταρρυθμιστικές ενέργειες μέσω αναδιαρθρώσεων των διοικήσεων τους και βελτίωση της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων με στόχο τον οικονομικό περιορισμό.⁴⁶

Οι διαφορές μεταξύ του ιδιωτικού μάνατζμεντ και του δημοσίου τομέα είναι εμφανείς, καθώς στο πρώτο πεδίο υπάρχει εκτενής ελευθερία της αγοράς και των μέσων επίτευξης των στόχων ενώ στο δημόσιο τομέα υπερισχύει η αρχή της νομιμότητας και η υπεροχή του δημοσίου συμφέροντος.⁴⁷

Το Δημόσιο Μάνατζμεντ αποτελεί αρωγός στην επίτευξη της διοίκησης αλλαγών της δημόσιας διοίκησης δίνοντας έμφαση:

- Στο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό
- Στη στοχοθεσία
- Στη διαρθρωτική αποσυγκέντρωση
- Στην επιδίωξη επίτευξης στόχων

⁴⁵ Ν.Μιχαλόπουλος, Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2003, σ. 59.

⁴⁶ Σ.Κτιστάκη, Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2014, σ. 89.

⁴⁷ Φ.Παναγοπούλου-Κουτνατζή, Ε. Μπάλλα, Τόμος εις μνήμην Καθηγήτριας Δήμητρας Κοντογιώργα-Θεοχαροπούλου, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα, 2020, σ. 206.

- Στην ευέλικτη δομή
- Στην αποδοτική και ορθολογική διαχείριση των οικονομικών πόρων
- Στην εκχώρηση εξουσίας λήψης αποφάσεων
- Στα αποτελέσματα και όχι στις διαδικασίες ⁴⁸

Η ανάγκη μετεξέλιξης του Δημόσιου Μάνατζμεντ έδωσε ώθηση σε μια νέα μορφή και ανέδειξε το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) το οποίο ξεκίνησε από το Ηνωμένο Βασίλειο⁴⁹. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ δίνει έμφαση σε μια Δημόσια Διοίκηση στην οποία ενσωματώνονται οι αρχές της ολικής ποιότητας, της αποδοτικότητας, της ορθολογικότητας και της τεχνικής εξειδίκευσης των δημοσίων λειτουργιών επαναπροσδιορίζοντας τη σχέση κράτους και κοινωνίας μέσω μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων.

Πιο συγκεκριμένα, μερικές από τις εφαρμογές του ΝΔΜ είναι:

- Η ενίσχυση του προγραμματισμού
- Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
- Η διοίκηση των αποτελεσμάτων
- Η ενίσχυση της οργανωσιακής ευελιξίας
- Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση
- Η αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών
- Η μέτρηση της συγκριτικής απόδοσης
- Η διοίκηση ολικής ποιότητας
- Η σχεδίαση πολιτικών που προάγουν τον ανταγωνισμό

Η μεγιστοποίηση του αποτελέσματος με δεδομένους πόρους ή η ελαχιστοποίηση της χρήσης πόρων για την επίτευξη ενός αποτελέσματος αποτελεί επιτακτική ανάγκη αλλαγής της φιλοσοφίας της απλής διαχείρισης των πόρων που επικρατεί.⁵⁰

⁴⁸Ι. Ρωσσίδη, ό.π. σ.67.

⁴⁹ *J.E. Lane*, *New Public Management*, p.3 Διαθέσιμο στο: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/42638/1/102.Jan-Erik%20Lane.pdf>, [τελευταία πρόσβαση 17/10/2022].

⁵⁰ *Π. Καρκατσούλης*, Το κράτος σε μετάβαση. Από τη "διοικητική μεταρρύθμιση" και το "νέο δημόσιο μάνατζμεντ" στη "διακυβέρνηση". *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, 2014, σ.242, Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/283241213_Panagiotis_Karkatsoules_To_kratos_se_metabase_Apo_te_dioiketike_metarrythmise_kai_to_neo_demosio_manatzment_ste_diakybernese_seira_Politike_ston_21o_aiona_epimeleia_seiras_Elias_Katsoules, [τελευταία πρόσβαση 15/11/2022].

Το ΝΔΜ χαρακτηρίζεται από εξωστρέφεια προς τους πολίτες δημιουργώντας αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών με βελτίωση της αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας.

2.3 Οργανωτικός Σχεδιασμός στο Δημόσιο

Το κυρίαρχο ζήτημα για το δημόσιο μάλιστα είναι σε επίπεδο σχεδιασμού δομών μέσω της αναδιοργάνωσης είναι η ενίσχυση της ικανότητας του δημοσίου για στρατηγική δράση και προγραμματισμό, η αυξημένη αποτελεσματικότητα ως προς την παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες και η εξοικονόμηση πόρων.⁵¹ Η πρόκληση της οργανωτικής αλλαγής και η αναζήτηση των πλέον πρόσφορων δομών διοικητικής συμπεριφοράς έχουν ως κύριο στόχο την ανταπόκριση στα νέα αναδυόμενα κοινωνικά αιτήματα.⁵² Το κρίσιμο ανακύπτων ζήτημα σχετικά με τον οργανωτικό ανασχεδιασμό των δημοσίων υπηρεσιών αφορά στο ποιο είναι το άριστο μείγμα μεταξύ συγκέντρωσης-αποκέντρωσης και το πλήθος των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας.

Στα προβλήματα οργανωτικού σχεδιασμού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης περιλαμβάνονται:

- Αδυναμία στοχοθεσίας, έλλειψη παρακολούθησης αποτελεσμάτων της απόδοσης των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Απουσία συνεργειών με άλλους φορείς του δημοσίου
- Εντοπισμός παράλληλης άσκησης δημοσίων λειτουργιών και επικαλύψεις αρμοδιοτήτων μεταξύ φορέων και υπηρεσιών με την ύπαρξη μεγάλου αριθμού δημοσίων φορέων⁵³
- Απουσία ύπαρξης καθηκοντολογίου και περιγραφών θέσεων εργασίας σε αρκετούς δημόσιους φορείς
- Υπερβολικά μεγάλος αριθμός των οργανικών μονάδων με αποτέλεσμα την πληθώρα αρμοδιοτήτων και καθηκόντων και τον κατακερματισμό της

⁵¹ Ν.Μιχαλόπουλος, ό.π. σ.178.

⁵² Ν.Μιχαλόπουλος, ό.π. σ.161.

⁵³ Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα 2014 – 2020», Διαθέσιμο στο: http://www.epdm.gr/el/Documents/EP_MDT/%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8C%20%CE%A0%CF%81%CF%8C%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%B1_short.pdf [τελευταία πρόσβαση 15/11/2022].

οργάνωσης της υπηρεσίας σε τμήματα πολύ μικρού μεγέθους και σε αριθμό προσωπικού.

2.4 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Η ανάγκη αναβάθμισης της ποιότητας του Δημόσιου Τομέα εισήγαγε σύγχρονες τεχνολογίες με σκοπό την αναδιαμόρφωση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Ο ιδιωτικός τομέας και το επιχειρησιακό μάνατζμεντ βοήθησαν στην εξέλιξη και ενσωμάτωση της χρήσης των τεχνολογιών της πληροφορικής σε φορείς της δημόσιας διοίκησης με στόχο να βελτιωθούν οι οργανωτικές δομές προς εξοικονόμηση χρόνου, μείωση κόστους και αύξηση της διαφάνειας. Η συνεισφορά της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μπορεί να κριθεί σημαντικός πυλώνας προκειμένου να υπάρξει αλλαγή της κουλτούρας της δημόσιας διοίκησης συμβάλλοντας σημαντικά στην ανάπτυξη και παγίωση των βασικών αρχών της καλής διακυβέρνησης.⁵⁴

Ως έννοια η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αναφέρεται στις σύγχρονες τεχνολογίες με στόχο την ενίσχυση της πρόσβασης των πολιτών στα κοινά και την μέγιστη εξυπηρέτηση στις παρεχόμενες υπηρεσίες του δημοσίου. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν αναφέρεται αποκλειστικά στη χρήση της τεχνολογίας και του διαδικτύου αλλά πρόκειται για το μοχλό του εκμοντερνισμού της δημόσιας διοίκησης. Κατά την Ευρωπαϊκή Επιτροπή ο ορισμός της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης συνοψίζεται ως: « η χρήση των τεχνολογιών των πληροφοριών και των επικοινωνιών (ΤΠΕ) στις δημόσιες διοικήσεις, σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες του προσωπικού. Σκοπός είναι η βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών, καθώς και η ενίσχυση των δημοκρατικών διαδικασιών και των διαδικασιών στήριξης των δημόσιων πολιτικών»⁵⁵.

Τα οφέλη που προκύπτουν από την εισαγωγή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη δημόσια διοίκηση αναφέρονται στα εξής σημεία:

- Εξοικονόμηση πόρων και άμεση διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών με έγκυρο τρόπο

⁵⁴ *Ι. Αποστολάκης, Ε. Λούκης, Ι. Χάλαρης*, Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2008, σ. 32

⁵⁵ Διαθέσιμο στο: <https://eur-lex.europa.eu/EL/legal-content/summary/egovernment.html>, [τελευταία πρόσβαση 21/10/2022].

- Αναβάθμιση της ανταγωνιστικότητας, παραγωγικότητας και αποδοτικότητας αξιοποιώντας τους διαθέσιμους υφιστάμενους πόρους
- Αυτοματοποίηση διαδικασιών μειώνοντας τη διαφθορά σε βάρος του κράτους και προωθώντας ηθικές πρακτικές
- Διαφάνεια του δημόσιου τομέα με την ύπαρξη της αυτοματοποίησης των διαδικασιών
- Ενίσχυση των διακρατικών συνεργασιών
- Εύκολη πρόσβαση στις πληροφορίες των δημόσιων φορέων όπου παρέχεται προστιθέμενη αξία στην ποιότητα της πληροφόρησης εκμηδενίζοντας τα λάθη.
- Η ενεργοποίηση του ανασχεδιασμού των διεργασιών και της αναδιοργάνωσης της δημόσιας διοίκησης επιφέρει την υιοθέτηση της εφαρμογής της διοίκησης αλλαγών
- Αυξημένη συμμετοχή των πολιτών στη δημοκρατική διαδικασία λήψης αποφάσεων ενισχύοντας το θεσμό της διαβούλευσης
- Συνεργασία μεταξύ φορέων της δημόσιας διοίκησης⁵⁶

Στα πλαίσια ενός νέου μοντέλου διακυβέρνησης όπου θα χαρακτηρίζεται από το ψηφιακό μετασχηματισμό της ελληνικής κοινωνίας και οικονομίας υπήρξε αναγκαία η διαμόρφωση μιας εθνικής ψηφιακής στρατηγικής η οποία παρουσιάζει δυναμικό χαρακτήρα.⁵⁷ Οι στόχοι του ψηφιακού μετασχηματισμού όπως προσδιορίζονται από τη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025 όπου νομοθετήθηκε τον Ιούλιο του 2021 αφορούν τα εξής σημεία:

- Η δυνατότητα κάθε Έλληνα να μπορεί να εργαστεί στα πλαίσια της ταχύτητας, της αξιοπιστίας, της ασφάλειας.
- Η εξυπηρέτηση του πολίτη να πραγματοποιείται άμεσα και αποτελεσματικά δια μέσου του ψηφιακού κράτους.
- Αναβάθμιση των ψηφιακών δεξιοτήτων για όλους τους Έλληνες.
- Να προαχθεί το ψηφιακό προφίλ κάθε ελληνικής επιχείρησης.

⁵⁶ Ομάδα Εργασίας , (Συντον. Χ.Χαϊδόγιαννος), Υποέργο: «Δημιουργία Εκπαιδευτικού Υλικού Προγραμμάτων για την Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης βάσει Σχεδίων Εκπαίδευσης», Τίτλος Προγράμματος :Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Αθήνα, ΕΚΔΑΑ, σ.16.

⁵⁷ Διαθέσιμο στο: https://digitalstrategy.gov.gr/principles_of_implementation#goals, [τελευταία πρόσβαση 21/10/2022].

- Να αναπτυχθεί η ψηφιακή καινοτομία.
- Να ενταχθούν όλες οι τεχνολογίες σε όλους τους τομείς της οικονομίας.⁵⁸

Παρόλα τα οφέλη που προσφέρει η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, αποδείχθηκε ότι η Ελλάδα συγκριτικά με τα υπόλοιπα κράτη-μέλη της ΕΕ δεν παρουσιάζει ψηφιακή ανταγωνιστικότητα. Σύμφωνα με τη μελέτη για το Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) για το 2022, η Ελλάδα κατατάσσεται στην 25η θέση από τα 27 Κράτη Μέλη. Τα στοιχεία αναφέρονται στην συνδεσιμότητα, στο ανθρώπινο κεφάλαιο, στη χρήση διαδικτυακών υπηρεσιών, στην ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας και στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες. Στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες, οι χρήστες των υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ανήλθε σε ποσοστό 69%, όταν ο μέσος όρος της ΕΕ είναι στο 65%. Πλέον, η Ελλάδα κατατάσσεται στο 52% ως προς τις βασικές ψηφιακές δεξιότητες του πληθυσμού ενώ ο μέσος όρος της ΕΕ κυμαίνεται στο 54%.

Στα πλαίσια υλοποίησης του Προγράμματος "Ψηφιακός Μετασχηματισμός" 2021-2027⁵⁹ εστιάζεται η αξιοποίηση προς την ενσωμάτωση των τεχνολογιών αιχμής, αλλά και η ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων. Βασικοί άξονες αποτελούν η διασφάλιση της διαλειτουργικότητας των ψηφιακών υπηρεσιών και η ανάπτυξη των κατάλληλων ψηφιακών δεξιοτήτων με στόχο να υπάρχει η δυνατότητα όλοι οι πολίτες να μπορούν να συμμετέχουν στη νέα ψηφιακή εποχή, κάτι το οποίο αποτελεί προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία του κράτους, την ευημερία της κοινωνίας και την ανάπτυξη της οικονομίας. Στα πλαίσια αυτής της κατεύθυνσης, έχει δημιουργηθεί η Ψηφιακή Ακαδημία Πολιτών η οποία αποτελεί μια διαδικτυακή πύλη που έχουν τη δυνατότητα όλοι οι πολίτες να αναπτύξουν τις ψηφιακές δεξιότητες και ικανότητες τους.⁶⁰

Επιπλέον, για τη διευκόλυνση των καθημερινών συναλλαγών των πολιτών με το Δημόσιο, θεσπίστηκε η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης (gov.gr) όπου αποτελεί το κεντρικό κανάλι μέσω του οποίου παρέχονται περισσότερες από 1.370 ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες από όλους τους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης.⁶¹

⁵⁸ Διαθέσιμο στο: https://digitalstrategy.gov.gr/principles_of_implementation#goals, [τελευταία πρόσβαση 19-11-2022].

⁵⁹ Διαθέσιμο στο: <https://www.espa.gr/el/Pages/NewsFS.aspx?item=1558>, [τελευταία πρόσβαση 16-1-2022].

⁶⁰ Διαθέσιμο στο: <https://nationaldigitalacademy.gov.gr/>, [τελευταία πρόσβαση 16-1-2022].

⁶¹ Διαθέσιμο στο: <https://www.secdigital.gov.gr/projects/ilektroniki-diakyvernisi>, [τελευταία πρόσβαση 16-1-2022].

Προς την ενίσχυση των διασυνοριακών ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών με σκοπό ένα ψηφιακό δημόσιο τομέα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προβαίνει σε συγκεκριμένες ενέργειες. Σύμφωνα με το βασικό στόχο του Άξονα 2.2. Το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0»⁶² στοχεύονται μεταρρυθμίσεις και επενδύσεις με σκοπό τον εκσυγχρονισμό του Δημόσιου Τομέα και την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών.

Παρόλο της σημαντικής συμβολής της εισαγωγής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για μια πιο σύγχρονη οργανωτική προσέγγιση, ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα δε θα πρέπει να παραγκωνίζεται και η εισαγωγή της τεχνολογίας να αποκτά υποστηρικτικό ρόλο. Οι Bamforth & Trist ανέπτυξαν ένα κοινωνικοτεχνικό μοντέλο όπου προσεγγίζει την ανάγκη μιας ισόρροπης συνύπαρξης ανθρώπων και μηχανών σε μια οργάνωση προκειμένου να επιτευχθεί υψηλό επίπεδο αποτελεσματικότητας.⁶³

2.5 Λόγοι αποτυχίας αλλαγών στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Η εφαρμογή της αλλαγής στο δημόσιο τομέα αποτελεί μια διαδικασία πολύπλοκη κυρίως λόγω της πολυδιάστατης σύνθεσης και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του δημοσίου τομέα.⁶⁴ Τα αίτια της αποτυχίας των αλλαγών εντοπίζονται κυρίως στον εφησυχασμό, στην αλαζονεία, στην ατομική και ομαδική αδράνεια, στην ανεπαρκή τεχνογνωσία της διοίκησης, στην ελλιπή προσπάθεια και πραγματική πρόθεση από τα ηγετικά στελέχη για ουσιαστική αλλαγή. Ακόμη μια αλλαγή η οποία δεν έχει σχεδιαστεί σωστά και δεν έχει συμπεριλάβει όλες τις παραμέτρους επιφέρει αποτυχία.⁶⁵

⁶² Διαθέσιμο στο:

<https://greece20.gov.gr/pylwnesaksones/>, <https://primeminister.gr/wpcontent/uploads/2021/03/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B1%CC%81%CE%B4%CE%B1-2.0-%CE%91%CE%BD%CE%B1%CE%BB%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CC%81-%CE%A0%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B3%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%B7%CC%81-%CE%94%CF%81%CE%B1%CC%81%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD.pdf>, [τελευταία πρόσβαση 16-12-2022].

⁶³ I. Ρωσσίδη, ό.π. σ.109.

⁶⁴ F. C. Kitsios, *Strategic Change Management in Public Sector Transformation: The Case of Middle Manager Leadership in Greece*, 2017, p.7 Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/320958889_Strategic_Change_Management_in_Public_Sector_Transformation_The_Case_of_Middle_Manager_Leadership_in_Greece (researchgate.net), [τελευταία πρόσβαση 19-12-2022].

⁶⁵ B. Burnes, *Managing Change, A Strategic Approach to Organisational Dynamics*, 4th edition, Pearson Education, 2004, p.468, Διαθέσιμο στο: <http://www.mim.ac.mw/books/Managing%20Change.pdf>, [τελευταία πρόσβαση 18-12-2022].

Η κρισιμότητα της λειτουργίας του προγραμματισμού με απώτερο σκοπό την αποτελεσματική οργάνωση στο δημόσιο τομέα καθορίζει το βαθμό επίτευξης των αλλαγών. Η έλλειψη προγραμματισμού και η απουσία στρατηγικής μεταρρυθμίσεων κρίνεται τις περισσότερες φορές από τις πολιτικές παρεμβάσεις οι οποίες τείνουν να ενεργήσουν δυσμενώς για την αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης. Η πολιτική βούληση είναι υπεύθυνη για την ύπαρξη βραχυπρόθεσμων προγραμμάτων που χαρακτηρίζονται από έλλειψη τεχνογνωσίας και εμπειρισμό.

Παράλληλα, η αμφισβήτηση της λειτουργίας του προγραμματισμού έγκειται στην απουσία διοικητικής συγκρότησης που οφείλεται στην έλλειψη τεχνογνωσίας, στη κακοδιαχείριση, στη διαφθορά αλλά και στην έλλειψη οργανωτικού σχεδιασμού. Μία εκ των βασικότερων δυσλειτουργιών που αντιμετωπίζει η δημόσια διοίκηση είναι η γραφειοκρατική μορφή οργανωτικού σχεδιασμού, όπου στην περίπτωση αυτή η τμηματοποίηση δε προσαρμόζεται στις προκύπτουσες ανάγκες. Ο σχεδιασμός των τμημάτων πραγματοποιείται μη εντοπίζοντας τις ιδιαιτερότητες των διαφορετικών έργων, δίνοντας έμφαση στις διαδικασίες και όχι στα αποτελέσματα⁶⁶.

Στην αποτυχία της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης να ανταποκριθεί στις διοικητικές αλλαγές, αποτελεί η παραμέληση του ανθρώπινου παράγοντα με αποτέλεσμα οι δημόσιοι λειτουργοί να εκφράζουν μια εχθρότητα απέναντι σε κάθε τι καινούριο.⁶⁷ Παράλληλα, η έλλειψη παρουσίας ηγετικών στελεχών με ικανότητες διοίκησης αλλαγών που να εμπνέουν όραμα και να κινητοποιούν και να θέτουν σε ενεργοποίηση τους εργαζομένους αποτελεί πρόβλημα για την εδραίωση της αλλαγής.⁶⁸ Εκτός της ηγεσίας, η δημόσια διοίκηση απαιτεί την παρουσία μάνατζμεντ το οποίο θα πρέπει να παρακολουθεί τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και να ενεργεί έγκαιρα για την επίλυση προβλημάτων.

Η προώθηση των μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση κρίνεται σημαντική προκειμένου να υπάρχει αποτελεσματική ενσωμάτωση και υιοθέτηση από τον οργανισμό όσον αφορά:

- Τον κατάλληλο σχεδιασμό και προγραμματισμό των προωθούμενων αλλαγών
- Την παροχή χρηματοδότησης για την επίτευξη των προγραμμάτων αλλαγής

⁶⁶ Ι.Ρωσσίδης, ό.π. σ.127.

⁶⁷ Α.Ι.Τάχος, Διοικητική Επιστήμη, 2^η έκδοση, εκδ. Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη, 1985, σ.95

⁶⁸ J.Kotter, Ηγέτης στις Αλλαγές, εκδ.Κριτική, Αθήνα, 2001, σ.25

- Την ανάπτυξη μιας νέας οργανωτικής κουλτούρας μεταξύ του προσωπικού του φορέα
- Την σχεδιαζόμενη εστίαση στα προγράμματα αλλαγής με στόχο την επίτευξη της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του φορέα
- Την συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μερών στο σχεδιασμό της αλλαγής με στόχο την ενσωμάτωση απόψεων
- Την αποδοχή της πολιτικής ηγεσίας στις οργανωτικές παρεμβάσεις
- Την πληροφόρηση και εκπαίδευση του προσωπικού για τις επικείμενες υλοποιήσεις δράσεων της αλλαγής
- Την ενσωμάτωση της αξιολόγησης με ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες προκειμένου να αποτυπωθούν οι επιπτώσεις των δράσεων της αλλαγής
- Τη βελτίωση και το συντονισμό των διαδικασιών μεταξύ των οργανωτικών μονάδων που εφαρμόζουν τις δράσεις αλλαγής
- Τη διαφάνεια του προγράμματος αλλαγής⁶⁹

ΜΕΡΟΣ Β' ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Κεφάλαιο 3.Μελέτη Περίπτωσης -Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων

3.1 Σύσταση της ΑΑΔΕ

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) συστάθηκε την 1η Ιανουαρίου 2017 με την ψήφιση του Ν.4389/2016 (ΦΕΚ Α' 94/27-05-2016)⁷⁰ «Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις».

Η ΑΑΔΕ δεν έχει νομική προσωπικότητα και έχει ως σκοπό να προσδιορίζει, να βεβαιώνει και να εισπράττει τα φορολογικά, τελωνειακά και λοιπά δημόσια έσοδα. Η Αρχή διαθέτει λειτουργική ανεξαρτησία, διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια και δεν υπόκειται σε έλεγχο ή εποπτεία από κυβερνητικά όργανα, κρατικούς φορείς ή

⁶⁹ Ομάδας Εργασίας, (Συντονίστρια Σ.Τσολακίδου), Υπόεργο: «Μελετητικές Δράσεις ΙΝ.ΕΠ-Ε.Σ.Δ.Δ.Α» της Πράξης « Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης 2011-2015», Τίτλος Προγράμματος: Αποτελεσματική Διαχείριση Οργανωτικής Αλλαγής, Αθήνα, 2015, ΕΚΔΑΑ, σ.27.

⁷⁰ άρθρο 1 . Ν.4389/2016 “Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις., ΦΕΚ 94/Α/27-05-2016.

άλλες διοικητικές αρχές, ωστόσο υπόκειται σε κοινοβουλευτικό έλεγχο σύμφωνα με το άρθρο 4 του Ν.4389/2016.

3.2 Όραμα και Αποστολή

Ο στρατηγικός προγραμματισμός αποτελεί τη μακροπρόθεσμη διάσταση του προγραμματισμού κατά την οποία διαμορφώνονται η αποστολή, το όραμα, οι μακροπρόθεσμοι στόχοι, και οι πολιτικές.⁷¹

Το όραμα της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων είναι η θεμελίωση μιας σχέσης εμπιστοσύνης με τους πολίτες και η εξέλιξη του οργανισμού σε ένα πρότυπο δημόσιο οργανισμό ισάξιο των κορυφαίων φορολογικών και τελωνειακών διοικήσεων σε διεθνές επίπεδο. Η αποστολή της ΑΑΔΕ είναι η διασφάλιση των δημοσίων εσόδων της με στόχο να ενισχυθεί η φορολογική συμμόρφωση και να καταπολεμηθούν φαινόμενα φοροδιαφυγής. Ταυτόχρονα, υψίστης σημασίας είναι η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών τόσο προς τους πολίτες όσο και στις επιχειρήσεις με γνώμονα συγκεκριμένες αξίες οι οποίες περιλαμβάνουν την αξιοπιστία, την ακεραιότητα, τη λογοδοσία, την αμεροληψία, τη διαφάνεια, τη δικαιοσύνη και την αποτελεσματικότητα.⁷²

3.3 Στρατηγικό Σχέδιο της ΑΑΔΕ 2020-2024

Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από την εφαρμογή σωστών πρακτικών στρατηγικής μέσω των οποίων αξιοποιούνται αποτελεσματικά οι περισσότεροι πόροι. Εξάλλου, οι μακροπρόθεσμοι στόχοι είναι μέρος της στρατηγικής και σχετίζονται με τα τελικά αποτελέσματα που επιθυμεί μια οργάνωση να επιτύχει.⁷³ Η ΑΑΔΕ αποσκοπώντας στη δημιουργία ενός σύγχρονου και αποδοτικού οργανισμού έθεσε τη διαμόρφωση ενός Στρατηγικού Σχεδίου με στόχο να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινωνίας και της αγοράς. Το Στρατηγικό Σχέδιο της Αρχής πλαισιώνεται από το όραμα και την αποστολή προκειμένου να γίνονται διακριτοί και αποσαφηνισμένοι οι στρατηγικοί στόχοι της.

⁷¹ Ι.Ρωσσίδης, ό.π. σ.92

⁷² Επιχειρησιακό Σχέδιο ΑΑΔΕ 2022, Διαθέσιμο στο: <https://www.aade.gr/epiheirisiaka-shedia>, [τελευταία πρόσβαση 8/10/2022].

⁷³ Δ.Μπουραντάς, Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, εκδ.Κριτική, Αθήνα, 2005, σ.38.

Με βάση το Στρατηγικό Επιχειρησιακό Σχέδιο ΑΑΔΕ 2020-2024, οι στρατηγικοί στόχοι που έχουν τεθεί είναι:

Στρατηγικός Στόχος 1: Η μεγιστοποίηση των δημοσίων εσόδων με μείωση φαινομένων μη συμμόρφωσης, ενθάρρυνση και ενίσχυση της οικειοθελούς συμμόρφωσης των φορολογουμένων και αντιμετώπιση φαινομένων μη συμμόρφωσης.

Στρατηγικός Στόχος 2: Εξυπηρέτηση συναλλασσόμενων και προστασία του κοινωνικού συνόλου με συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών και επιχειρήσεων.

Στρατηγικός Στόχος 3: Η παρουσία ενός αποτελεσματικού, δυναμικού, και καινοτόμου οργανισμού ο οποίος θα λειτουργεί με διαφανείς διαδικασίες και διαρκής λογοδοσία. Στο Στόχο 3 περιλαμβάνονται επίσης, η αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, ο διαρκής μεταρρυθμιστικός σχεδιασμός με βέλτιστη αξιοποίηση της τεχνολογίας, η ορθολογική διαχείριση παγίων, υποδομών και δαπανών καθώς και η διαχείριση κινδύνων του οργανισμού⁷⁴.

3.4 Αρμοδιότητες

Βάσει του αρ.2 του Ν.4389/2016 εκτός του βασικού σκοπού της ΑΑΔΕ, συγκαταλέγονται και κάποιες επιπλέον βασικές αρμοδιότητες εκ του συνόλου που απαριθμούνται σε είκοσι δύο, όπως⁷⁵:

- Η έκδοση κανονιστικών αποφάσεων και οδηγιών με σκοπό να ερμηνεύονται οι φορολογικές, τελωνειακές και οι λοιπές διατάξεις προς διευκόλυνση της εκτέλεσης των φορολογικών διαδικασιών οι οποίες δεσμεύουν τη φορολογική διοίκηση, σύμφωνα με το άρθρο 9 του Ν.4174/2013,⁷⁶
- Η κατάρτιση ενός στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού με στόχο τη μέτρηση της στοχοθεσίας και των δεικτών απόδοσης των δράσεων όλων των υπηρεσιών,

⁷⁴ Επιχειρησιακό Σχέδιο ΑΑΔΕ 2022, Διαθέσιμο στο: <https://www.aade.gr/epiheirisiaka-shedia>, [τελευταία πρόσβαση 8/1/2022].

⁷⁵ άρθρο 2 . Ν.4389/2016 “Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις, ΦΕΚ 94/Α/27-05-2016.

⁷⁶ άρθρο 9 . Ν.4174/2013 “Φορολογικές διαδικασίες και άλλες διατάξεις”, ΦΕΚ 170/Α/26-07-2013.

- Ο εντοπισμός φαινομένων φοροδιαφυγής, λαθρεμπορίου, φορολογικής απάτης, παραεμπορίου και παραοικονομίας και τον καταλογισμό της διαφεύγουσας φορολογητέας ύλης,
- Ο εντοπισμός φαινομένων διαφθοράς και αδιαφανών διαδικασιών εκ μέρους των υπηρεσιών της αρχής μη τηρώντας τη νομιμότητα,
- Την εισήγηση νομοθετικών διατάξεων και μέτρων για την ενίσχυση της φορολογικής και τελωνειακής συμμόρφωσης και την υποβολή προτάσεων για τη βελτίωση και την επιτάχυνση της εισπραξιμότητας των δημοσίων εσόδων,
- Η διευκόλυνση των συναλλαγών των πολιτών και των επιχειρήσεων μέσω της παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών μειώνοντας τη γραφειοκρατία και απλουστεύοντας τις διαδικασίες.

3.5 Οργανόγραμμα της ΑΑΔΕ

Στη Γενική Διεύθυνση Φορολογικής (Γ.Δ.Φ.Δ.) σύμφωνα με την τελευταία υπ' αριθμόν απόφαση της ΑΑΔΕ ΟΡΓ.Α 1029327 ΕΞ/07-04-2022 επήλθε αναδιάρθρωση στη δομή της και συγκεκριμένα στις Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες και στις Περιφερειακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ. Στις Περιφερειακές Υπηρεσίες συστάθηκαν έξι νέες δομές, οι Περιφερειακές Ελεγκτικές Υπηρεσίες (ΕΛ.ΚΕ) ενώ στην Ειδική Αποκεντρωμένη Υπηρεσία ανήκει μία νεοσύστατη δομή, το Κέντρο Βεβαίωσης και Είσπραξης (ΚΕ.Β.ΕΙΣ) πρώην «Κέντρο Είσπραξης Οφειλών (Κ.Ε.ΟΦ.) το οποία συστάθηκε κατά το έτος 2020. Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων με βάση τη τρέχουσα δομή της διαρθρώνεται στις κάτωθι Υπηρεσίες:⁷⁷

1) Υπηρεσίες της Κεντρικής Υπηρεσίας (Κ.Υ.)

- Διεύθυνση Φορολογικής Συμμόρφωσης (Δ.Φ.Σ.)
- Διεύθυνση Ελέγχων (Δ.ΕΛ.)
- Διεύθυνση Εισπράξεων (Δ.ΕΙΣ.)
- Διεύθυνση Εφαρμογής Άμεσης Φορολογίας (Δ.Ε.Α.Φ.)

⁷⁷Οργανόγραμμα ΑΑΔΕ, Διαθέσιμο στο: <https://www.aade.gr/menoy/aade/organogramma>, [τελευταία πρόσβαση 30-1-2022].

- Διεύθυνση Εφαρμογής Έμμεσης Φορολογίας (Δ.Ε.Ε.Φ.)
- Διεύθυνση Εφαρμογής Φορολογίας Κεφαλαίου και Περιουσιολογίου (Δ.Ε.Φ.Κ. & Π.)
- Αυτοτελές Τμήμα Υποστήριξης (Α.Τ.Υ.)

2) Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες (Ε.Α.Υ.)

- Τέσσερις (4) Φορολογικές Περιφέρειες (Φ.Π.)
- Επιχειρησιακή Μονάδα Είσπραξης (Ε.Μ.ΕΙΣ.)
- Κέντρα Βεβαίωσης και Είσπραξης (ΚΕ.Β.ΕΙΣ.) Αττικής και Θεσσαλονίκης
- Κέντρο Ελέγχου Μεγάλων Επιχειρήσεων (Κ.Ε.ΜΕ.ΕΠ.)
- Κέντρο Ελέγχου Φορολογουμένων Μεγάλου Πλούτου (Κ.Ε.ΦΟ.ΜΕ.Π.)

3) Περιφερειακές Υπηρεσίες (Π.Υ.)

- Έξι (6) Ελεγκτικά Κέντρα (ΕΛ.ΚΕ.)
- 1ο ΕΛ.ΚΕ. Αττικής
- 2ο ΕΛ.ΚΕ. Αττικής
- 3ο ΕΛ.ΚΕ. Αττικής
- 4ο ΕΛ.ΚΕ. Αττικής
- 1ο ΕΛ.ΚΕ. Θεσσαλονίκης
- 2ο ΕΛ.ΚΕ. Θεσσαλονίκης
- Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ.)

Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως σύμφωνα με το πρόσφατο οργανόγραμμα⁷⁸ της ΑΑΔΕ οι Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ.) σε όλη τη χώρα ανέρχονται σε 98 και συγκεκριμένα οι Δ.Ο.Υ. Α΄ Τάξης σε 62, οι Δ.Ο.Υ. Α΄-Β΄ Τάξης σε 31 και Δ.Ο.Υ. Β΄ Τάξης σε 5.

⁷⁸ Διαθέσιμο στο: https://www.aade.gr/sites/default/files/2022-11/organogramma_novem_gr_2022.pdf [τελευταία πρόσβαση 05-11-2022].

3.6 Αναδιοργάνωση της ΑΑΔΕ

Η ΑΑΔΕ έχοντας θέσει το στόχο να αυξήσει την αποτελεσματικότητα προέβη στην αναδιοργάνωση του ελεγκτικού μηχανισμού της φορολογικής διοίκησης με απώτερο σκοπό την πάταξη της φοροδιαφυγής αλλά και τον εξορθολογισμό της διοίκησης. Η αναδιοργάνωση του οργανισμού θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μια διοικητική μεταρρύθμιση η οποία περιβάλλεται από οργανωτικές και διοικητικές αλλαγές με σκοπό τη βελτίωση και την αναβάθμιση της διοικητικής συμπεριφοράς και της οργανωτικής λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Μια τέτοια αλλαγή καθίσταται αναγκαία για τον οργανισμό προκειμένου να καταστεί ικανός να ανταποκριθεί στις κοινωνικοπολιτικές συνθήκες και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται.⁷⁹

Προς το σκοπό αυτό, οι δομικές αλλαγές στην ΑΑΔΕ προσανατολίστηκαν στη Γενική Διεύθυνση Φορολογικής Διοίκησης (Γ.Δ.Φ.Δ) ενώ στις λοιπές Διευθύνσεις και συγκεκριμένα στη Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού & Οργάνωσης (Γ.Δ.Α.Δ.Ο.), στη Γενική Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Γ.Δ.ΗΛΕ.Δ.), στη Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών (Γ.Δ.Ο.Υ.), στη Γενική Διεύθυνση Τελωνείων & Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης (Γ.Δ.Τ. & Ε.Φ.Κ.) και στη Γενική Διεύθυνση Γενικού Χημείου του Κράτους (Γ.Δ.Γ.Χ.Κ.) δεν παρουσιάστηκαν μεταβολές λόγω της μη αναγκαιότητας επιτακτικών αλλαγών σε αυτές τις Διευθύνσεις.

Με τον οργανωτικό ανασχεδιασμό που επήλθε στην Γενική Διεύθυνση Φορολογικής Διοίκησης (Γ.Δ.Φ.Δ.) της ΑΑΔΕ και σύμφωνα με την υπ' αριθμόν ΟΡΓ.Α 1126918 ΕΞ /27-10-2020 απόφαση της ΑΑΔΕ συστάθηκαν έξι (6) Περιφερειακές Ελεγκτικές Υπηρεσίες, επιπέδου Διεύθυνσης, ως: «1ο Ελεγκτικό Κέντρο Αττικής (1ο ΕΛ.ΚΕ. Αττικής)», «2ο Ελεγκτικό 3 Κέντρο Αττικής (2ο ΕΛ.ΚΕ. Αττικής)», «3ο Ελεγκτικό Κέντρο Αττικής (3ο ΕΛ.ΚΕ. Αττικής)», «4ο Ελεγκτικό Κέντρο Αττικής (4ο ΕΛ.ΚΕ. Αττικής)», «1ο Ελεγκτικό Κέντρο Θεσσαλονίκης (1ο ΕΛ.ΚΕ. Θεσσαλονίκης)» και «2ο Ελεγκτικό Κέντρο Θεσσαλονίκης (2ο ΕΛ.ΚΕ. Θεσσαλονίκης).⁸⁰

⁷⁹ Ι.Ρωσσίδης, ό.π. σ. 41.

⁸⁰ Δ.ΟΡΓ.Α 1126918 ΕΞ 27-10-2020, Δαθέσιμο στο: <https://www.aade.gr/egkyklloi-kai-aporfaseis/dorga-1126918-ex-2020>, [τελευταία πρόσβαση 23/10/2022].

Πλέον, τα Τμήματα Ελέγχου μεταφέρθηκαν από τις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ. Α' τάξεως) στις νεοσυσταθείσες Περιφερειακές Ελεγκτικές Υπηρεσίες (ΕΛ.ΚΕ) στις 27/06/2022. Η καθ' ύλην αρμοδιότητα των ΕΛ.ΚΕ. στα πλαίσια της χωρικής τους αρμοδιότητας είναι η κατωτέρω:

α) Στο 1ο Ελεγκτικό Κέντρο Αττικής, με έδρα την Περιφέρεια Αττικής, αντιστοιχεί η χωρική αρμοδιότητα των Δ.Ο.Υ. Α' Αθηνών, Δ' Αθηνών και ΙΓ' Αθηνών.

β) Στο 2ο Ελεγκτικό Κέντρο Αττικής, με έδρα την Περιφέρεια Αττικής, αντιστοιχεί η χωρική αρμοδιότητα των Δ.Ο.Υ. ΙΖ' Αθηνών, ΙΒ' Αθηνών, Ηλιούπολης, Γλυφάδας, Καλλιθέας και Μοσχάτου.

γ) Στο 3ο Ελεγκτικό Κέντρο Αττικής, με έδρα την Περιφέρεια Αττικής, αντιστοιχεί η χωρική αρμοδιότητα των Δ.Ο.Υ. Χολαργού, Ψυχικού, Νέας Ιωνίας, Αμαρουσίου, Κηφισιάς, Παλλήνης και Κορωπίου.

δ) Στο 4ο Ελεγκτικό Κέντρο Αττικής, με έδρα την Περιφέρεια Αττικής, αντιστοιχεί η χωρική αρμοδιότητα των Δ.Ο.Υ. Α' Πειραιά, Σάμου, Ε' Πειραιά, Νίκαιας, Αγίων Αναργύρων, Περιστερίου, Ελευσίνας και Αιγιάλεω.

ε) Στο 1ο Ελεγκτικό Κέντρο Θεσσαλονίκης, με έδρα την Περιφερειακή Ενότητα Θεσσαλονίκης, αντιστοιχεί η χωρική αρμοδιότητα των Δ.Ο.Υ. Α' Θεσσαλονίκης, Ε' Θεσσαλονίκης, Αμπελοκήπων Θεσσαλονίκης, Λαγκαδά, Κιλκίς και Ιωνίας Θεσσαλονίκης.

στ) Στο 2ο Ελεγκτικό Κέντρο Θεσσαλονίκης, με έδρα την Περιφερειακή Ενότητα Θεσσαλονίκης, αντιστοιχεί η χωρική αρμοδιότητα των Δ.Ο.Υ. Δ' Θεσσαλονίκης, Ζ' Θεσσαλονίκης, Η' Θεσσαλονίκης και Καλαμαριάς.

Η ΑΑΔΕ προσπαθώντας να εφαρμόσει την αναδιάρθρωση του ελεγκτικού μηχανισμού αύξησε τον προϋπολογισμό κατά το έτος 2021 κατά διακόσιες τριάντα πέντε πεντακόσιες σαράντα τέσσερις (235.544)€⁸¹. Παράλληλα, προκειμένου το στελεχιακό δυναμικό να συγκεντρωθεί σε πιο ενισχυμένες Δ.Ο.Υ. για την

⁸¹ Δ.ΟΡΓ.Α 1126918 ΕΞ 2020, Διαθέσιμο στο : <https://www.aade.gr/egkyklioi-kai-apofaseis/dorga-1126918-ex-2020>, [τελευταία πρόσβαση 03/11/2022].

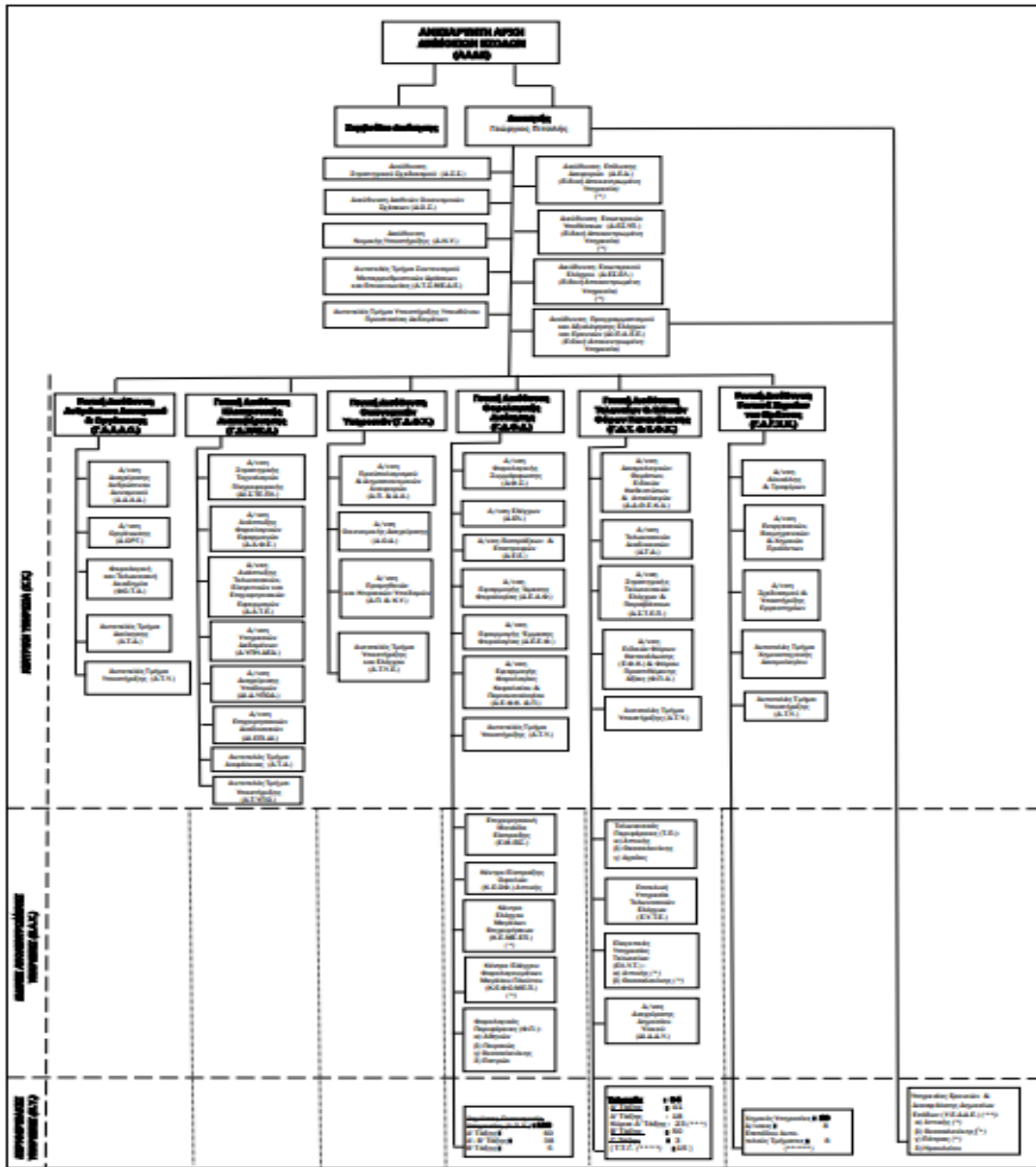
εξοικονόμηση του διοικητικού κόστους, η ΑΑΔΕ προχώρησε σε οργανωσιακές αλλαγές με συγχώνευση των Δ.Ο.Υ.⁸²

Η ΑΑΔΕ έχοντας θέσει το στόχο την είσπραξη των οφειλών και τη διαχείριση χαρτοφυλακίου από οφειλές οι οποίες χαρακτηρίζονται ως ανεπίδεκτα είσπραξης, δημιούργησε το Κέντρο Είσπραξης Οφειλών (Κ.Ε.ΟΦ.)⁸³ ως μια Ειδική Αποκεντρωμένη Υπηρεσία η οποία μετονομάστηκε σε Κέντρο Βεβαίωσης και Είσπραξης (ΚΕ.Β.ΕΙΣ.)⁸⁴ με έδρα στην Αττική και στη Θεσσαλονίκη.

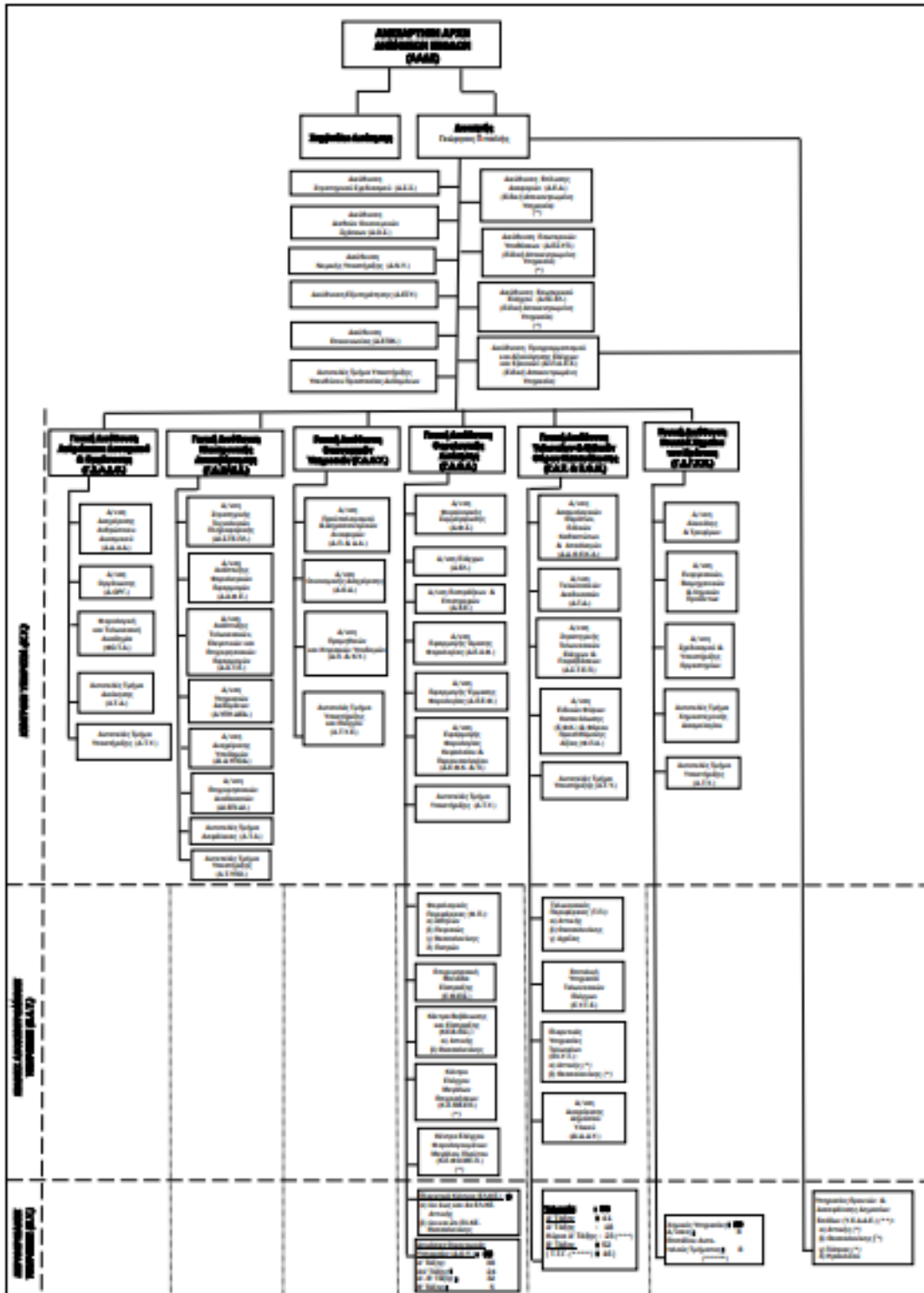
⁸² Δ.ΟΡΓ.Α 1111823 ΕΞ2021, Διαθέσιμο στο : <https://www.aade.gr/egkykliai-kai-apofaseis/dorga-1111823-ex2021-14-12-2021>, [τελευταία πρόσβαση 03/11/2022].

⁸³ Δ.ΟΡΓ.Α 1125859 ΕΞ2020/23-10-2020, Διαθέσιμο στο : <https://www.aade.gr/sites/default/files/2020-10/1125859fek.pdf>, [τελευταία πρόσβαση 03/11/2022].

⁸⁴ Δ.ΟΡΓ.Α 1029327 ΕΞ 2022, Διαθέσιμο στο : <https://www.aade.gr/egkykliai-kai-apofaseis/d-org-1029327-ex-2022-05-04-2022>, [τελευταία πρόσβαση 03/11/2022].



Εικόνα 2: Οργανόγραμμα Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, Νοέμβριος 2021, Πηγή: Οργανόγραμμα ΑΑΔΕ. Διαθέσιμο στο: <https://www.aade.gr/menou/aade/organogramma>, [τελευταία πρόσβαση 30-1-2022].



Εικόνα 3: Οργανόγραμμα Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, Ιούλιος 2022, Πηγή: Οργανόγραμμα ΑΑΔΕ .Διαθέσιμο στο : <https://www.aade.gr/menou/aade/organogramma>, [τελευταία πρόσβαση 10-10-2022].

3.7 Προσέγγιση των αλλαγών στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Ψηφιακός Μετασχηματισμός στην ΑΑΔΕ

Η ΑΑΔΕ ενστερνίζοντας τις απαιτήσεις που επιβάλλει το εξωτερικό περιβάλλον έχει προσανατολιστεί στο ψηφιακό μετασχηματισμό της Φορολογικής και Τελωνειακής Διοίκησης. Στο πλαίσιο της μεταρρυθμιστικής εξέλιξης και της αναδιοργάνωσης των διαδικασιών και των λειτουργιών της αναβαθμίζει τη καθημερινή εξυπηρέτηση των φορολογουμένων μέσω των ηλεκτρονικών υπηρεσιών.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός εδραιώνεται και στο πλαίσιο βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών των φορολογικών ελέγχων της διοίκησης αναβαθμίζοντας τις ψηφιακές υποδομές και τα εργαλεία για την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του μεγάλου όγκου δεδομένων που απαιτείται να διαχειριστεί. Πλέον, η διασύνδεση POS με τις Ταμειακές Μηχανές αλλά και οι ταμειακές μηχανές «κλειστού τύπου» που θα περιλαμβάνουν POS και θα διασυνδέονται με τα ηλεκτρονικά συστήματα της ΑΑΔΕ θα αποτελέσουν σημαντικά ελεγκτικά εργαλεία για την καταπολέμηση της φοροδιαφυγής σε συνδυασμό με την ηλεκτρονική εφαρμογή myDATA.

Η ΑΑΔΕ έχει αναπτύξει μέχρι σήμερα 81 ψηφιακές υπηρεσίες με όφελος την εξυπηρέτηση του πολίτη και ενδεικτικά αφορούν τις κάτωθι υπηρεσίες:

- **myAADElive:** Μέσω της υπηρεσίας υπάρχει η δυνατότητα να οριστεί ραντεβού για βιντεοκλήση με υπάλληλο της ΑΑΔΕ προκειμένου να λάβει ο φορολογούμενος κατόπιν αιτήσεως του, ΑΦΜ και Κλειδάριθμο.
- **Myproperty:** Μέσω αυτής της Ηλεκτρονικής Υπηρεσίας οι πιστοποιημένοι στο myAADE συμβολαιογράφοι δημιουργούν Δηλώσεις Φόρου Μεταβίβασης Ακινήτων, Δωρεών ή Γονικών Παροχών.
- **myCar:** Μέσω της υπηρεσίας τίθεται σε ψηφιακή ακινησία/κυκλοφορία το όχημά του φορολογούμενου καταθέτοντας ψηφιακά τις πινακίδες του, χωρίς να απαιτείται επίσκεψη στην αρμόδια Δ.Ο.Υ.
- **MyΘέρμανση:** Μέσω της υπηρεσίας υπάρχει η δυνατότητα να υποβληθεί αίτηση για ένταξη στο Μητρώο Δικαιούχων του Επιδόματος Θέρμανσης.
- **myDATA (my Digital Accounting and Tax Application):** Αποτελεί μια νέα ηλεκτρονική πλατφόρμα στην οποία διαβιβάζονται τα ηλεκτρονικά βιβλία των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να υπάρχει άμεση ενημέρωση των εκδιδόμενων/ληφθέντων στοιχείων στη φορολογική διοίκηση. Με τη χρήση

αυτής της εφαρμογής θα υπάρχει η δυνατότητα προσυμπλήρωσης δηλώσεων εισοδήματος και δηλώσεων ΦΠΑ που θα προκύπτουν μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας myDATA.

- **Totimologio:** Η ΑΑΔΕ παρέχει τη συγκεκριμένη εφαρμογή δωρεάν και αφορά τη ψηφιακή έκδοση των παραστατικών της επιχείρησης και την ταυτόχρονη διαβίβασή τους στο myDATA.
- **Apodixi Please:** Πρόκειται για τη ψηφιακή εφαρμογή όπου οι πολίτες έχουν τη δυνατότητα σκαναρίσματος της απόδειξης τους προς επαλήθευση της ορθής διαβίβασης του φορολογικού στοιχείου στην ΑΑΔΕ.

3.8 Υλοποίηση Προγραμμάτων ΕΣΠΑ 2014-2020 στα πλαίσια του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Έχοντας αποτελέσει σημαντική προτεραιότητα για την Ευρωπαϊκή Ένωση ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης, η ΑΑΔΕ λαμβάνει κονδύλια από συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα.⁸⁵

- Στα πλαίσια του Επιχειρησιακού Προγράμματος για τη Μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα με προϋπολογισμό 299.900 €, η ΑΑΔΕ στόχευε στη μείωση της προσέλευσης των πολιτών και των επιχειρήσεων στις Δ.Ο.Υ. αυξάνοντας την παροχή των ηλεκτρονικών υπηρεσιών με απώτερο σκοπό τη μείωση της γραφειοκρατίας. Μέσω του εκσυγχρονισμού της λειτουργίας των Δ.Ο.Υ. βελτιώνεται η παραγωγική λειτουργία της έναντι των φορολογουμένων αλλά και των υπαλλήλων της Αρχής. Πλέον, το Πρόγραμμα έχει ως στόχο να προσανατολιστεί στο σύνολο των Υπηρεσιών της Φορολογικής Διοίκησης (Φορολογικών Περιφερειών, Ειδικών Αποκεντρωμένων Υπηρεσιών - ΚΕΟΦ, ΚΕΦΟΜΕΠ, ΚΕΜΕΕΠ, ΕΜΕΙΣ, Ελεγκτικά Κέντρα καθώς και των Κεντρικών Υπηρεσιών).

Παράλληλα, τα πληροφοριακά συστήματα της ΑΑΔΕ αναβαθμίζονται με σκοπό να εναρμονίζονται με τις θεσμοθετημένες προδιαγραφές της Ευρωπαϊκής Επιτροπής ως τιθέμενη υποχρέωση από τη νομοθετική δέσμη του Ενωσιακού Τελωνειακού Κώδικα και της Γενικής Διεύθυνσης Φορολογίας και Τελωνειακής Ένωσης (TAXUD) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

⁸⁵ Διαθέσιμο στο: <https://www.aade.gr/menoy/aade/syghrimatodotoymenes-praxeis-apo-tin-eyropaiki-enosi>, [τελευταία πρόσβαση 4/11/2022].

- Στα πλαίσια της Ειδικής Υπηρεσίας Διαχείρισης Προγράμματος «Ψηφιακός Μετασχηματισμός» σχεδιάστηκε η αναβάθμιση του Νέου Ενοποιημένου Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Φορολογίας προϋπολογισμού ύψους 35 εκατ. ευρώ όπου προβλέφθηκε ότι θα ενσωματώνει τα λειτουργικά συστήματα της ΑΑΔΕ και δη το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Φορολογίας TAXIS, το περιβάλλον παροχής ψηφιακών υπηρεσιών προς τους φορολογούμενους (TAXISnet) και το πρόγραμμα υποστήριξης των φορολογικών ελέγχων των ελεγκτών (ELENXIS).

Περαιτέρω, καθώς η αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών είναι καταλυτικής σημασίας, υπάρχει αυξημένη ανάγκη για εργατικό δυναμικό, το οποίο να διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις σε επίπεδο σχεδιασμού, υλοποίησης και διαχείρισης των πληροφοριακών συστημάτων. Η συμμετοχή των εμπλεκόμενων φορέων στο σχεδιασμό της στρατηγικής για τις ψηφιακές τεχνολογίες, είναι σημαντική ούτως ώστε να καταγραφούν οι πραγματικές ανάγκες.

Κεφάλαιο 4. Έρευνα

4.1 Σκοπός Έρευνας

Στόχος της διενεργηθείσας έρευνας είναι η αποτύπωση μέσω της συμπλήρωσης ανώνυμων ερωτηματολογίων της επίδρασης των οργανωσιακών αλλαγών στους εργαζομένους της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) με έμφαση στις αλλαγές που αφορούν την αναδιάρθρωση των δομών της ΑΑΔΕ και την εισαγωγή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ως προς την εκτέλεση της καθημερινής εργασίας τους. Συγκεκριμένα, η έρευνα απευθύνθηκε σε υπαλλήλους/ελεγκτές και σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα των Δημοσίων Οικονομικών Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ.) και των Ελεγκτικών Κέντρων (ΕΛ.ΚΕ) της ΑΑΔΕ.

4.2 Μεθοδολογία Έρευνας

Για το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε η μέθοδος της ποσοτικής έρευνας, ενώ η μέθοδος συλλογής των πρωτογενών δεδομένων ήταν σύμφωνα με το δομημένο ερωτηματολόγιο. Ο ερωτήσιος ήταν κλειστού τύπου και ελάχιστα ανοικτού τύπου και δημιουργήθηκε μέσω της ηλεκτρονικής φόρμας Google Forms και αποστάλθηκε στους συμμετέχοντες μέσω των υπηρεσιακών emails ή των προσωπικών emails τους ή επικοινωνήθηκε στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Αναφορικά με τη δομή του ερωτηματολογίου οριστικοποιήθηκε ύστερα από πιλοτική δοκιμή που πραγματοποιήθηκε σε 30 συμμετέχοντες για τη διαπίστωση της κατανόησης των ερωτήσεων ή τυχόν άλλων επισημάνσεων.

Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει τα δημογραφικά και υπηρεσιακά στοιχεία του συμμετέχοντα. Η δεύτερη ενότητα αναφέρεται σε ερωτήματα που συνδέονται με τη γενική στάση και αντίληψη των συμμετεχόντων απέναντι στις αλλαγές που αντιμετωπίζουν στον Οργανισμό. Στην τρίτη ενότητα ερευνάται η στάση που τηρείται απέναντι στην γενική αναδιοργάνωση των δομών της ΑΑΔΕ (συγχωνεύσεις Δ.Ο.Υ, σύσταση ΕΛ.ΚΕ) και συγκεκριμένα εξετάζεται η στάση των εργαζομένων απέναντι στην μετακίνηση των Τμημάτων Ελέγχου από τις Δ.Ο.Υ. Α΄ Τάξης στα Ελεγκτικά Κέντρα. Σε αυτό το σημείο να διευκρινιστεί, πως ανέκαθεν οι Δ.Ο.Υ.Α΄-Β΄ΤΑΞΗΣ και Δ.Ο.Υ. Β΄ ΤΑΞΗΣ δε διέθεταν Τμήματα Ελέγχου. Στη τέταρτη ενότητα, ερευνώνται οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων ως

προς την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών ως προς την καθημερινή εργασία τους.

Η διατύπωση των ερωτήσεων διενεργήθηκε συνδυαστικά με ερωτήσεις κλειστού τύπου και ερωτήσεις ανοιχτού και κλειστού τύπου, δίνοντας τη δυνατότητα στον ερωτώμενο να αναπτύξει δική του απάντηση, επιλέγοντας και συμπληρώνοντας την απάντηση «άλλο».⁸⁶ Οι ερωτήσεις ήταν γνώμης και στάσης προς αποτύπωση των υποκειμενικών δηλώσεων των ερωτώμενων σχετικά με την ικανοποίηση, τα συναισθήματα, τις προτεραιότητες και την αξιολόγηση. Στο εισαγωγικό κείμενο του ερωτηματολογίου αναφέρθηκε η ανωνυμία των συμμετεχόντων προκειμένου να τηρηθούν οι κανόνες δεοντολογίας. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα παρατίθεται στο Παράρτημα. Αναφορικά με το τρόπο διατύπωσης των τεθέντων ερωτημάτων, αξίζει να σημειωθεί πως αποτυπώθηκαν με βάση συζητήσεις που είχαν προηγηθεί σε υπηρεσιακό επίπεδο και το διαμοιρασμό συναισθημάτων για τις επικείμενες αλλαγές.

Συνολικά το πλήθος των ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκε ανήλθε σε 106 ,αριθμός που μας παρέχει αξιόπιστα αποτελέσματα για τη διεξαγωγή της έρευνας. Η συλλογή των απαντήσεων από τα ερωτηματολόγια πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα από 13/11/2022 έως 21/11/2022. Η συλλογή των δεδομένων διενεργήθηκε με τη βοήθεια των υπολογιστικών φύλλων excel και μετέπειτα έγινε η εισαγωγή τους στη βάση δεδομένων του προγράμματος στατιστικής SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Με τη βοήθεια του προγράμματος έγινε η επεξεργασία, στατιστική ανάλυση και εξαγωγή των αποτελεσμάτων με τη βοήθεια διαγραμμάτων (πίτες, ραβδογράμματα).

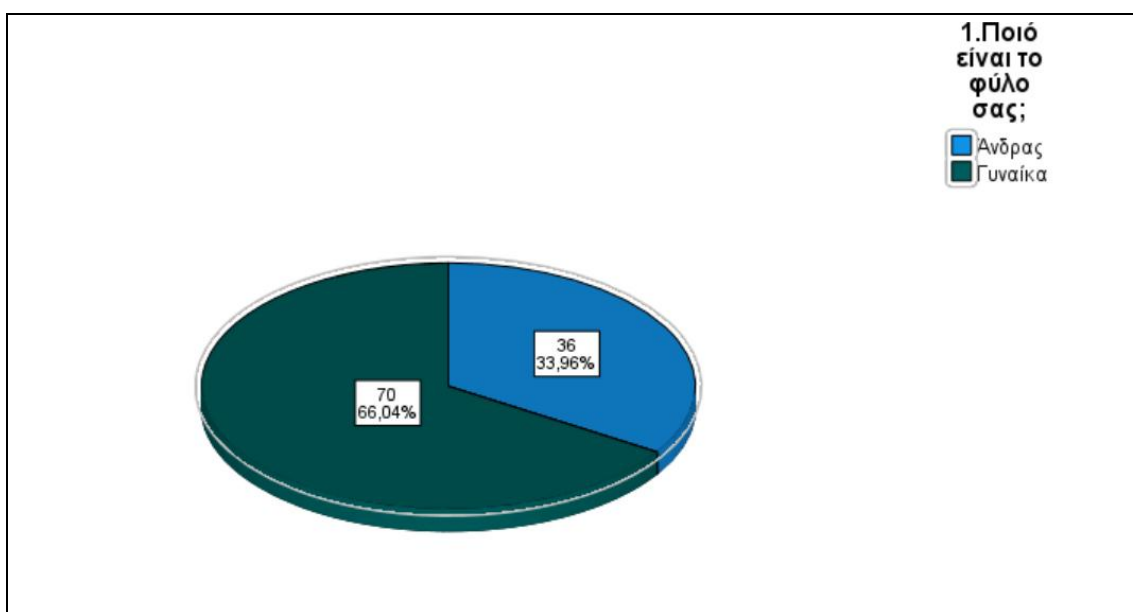
Με τη χρήση του SPSS πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις μεταξύ απαντήσεων προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τον τρόπο που απαντά η κάθε ομάδα από τους ερωτώμενους με βάση το φύλο, την υπηρεσία και στο τμήμα το οποίο υπηρετούν. Οι συσχετίσεις που διενεργήθηκαν ελέγχθηκαν ως προς τη

⁸⁶ Πετράκος, Γ., Ποσοτικές και ποιοτικές μέθοδοι έρευνας, 12-1-2022, παραδόσεις μαθήματος στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ», Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

σημαντικότητα σύμφωνα με το στατιστικό δείκτη Pearson Chi-Square και παρουσιάζονται όσες εμφανίστηκαν στατιστικά σημαντικές.

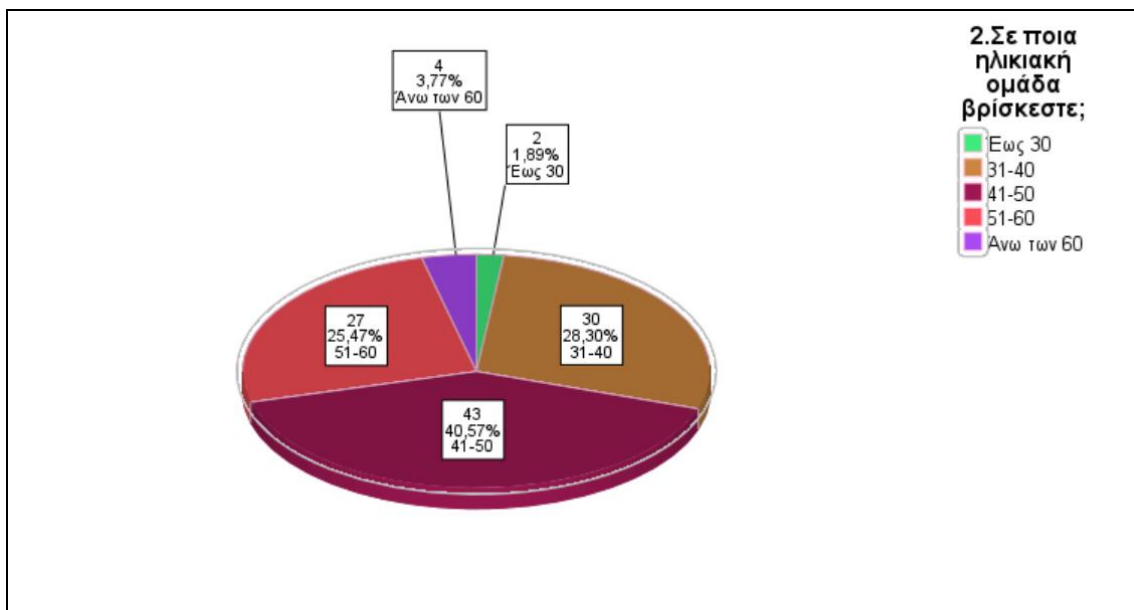
4.3 Ανάλυση δεδομένων

Από το σύνολο των 106 συμμετεχόντων παρατηρούμε στο **Γράφημα 1**, ότι οι 70 (66,04%) είναι γυναίκες και οι 36 (33,96%) είναι άνδρες.



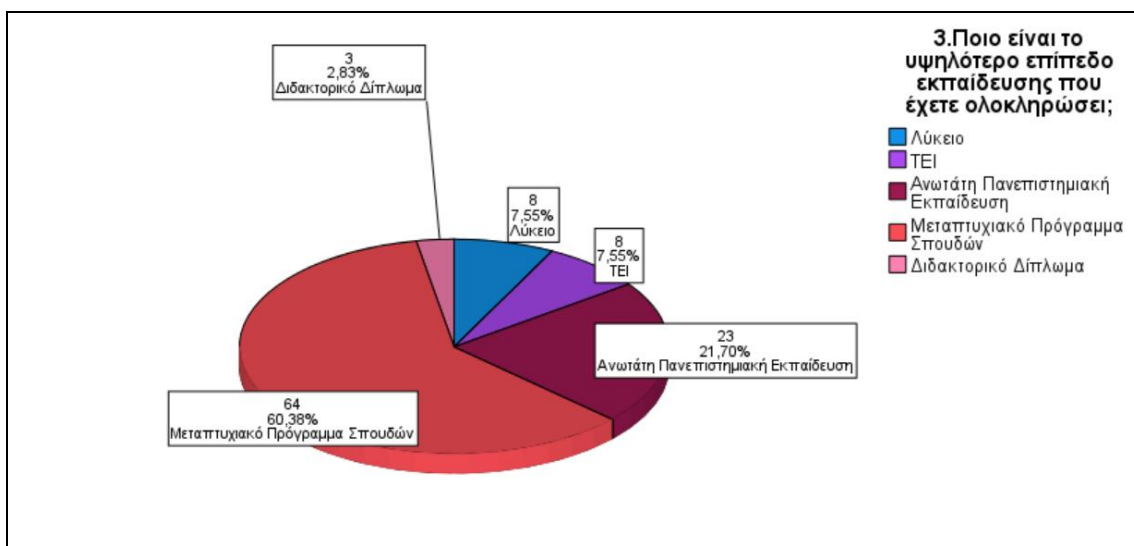
Γράφημα 1. Φύλο

Αναφορικά με την ηλικιακή ομάδα όπως φαίνεται στο **Γράφημα 2**, 2 άτομα με ποσοστό 1,89% είναι έως 30 χρονών, 30 άτομα με ποσοστό 28,30% είναι από 31-40 χρονών, 43 άτομα με ποσοστό 40,57% είναι 41-50 χρονών, 27 άτομα με ποσοστό 25,47% είναι 51-60 χρονών και 4 άτομα με ποσοστό 3,77% είναι άνω των 60 χρονών. Συνεπώς το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 41-50 χρονών.



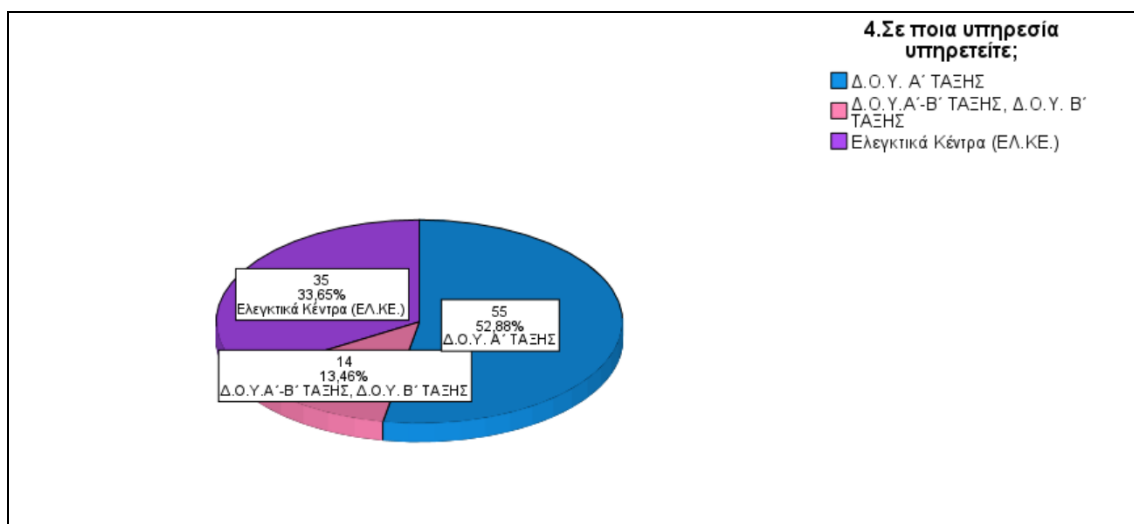
Γράφημα 2. Ηλικία

Στο **Γράφημα 3**, αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων προκύπτει ότι 8 άτομα με ποσοστό 7,55% είναι απόφοιτοι Υποχρεωτικής εκπαίδευσης (Λύκειο) και ομοίως με το ίδιο ποσοστό είναι απόφοιτοι ΤΕΙ, 23 άτομα με ποσοστό 21,70% είναι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, 64 άτομα με ποσοστό 60,38% κατέχουν κάποιο Μεταπτυχιακό Δίπλωμα ενώ 3 άτομα με ποσοστό 2,83% κατέχουν Διδακτορικό Δίπλωμα.



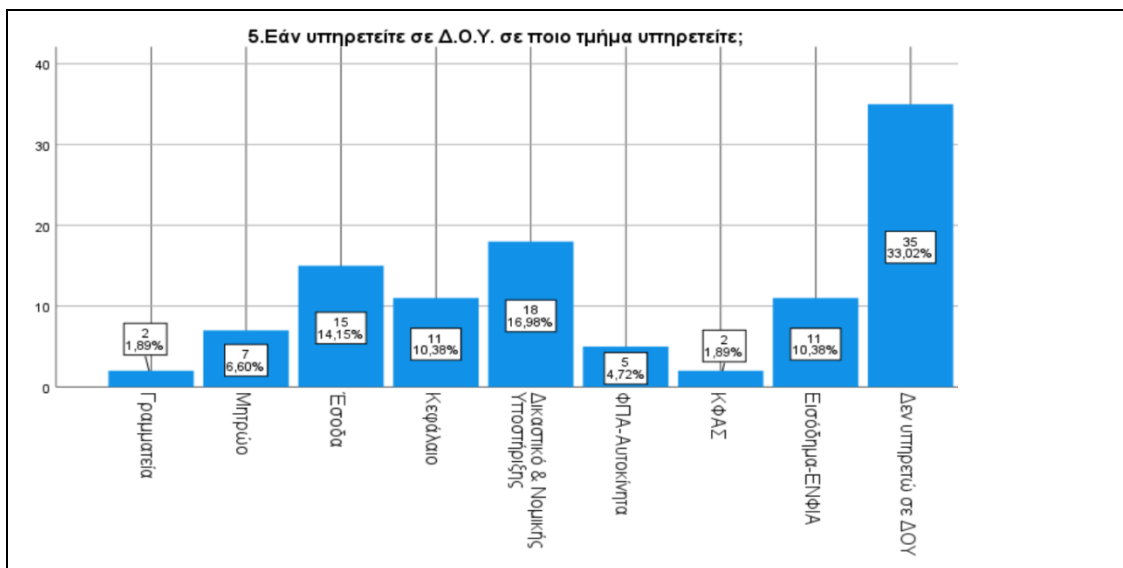
Γράφημα 3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Στο **Γράφημα 4** παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετεχόντων στην έρευνα προέρχεται από τις Δ.Ο.Υ. Α΄ τάξης με 55 συμμετέχοντες (52,88%).Ακολουθούν οι ελεγκτές των Ελεγκτικών Κέντρων με 35 άτομα και ποσοστό 33,65% και 14 άτομα (13,46%) όπου είναι υπάλληλοι των Δ.Ο.Υ.Α΄-Β΄ ΤΑΞΗΣ και Δ.Ο.Υ. Β΄ ΤΑΞΗΣ.



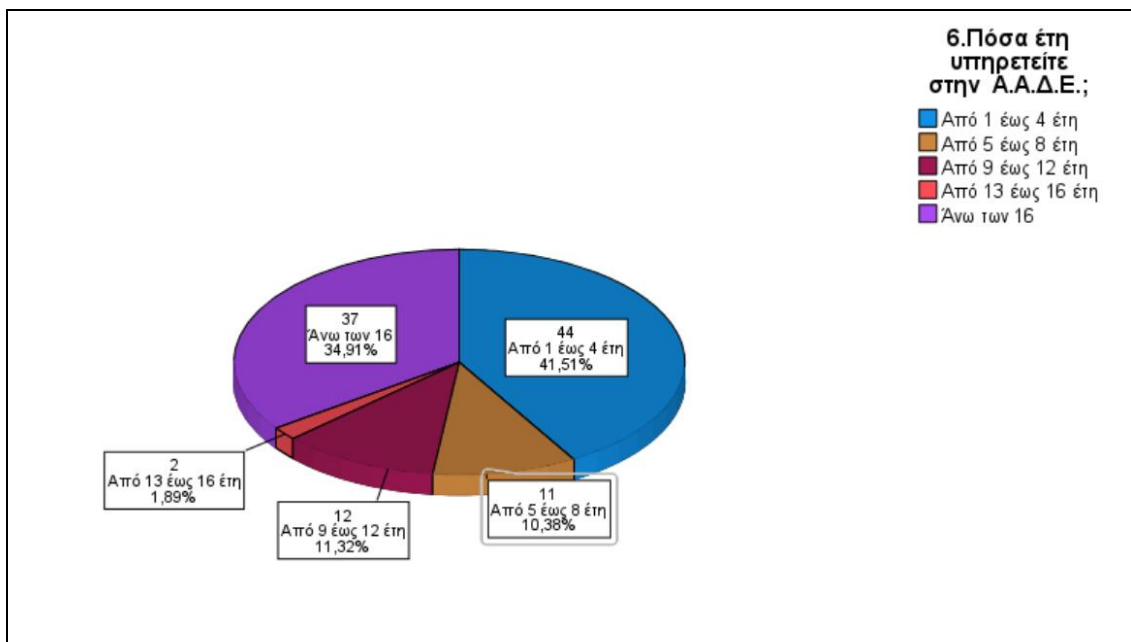
Γράφημα 4.Υπηρεσία

Όσον αφορά το Τμήμα στο οποίο υπηρετεί ο κάθε ερωτώμενος, παρατηρούμε στο **Γράφημα 5** πως το μεγαλύτερο ποσοστό με 35 άτομα (33,02%) καταλαμβάνεται από άτομα που δεν υπηρετούν σε Δ.Ο.Υ. και ανήκουν στα Ελεγκτικά Κέντρα και πρόκειται για ελεγκτές βεβαίωσης. Το επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό αφορά το Τμήμα Δικαστικό και Νομικής Υποστήριξης που ανήκει σε Δ.Ο.Υ. Α΄Τάξης με 18 άτομα (16,98%). Ερωτώμενοι που ανήκουν στο Τμήμα των Εσόδων ανέρχονται σε 15 άτομα (14,15%),εκείνοι που ανήκουν στο Τμήμα Κεφαλαίου είναι 11 άτομα-ποσοστό 10,38% και στο Τμήμα Εισοδήματος-ΕΝΦΙΑ είναι 11 άτομα (10,38%).Επόμενοι, είναι όσοι ανήκουν στο Τμήμα Μητρώου με 7 άτομα (6,60%),εκείνοι που ανήκουν στο Τμήμα ΦΠΑ-Αυτοκίνητα με 5 άτομα (4,72%).Τέλος, μόλις 2 άτομα (1,89%) ανήκουν στα Τμήματα ΚΦΑΣ (Κώδικας) και ομοίως με ίδιο ποσοστό ανήκουν στη Γραμματεία.



Γράφημα 5.Τμήμα

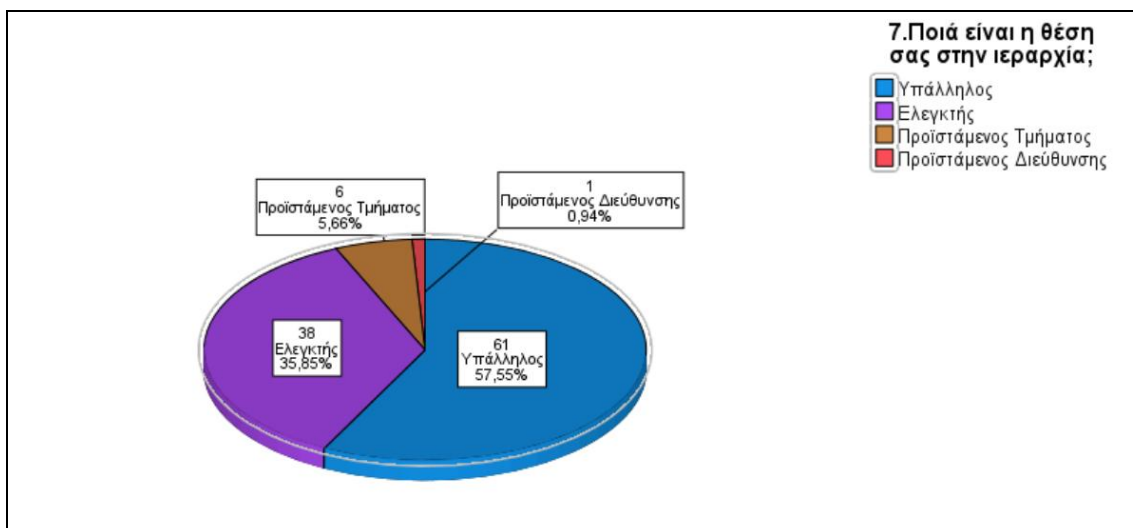
Αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας στην ΑΑΔΕ, παρατηρούμε πως στο **Γράφημα 6** καταγράφονται 44 άτομα-ποσοστό 41,51% όπου υπηρετούν από 1 έως 4 έτη, 11 άτομα-ποσοστό 10,38% όπου υπηρετούν από 5 έως 8 έτη, 12 άτομα-ποσοστό 11,32% που υπηρετούν από 9 έως 12 έτη. Τέλος ,ακολουθεί η κατηγορία άνω των 16 ετών προϋπηρεσίας στην οποία ανήκουν 37 άτομα- ποσοστό 34,91%.



Γράφημα 6.Έτη προϋπηρεσίας

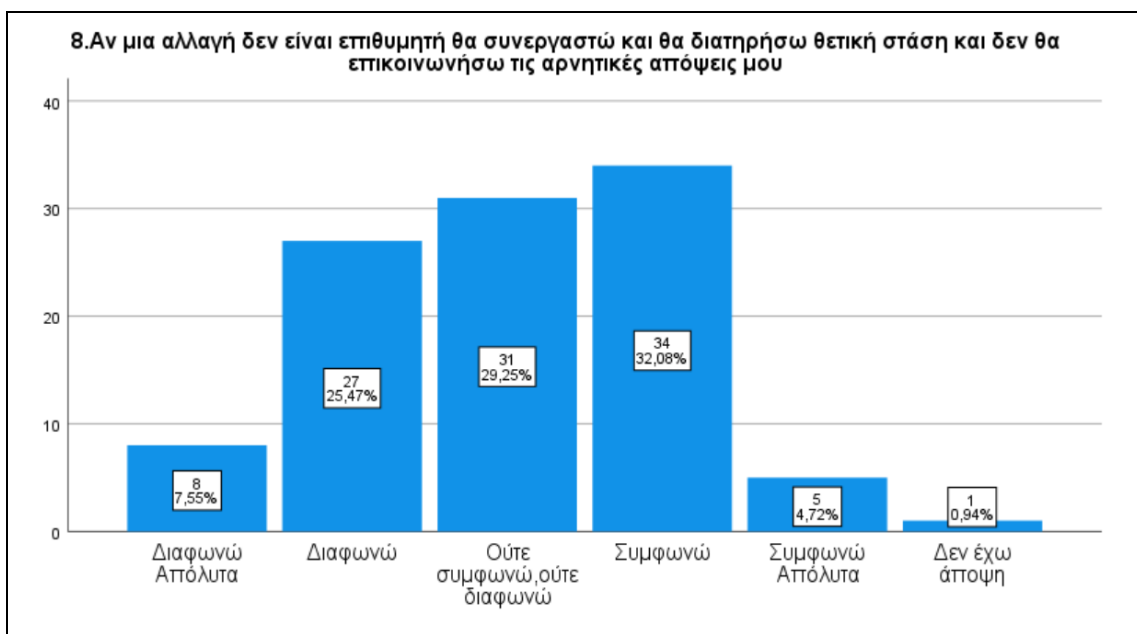
Όσον αφορά τα υπηρεσιακά στοιχεία των συμμετεχόντων, παρατηρούμε στο **Γράφημα 7** ότι εκείνοι που είναι υπάλληλοι αποτελούν 61 άτομα (57,55%), εκείνοι που είναι ελεγκτές ανέρχονται σε 38 άτομα (35,85%).Ακολουθούν 6 άτομα (5,66%) που κατέχουν θέση ευθύνης ως Προϊστάμενοι Τμήματος και 1 άτομο (0,94%) ως

Προϊστάμενος Διεύθυνσης. Η συγκεκριμένη ερώτηση κρίθηκε αναγκαία προκειμένου να διερευνηθεί εάν υπάρχει σύγκλιση απόψεων μεταξύ Υπαλλήλων και Προϊσταμένων.



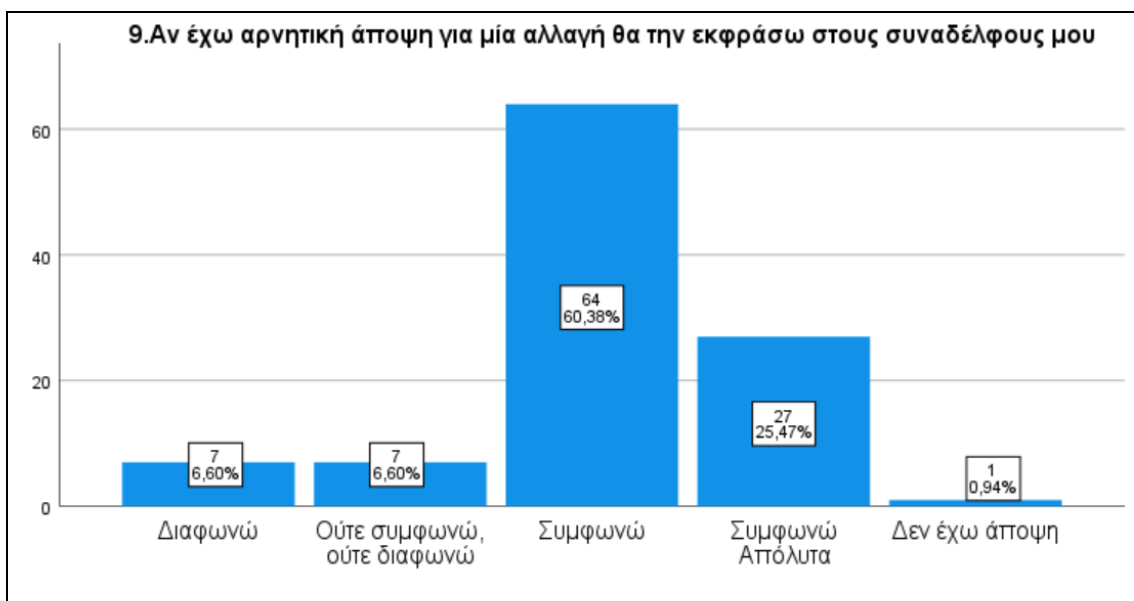
Γράφημα 7. Επίπεδο Ιεραρχίας

Στο ερώτημα 8, προβάλλεται η ερώτηση σχετικά με τη μη επιθυμητή αποδοχή απέναντι σε μια αλλαγή, ωστόσο τη διατήρηση θετικής στάσης εκ μέρους των εργαζομένων και της μη επικοινωνίας των αρνητικών απόψεων τους προκειμένου να υλοποιηθεί και να εφαρμοστεί. Όπως απεικονίζεται στο **Γράφημα 8**, 34 άτομα (32,08%) συμφωνούν ενώ 31 άτομα (29,25%) διατηρούν μια ουδέτερη στάση αφού ούτε συμφωνούν και ούτε διαφωνούν. Ακολουθούν, 27 ερωτώμενοι (25,47%) που διαφωνούν, 8 ερωτώμενοι (7,55%) που διαφωνούν απόλυτα ενώ 5 ερωτώμενοι (4,72%) συμφωνούν απόλυτα και 1 άτομο (0,94%) που δεν έχει άποψη.



Γράφημα 8. Θετική στάση στην αλλαγή

Ακολουθεί ερώτηση σχετικά με το εάν υπάρχει αρνητική άποψη για μια αλλαγή και εάν αυτή επακόλουθα εκφράζεται στους συναδέλφους τους. Όπως απεικονίζεται στο **Γράφημα 9**, η πλειοψηφία των ερωτώμενων, 64 άτομα (60,38%) δήλωσαν ότι συμφωνούν με την άποψη, 27 άτομα (25,47%) ότι συμφωνούν απόλυτα, ενώ 7 άτομα (6,60%) διαφώνησαν. Μια ουδέτερη στάση διατήρησαν 7 άτομα (6,60%) ενώ 1 άτομο (0,94%) δεν είχε άποψη. Συμπεραίνουμε, ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων της ΑΑΔΕ επικοινωνεί και εκφράζει τη δυσαρέσκεια απέναντι σε μια αλλαγή στους συναδέλφους τους.



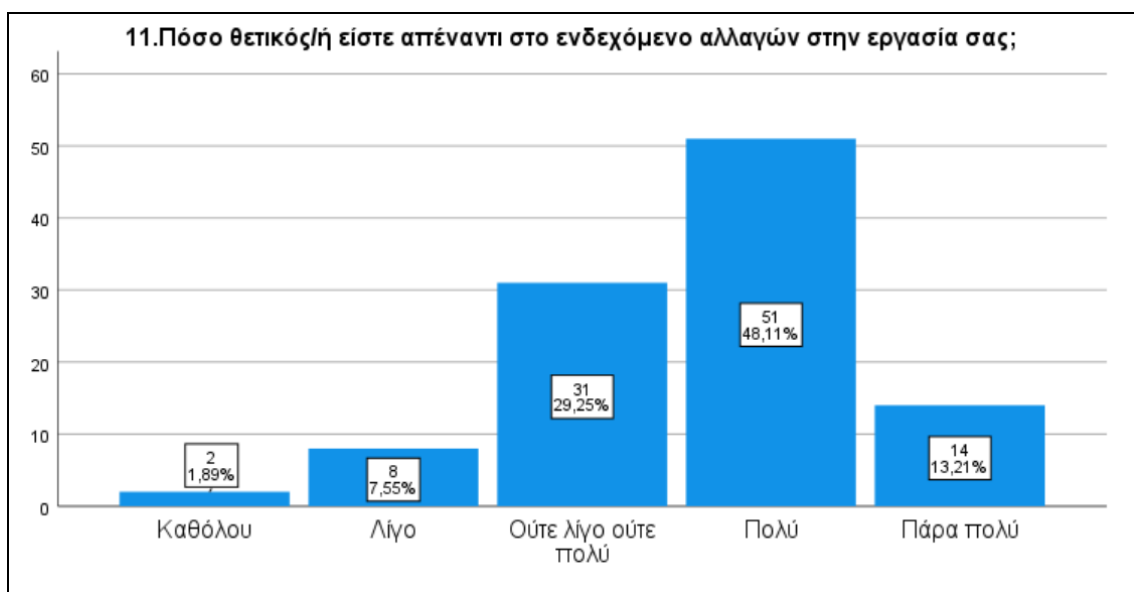
Γράφημα 9. Στάση στην αλλαγή - Επικοινωνία στους συναδέλφους

Στο ερώτημα αν υπάρχει φόβος για μια αλλαγή και το ενδεχόμενο επικοινωνίας των συναισθημάτων τους στους προϊσταμένους τους, το 76,41% των ερωτώμενων συμφώνησε ενώ μόλις το 8% εξέφρασε διαφωνία. Μια ουδέτερη στάση διατήρησε το 15,09 % των ερωτώμενων αφού ούτε συμφώνησε και ούτε διαφώνησε με την άποψη. Αναλυτικά, όπως απεικονίζεται στο **Γράφημα 10**, 59 άτομα (55,66%) συμφώνησαν, 22 άτομα (20,75%) συμφώνησαν απόλυτα, 7 άτομα (6,60%) διαφώνησαν και 2 άτομα (1,89%) διαφώνησαν απόλυτα.



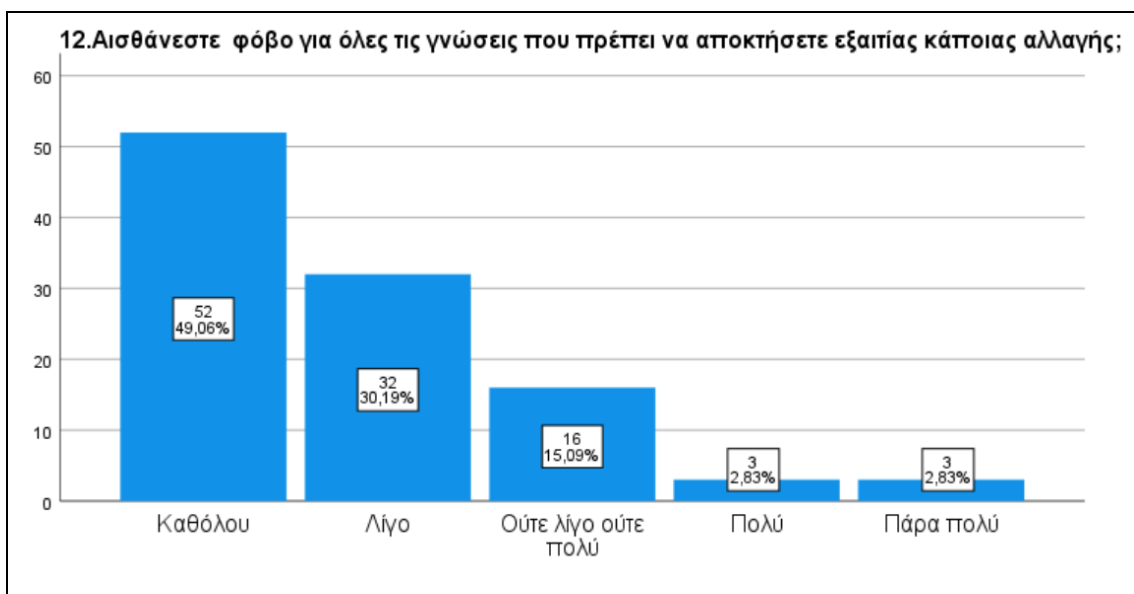
Γράφημα 10. Στάση στην αλλαγή – Επικοινωνία στους Προϊστάμενους

Σχετικά με το κατά πόσο είναι θετικοί οι εργαζόμενοι της ΑΑΔΕ απέναντι στο ενδεχόμενο αλλαγών στην εργασία τους, το 61,32% των ερωτώμενων δήλωσαν θετικοί («πολύ» ή «πάρα πολύ») ενώ μόλις το 1,89% δήλωσε ότι δεν είναι καθόλου θετικοί σε μια αλλαγή. Αναλυτικά, όπως απεικονίζεται στο **Γράφημα 11**, εκείνοι που δήλωσαν «Πολύ» ήταν 51 άτομα (48,11%), 14 άτομα (13,21%) δήλωσαν «Πάρα πολύ», 8 άτομα (7,55%) δήλωσαν «Λίγο» ενώ 2 άτομα (1,89%) δήλωσαν «Καθόλου». Μια ουδέτερη στάση διατήρησαν 31 άτομα (29,25%) οι οποίοι δήλωσαν «ούτε λίγο, ούτε πολύ».



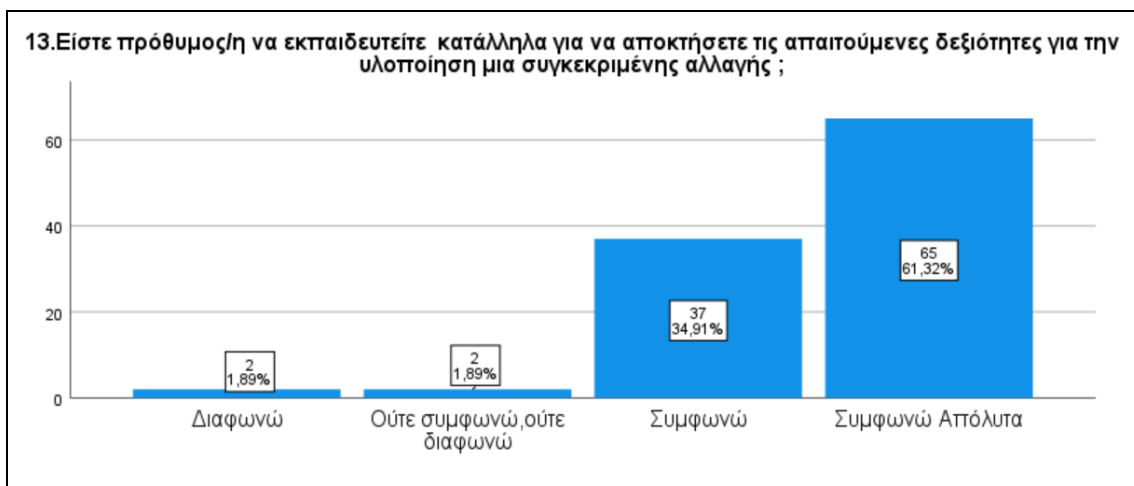
Γράφημα 11. Στάση απέναντι στην αλλαγή του εργασιακού περιβάλλοντος

Στο επόμενο ερώτημα διατυπώνεται κατά πόσο οι εργαζόμενοι αισθάνονται φόβο για τις γνώσεις που απαιτείται να προσκομίσουν προκειμένου να ανταποκριθούν σε μια επιχειρούμενη αλλαγή. Όπως απεικονίζεται στο **Γράφημα 12**, εκείνοι που δήλωσαν ότι δεν αισθάνονται «Καθόλου» φόβο είναι 52 άτομα (49,06%), εκείνοι που αισθάνονται «Λίγο» φόβο είναι 32 άτομα (30,19%), 3 άτομα (2,83%) εκφράζουν ότι αισθάνονται «Πολύ» φόβο και ομοίως «Πάρα πολύ» φόβο καταλαμβάνει ποσοστό 2,83%. Μια ουδέτερη στάση διατήρησαν 32 άτομα (30,19%) οι οποίοι δήλωσαν «Ούτε λίγο, Ούτε πολύ».



Γράφημα 12.Φόβος για την απόκτηση επιπλέον γνώσεων

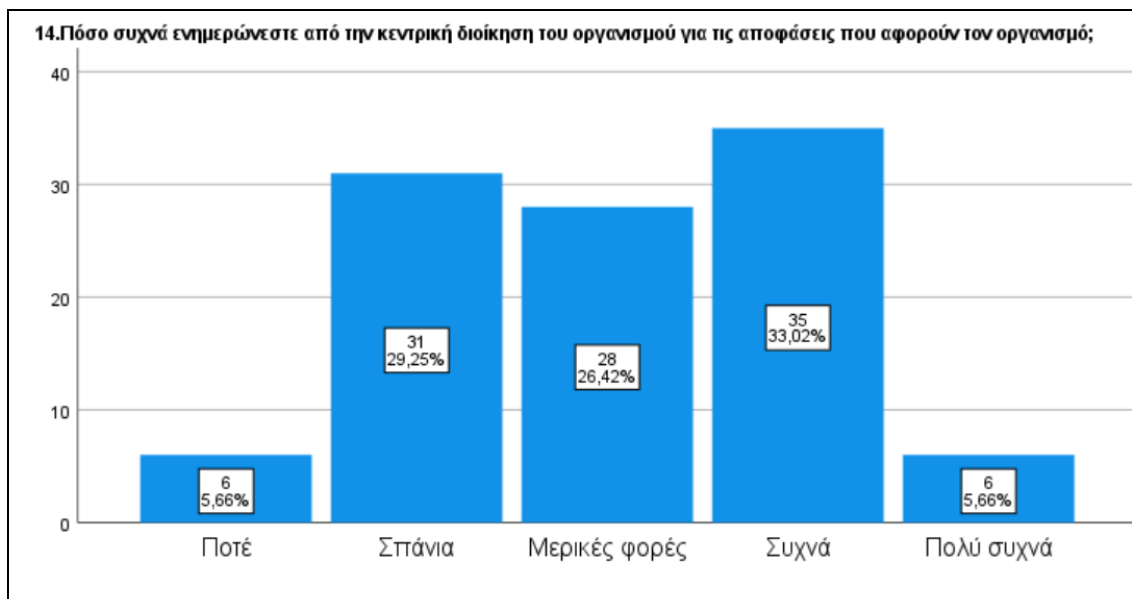
Στην ερώτηση αν οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να εκπαιδευτούν προκειμένου να αποκτήσουν τις κατάλληλες δεξιότητες για την επιχειρούμενη αλλαγή, η συντριπτική πλειοψηφία της τάξεως του 96,23% συμφώνησε ενώ μόλις το 2% διαφώνησε. Όπως απεικονίζεται στο **Γράφημα 13**, μόλις το 1,89% των ερωτώμενων διατήρησε μια ουδέτερη στάση οι οποίοι δήλωσαν την πρόταση «Ούτε συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ».



Γράφημα 13.Στάση προς την εκπαίδευση

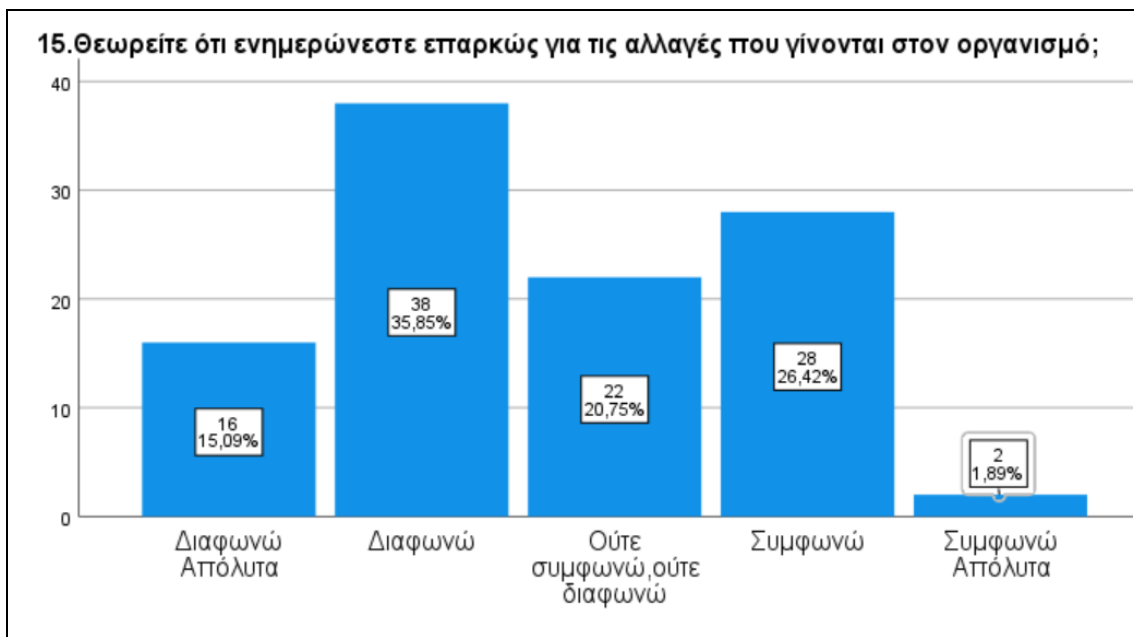
Στην ερώτηση αν υπάρχει συχνή ενημέρωση από την κεντρική διοίκηση της ΑΑΔΕ για τις επικείμενες αποφάσεις που λαμβάνει, το 65,10% δήλωσε ότι ενημερώνεται. Αναλυτικά, όπως απεικονίζεται στο **Γράφημα 14**, εκείνοι που δήλωσαν ότι ενημερώνονται «Μερικές φορές» είναι 28 άτομα(26,42%),35 άτομα (33,02%) δήλωσαν ότι ενημερώνονται «Συχνά» και 6 άτομα (5,66%) «Πολύ συχνά».

Ακολουθούν, 31 ερωτώμενοι (29,25%) οι οποίοι δήλωσαν ότι «Σπάνια» ενημερώνονται ενώ το 5,66% δήλωσε ότι δεν ενημερώνεται «Ποτέ».



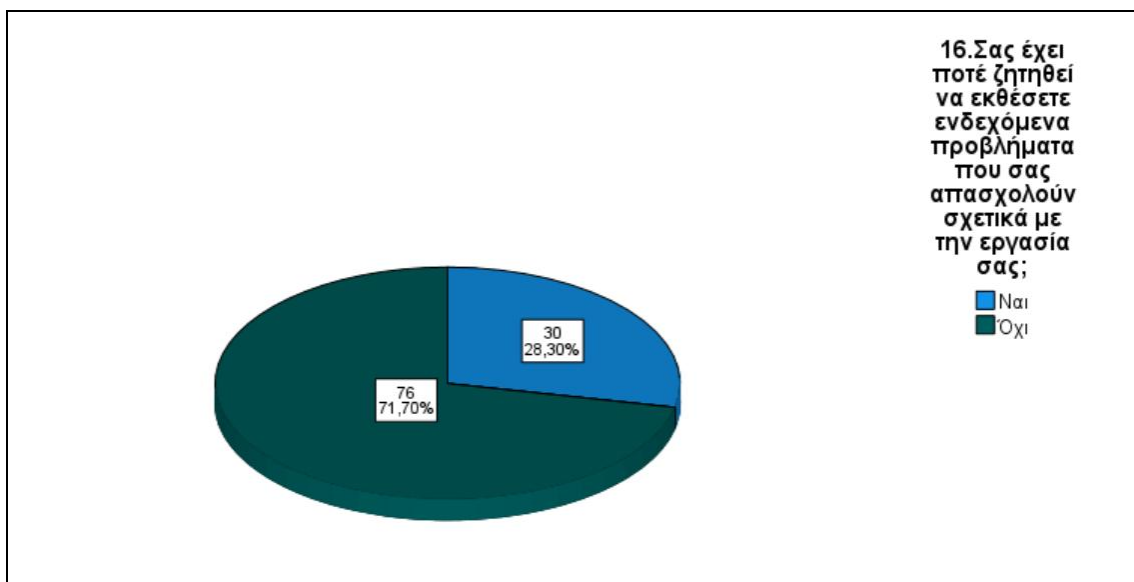
Γράφημα 14.Ενημέρωση από την Διοίκηση

Σε σχέση με την προηγούμενη ερώτηση όπου το 65,10% των ερωτώμενων δήλωσε ότι ενημερώνεται, ενδιαφέρον προκαλούν οι απαντήσεις στην ερώτηση που ακολούθησε σχετικά με το βαθμό επάρκειας της ενημέρωσης. Το 53,94% δήλωσε ότι δεν ενημερώνεται επαρκώς ενώ το 30% ότι λαμβάνει επαρκής ενημέρωση. Αναλυτικά, όπως απεικονίζεται στο **Γράφημα 15**, εκείνοι όπου δήλωσαν την προτίμηση «Συμφωνώ» ανέρχονται σε 28 άτομα (26,42%),εκείνοι που δήλωσαν «Συμφωνώ Απόλυτα» είναι 2 (1,89%),εκείνοι που διαφώνησαν είναι 38 άτομα(35,85%) και εκείνοι που διαφωνούν απόλυτα είναι 16 άτομα (15,09%). Μια ουδέτερη στάση διατήρησαν 22 άτομα (20,75%) οι οποίοι δήλωσαν την προτίμηση ότι «Ούτε συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ».



Γράφημα 15.Επάρκεια Ενημέρωσης

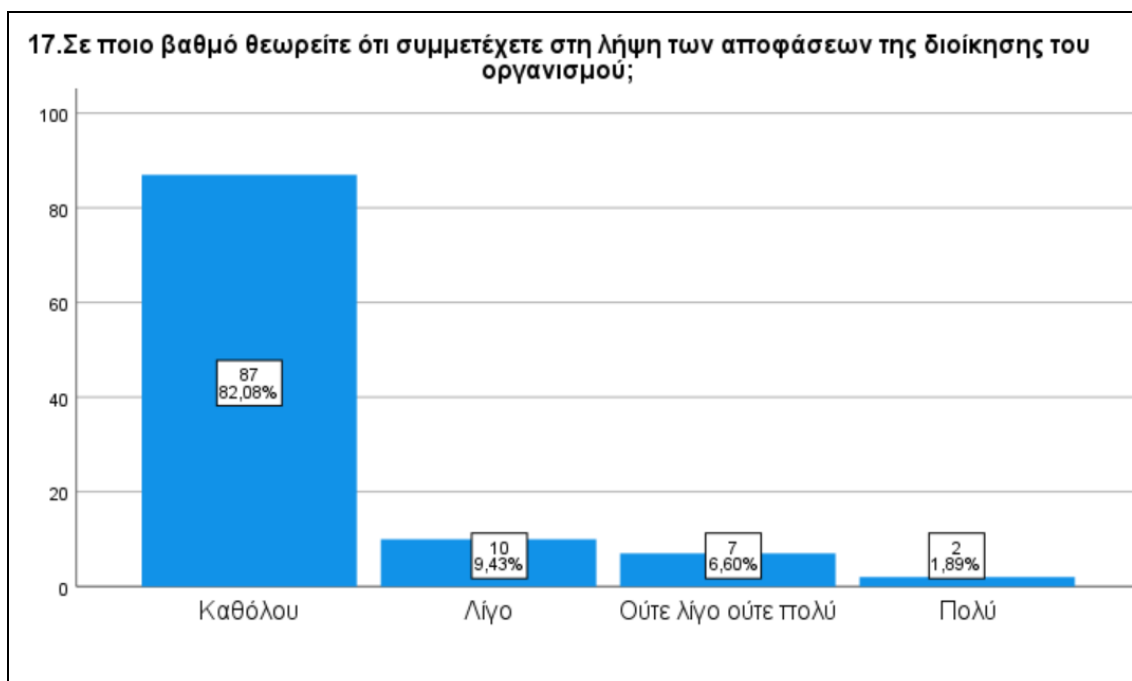
Στην ερώτηση εάν έχει ποτέ ζητηθεί από τους εργαζόμενους της ΑΑΔΕ να εκθέσουν ενδεχόμενα προβλήματα που τους απασχολούν στην εργασία τους, η συντριπτική πλειοψηφία της τάξεως του 71,70% απάντησε αρνητικά, όπως απεικονίζεται στο **Γράφημα 16.**



Γράφημα 16.Γνώμη των εργαζομένων για ενδεχόμενα προβλήματα

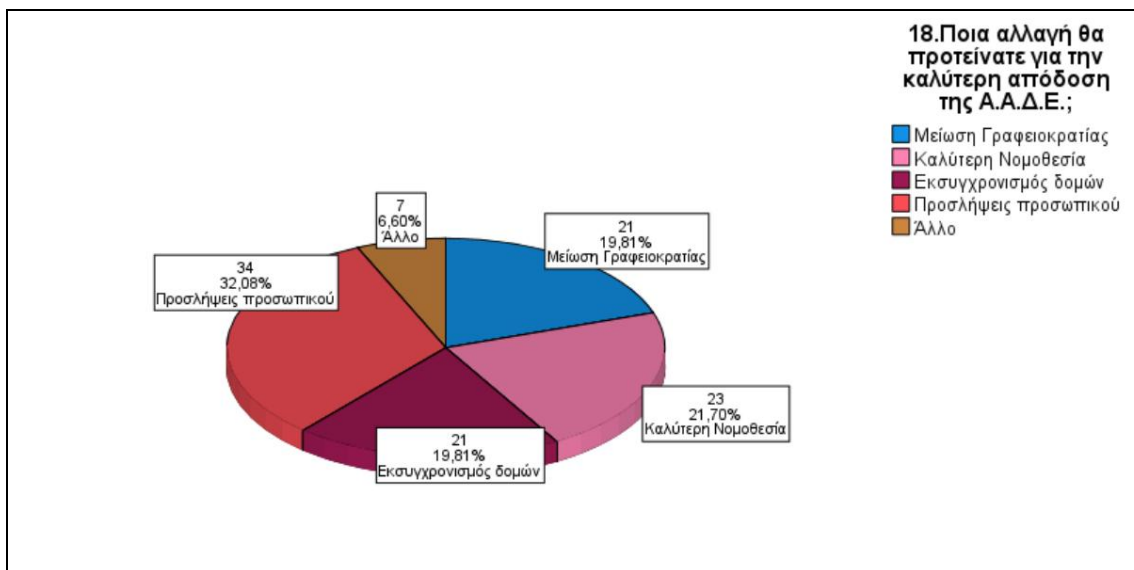
Η ερώτηση 17 συμπληρώνει την προηγούμενη ερώτηση 16, όσον αφορά τη τυχόν συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων της διοίκησης της ΑΑΔΕ. Οι εργαζόμενοι σε ποσοστό 82,08% δηλώνουν πως δε συμμετέχουν «Καθόλου» στη λήψη αποφάσεων της διοίκησης. Αναλυτικά, όπως απεικονίζεται στο **Γράφημα 17** το

9,43% εκφράζουν ότι συμμετέχουν «Λίγο» στη λήψη αποφάσεων, και μόλις το 1,89% εκφράζουν την προτίμηση ότι συμμετέχουν «Πολύ». Το 6,60% των ερωτώμενων διατηρούν μια ουδέτερη στάση δηλώνοντας την προτίμηση «Ούτε λίγο, Ούτε πολύ».



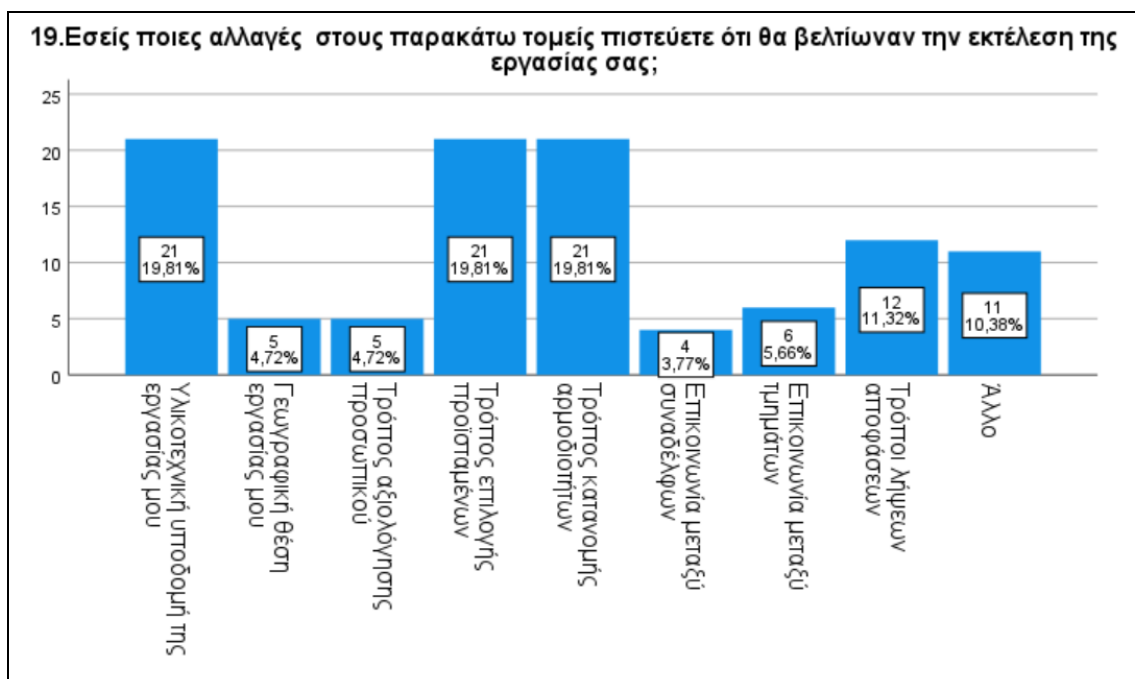
Γράφημα 17. Γνώμη των εργαζομένων για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων

Αναφορικά με την ερώτηση σχετικά με το ποια αλλαγή θα προτείνανε οι εργαζόμενοι για την καλύτερη απόδοση του Οργανισμού, οι απαντήσεις ποικίλλουν όπως φαίνεται από το **Γράφημα 18**. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό από τους ερωτώμενους ανέρχεται σε 32,08% θεωρώντας πως οι προσλήψεις του προσωπικού αποτελεί τη σημαντικότερη μεταβλητή αλλαγής, έπεται η πρόταση για εφαρμογή μιας καλύτερης νομοθεσίας σε ποσοστό 21,70%, ακολουθεί η πρόταση της μείωσης της γραφειοκρατίας και ο εκσυγχρονισμός των δομών με όμοιο ποσοστό της τάξεως 19,81%. Το 6,60% των ερωτώμενων δεν ανταποκρίθηκε σε καμία από τις παραπάνω επιλογές και απάντησε «Άλλο».



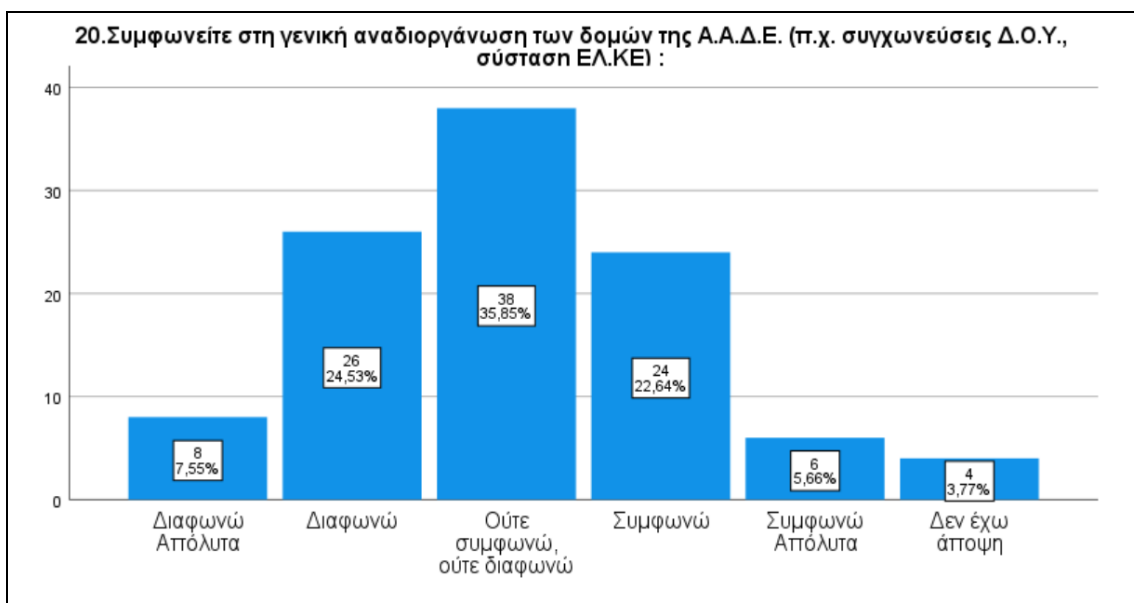
Γράφημα 18. Πρόταση για αλλαγή

Στην ερώτηση 19 παρουσιάζονται οι αλλαγές που προτείνουν οι εργαζόμενοι για την καλύτερη εκτέλεση της καθημερινής τους εργασίας. Όπως απεικονίζεται στο **Γράφημα 19**, οι τρεις επιλογές που κατέχουν την υψηλότερη θέση, με ίση κατανομή και ποσοστό της τάξεως 19,81% αποτελούν η καλύτερη υλικοτεχνική υποδομή για την υποστήριξη της εργασίας των εργαζομένων, ο τρόπος επιλογής των προϊσταμένων και ο τρόπος κατανομής των αρμοδιοτήτων.



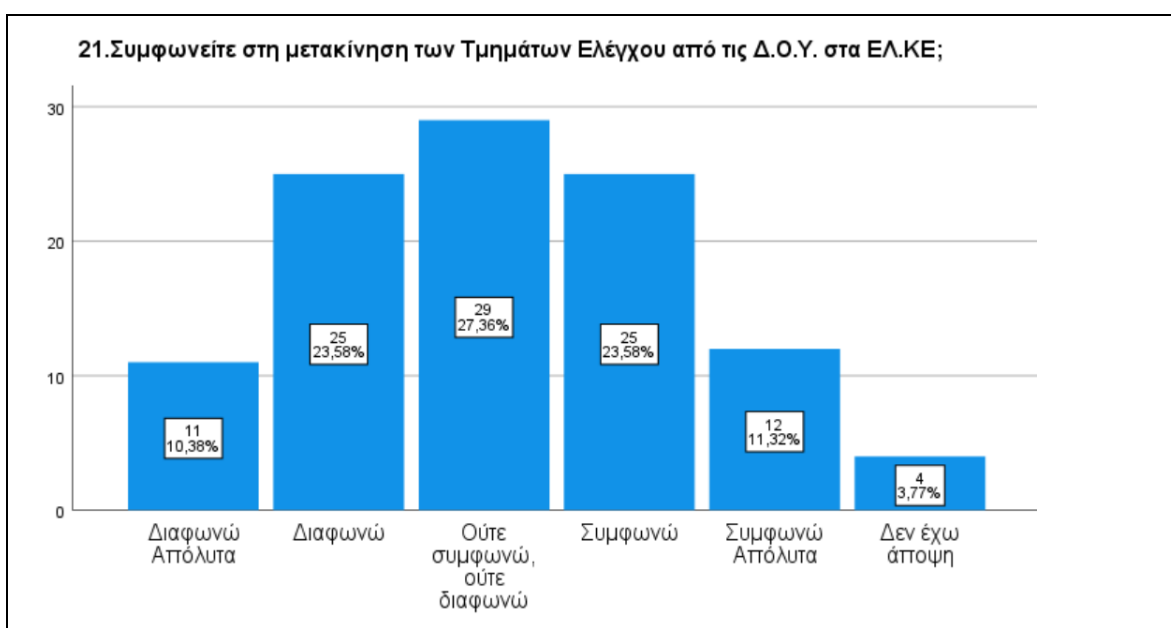
Γράφημα 19.Αλλαγές για βελτίωση της εκτέλεσης της εργασίας

Στην ερώτηση 20, ερευνάται κατά πόσο οι εργαζόμενοι συμφωνούν με τις οργανωτικές αλλαγές που έχουν επέλθει στην ΑΑΔΕ σε δομικό επίπεδο και συγκεκριμένα με τη συγχώνευση των Δ.Ο.Υ. και τη σύσταση των Ελεγκτικών Κέντρων. Όπως απεικονίζεται στο **Γράφημα 20**, η πλειοψηφία των ερωτώμενων όπου ανέρχεται σε ποσοστό 35,85% διατηρεί μια ουδέτερη στάση, κάτι το οποίο αποτυπώνει τη μη ξεκάθαρη τοποθέτηση όλων των εργαζομένων. Ακολουθούν εκείνοι όπου διαφωνούν με τις οργανωτικές αλλαγές σε ποσοστό 32,08% ενώ το 28,30% των ερωτώμενων συμφωνεί.



Γράφημα 20. Αναδιοργάνωση των δομών

Στην ερώτηση 21, ερευνάται κατά πόσο οι εργαζόμενοι συμφωνούν με την απόφαση της Μετακίνησης Τμημάτων Ελέγχου από τις Δ.Ο.Υ. στα νεοσύστατα Ελεγκτικά Κέντρα. Όπως απεικονίζεται στο **Γράφημα 21**, εκείνοι όπου διαφωνούν ως προς την εν λόγω απόφαση αποτελούν το 33,96% των ερωτώμενων ενώ το 34,9% συμφωνεί. Σημαντικό ποσοστό της τάξεως 27,36% δεν εκφράζει ξεκάθαρη θέση διατυπώνοντας την προτίμηση της επιλογής «Ούτε συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ». Προκειμένου, να διαπιστωθεί η υπηρεσιακή προέλευση των απαντήσεων διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία των ερωτώμενων από την Δ.Ο.Υ. Α' Τάξης διαφώνησε σε ποσοστό 41,8%. (Πίνακας 10)

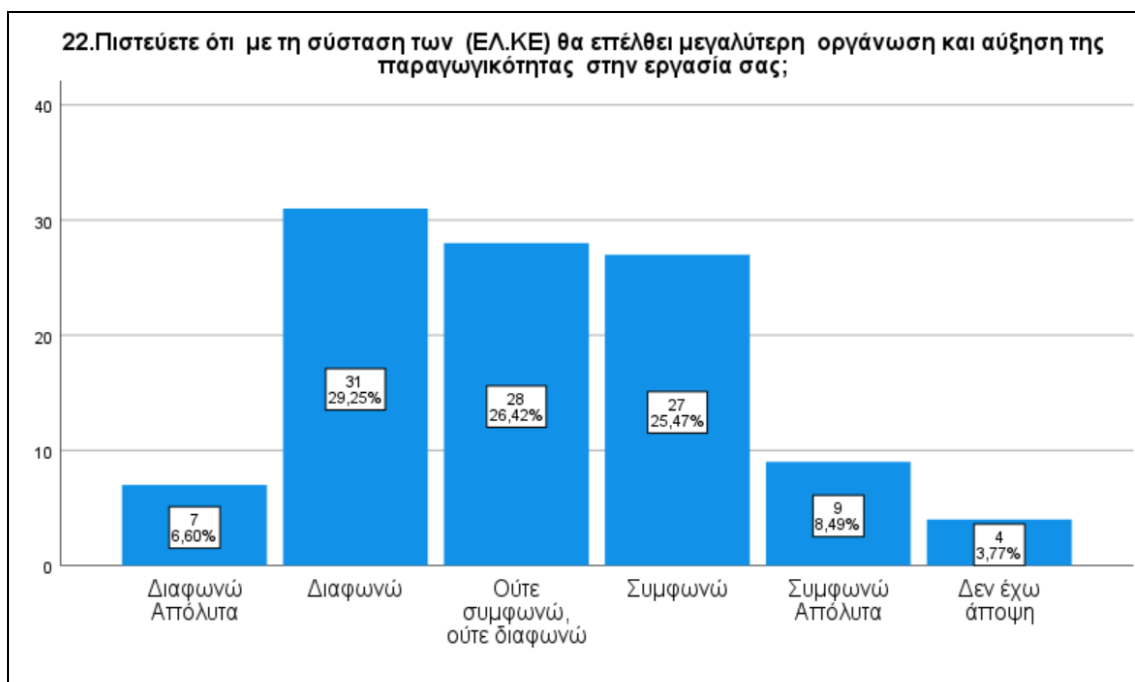


Γράφημα 21. Μετακίνηση Τμημάτων Ελέγχου από τις Δ.Ο.Υ. στα ΕΛ.ΚΕ

4. Σε ποια υπηρεσία υπηρετείτε; * 21. Συμφωνείτε στη μετακίνηση των Τμημάτων Ελέγχου από τις ΔΟΥ στα ΕΛ.ΚΕ; Crosstabulation		21. Συμφωνείτε στη μετακίνηση των Τμημάτων Ελέγχου από τις ΔΟΥ στα ΕΛ.ΚΕ;							Total
		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Δεν έχω άποψη		
4. Σε ποια υπηρεσία υπηρετείτε;	Δ.Ο.Υ. Α' ΤΑΞΗΣ	Count	7	16	16	9	3	4	55
		% within 4. Σε ποια υπηρεσία υπηρετείτε;	12,7%	29,1%	29,1%	16,4%	5,5%	7,3%	100,0%
		% within 21. Συμφωνείτε στη μετακίνηση των Τμημάτων Ελέγχου από τις ΔΟΥ στα ΕΛ.ΚΕ;	63,6%	64,0%	57,1%	36,0%	27,3%	100,0%	52,9%
		% of Total	6,7%	15,4%	15,4%	8,7%	2,9%	3,8%	52,9%
	Δ.Ο.Υ.Α'-Β' ΤΑΞΗΣ, Δ.Ο.Υ. Β' ΤΑΞΗΣ	Count	1	3	3	4	3	0	14
		% within 4. Σε ποια υπηρεσία υπηρετείτε;	7,1%	21,4%	21,4%	28,6%	21,4%	0,0%	100,0%
		% within 21. Συμφωνείτε στη μετακίνηση των Τμημάτων Ελέγχου από τις ΔΟΥ στα ΕΛ.ΚΕ;	9,1%	12,0%	10,7%	16,0%	27,3%	0,0%	13,5%
		% of Total	1,0%	2,9%	2,9%	3,8%	2,9%	0,0%	13,5%
	Ελεγκτικά Κέντρα (ΕΛ.ΚΕ.)	Count	3	6	9	12	5	0	35
		% within 4. Σε ποια υπηρεσία υπηρετείτε;	8,6%	17,1%	25,7%	34,3%	14,3%	0,0%	100,0%
		% within 21. Συμφωνείτε στη μετακίνηση των Τμημάτων Ελέγχου από τις ΔΟΥ στα ΕΛ.ΚΕ;	27,3%	24,0%	32,1%	48,0%	45,5%	0,0%	33,7%
		% of Total	2,9%	5,8%	8,7%	11,5%	4,8%	0,0%	33,7%
Total	Count	11	25	28	25	11	4	104	
	% within 4. Σε ποια υπηρεσία υπηρετείτε;	10,6%	24,0%	26,9%	24,0%	10,6%	3,8%	100,0%	
	% within 21. Συμφωνείτε στη μετακίνηση των Τμημάτων Ελέγχου από τις ΔΟΥ στα ΕΛ.ΚΕ;	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	10,6%	24,0%	26,9%	24,0%	10,6%	3,8%	100,0%	

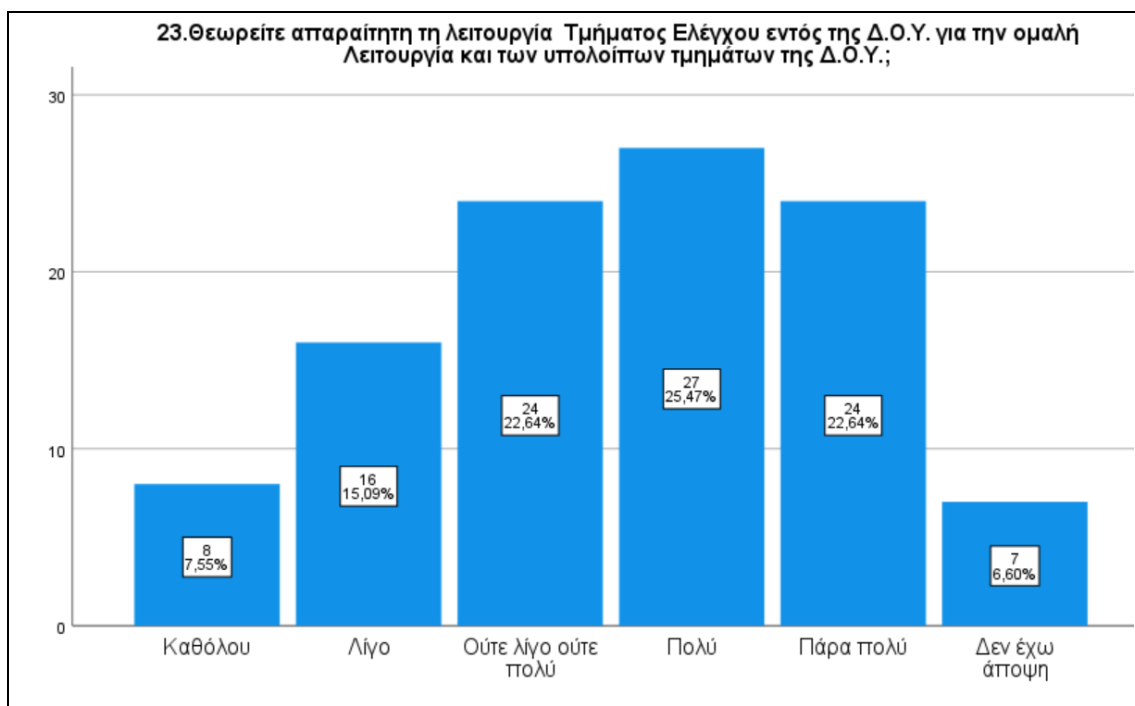
Πίνακας 10. Συσχέτιση Υπηρεσίας με την άποψη για τη μετακίνηση Τμήματος Ελέγχου από τις Δ.Ο.Υ. στα ΕΛ.ΚΕ

Στην ερώτηση 22, διατυπώνεται η γνώμη στην ερώτηση κατά πόσο με τη σύσταση των ΕΛ.ΚΕ θα επέλθει μεγαλύτερη αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας. Όπως απεικονίζεται στο **Γράφημα 22**, η πλειοψηφία των ερωτώμενων (35,85%) δηλώνει πως δε θεωρεί ότι θα υπάρξει κάποια βελτίωση της εργασίας ενώ το 33,96% συμφωνεί. Μια ουδέτερη στάση της τάξεως του 26,42% διατηρούν κάποιοι ερωτώμενοι δηλώνοντας την επιλογή «Ούτε συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ».



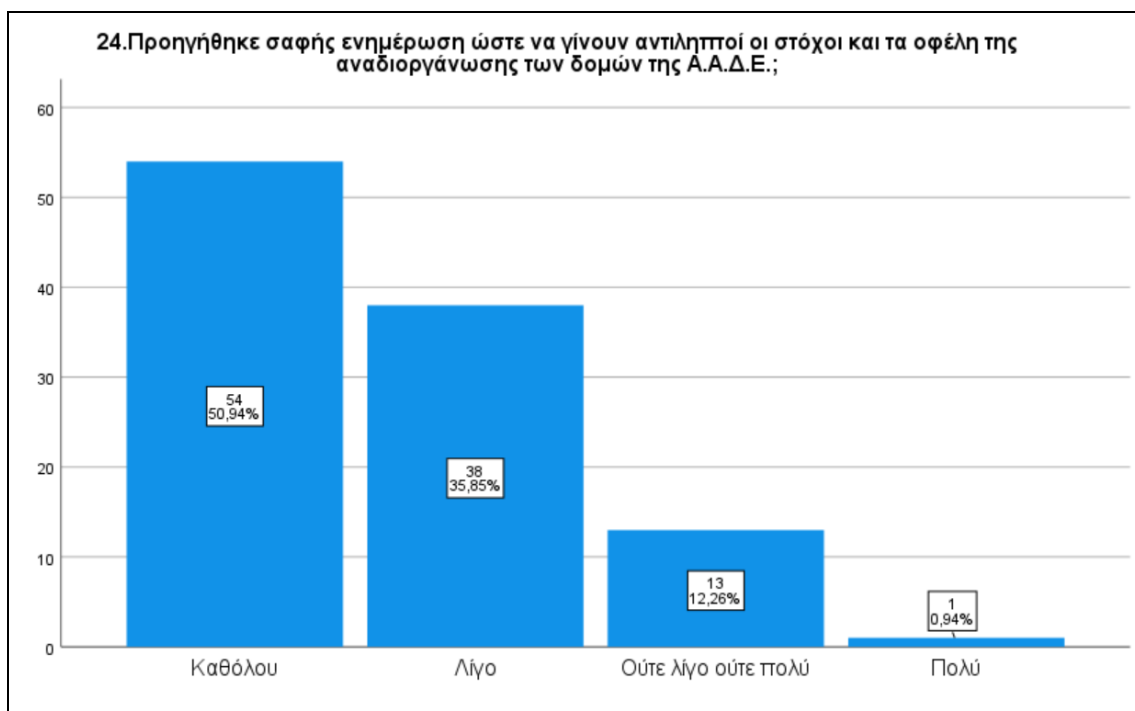
Γράφημα 22. Αύξηση παραγωγικότητας λόγω σύστασης των ΕΛ.ΚΕ

Στην ερώτηση 23, διατυπώνεται η γνώμη των εργαζομένων της ΑΑΔΕ κατά πόσο θεωρούν απαραίτητη τη λειτουργία Τμήματος Ελέγχου εντός των Δ.Ο.Υ. Α΄ Τάξης για την ομαλή λειτουργία και των υπόλοιπων τμημάτων της Δ.Ο.Υ. Όπως απεικονίζεται στο **Γράφημα 23**, ένα υψηλό ποσοστό της τάξεως του 48,11% δηλώνει πως είναι απαραίτητη η ύπαρξη του Τμήματος Ελέγχου ενώ το 22,64% διαφωνεί ως προς τη χρησιμότητα του τμήματος εντός των Δ.Ο.Υ. Μια ουδέτερη στάση της τάξεως του 22,64% διατηρούν κάποιοι ερωτώμενοι δηλώνοντας την επιλογή «Ούτε λίγο, Ούτε πολύ» ενώ το 6,60% των ερωτώμενων δεν είχαν σχηματισμένη άποψη.



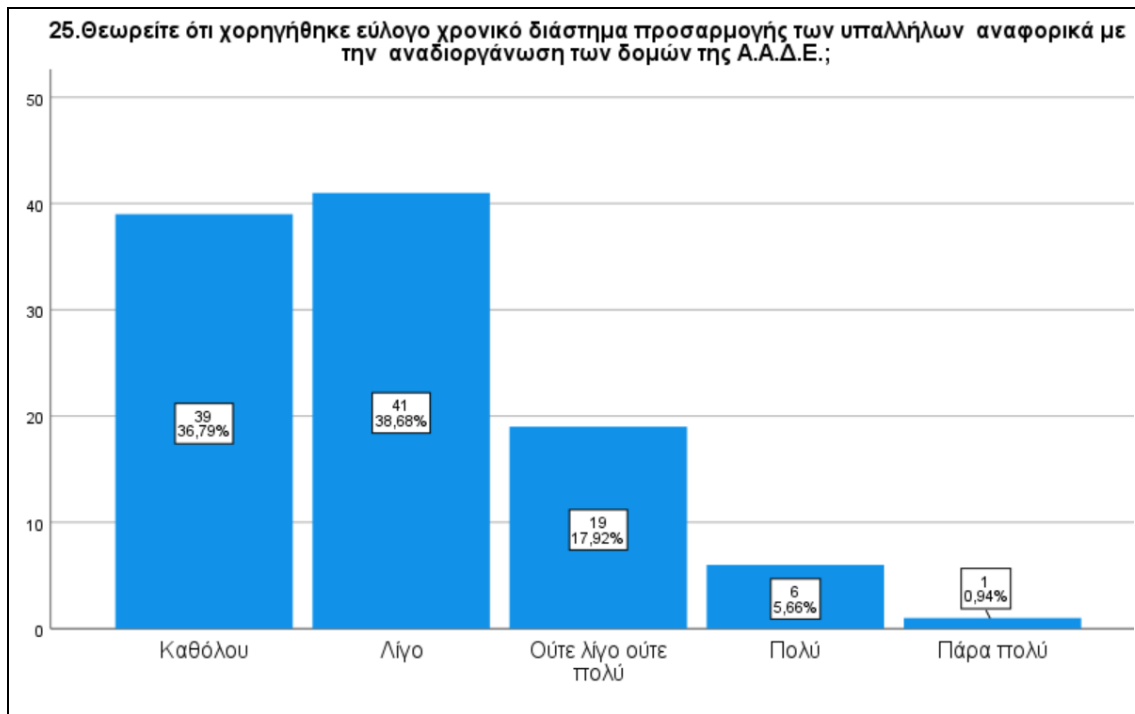
Γράφημα 23.Λειτουργία Τμήματος Ελέγχου στη Δ.Ο.Υ

Στην ερώτηση 24,σχετικά με το εάν προηγήθηκε σαφής ενημέρωση προκειμένου να γίνουν αντιληπτοί οι στόχοι και τα οφέλη της αναδιοργάνωσης των δομών της ΑΑΔΕ, ένα υψηλό ποσοστό (50,94%) εξέφρασε την άποψη πως δεν προηγήθηκε καμία σαφής ενημέρωση. Το 35,85% των ερωτώμενων, όπως απεικονίζεται στο **Γράφημα 24**,εξέφρασε την άποψη ότι ενημερώνονται σε μικρό βαθμό ενώ το 12,26% των ερωτώμενων εξέφρασε μια ουδέτερη στάση απαντώντας «Ούτε λίγο, Ούτε πολύ» ενώ μόλις το 0,94% δήλωσε «Πολύ».



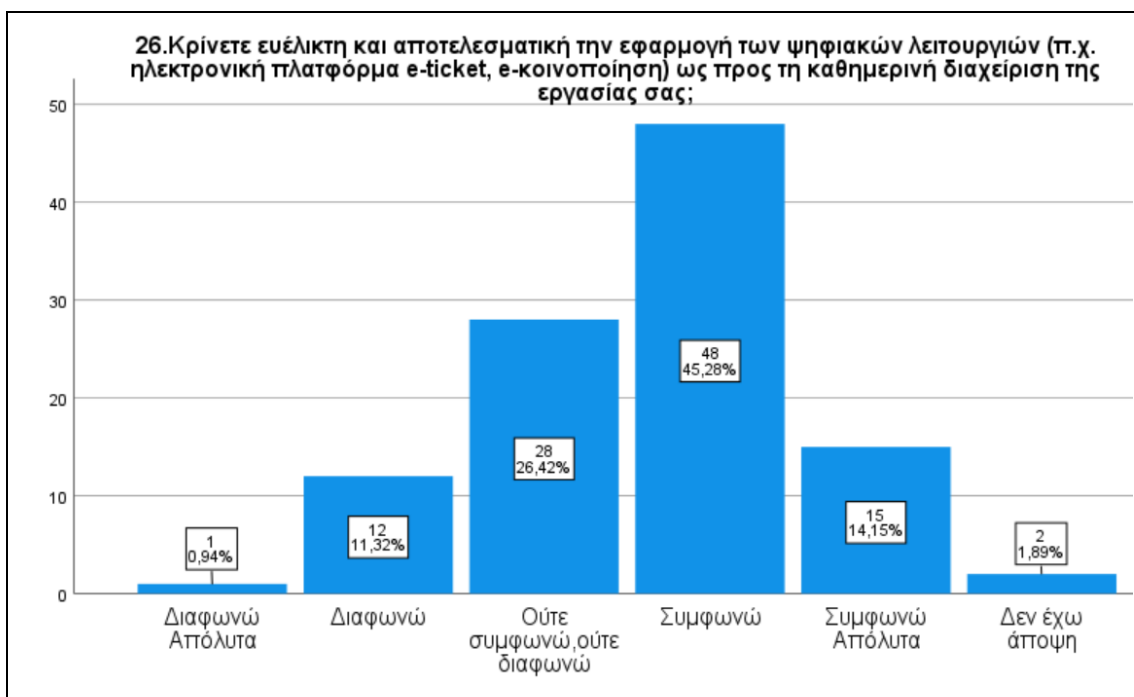
Γράφημα 24.Ενημέρωση για την αναδιοργάνωση των δομών

Στην ερώτηση 25, σχετικά με το εάν χορηγήθηκε εύλογο χρονικό διάστημα προσαρμογής των εργαζομένων όσον αφορά την αναδιοργάνωση των δομών της ΑΑΔΕ, το 38,68% δηλώνει ότι υπήρξε «Λίγο» χρονικό διάστημα προσαρμογής, ενώ το 36,79% δηλώνει πως δεν υπήρξε «Καθόλου» χρόνος προσαρμογής. Όπως απεικονίζεται στο **Γράφημα 25**, το 17,92% των ερωτώμενων διατηρεί μια ουδέτερη στάση ενώ εμφανίζεται ένα μικρό ποσοστό (5,66%) όπου θεωρεί ότι δόθηκε μεγάλο χρονικό διάστημα προσαρμογής



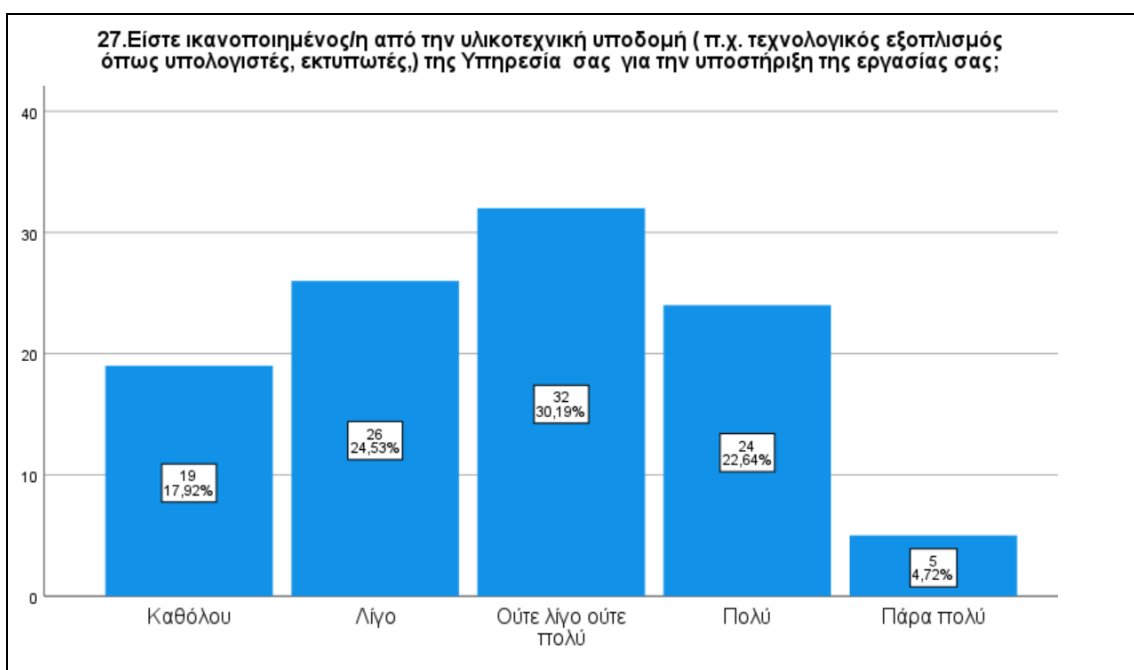
Γράφημα 25. Χρόνος προσαρμογής

Στην ερώτηση 26, ερευνάται κατά πόσο κρίνεται ευέλικτη και αποτελεσματική η εφαρμογή των ψηφιακών λειτουργιών της ΑΑΔΕ ως προς την καθημερινή εργασία των εργαζομένων του οργανισμού. Όπως απεικονίζεται στο **Γράφημα 26**, ένα υψηλό ποσοστό (59,43%) συμφωνεί ενώ το 12,26 % των ερωτώμενων διαφωνεί ως προς την ευελιξία που παρέχει η χρήση των ψηφιακών λειτουργιών. Μια ουδέτερη στάση διατηρεί το 26,42% των ερωτώμενων καθώς επέλεξε την προτίμηση «Ούτε συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ».



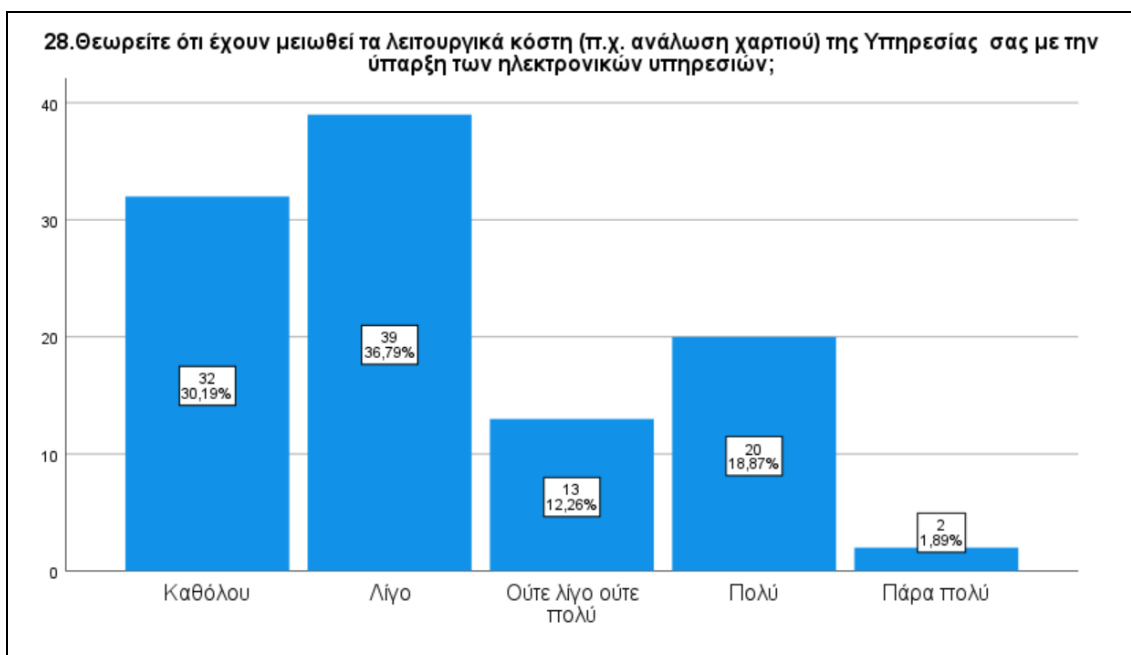
Γράφημα 26.Αποτελεσματικότητα των ψηφιακών λειτουργιών

Στην ερώτηση 27, διατυπώνεται η ερώτηση σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων αναφορικά με την υπάρχουσα υλικοτεχνική υποδομή όπου η πλειοψηφία επιλέγει μια ουδέτερη στάση (30,19%), δηλώνοντας την προτίμηση «Ούτε λίγο, Ούτε πολύ». Όπως απεικονίζεται στο **Γράφημα 27**, το 27,36% των ερωτώμενων δήλωσαν «Πολύ» έως «Πάρα πολύ» ικανοποιημένοι ενώ το 42,45% «Λίγο» έως «Καθόλου» ικανοποιημένοι από την υλικοτεχνική υποδομή της ΑΑΔΕ.



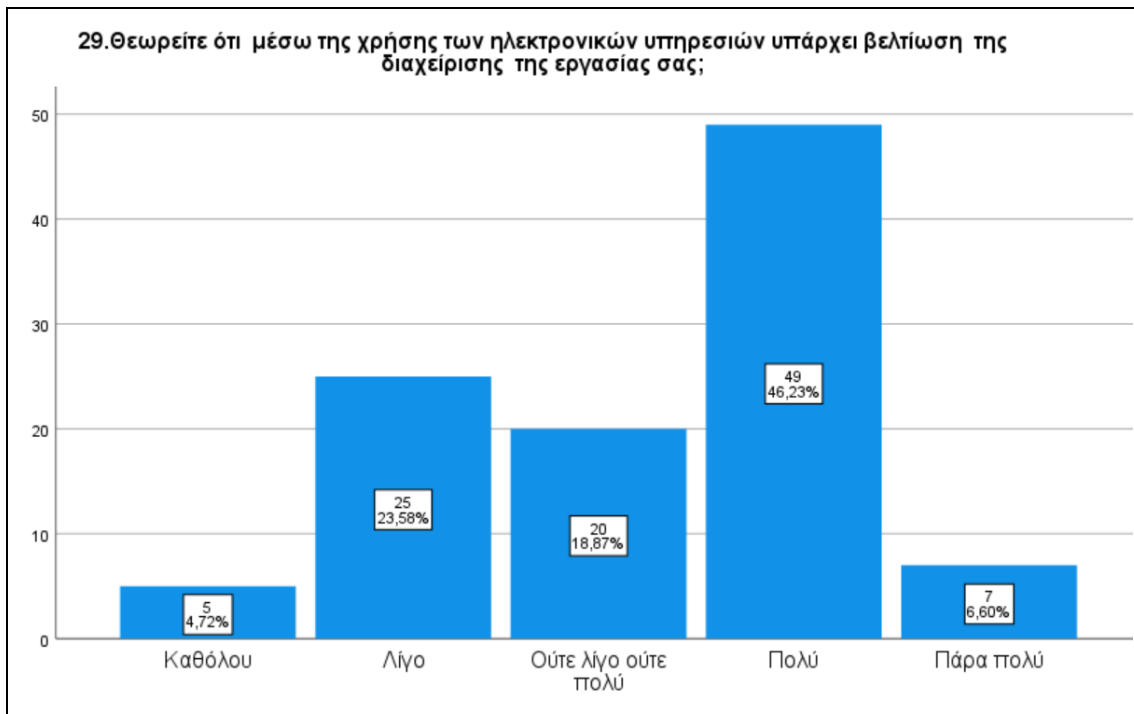
Γράφημα 27.Βαθμός ικανοποίησης υλικοτεχνικής υποδομής

Στην ερώτηση 28, διατυπώνεται η ερώτηση σχετικά με το εάν πιστεύουν οι εργαζόμενοι της ΑΑΔΕ ότι η χρήση των ψηφιακών λειτουργιών έχει επιφέρει μείωση του λειτουργικού κόστους, όπως για παράδειγμα λιγότερη κατανάλωση χαρτιού. Όπως απεικονίζεται στο **Γράφημα 28**, το 31,13% των ερωτώμενων δήλωσαν «Πολύ» έως «Πάρα πολύ» ότι έχουν μειωθεί τα λειτουργικά κόστη ενώ το 66,98 % «Λίγο» έως «Καθόλου». Το 12,26% των ερωτώμενων επιλέγει μια ουδέτερη στάση, αφού δηλώνει την προτίμηση «Ούτε λίγο, Ούτε πολύ».



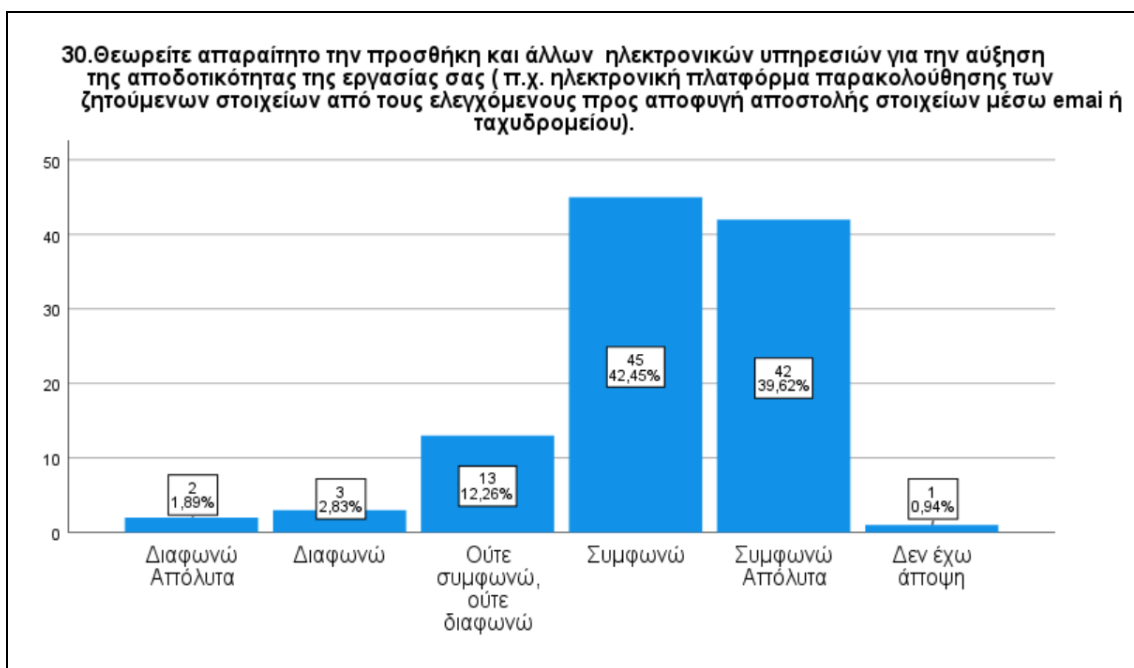
Γράφημα 28. Μείωση λειτουργικού κόστους από τη χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών

Στην ερώτηση 29, ερευνάται κατά πόσο θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι η χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών έχει βελτιώσει τη καθημερινή διαχείριση των εργασιών τους. Όπως απεικονίζεται στο **Γράφημα 29**, ένα υψηλό ποσοστό (52,83%) των ερωτώμενων δήλωσαν «Πολύ» έως «Πάρα πολύ» ότι έχει βελτιωθεί ενώ το 28,30% «Λίγο» έως «Καθόλου». Σημαντικό ποσοστό των ερωτώμενων (18,87%) εκφράζει μια ουδέτερη στάση, δηλώνοντας την προτίμηση «Ούτε λίγο, Ούτε πολύ» ότι έχει βελτιωθεί η καθημερινή του εργασία λόγω της εισαγωγής νέων ηλεκτρονικών υπηρεσιών.



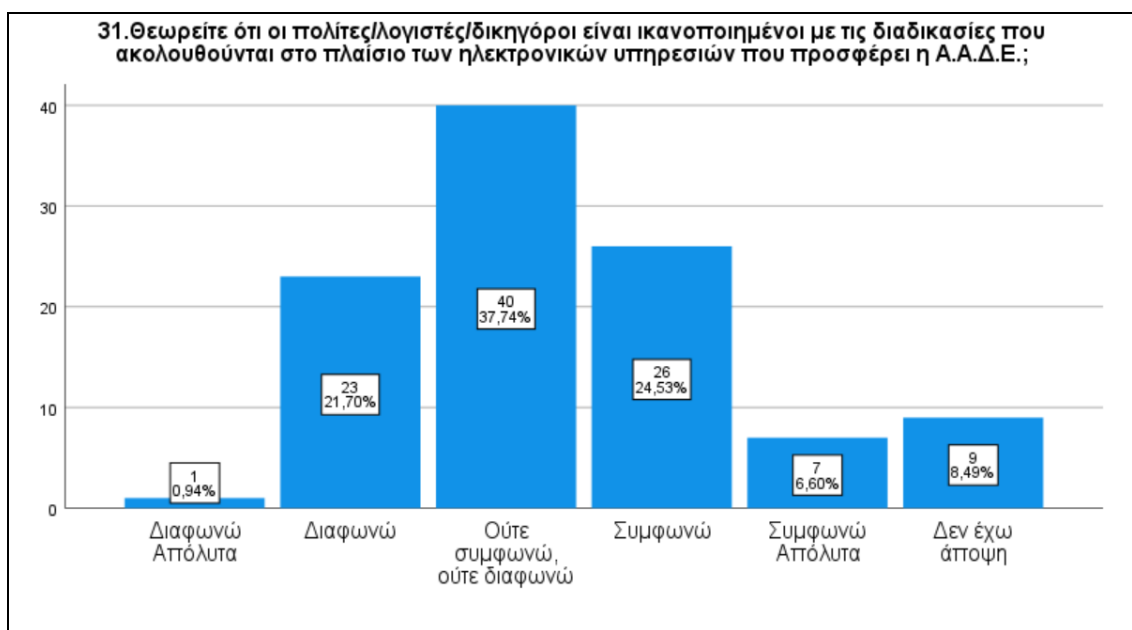
Γράφημα 29.Βελτίωση διαχείρισης εργασιών λόγω χρήσης ηλεκτρονικών υπηρεσιών

Στην ερώτηση 30,ερευνάται εάν οι εργαζόμενοι της ΑΑΔΕ θεωρούν απαραίτητη την προσθήκη επιπλέον ηλεκτρονικών υπηρεσιών προκειμένου να αυξηθεί η αποδοτικότητα της εργασίας τους. Όπως απεικονίζεται στο **Γράφημα 30**, η πλειοψηφία των ερωτώμενων (82,07%) δηλώνει πως απαιτούνται επιπλέον ηλεκτρονικές υπηρεσίες για τη βέλτιστη αποδοτικότητα τους. Μόλις το 4,72% διαφωνεί ενώ το 12,26% των ερωτώμενων δεν εκφράζει μια ξεκάθαρη θέση.



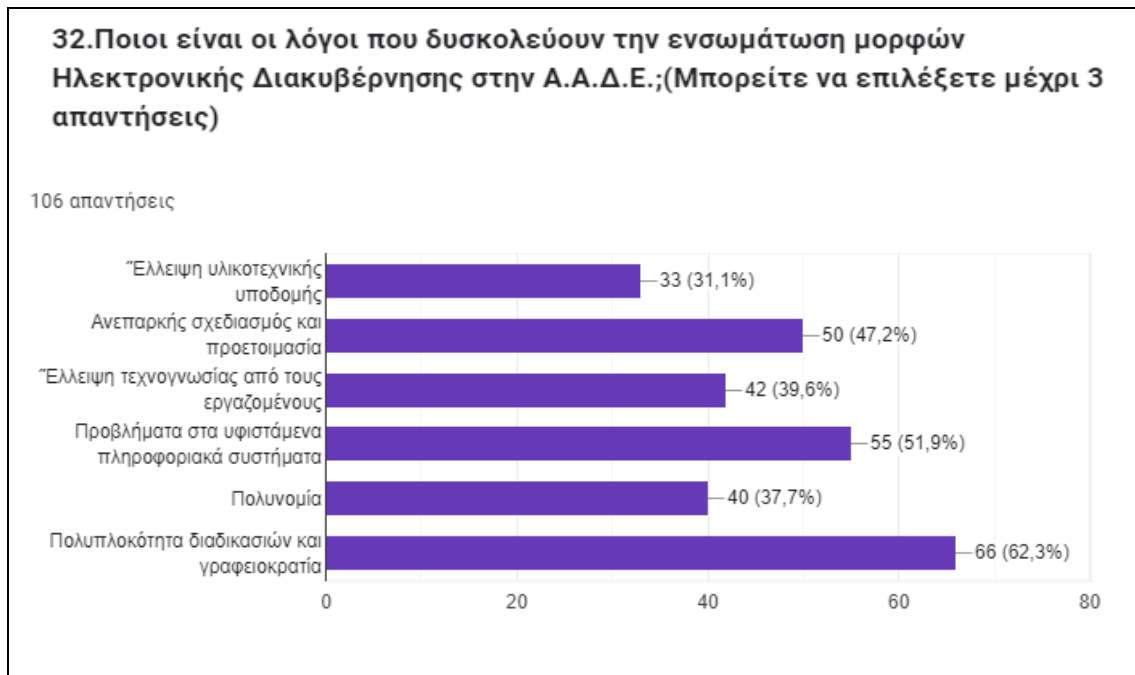
Γράφημα 30.Προσθήκη επιπλέον ηλεκτρονικών υπηρεσιών

Η ερώτηση 31 ερευνά κατά πόσον πιστεύουν οι εργαζόμενοι της ΑΑΔΕ ότι η εφαρμογή των ηλεκτρονικών υπηρεσιών έχει θετική επίδραση τόσο στους πολίτες αλλά και στους λογιστές και δικηγόρους. Όπως απεικονίζεται στο **Γράφημα 31**, το 37,47% των ερωτώμενων δεν εκφράζει ξεκάθαρη θέση ενώ το 31,13% συμφωνεί προς την άποψη για την ικανοποίηση πολιτών/λογιστών/δικηγόρων. Το 22,64% των ερωτώμενων θεωρεί ότι οι εν λόγω ομάδες δεν ικανοποιούνται.



Γράφημα 31. Ικανοποίηση των πολιτών/λογιστών/δικηγόρων σε σχέση με τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες

Στην ερώτηση 32, εξετάζονται οι λόγοι που δυσκολεύουν την ενσωμάτωση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην ΑΑΔΕ. Όπως απεικονίζεται στο **Γράφημα 32**, η πιο δημοφιλής απάντηση αποτελεί η πολυπλοκότητα των διαδικασιών και η έντονη γραφειοκρατία όπου καταλαμβάνουν το 62,3% των απαντήσεων από τους ερωτώμενους. Ακολουθεί ως απάντηση, τα προβλήματα που υπάρχουν στα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα με 51,9% και ο ανεπαρκής σχεδιασμός και ανάλογη προετοιμασία με ποσοστό 47,2%. Πλέον, η έλλειψη τεχνογνωσίας από τους εργαζομένους (39,6%), η πολυνομία (37,7%) και η έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής (31,1%) ακολουθούν ως απαντήσεις των εργαζομένων.



Γράφημα 32. Λόγοι δυσκολίας ενσωμάτωσης μορφών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

4.4 Συσχετίσεις Μεταβλητών

Στην ενότητα αυτή θα παραθέσουμε τη συσχέτιση των απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία, δηλαδή το φύλο, την ηλικία, την υπηρεσιακή κατάσταση και τα έτη προϋπηρεσίας. Από τον έλεγχο που διενεργήθηκε μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics θα παρουσιάσουμε τις μεταβλητές για τις οποίες υπάρχει συσχέτιση μεταξύ τους (Signif.<0,05). Ο έλεγχος γίνεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5%.

Φύλο

Αναφορικά με το φύλο απεικονίζονται οι πίνακες διπλής εισόδου και Chi – Square Tests των μεταβλητών με τις οποίες εμφανίζεται συσχέτιση.

1. Ποιό είναι το φύλο σας; * 13. Είστε πρόθυμος/η να εκπαιδευτείτε κατάλληλα για να αποκτήσετε τις απαιτούμενες δεξιότητες για την υλοποίηση μια συγκεκριμένης αλλαγής ; Crosstabulation

13. Είστε πρόθυμος/η να εκπαιδευτείτε κατάλληλα για να αποκτήσετε τις απαιτούμενες δεξιότητες για την υλοποίηση μια συγκεκριμένης αλλαγής ;

		Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Total
1. Ποιό είναι το φύλο σας; Άνδρας	Count	2	2	13	19	36
	% within 1. Ποιό είναι το φύλο σας;	5,6%	5,6%	36,1%	52,8%	100,0%
	% within 13. Είστε πρόθυμος/η να εκπαιδευτείτε κατάλληλα για να αποκτήσετε τις απαιτούμενες δεξιότητες για την υλοποίηση μια συγκεκριμένης αλλαγής ;	100,0%	100,0%	35,1%	29,2%	34,0%
	% of Total	1,9%	1,9%	12,3%	17,9%	34,0%
Γυναίκα	Count	0	0	24	46	70
	% within 1. Ποιό είναι το φύλο σας;	0,0%	0,0%	34,3%	65,7%	100,0%
	% within 13. Είστε πρόθυμος/η να εκπαιδευτείτε κατάλληλα για να αποκτήσετε τις απαιτούμενες δεξιότητες για την υλοποίηση μια συγκεκριμένης αλλαγής ;	0,0%	0,0%	64,9%	70,8%	66,0%
	% of Total	0,0%	0,0%	22,6%	43,4%	66,0%
Total	Count	2	2	37	65	106
	% within 1. Ποιό είναι το φύλο σας;	1,9%	1,9%	34,9%	61,3%	100,0%
	% within 13. Είστε πρόθυμος/η να εκπαιδευτείτε κατάλληλα για να αποκτήσετε τις απαιτούμενες δεξιότητες για την υλοποίηση μια συγκεκριμένης αλλαγής ;	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	1,9%	1,9%	34,9%	61,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,449 ^a	3	,038
Likelihood Ratio	9,327	3	,025
Linear-by-Linear Association	5,189	1	,023
N of Valid Cases	106		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,68.

Πίνακας 1. Συσχέτιση φύλου με προθυμία για εκπαίδευση στα πλαίσια μιας αλλαγής

Στα Chi-Square Tests του Πίνακα 1 παρατηρούμε ότι $Signif.=0,038 < 0,05$. Συνεπώς, υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ του φύλου και της άποψης σχετικά με την επιθυμία για εκπαίδευση προκειμένου να επιτευχθεί η

επιχειρούμενη αλλαγή. Το 52,8% των ανδρών δηλώνει την απάντηση «Συμφωνώ Απόλυτα», ομοίως ένα υψηλό ποσοστό γυναικών με ποσοστό 65,7% δηλώνει την ίδια απάντηση.

1. Ποιό είναι το φύλο σας; * 23. Θεωρείτε απαραίτητη τη λειτουργία Τμήματος Ελέγχου εντός της ΔΟΥ για την ομαλή λειτουργία και των υπολοίπων τμημάτων της Δ.Ο.Υ.? Crosstabulation									
		23. Θεωρείτε απαραίτητη τη λειτουργία Τμήματος Ελέγχου εντός της ΔΟΥ για την ομαλή λειτουργία και των υπολοίπων τμημάτων της Δ.Ο.Υ.?							Total
		Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	Δεν έχω άποψη		
1. Ποιό είναι το φύλο σας; Άνδρας	Count	5	4	6	5	13	3	36	
	% within 1. Ποιό είναι το φύλο σας;	13,9%	11,1%	16,7%	13,9%	36,1%	8,3%	100,0%	
	% within 23. Θεωρείτε απαραίτητη τη λειτουργία Τμήματος Ελέγχου εντός της ΔΟΥ για την ομαλή λειτουργία και των υπολοίπων τμημάτων της Δ.Ο.Υ.?	62,5%	25,0%	25,0%	18,5%	54,2%	42,9%	34,0%	
	% of Total	4,7%	3,8%	5,7%	4,7%	12,3%	2,8%	34,0%	
	Γυναίκα	Count	3	12	18	22	11	4	70
Γυναίκα	% within 1. Ποιό είναι το φύλο σας;	4,3%	17,1%	25,7%	31,4%	15,7%	5,7%	100,0%	
	% within 23. Θεωρείτε απαραίτητη τη λειτουργία Τμήματος Ελέγχου εντός της ΔΟΥ για την ομαλή λειτουργία και των υπολοίπων τμημάτων της Δ.Ο.Υ.?	37,5%	75,0%	75,0%	81,5%	45,8%	57,1%	66,0%	
	% of Total	2,8%	11,3%	17,0%	20,8%	10,4%	3,8%	66,0%	
	Total	Count	8	16	24	27	24	7	106
	% within 1. Ποιό είναι το φύλο σας;	7,5%	15,1%	22,6%	25,5%	22,6%	6,6%	100,0%	
Total	% within 23. Θεωρείτε απαραίτητη τη λειτουργία Τμήματος Ελέγχου εντός της ΔΟΥ για την ομαλή λειτουργία και των υπολοίπων τμημάτων της Δ.Ο.Υ.?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	7,5%	15,1%	22,6%	25,5%	22,6%	6,6%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,824 ^a	5	,037
Likelihood Ratio	11,735	5	,039
Linear-by-Linear Association	,411	1	,521
N of Valid Cases	106		

a. 3 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,38.

Πίνακας 2. Συσχέτιση φύλου με τη χρησιμότητα λειτουργίας Τμήματος Ελέγχου στις Δ.Ο.Υ.

Στα Chi-Square Tests του Πίνακα 2 παρατηρούμε ότι Signif.=0,037<0,05. Συνεπώς, υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ του φύλου και της άποψης σχετικά με το εάν θεωρείται απαραίτητη

η λειτουργία του Τμήματος Ελέγχου εντός τις Δ.Ο.Υ. προκειμένου να υπάρχει ομαλή λειτουργία και στα λοιπά Τμήματα των Δ.Ο.Υ. Το 36,1% των ανδρών δηλώνει την απάντηση «Πάρα πολύ» και το 31% των γυναικών δηλώνει την απάντηση «Πολύ».

1. Ποιό είναι το φύλο σας; * 29. Θεωρείτε ότι μέσω της χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών υπάρχει βελτίωση της διαχείρισης της εργασίας σας; Crosstabulation

29. Θεωρείτε ότι μέσω της χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών υπάρχει βελτίωση της διαχείρισης της εργασίας σας;

		Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	Total
1. Ποιό είναι το φύλο σας; Άνδρας	Count	0	13	7	12	4	36
	% within 1. Ποιό είναι το φύλο σας;	0,0%	36,1%	19,4%	33,3%	11,1%	100,0%
	% within 29. Θεωρείτε ότι μέσω της χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών υπάρχει βελτίωση της διαχείρισης της εργασίας σας;	0,0%	52,0%	35,0%	24,5%	57,1%	34,0%
	% of Total	0,0%	12,3%	6,6%	11,3%	3,8%	34,0%
Γυναίκα	Count	5	12	13	37	3	70
	% within 1. Ποιό είναι το φύλο σας;	7,1%	17,1%	18,6%	52,9%	4,3%	100,0%
	% within 29. Θεωρείτε ότι μέσω της χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών υπάρχει βελτίωση της διαχείρισης της εργασίας σας;	100,0%	48,0%	65,0%	75,5%	42,9%	66,0%
	% of Total	4,7%	11,3%	12,3%	34,9%	2,8%	66,0%
Total	Count	5	25	20	49	7	106
	% within 1. Ποιό είναι το φύλο σας;	4,7%	23,6%	18,9%	46,2%	6,6%	100,0%
	% within 29. Θεωρείτε ότι μέσω της χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών υπάρχει βελτίωση της διαχείρισης της εργασίας σας;	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	4,7%	23,6%	18,9%	46,2%	6,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,845 ^a	4	,043
Likelihood Ratio	11,218	4	,024
Linear-by-Linear Association	,243	1	,622
N of Valid Cases	106		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,70.

Πίνακας 3. Συσχέτιση φύλου με γνώμη για την βελτίωση της διαχείρισης των εργασιών μέσω των ηλεκτρονικών υπηρεσιών

Στα Chi-Square Tests του Πίνακα 3 παρατηρούμε ότι $Signif.=0,043 < 0,05$. Συνεπώς, υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ του φύλου και της άποψης σχετικά με τη χρησιμότητα των

ηλεκτρονικών υπηρεσιών στην καθημερινή διαχείριση της εργασίας τους. Το 36,1% των ανδρών απάντησε «Λίγο» ενώ το 52,9% των γυναικών απάντησε «Πολύ».

2. Σε ποια ηλικιακή ομάδα βρίσκεστε; * 11. Πόσο θετικός/ή είστε απέναντι στο ενδεχόμενο αλλαγών στην εργασία σας;		Crosstabulation						
		11. Πόσο θετικός/ή είστε απέναντι στο ενδεχόμενο αλλαγών στην εργασία σας;						
		Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	Total	
2. Σε ποια ηλικιακή ομάδα βρίσκεστε;	Έως 30	Count	0	1	0	1	0	2
		% within 2. Σε ποια ηλικιακή ομάδα βρίσκεστε;	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%
		% within 11. Πόσο θετικός/ή είστε απέναντι στο ενδεχόμενο αλλαγών στην εργασία σας;	0,0%	12,5%	0,0%	2,0%	0,0%	1,9%
		% of Total	0,0%	0,9%	0,0%	0,9%	0,0%	1,9%
	31-40	Count	0	1	7	15	7	30
		% within 2. Σε ποια ηλικιακή ομάδα βρίσκεστε;	0,0%	3,3%	23,3%	50,0%	23,3%	100,0%
		% within 11. Πόσο θετικός/ή είστε απέναντι στο ενδεχόμενο αλλαγών στην εργασία σας;	0,0%	12,5%	22,6%	29,4%	50,0%	28,3%
		% of Total	0,0%	0,9%	6,6%	14,2%	6,6%	28,3%
	41-50	Count	0	3	14	22	4	43
		% within 2. Σε ποια ηλικιακή ομάδα βρίσκεστε;	0,0%	7,0%	32,6%	51,2%	9,3%	100,0%
		% within 11. Πόσο θετικός/ή είστε απέναντι στο ενδεχόμενο αλλαγών στην εργασία σας;	0,0%	37,5%	45,2%	43,1%	28,6%	40,6%
		% of Total	0,0%	2,8%	13,2%	20,8%	3,8%	40,6%
	51-60	Count	1	2	8	13	3	27
		% within 2. Σε ποια ηλικιακή ομάδα βρίσκεστε;	3,7%	7,4%	29,6%	48,1%	11,1%	100,0%
		% within 11. Πόσο θετικός/ή είστε απέναντι στο ενδεχόμενο αλλαγών στην εργασία σας;	50,0%	25,0%	25,8%	25,5%	21,4%	25,5%
	% of Total	0,9%	1,9%	7,5%	12,3%	2,8%	25,5%	
Άνω των 60	Count	1	1	2	0	0	4	
	% within 2. Σε ποια ηλικιακή ομάδα βρίσκεστε;	25,0%	25,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
	% within 11. Πόσο θετικός/ή είστε απέναντι στο ενδεχόμενο αλλαγών στην εργασία σας;	50,0%	12,5%	6,5%	0,0%	0,0%	3,8%	
	% of Total	0,9%	0,9%	1,9%	0,0%	0,0%	3,8%	
Total	Count	2	8	31	51	14	106	
	% within 2. Σε ποια ηλικιακή ομάδα βρίσκεστε;	1,9%	7,5%	29,2%	48,1%	13,2%	100,0%	
	% within 11. Πόσο θετικός/ή είστε απέναντι στο ενδεχόμενο αλλαγών στην εργασία σας;	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	1,9%	7,5%	29,2%	48,1%	13,2%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,763 ^a	16	,034
Likelihood Ratio	20,790	16	,187
Linear-by-Linear Association	6,196	1	,013
N of Valid Cases	106		

a. 18 cells (72,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Πίνακας 4. Συσχέτιση ηλικιακής ομάδας με ενδεχόμενο αλλαγών στη εργασία

Στα Chi-Square Tests του Πίνακα 4 παρατηρούμε ότι $Signif.=0,034 < 0,05$. Συνεπώς, υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ της ηλικιακής ομάδας και της στάσης απέναντι στο ενδεχόμενο αλλαγών στην εργασία. Παρατηρήθηκε ότι από την ηλικία των 30 μέχρι 60 ετών δήλωσαν την απάντηση «Πολύ» ως προς τη θετικότητα των επιχειρούμενων αλλαγών. Αναλυτικά, η ηλικιακή ομάδα από 31-40 ετών δήλωσε την απάντηση «Πολύ» με ποσοστό 50%, από 41-50 ετών με ποσοστό 51,2%, από 51-60 ετών με ποσοστό 48,1%. Η ηλικιακή ομάδα άνω των 60 ετών δήλωσε την απάντηση «Ούτε λίγο, Ούτε πολύ» με ποσοστό 50%.

2.Σε ποια ηλικιακή ομάδα βρίσκεστε; * 29.Θεωρείτε ότι μέσω της χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών υπάρχει βελτίωση της διαχείριση της εργασίας σας; Crosstabulation

29.Θεωρείτε ότι μέσω της χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών υπάρχει βελτίωση της διαχείριση της εργασίας σας;

			Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	Total
2.Σε ποια ηλικιακή ομάδα βρίσκεστε;	Έως 30	Count	0	2	0	0	0	2
		% within 2.Σε ποια ηλικιακή ομάδα βρίσκεστε;	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within 29.Θεωρείτε ότι μέσω της χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών υπάρχει βελτίωση της διαχείριση της εργασίας σας;	0,0%	8,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%
		% of Total	0,0%	1,9%	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%
	31-40	Count	2	6	5	15	2	30
		% within 2.Σε ποια ηλικιακή ομάδα βρίσκεστε;	6,7%	20,0%	16,7%	50,0%	6,7%	100,0%
		% within 29.Θεωρείτε ότι μέσω της χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών υπάρχει βελτίωση της διαχείριση της εργασίας σας;	40,0%	24,0%	25,0%	30,6%	28,6%	28,3%
		% of Total	1,9%	5,7%	4,7%	14,2%	1,9%	28,3%
	41-50	Count	1	13	5	20	4	43
		% within 2.Σε ποια ηλικιακή ομάδα βρίσκεστε;	2,3%	30,2%	11,6%	46,5%	9,3%	100,0%
		% within 29.Θεωρείτε ότι μέσω της χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών υπάρχει βελτίωση της διαχείριση της εργασίας σας;	20,0%	52,0%	25,0%	40,8%	57,1%	40,6%
		% of Total	0,9%	12,3%	4,7%	18,9%	3,8%	40,6%
	51-60	Count	0	4	9	13	1	27
		% within 2.Σε ποια ηλικιακή ομάδα βρίσκεστε;	0,0%	14,8%	33,3%	48,1%	3,7%	100,0%
		% within 29.Θεωρείτε ότι μέσω της χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών υπάρχει βελτίωση της διαχείριση της εργασίας σας;	0,0%	16,0%	45,0%	26,5%	14,3%	25,5%
		% of Total	0,0%	3,8%	8,5%	12,3%	0,9%	25,5%
	Άνω των 60	Count	2	0	1	1	0	4
		% within 2.Σε ποια ηλικιακή ομάδα βρίσκεστε;	50,0%	0,0%	25,0%	25,0%	0,0%	100,0%
		% within 29.Θεωρείτε ότι μέσω της χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών υπάρχει βελτίωση της διαχείριση της εργασίας σας;	40,0%	0,0%	5,0%	2,0%	0,0%	3,8%
		% of Total	1,9%	0,0%	0,9%	0,9%	0,0%	3,8%
Total	Count	5	25	20	49	7	106	
	% within 2.Σε ποια ηλικιακή ομάδα βρίσκεστε;	4,7%	23,6%	18,9%	46,2%	6,6%	100,0%	
	% within 29.Θεωρείτε ότι μέσω της χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών υπάρχει βελτίωση της διαχείριση της εργασίας σας;	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	4,7%	23,6%	18,9%	46,2%	6,6%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,631 ^a	16	,004
Likelihood Ratio	24,726	16	,075
Linear-by-Linear Association	,001	1	,978
N of Valid Cases	106		

a. 16 cells (64,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

Πίνακας 5. Συσχέτιση ηλικιακής ομάδας με την βελτίωση της διαχείρισης των εργασιών μέσω των ηλεκτρονικών υπηρεσιών

Στα Chi-Square Tests του Πίνακα 5 παρατηρούμε ότι $Signif.=0,004 < 0,05$. Συνεπώς, υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ της ηλικιακής ομάδας και της άποψης για τη βελτίωση της διαχείρισης των εργασιών μέσω των ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Παρατηρήθηκε ότι από την ηλικία των 30 μέχρι 60 ετών δήλωσαν την απάντηση «Πολύ» ως προς τη βελτίωση της διαχείρισης των εργασιών μέσω των ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Αναλυτικά, η ηλικιακή ομάδα από 31 έως 40 ετών δήλωσε την απάντηση «Πολύ» με ποσοστό 50%, από 41-50 ετών με ποσοστό 46,5%, από 51-60 ετών με ποσοστό 48,1%. Η ηλικιακή ομάδα άνω των 60 ετών δήλωσε την απάντηση «Καθόλου» με ποσοστό 50%.

4. Σε ποια υπηρεσία υπηρετείτε; * 11. Πόσο θετικός/ή είστε απέναντι στο ενδεχόμενο αλλαγών στην εργασία σας; Crosstabulation		11. Πόσο θετικός/ή είστε απέναντι στο ενδεχόμενο αλλαγών στην εργασία σας;						Total
			Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	
4. Σε ποια υπηρεσία υπηρετείτε;	Δ.Ο.Υ. Α' ΤΑΞΗΣ	Count	1	3	19	29	3	55
		% within 4. Σε ποια υπηρεσία υπηρετείτε;	1,8%	5,5%	34,5%	52,7%	5,5%	100,0%
		% within 11. Πόσο θετικός/ή είστε απέναντι στο ενδεχόμενο αλλαγών στην εργασία σας;	50,0%	37,5%	61,3%	58,0%	23,1%	52,9%
		% of Total	1,0%	2,9%	18,3%	27,9%	2,9%	52,9%
	Δ.Ο.Υ.Α'-Β' ΤΑΞΗΣ, Δ.Ο.Υ. Β' ΤΑΞΗΣ	Count	1	1	0	7	5	14
		% within 4. Σε ποια υπηρεσία υπηρετείτε;	7,1%	7,1%	0,0%	50,0%	35,7%	100,0%
		% within 11. Πόσο θετικός/ή είστε απέναντι στο ενδεχόμενο αλλαγών στην εργασία σας;	50,0%	12,5%	0,0%	14,0%	38,5%	13,5%
		% of Total	1,0%	1,0%	0,0%	6,7%	4,8%	13,5%
	Ελεγκτικά Κέντρα (ΕΛ.ΚΕ.)	Count	0	4	12	14	5	35
% within 4. Σε ποια υπηρεσία υπηρετείτε;		0,0%	11,4%	34,3%	40,0%	14,3%	100,0%	
% within 11. Πόσο θετικός/ή είστε απέναντι στο ενδεχόμενο αλλαγών στην εργασία σας;		0,0%	50,0%	38,7%	28,0%	38,5%	33,7%	
	% of Total	0,0%	3,8%	11,5%	13,5%	4,8%	33,7%	
Total	Count	2	8	31	50	13	104	
	% within 4. Σε ποια υπηρεσία υπηρετείτε;	1,9%	7,7%	29,8%	48,1%	12,5%	100,0%	
	% within 11. Πόσο θετικός/ή είστε απέναντι στο ενδεχόμενο αλλαγών στην εργασία σας;	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	1,9%	7,7%	29,8%	48,1%	12,5%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,523 ^a	8	,025
Likelihood Ratio	20,045	8	,010
Linear-by-Linear Association	,081	1	,776
N of Valid Cases	104		

a. 9 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,27.

Πίνακας 6. Συσχέτιση Υπηρεσίας με ενδεχόμενο αλλαγών στη εργασία

Στα Chi-Square Tests του Πίνακα 6 παρατηρούμε ότι $Signif.=0,025 < 0,05$. Συνεπώς, υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ των Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ. Α' Τάξης, Δ.Ο.Υ.Α'-Β' Τάξης, Δ.Ο.Υ. Β' Τάξης, Ελεγκτικά Κέντρα) και της άποψης για το βαθμό ανταπόκρισης απέναντι στο ενδεχόμενο αλλαγών της εργασίας. Αξιοσημείωτα είναι τα αποτελέσματα της έρευνας αφού στην πλειοψηφία των Υπηρεσιών, δηλαδή τόσο στις Δ.Ο.Υ. Α' Τάξης, Δ.Ο.Υ.Α'-Β' Τάξης, Δ.Ο.Υ. Β' Τάξης αλλά και στα Ελεγκτικά Κέντρα (ΕΛ.ΚΕ.) η απάντηση των ερωτώμενων είναι «Πολύ». Συγκεκριμένα, όσον αφορά τους εργαζόμενους των Δ.Ο.Υ. Α' Τάξης

εξέφρασαν την άποψη ότι είναι πολύ θετικοί στο ενδεχόμενο αλλαγών στην εργασία τους με ποσοστό 52,7% ενώ το ποσοστό 34,5% εξέφρασε την άποψη «Ούτε πολύ, Ούτε λίγο». Οι εργαζόμενοι των Δ.Ο.Υ.Α'-Β' Τάξης και Δ.Ο.Υ. Β' Τάξης εξέφρασαν σε ποσοστό 50% την άποψη «Πολύ» ενώ το 35,7% την άποψη «Πάρα πολύ». Στα ΕΛ.ΚΕ υπάρχει διαφοροποίηση των απαντήσεων καθώς το 34,3% εξέφρασε την άποψη «Ούτε λίγο, Ούτε πολύ» ενώ το 40% «Πολύ».

4. Σε ποια υπηρεσία υπηρετείτε; * 20. Συμφωνείτε στη γενική αναδιοργάνωση των δομών της Α.Α.Δ.Ε. (π.χ. συγχωνεύσεις Δ.Ο.Υ., σύσταση ΕΛ.ΚΕ) ; Crosstabulation

20. Συμφωνείτε στη γενική αναδιοργάνωση των δομών της Α.Α.Δ.Ε. (π.χ. συγχωνεύσεις Δ.Ο.Υ., σύσταση ΕΛ.ΚΕ)

			Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Δεν έχω άποψη	Total	
4. Σε ποια υπηρεσία υπηρετείτε;	Δ.Ο.Υ. Α' ΤΑΞΗΣ	Count	4	16	23	9	0	3	55	
		% within 4. Σε ποια υπηρεσία υπηρετείτε;	7,3%	29,1%	41,8%	16,4%	0,0%	5,5%	100,0%	
		% within 20. Συμφωνείτε στη γενική αναδιοργάνωση των δομών της Α.Α.Δ.Ε. (π.χ. συγχωνεύσεις Δ.Ο.Υ., σύσταση ΕΛ.ΚΕ) ;	50,0%	61,5%	63,9%	37,5%	0,0%	75,0%	52,9%	
		% of Total	3,8%	15,4%	22,1%	8,7%	0,0%	2,9%	52,9%	
		Δ.Ο.Υ.Α'-Β' ΤΑΞΗΣ, Δ.Ο.Υ. Β' ΤΑΞΗΣ	Count	2	3	4	2	3	0	14
			% within 4. Σε ποια υπηρεσία υπηρετείτε;	14,3%	21,4%	28,6%	14,3%	21,4%	0,0%	100,0%
	% within 20. Συμφωνείτε στη γενική αναδιοργάνωση των δομών της Α.Α.Δ.Ε. (π.χ. συγχωνεύσεις Δ.Ο.Υ., σύσταση ΕΛ.ΚΕ) ;		25,0%	11,5%	11,1%	8,3%	50,0%	0,0%	13,5%	
	% of Total	1,9%	2,9%	3,8%	1,9%	2,9%	0,0%	13,5%		
	Ελεγκτικά Κέντρα (ΕΛ.ΚΕ)	Count	2	7	9	13	3	1	35	
		% within 4. Σε ποια υπηρεσία υπηρετείτε;	5,7%	20,0%	25,7%	37,1%	8,6%	2,9%	100,0%	
		% within 20. Συμφωνείτε στη γενική αναδιοργάνωση των δομών της Α.Α.Δ.Ε. (π.χ. συγχωνεύσεις Δ.Ο.Υ., σύσταση ΕΛ.ΚΕ) ;	25,0%	26,9%	25,0%	54,2%	50,0%	25,0%	33,7%	
		% of Total	1,9%	6,7%	8,7%	12,5%	2,9%	1,0%	33,7%	
Total	Count	8	26	36	24	6	4	104		
	% within 4. Σε ποια υπηρεσία υπηρετείτε;	7,7%	25,0%	34,6%	23,1%	5,8%	3,8%	100,0%		
	% within 20. Συμφωνείτε στη γενική αναδιοργάνωση των δομών της Α.Α.Δ.Ε. (π.χ. συγχωνεύσεις Δ.Ο.Υ., σύσταση ΕΛ.ΚΕ) ;	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
	% of Total	7,7%	25,0%	34,6%	23,1%	5,8%	3,8%	100,0%		

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,686 ^a	10	,044
Likelihood Ratio	19,467	10	,035
Linear-by-Linear Association	2,781	1	,095
N of Valid Cases	104		

a. 12 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,54.

Πίνακας 7. Συσχέτιση Υπηρεσίας με αναδιοργάνωση των δομών της ΑΑΔΕ

Στα Chi-Square Tests του Πίνακα 7 παρατηρούμε ότι $Signif.=0,044<0,05$. Συνεπώς, υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ των Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ. Α΄ Τάξης, Δ.Ο.Υ.Α΄-Β΄ Τάξης, Δ.Ο.Υ. Β΄ Τάξης, Ελεγκτικά Κέντρα) και της άποψης για τη γενική αναδιοργάνωση των δομών της ΑΑΔΕ. Αναφορικά με την άποψη της Δ.Ο.Υ. Α΄ Τάξης το 41,8% των ερωτώμενων δήλωσε πως «Ούτε συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ», το 36,4% διαφώνησε ενώ το 16,4% εξέφρασε την άποψη «Συμφωνώ». Το 35,7% των εργαζομένων των Δ.Ο.Υ.Α΄-Β΄ Τάξης, Δ.Ο.Υ Β΄ Τάξης εξέφρασαν ότι διαφωνούν με την αναδιοργάνωση των δομών της ΑΑΔΕ ενώ το 35,7% εξέφρασε τη συμφωνία του. Στα ΕΛ.ΚΕ υπάρχει αυξημένο ποσοστό συμφωνίας της τάξεως του 45,7% ενώ το 25,7% διαφωνεί. Από τις συσχετίσεις των μεταβλητών παρατηρούμε πως οι Δ.Ο.Υ. Α΄ Τάξης παρουσιάζουν το χαμηλότερο ποσοστό συμφωνίας γεγονός που μπορεί να ερμηνευθεί καθώς στις Δ.Ο.Υ. Α΄ Τάξης η ύπαρξη του Τμήματος Ελέγχου κατείχε σημαντικό ρόλο ως προς τη λειτουργία και των λοιπών Τμημάτων της Δ.Ο.Υ. για υποστήριξη πολλών φορολογικών θεμάτων.

4. Σε ποια υπηρεσία υπηρετείτε; * 27. Είστε ικανοποιημένος/η από την υλικοτεχνική υποδομή της Υπηρεσίας σας για την υποστήριξη της εργασίας σας; Crosstabulation		27. Είστε ικανοποιημένος/η από την υλικοτεχνική υποδομή της Υπηρεσίας σας για την υποστήριξη της εργασίας σας;						Total
			Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	
4. Σε ποια υπηρεσία υπηρετείτε;	Δ.Ο.Υ. Α΄ ΤΑΞΗΣ	Count	16	16	12	10	1	55
		% within 4. Σε ποια υπηρεσία υπηρετείτε;	29,1%	29,1%	21,8%	18,2%	1,8%	100,0%
		% within 27. Είστε ικανοποιημένος/η από την υλικοτεχνική υποδομή της Υπηρεσίας σας για την υποστήριξη της εργασίας σας;	84,2%	64,0%	37,5%	43,5%	20,0%	52,9%
		% of Total	15,4%	15,4%	11,5%	9,6%	1,0%	52,9%
Δ.Ο.Υ.Α΄-Β΄ ΤΑΞΗΣ, Δ.Ο.Υ. Β΄ ΤΑΞΗΣ	Δ.Ο.Υ.Α΄-Β΄ ΤΑΞΗΣ, Δ.Ο.Υ. Β΄ ΤΑΞΗΣ	Count	1	1	6	4	2	14
		% within 4. Σε ποια υπηρεσία υπηρετείτε;	7,1%	7,1%	42,9%	28,6%	14,3%	100,0%
		% within 27. Είστε ικανοποιημένος/η από την υλικοτεχνική υποδομή της Υπηρεσίας σας για την υποστήριξη της εργασίας σας;	5,3%	4,0%	18,8%	17,4%	40,0%	13,5%
		% of Total	1,0%	1,0%	5,8%	3,8%	1,9%	13,5%
Ελεγκτικά Κέντρα (ΕΛ.ΚΕ.)	Ελεγκτικά Κέντρα (ΕΛ.ΚΕ.)	Count	2	8	14	9	2	35
		% within 4. Σε ποια υπηρεσία υπηρετείτε;	5,7%	22,9%	40,0%	25,7%	5,7%	100,0%
		% within 27. Είστε ικανοποιημένος/η από την υλικοτεχνική υποδομή της Υπηρεσίας σας για την υποστήριξη της εργασίας σας;	10,5%	32,0%	43,8%	39,1%	40,0%	33,7%
		% of Total	1,9%	7,7%	13,5%	8,7%	1,9%	33,7%
Total	Total	Count	19	25	32	23	5	104
		% within 4. Σε ποια υπηρεσία υπηρετείτε;	18,3%	24,0%	30,8%	22,1%	4,8%	100,0%
		% within 27. Είστε ικανοποιημένος/η από την υλικοτεχνική υποδομή της Υπηρεσίας σας για την υποστήριξη της εργασίας σας;	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	18,3%	24,0%	30,8%	22,1%	4,8%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,379 ^a	8	,026
Likelihood Ratio	18,251	8	,019
Linear-by-Linear Association	8,616	1	,003
N of Valid Cases	104		

a. 7 cells (46,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,67.

Πίνακας 8.Συσχέτιση Υπηρεσίας με υλικοτεχνική υποδομή

Στα Chi-Square Tests του Πίνακα 8 παρατηρούμε ότι $Signif.=0,026 < 0,05$. Συνεπώς, υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ των Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ. Α΄ Τάξης, Δ.Ο.Υ.Α΄-Β΄ Τάξης, Δ.Ο.Υ. Β΄ Τάξης, Ελεγκτικά Κέντρα) και της άποψης για την ικανοποίηση της υλικοτεχνικής υποδομής στις Υπηρεσίες. Αναφορικά με την άποψη της Δ.Ο.Υ. Α΄ Τάξης το 58,2% των ερωτώμενων δήλωσε πως δεν είναι ικανοποιημένοι από την υπάρχουσα υλικοτεχνική υποδομή από «Καθόλου» έως «Λίγο» ενώ το 21,8% δήλωσε «Ούτε λίγο, Ούτε πολύ». Στις Δ.Ο.Υ.Α΄-Β΄ Τάξης και Δ.Ο.Υ. Β΄ Τάξης το 14,2% δήλωσε την απάντηση από «Καθόλου» έως «Λίγο» ενώ ένα ποσοστό 42,9% δήλωσε «Ούτε λίγο, Ούτε πολύ». Στα ΕΛ.ΚΕ τα ποσοστά μη ικανοποίησης από την υλικοτεχνική υποδομή ανέρχεται στο 28,6%. Διαπιστώνεται, πως το σοβαρότερο πρόβλημα έλλειψης υλικοτεχνικής υποδομής εντοπίζεται στις Δ.Ο.Υ. Α΄ Τάξης σε σχέση με τις λοιπές εξεταζόμενες Υπηρεσίες.

5. Εάν υπηρετείτε σε Δ.Ο.Υ. σε ποιο τμήμα υπηρετείτε; * 23. Θεωρείτε απαραίτητη τη λειτουργία Τμήματος Ελέγχου εντός της Δ.Ο.Υ. για την ομαλή λειτουργία και των υπολοίπων τμημάτων της Δ.Ο.Υ.; Crosstabulation

			23 Θεωρείτε απαραίτητη τη λειτουργία Τμήματος Ελέγχου εντός της Δ.Ο.Υ. για την ομαλή λειτουργία και των υπολοίπων τμημάτων της Δ.Ο.Υ.;						
			Καθόλου	Λίγο	Όχι λίγο ούτε πολύ	Πολύ	Πέρα πολύ	Δεν έχω άποψη	Total
5 Εάν υπηρετείτε σε Δ.Ο.Υ. σε ποιο τμήμα υπηρετείτε;	Γραμματεία	Count	0	0	0	0	0	2	2
		% within 5 Εάν υπηρετείτε σε Δ.Ο.Υ. σε ποιο τμήμα υπηρετείτε;	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		% within 23 Θεωρείτε απαραίτητη τη λειτουργία Τμήματος Ελέγχου εντός της Δ.Ο.Υ. για την ομαλή λειτουργία και των υπολοίπων τμημάτων της Δ.Ο.Υ.;	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	28,6%	1,9%
		% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%	1,9%
Μητρώο	Count	1	0	0	2	3	1	7	
	% within 5 Εάν υπηρετείτε σε Δ.Ο.Υ. σε ποιο τμήμα υπηρετείτε;	14,3%	0,0%	0,0%	28,6%	42,9%	14,3%	100,0%	
	% within 23 Θεωρείτε απαραίτητη τη λειτουργία Τμήματος Ελέγχου εντός της Δ.Ο.Υ. για την ομαλή λειτουργία και των υπολοίπων τμημάτων της Δ.Ο.Υ.;	12,5%	0,0%	0,0%	7,4%	12,5%	14,3%	6,6%	
	% of Total	0,9%	0,0%	0,0%	1,9%	2,8%	0,9%	6,6%	
Εσοδα	Count	0	4	3	6	1	1	15	
	% within 5 Εάν υπηρετείτε σε Δ.Ο.Υ. σε ποιο τμήμα υπηρετείτε;	0,0%	26,7%	20,0%	40,0%	6,7%	6,7%	100,0%	
	% within 23 Θεωρείτε απαραίτητη τη λειτουργία Τμήματος Ελέγχου εντός της Δ.Ο.Υ. για την ομαλή λειτουργία και των υπολοίπων τμημάτων της Δ.Ο.Υ.;	0,0%	25,0%	12,5%	22,2%	4,2%	14,3%	14,2%	
	% of Total	0,0%	3,8%	2,8%	5,7%	0,9%	0,9%	14,2%	
Κεφάλαιο	Count	0	1	5	3	2	0	11	
	% within 5 Εάν υπηρετείτε σε Δ.Ο.Υ. σε ποιο τμήμα υπηρετείτε;	0,0%	9,1%	45,5%	27,3%	18,2%	0,0%	100,0%	
	% within 23 Θεωρείτε απαραίτητη τη λειτουργία Τμήματος Ελέγχου εντός της Δ.Ο.Υ. για την ομαλή λειτουργία και των υπολοίπων τμημάτων της Δ.Ο.Υ.;	0,0%	6,3%	20,8%	11,1%	8,3%	0,0%	10,4%	
	% of Total	0,0%	0,9%	4,7%	2,8%	1,9%	0,0%	10,4%	
Δικαστικό & Νομικής Υποστήριξης	Count	0	2	3	4	8	1	18	
	% within 5 Εάν υπηρετείτε σε Δ.Ο.Υ. σε ποιο τμήμα υπηρετείτε;	0,0%	11,1%	16,7%	22,2%	44,4%	5,6%	100,0%	
	% within 23 Θεωρείτε απαραίτητη τη λειτουργία Τμήματος Ελέγχου εντός της Δ.Ο.Υ. για την ομαλή λειτουργία και των υπολοίπων τμημάτων της Δ.Ο.Υ.;	0,0%	12,5%	12,5%	14,8%	33,3%	14,3%	17,0%	
	% of Total	0,0%	1,9%	2,8%	3,8%	7,5%	0,9%	17,0%	
ΦΠΑ-Αυτοκίνητα	Count	0	1	0	2	2	0	5	
	% within 5 Εάν υπηρετείτε σε Δ.Ο.Υ. σε ποιο τμήμα υπηρετείτε;	0,0%	20,0%	0,0%	40,0%	40,0%	0,0%	100,0%	
	% within 23 Θεωρείτε απαραίτητη τη λειτουργία Τμήματος Ελέγχου εντός της Δ.Ο.Υ. για την ομαλή λειτουργία και των υπολοίπων τμημάτων της Δ.Ο.Υ.;	0,0%	6,3%	0,0%	7,4%	8,3%	0,0%	4,7%	
	% of Total	0,0%	0,9%	0,0%	1,9%	1,9%	0,0%	4,7%	
ΚΦΑΣ	Count	0	0	1	0	1	0	2	
	% within 5 Εάν υπηρετείτε σε Δ.Ο.Υ. σε ποιο τμήμα υπηρετείτε;	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%	
	% within 23 Θεωρείτε απαραίτητη τη λειτουργία Τμήματος Ελέγχου εντός της Δ.Ο.Υ. για την ομαλή λειτουργία και των υπολοίπων τμημάτων της Δ.Ο.Υ.;	0,0%	0,0%	4,2%	0,0%	4,2%	0,0%	1,9%	
	% of Total	0,0%	0,0%	0,9%	0,0%	0,9%	0,0%	1,9%	
Εισοδήμα-ΕΝΦΙΑ	Count	1	1	4	3	1	1	11	
	% within 5 Εάν υπηρετείτε σε Δ.Ο.Υ. σε ποιο τμήμα υπηρετείτε;	9,1%	9,1%	36,4%	27,3%	9,1%	9,1%	100,0%	
	% within 23 Θεωρείτε απαραίτητη τη λειτουργία Τμήματος Ελέγχου εντός της Δ.Ο.Υ. για την ομαλή λειτουργία και των υπολοίπων τμημάτων της Δ.Ο.Υ.;	12,5%	6,3%	16,7%	11,1%	4,2%	14,3%	10,4%	
	% of Total	0,9%	0,9%	3,8%	2,8%	0,9%	0,9%	10,4%	
Δεν υπηρετώ σε ΔΟΥ	Count	6	7	8	7	6	1	35	
	% within 5 Εάν υπηρετείτε σε Δ.Ο.Υ. σε ποιο τμήμα υπηρετείτε;	17,1%	20,0%	22,9%	20,0%	17,1%	2,9%	100,0%	
	% within 23 Θεωρείτε απαραίτητη τη λειτουργία Τμήματος Ελέγχου εντός της Δ.Ο.Υ. για την ομαλή λειτουργία και των υπολοίπων τμημάτων της Δ.Ο.Υ.;	75,0%	43,8%	33,3%	25,9%	25,0%	14,3%	33,0%	
	% of Total	5,7%	6,6%	7,5%	6,6%	5,7%	0,9%	33,0%	
Total	Count	8	16	24	27	24	7	106	
	% within 5 Εάν υπηρετείτε σε Δ.Ο.Υ. σε ποιο τμήμα υπηρετείτε;	7,5%	15,1%	22,6%	25,5%	22,6%	6,6%	100,0%	
	% within 23 Θεωρείτε απαραίτητη τη λειτουργία Τμήματος Ελέγχου εντός της Δ.Ο.Υ. για την ομαλή λειτουργία και των υπολοίπων τμημάτων της Δ.Ο.Υ.;	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	7,5%	15,1%	22,6%	25,5%	22,6%	6,6%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	62,969 ^a	40	,012
Likelihood Ratio	52,275	40	,092
Linear-by-Linear Association	7,865	1	,005
N of Valid Cases	106		

a. 50 cells (92,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

Πίνακας 9.Συσχέτιση Τμήματος με την άποψη για το κατά πόσο θεωρείται απαραίτητη η λειτουργία του Τμήματος Ελέγχου εντός της Δ.Ο.Υ.

Στα Chi-Square Tests του Πίνακα 9 παρατηρούμε ότι Signif.=0,012<0,05. Συνεπώς, υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ των Τμημάτων των Δ.Ο.Υ. και της άποψης για τη σημαντικότητα της ύπαρξης των Τμημάτων Ελέγχου εντός των Δ.Ο.Υ. Αναλυτικά, η Γραμματεία εξέφρασε σε ποσοστό 100% ότι «Δεν έχει άποψη», το Μητρώο εξέφρασε σε ποσοστό 71,5% «Πολύ» έως «Πάρα πολύ» ενώ το 14,3% απάντησε «Καθόλου» και «Δεν έχω άποψη». Το τμήμα των Εσόδων εξέφρασε την άποψη «Πολύ» έως «Πάρα πολύ» σε ποσοστό 46,7% ενώ το 26,7% δήλωσε «Λίγο». Το Τμήμα Κεφάλαιο εξέφρασε την άποψη «Πολύ» έως «Πάρα πολύ» σε ποσοστό 45,5%, με όμοιο ποσοστό 45,5% εξέφρασαν την άποψη «Ούτε λίγο, Ούτε πολύ» ενώ το 9,1% δήλωσε «Λίγο». Το Τμήμα Δικαστικό και Νομικής Υποστήριξης εξέφρασε την άποψη «Πολύ» έως «Πάρα πολύ» σε ποσοστό 66,6% ενώ το 16,7% εξέφρασε την άποψη «Ούτε λίγο, Ούτε πολύ». Το Τμήμα ΦΠΑ-Αυτοκίνητα εξέφρασε την άποψη «Πολύ» έως «Πάρα πολύ» σε ποσοστό 80% ενώ το 20% εξέφρασε την άποψη «Λίγο». Το Τμήμα ΚΦΑΣ (Κώδικας) δήλωσε σε ποσοστό 50% «Πάρα πολύ». Τέλος, το Τμήμα Εισοδήματος εξέφρασε την άποψη «Πολύ» έως «Πάρα πολύ» σε ποσοστό 36,4% ενώ το ίδιο ποσοστό εξέφρασε την άποψη «Ούτε λίγο, Ούτε πολύ». Συνοπτικά, διαπιστώνεται πως υψηλό ποσοστό συμφωνίας για την σημαντικότητα των Τμημάτων Ελέγχου εντός των Δ.Ο.Υ. σημείωσαν τα Τμήματα Μητρώου, Δικαστικού και Νομικής Υποστήριξης τα οποία έχουν άμεση συνεργασία με τον έλεγχο καθώς συνδράμει και υποστηρίζει την εκτέλεση των εργασιών τους.

Συμπεράσματα

Ύστερα από την απεικόνιση των αποτελεσμάτων της έρευνας, στο κεφάλαιο αυτό θα ερμηνευθούν οι απαντήσεις των ερωτώμενων, προκειμένου να διενεργηθεί συσχέτιση της θεωρίας που έχει διατυπωθεί στη σύγχρονη ελληνική και ξένη βιβλιογραφία και να διαπιστωθούν τα σχετικά συμπεράσματα.

Αρχικά, όσο αφορά την πρώτη ενότητα διαπιστώνεται πως το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων της ΑΑΔΕ διαθέτει υψηλά τυπικά προσόντα κατέχοντας μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών αναδεικνύοντας με αυτό τον τρόπο την υψηλή εκπαιδευτική κατάρτιση (60,38%).

Στη δεύτερη ενότητα, όσον αφορά την ερώτηση κατά πόσο θα συνεργάζοντουσαν οι εργαζόμενοι και ποια στάση θα διατηρούσαν σε μια αλλαγή, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δήλωσε ότι θα διατηρούσε θετική στάση, κάτι το οποίο δείχνει την προθυμία για συνεργασία (36,8%). Επίσης, στην ερώτηση αναφορικά με τη στάση απέναντι σε μια ενδεχόμενη αλλαγή του εργασιακού περιβάλλοντος, ομοίως υπήρξε θετική ανταπόκριση. Αξιοσημείωτο ενδιαφέρον αποτελεί το γεγονός πως ακόμη και οι μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες εξέφρασαν θετική στάση απέναντι στην αλλαγή και την έλλειψη αντίστασης όπως θα ήταν αναμενόμενο. Παράλληλα, πολλοί εργαζόμενοι στη ερώτηση αν υπάρχει φόβος στην απόκτηση νέων γνώσεων που ίσως χρειαστεί να επέλθει με μια αλλαγή, σημαντικό ποσοστό απάντησε αρνητικά, ότι δηλαδή δε φοβάται (49,06%), κάτι το οποίο μπορεί να συνδεθεί με το ήδη υψηλό μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων της ΑΑΔΕ.

Όσον αφορά το βαθμό ενημέρωσης των εργαζομένων της ΑΑΔΕ για τις αποφάσεις του οργανισμού σχετικά με τις οργανωσιακές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα, παρόλο που σημαντικό ποσοστό (65,10%) δηλώνει ότι ενημερώνεται από την Κεντρική Διοίκηση, το ήμισυ των εργαζομένων της έρευνας εξέφρασε πως δεν ενημερώνεται επαρκώς. Η παρουσία της σωστής και επαρκούς ενημέρωσης εκ μέρους της Διοίκησης του Οργανισμού προς τους εργαζομένους αποτελεί προϋπόθεση και προσθέτει ουσιαστική αξία στην επιχειρούμενη αλλαγή για τον Οργανισμό.

Έντονο ενδιαφέρον παρουσίασε η ερώτηση κατά πόσο έχει ζητηθεί από τους εργαζόμενους να εκθέσουν ενδεχόμενα προβλήματα που αντιμετωπίζουν κατά τη διάρκεια της καθημερινής τους εργασίας, όπου η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων (71,70%) απάντησε αρνητικά. Παράλληλα, το 82,08% των

συμμετεχόντων εξέφρασε την άποψη ότι η συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων είναι μηδαμινή. Μια τέτοια διαπίστωση σκιαγραφεί την εικόνα ενός Οργανισμού στον οποίο δεν ενθαρρύνεται η συμμετοχή των εργαζομένων προς επίλυση των καθημερινών εργασιακών προβλημάτων. Εξάλλου, η γνώμη από τα κατώτερα και μεσαία ιεραρχικά επίπεδα κρίνεται πολύ σημαντική για τη ανώτερη διοίκηση καθώς αποτελούν την βάση της πυραμίδας και η οποία μπορεί να αναδείξει και να δώσει σοβαρές προτάσεις σε διάφορα μείζονα θέματα.⁸⁷ Ευλόγως, προκύπτει πως όταν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι του οργανισμού δεν γίνονται αρωγοί της αλλαγής και δε δίνεται το βήμα της συμμετοχής, τα αποτελέσματα των εγχειρημάτων κρίνονται πολλές φορές αμφίβολα. Άλλωστε, από έρευνες που έχουν διενεργηθεί, συγκεκριμένα σε δημόσια νοσοκομεία, αναφορικά με τον αντίκτυπο της υιοθέτησης του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης, καταγράφηκαν θετικά αποτελέσματα ως προς την ποιότητα των υπηρεσιών, αύξηση στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα και αύξηση ικανοποίησης των ασθενών.⁸⁸

Σημαντικό ενδιαφέρον αποτελεί η ερώτηση για την προτεινόμενη αλλαγή ως προς την αύξηση της αποδοτικότητας της ΑΑΔΕ, όπου η πιο δημοφιλής απάντηση είναι οι προσλήψεις προσωπικού και η δεύτερη δημοφιλέστερη απάντηση η υιοθέτηση μιας καλύτερης νομοθεσίας. Οι προσλήψεις προσωπικού αποτελούν μείζον ζήτημα για την ΑΑΔΕ λαμβάνοντας υπόψη την ύπαρξη της υποστελέχωσης των Υπηρεσιών. Η δεύτερη δημοφιλέστερη απάντηση ως προτεινόμενη αλλαγή είναι η καλύτερη νομοθεσία η οποία συνδέεται με την κακονομία και πολυνομία που επικρατεί στην Ελλάδα. Ιδιαίτερα, το πεδίο της φορολογίας αποτελεί ένα από τα πιο προβληματικά πεδία σε επίπεδο ποσότητας και ποιότητας της νομοθετικής παραγωγής, όπου μεγάλος αριθμός νομοθετικών διατάξεων παρουσιάζεται διάσπαρτος σε άλλους νόμους. Κρίνεται σημαντικό να επισημανθεί πως μεταξύ του έτους 2002 και 2016 μετρήθηκαν περίπου 273 τέτοιες διάσπαρτες διατάξεις⁸⁹. Οι αμιγώς φορολογικοί νόμοι από το 2002 μέχρι το 2016 ήταν 37, γεγονός που αποδεικνύει ότι σε μια χρονική διάρκεια 15 ετών έχουν ψηφιστεί περίπου 2,5 νόμοι φορολογικού

⁸⁷ Α.Χυτήρης, Α.Άννινος, Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών,σ.38, Διαθέσιμο στο : <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/4981> [τελευταία πρόσβαση 10/12/2022]

⁸⁸ Α. Γούλα, Β. Κέφης, Σ. Δημάκου, Γ. Πιερράκος, Μ. Σαρρής, Οργανωσιακή αλλαγή στο δημόσιο νοσοκομείο. Από το γραφειοκρατικό στο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης σ.584, Διαθέσιμο στο : <https://www.mednet.gr/archives/2014-5/pdf/583.pdf> [τελευταία πρόσβαση 10/12/2022]

⁸⁹ Δ. Σωτηρόπουλος, Α. Χριστόπουλος, Πολυνομία, Κακονομία και Γραφειοκρατία στην Ελλάδα, διαΝΕΟσις, Αθήνα, 2017, σ.87

ενδιαφέροντος ανά έτος και 18 διάσπαρτες διατάξεις φορολογικού περιεχομένου σε άσχετα νομοσχέδια. Συμπεραίνεται λοιπόν, πως η ύπαρξη της καλής νομοθέτησης καθίσταται αναγκαία η οποία θα χαρακτηρίζεται από απλότητα και σαφήνεια του περιεχομένου της χωρίς να απαιτείται η έκδοση πολλαπλών αποφάσεων από τη Φορολογική Διοίκηση για την απόδοση ερμηνειών. Με αυτό τον τρόπο, οι δημόσιοι λειτουργοί θα ασκούν σωστά τη φορολογική διοίκηση αλλά και οι ίδιοι οι πολίτες θα συμμορφώνονται σε αυτήν.

Στην ερώτηση, ποιες αλλαγές θα πρότειναν οι εργαζόμενοι για τη βελτίωση της εκτέλεσης της εργασίας τους οι τρεις δημοφιλέστερες απαντήσεις υπήρξαν η καλύτερη υλικοτεχνική υποδομή για την υποστήριξη της εργασίας, ο τρόπος επιλογής των προϊσταμένων και ο τρόπος κατανομής των αρμοδιοτήτων. Ο τρόπος επιλογής των προϊσταμένων θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα όχι μόνο των ετών προϋπηρεσίας αλλά και της αξιολόγησης η οποία θα προέρχεται συνδυαστικά από τα κατώτερα και ανώτερα σε ιεραρχία στελέχη, προκειμένου να σχηματίζεται μια ολιστική αξιολόγηση των ικανοτήτων του ατόμου που κρίνεται για θέση ευθύνης. Επίσης, η έρευνα ανέδειξε ως προτεινόμενη αλλαγή τον τρόπο κατανομής αρμοδιοτήτων αναλογιζόμενοι την υπάρχουσα υποστελέχωση και την επιβάρυνση των εργαζομένων με αρκετές υποθέσεις.

Στην τρίτη ενότητα, εξετάζονται οι αλλαγές σε δομικό επίπεδο και σχετίζονται με την αναδιάρθρωση των δομών της ΑΑΔΕ. Ως προς τις οργανωσιακές αλλαγές που σχετίζονται με τις συγχωνεύσεις των Δ.Ο.Υ. και τη σύσταση των Ελεγκτικών Κέντρων φαίνεται πως δεν υπάρχει ξεκάθαρη τοποθέτηση αφού το 35% των ερωτώμενων της έρευνας διατηρεί μια ουδέτερη στάση, το 34% διαφωνεί ενώ το 30% συμφωνεί. Συγκεκριμένα, η στάση των Δ.Ο.Υ. φαίνεται πως δεν είναι ξεκάθαρη αφού υπάρχουν αρκετοί που διαφωνούν και κάποιιοι που διατηρούν ουδέτερη στάση, σε αντίθεση με τους ελεγκτές των ΕΛ.ΚΕ οι οποίοι τείνουν να συμφωνούν στην πλειοψηφία με τις εν λόγω αλλαγές σε ποσοστό 45,7%.

Όσον αφορά τη μετακίνηση των Τμημάτων Ελέγχου από τις Δ.Ο.Υ. στα ΕΛ.ΚΕ, η πλειοψηφία των ερωτώμενων συμφώνησε (34,9%) ενώ πολύ κοντά έφτασε το ποσοστό της διαφωνίας (33,96%) ενώ το 27,36% διατυπώνει μια ουδέτερη στάση. Σημαντικό είναι ωστόσο, να αναφερθεί πως η πλειοψηφία των ερωτώμενων της Δ.Ο.Υ. Α' Τάξης που επηρεάζονται άμεσα από μια τέτοια αλλαγή απάντησαν πως δε

συμφωνούν (41,8%). Αναφορικά με την απαραίτητη ύπαρξη των Τμημάτων Ελέγχου εντός των Δ.Ο.Υ. η πλειοψηφία των ερωτώμενων απάντησε θετικά αποτυπώνοντας πως το Τμήμα Ελέγχου αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο τμήμα εντός των Δ.Ο.Υ. Ειδικότερα εργαζόμενοι των Τμημάτων Μητρώου και Δικαστικού και Νομικής Υποστήριξης εξέφρασαν σε μεγάλο βαθμό τη συμφωνία τους κάτι το οποίο τεκμηριώνεται δεδομένου της άμεσης συνεργασίας και της επικοινωνίας μεταξύ αυτών των Τμημάτων.

Αναφορικά με το εάν προηγήθηκε σαφής ενημέρωση προκειμένου να αντιληφθούν οι εργαζόμενοι τους στόχους της αναδιοργάνωσης των δομών, ποσοστό της τάξεως του 50,94% εξέφρασε την άποψη καθόλου ενώ στην ερώτηση αναφορικά με το χρονικό διάστημα προσαρμογής για την αναδιοργάνωση των δομών της ΑΑΔΕ εξέφρασαν ότι δεν υπήρξε. («λίγο» έως «καθόλου», 75,47%). Η έλλειψη πληροφόρησης σχετικά με το σκοπό της αλλαγής, την υιοθέτηση νέων μεθόδων εισαγωγής δύναται να προκαλέσει μια σειρά από προβλήματα στη φάση της υλοποίησης. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν ενημερωθεί από τα ανώτερα στελέχη για την αξία της αλλαγής και να έχει επικοινωνηθεί ολόκληρο το πλαίσιο αλλαγών πριν την επιχειρούμενη υλοποίηση.

Στην τέταρτη ενότητα, εξετάζεται η αντίληψη των εργαζομένων ως προς την ενσωμάτωση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών στην ΑΑΔΕ. Υψηλό ποσοστό (59,43%) θεωρεί ευέλικτη την εφαρμογή των ψηφιακών λειτουργιών και αξιοσημείωτο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι από την ηλικιακή ομάδα των 30 μέχρι 60 ετών δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι ως προς τη βελτίωση των εργασιών μέσω των ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Ωστόσο, στην ερώτηση για την εξοικονόμηση του λειτουργικού κόστους από την ύπαρξη των ψηφιακών υπηρεσιών και συγκεκριμένα της μείωσης της κατανάλωσης του χαρτιού, η πλειοψηφία απαντάει ότι δεν έχει μειωθεί. Δεδομένου, ότι η ψηφιακός μετασχηματισμός έχει αρχίσει να έχει εμφανής παρουσία στον οργανισμό, η χρήση πλεονάζοντος χαρτιού αποδεικνύει τη συνέχιση της γραφειοκρατικής εφαρμογής των διοικητικών διαδικασιών, μη εφαρμόζοντας την ηλεκτρονική αποθήκευση των εγγράφων όπου θα καθιστούσε πολύ ευκολότερη την επεξεργασία και την πρόσβαση σε αυτά⁹⁰. Επιπλέον, σημαντική αποτελεί η άποψη

⁹⁰ Β. Κέφης, Απλοποίηση και Απλούστευση Διαδικασιών στον Δημόσιο Τομέα: Η Εφαρμογή του Ανασχεδιασμού Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Reengineering). Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2021, σ.σ.29-42.

των εργαζομένων για την ανάγκη προσθήκης επιπρόσθετων ψηφιακών υπηρεσιών για την αύξηση της αποδοτικότητας της εργασίας τους σε ποσοστό που ανέρχεται σε 82,07%.Σημαντική υπήρξε και η απάντηση των ερωτώμενων σχετικά με το κατά πόσο θεωρούν ότι οι ψηφιακές λειτουργίες έχουν θετική επίδραση στο κοινωνικό σύνολο και συγκριμένα στους πολίτες/λογιστές/δικηγόρους. Μεγάλο ποσοστό δεν εκφράζει ξεκάθαρη θέση ενώ το 31,13% συμφωνεί με τη θέση ενώ το 22,64% δήλωσε ότι οι εν λόγω ομάδες δεν ικανοποιούνται.

Σημαντικό θέμα προκύπτει στην ερώτηση σχετικά με την ικανοποίηση της υλικοτεχνικής υποδομής των Υπηρεσιών, όπου το 42,45% των εργαζομένων απάντησαν πως δεν είναι ικανοποιημένοι από την υπάρχουσα υλικοτεχνική υποδομή, με το μεγαλύτερο ποσοστό μη ικανοποίησης να εμφανίζεται σε Δ.Ο.Υ. Α΄ Τάξης (58,2%). Η απουσία εκσυγχρονισμένης υλικοτεχνικής υποδομής (π.χ. υπολογιστών, εκτυπωτών, κτλ) επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την απόδοση των εργαζομένων και επιφέρει μείωση της παραγωγικότητας με μεγάλη καθυστέρηση στην εκτέλεση των εργασιών τους.

Τέλος, η πλειοψηφία των εργαζομένων πιστεύει πως η δυσχέρεια για την ενσωμάτωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι αποτέλεσμα της πολυπλοκότητας των διαδικασιών και των προβληματικών υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων.

Περιορισμοί της Έρευνας

Στόχος της έρευνας ήταν να αποτυπώσει τις γνώμες των εργαζομένων της ΑΑΔΕ σε συνθήκες οργανωσιακών αλλαγών και τη στάση τους απέναντι σε αυτές, εξετάζοντας αλλαγές που αφορούν την οργανωτική δομή αλλά και την εισαγωγή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Προκειμένου, να ερευνηθεί η αναδιαμόρφωση των δομών της ΑΑΔΕ, η έρευνα επικεντρώθηκε συγκεκριμένα στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ. Α΄ Τάξης, Δ.Ο.Υ.Α΄-Β΄ Τάξης, Δ.Ο.Υ. Β΄ Τάξης) και στα Ελεγκτικά Κέντρα προκειμένου να αποτυπωθεί η επίδραση των αλλαγών σε εργαζομένους των εν λόγω Υπηρεσιών κατόπιν της μετακίνησης των Τμημάτων Ελέγχου των Δ.Ο.Υ. στα Ελεγκτικά Κέντρα.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί και στις λοιπές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ προκειμένου να υπάρξει μια συνολική εικόνα των εργαζομένων της όσον αφορά τη στάση τους απέναντι στην αλλαγή και συγκεκριμένα να αποτυπωθούν οι αντιλήψεις και οι στάσεις απέναντι στην ευελιξία και την αποτελεσματικότητα της ενσωμάτωσης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης τόσο για την ίδια την κοινωνία αλλά και για τον ίδιο τον οργανισμό της ΑΑΔΕ.

Προτάσεις

Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκαν σημεία που χρήζουν περαιτέρω βελτίωσης για την Αρχή και για το λόγο αυτό παρουσιάζονται μερικές προτάσεις που αφορούν τους δημόσιους οργανισμούς και συγκεκριμένα την υπό μελέτη υπηρεσία της ΑΑΔΕ.

Ηγεσία

- Διάδοση του οράματος της αλλαγής με σκοπό την αποσαφήνιση των στόχων και των μελλοντικών οφελών από την επιχειρούμενη αλλαγή.
- Δυνατότητα χορήγησης εύλογου χρονικού διαστήματος προσαρμογής των εργαζομένων προκειμένου να αφομοιωθούν οι επιχειρούμενες αλλαγές.
- Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων του οργανισμού επικοινωνώντας τα προβλήματα, τις ελλείψεις και τα γραφειοκρατικά κενά. Η ύπαρξη εκπροσώπων εντός της κάθε υπηρεσίας με στόχο να επικοινωνούνται άμεσα τα μηνύματα από τα κατώτερα και μεσαία ιεραρχικά επίπεδα στη διοίκηση θα διευκόλυνε τον τρόπο της άμεσης ενημέρωσής της.

Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

- Αναβάθμιση και ευελιξία του πληροφοριακού συστήματος Taxis το οποίο να ενσωματώνει τις αλλαγές της φορολογικής νομοθεσίας και να παρέχει υψηλές δικλείδες ασφαλείας ως προς τη χρηστή εκτέλεση των διαδικασιών.
- Δημιουργία πληροφοριακού συστήματος με δυνατότητα λειτουργικής διασύνδεσης των συστημάτων με λοιπούς φορείς για την εύκολη άντληση στοιχείων και πληροφοριών αλλά και για την εισαγωγή αυτοματοποιημένων

υπηρεσιών. Οι πολίτες-επιχειρήσεις θα μπορούν να λαμβάνουν υπηρεσίες χωρίς να υποβάλλουν αίτηση αλλά μέσω της αξιοποίησης των υποστηρικτικών υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης να λειτουργούν αυτόματα. Οι δημόσιες υπηρεσίες μπορούν να χρησιμοποιούν τα δεδομένα που ήδη προϋπάρχουν στα συστήματα ξεπερνώντας το σκεπτικό της προσκόμισης τεκμηριωμένων εγγράφων για την ταυτοποίηση των χρηστών.⁹¹

- Εκσυγχρονισμός της υλικοτεχνικής υποδομής για την υποστήριξη των ηλεκτρονικών υπηρεσιών.
- Μείωση κατανάλωσης χαρτιού προς εξοικονόμηση πόρων της δημόσιας διοίκησης, αύξηση της αποδοτικότητας με μικρότερη περιβαλλοντική επίπτωση. Παρά το γεγονός ότι η χρήση του χαρτιού είναι γνώριμη, οι υπάρχουσες συνθήκες και οι αλληπάλληλες οργανωτικές αλλαγές που συμβαίνουν σε δημόσιους οργανισμούς, έχουν ως επακόλουθο να απαιτείται η μετακίνηση μεγάλου όγκου χαρτιού κάθε φορά που μετακομίζει μια υπηρεσία και με αυτό τον τρόπο να γίνεται προσπάθεια εύρεσης αποθηκευτικών χώρων, αυξάνοντας συνακόλουθα και τα λειτουργικά κόστη. Πλέον, ο προσανατολισμός σε μια πιο «πράσινη δημόσια διοίκηση» στα πλαίσια του Εθνικού Σχεδίου Δράσης για την προώθηση των Πράσινων Δημοσίων Συμβάσεων (2020 – 2023) είναι εμφανής, με στόχο οι δημόσιες αρχές να επιδιώκουν σύναψη συμβάσεων με αγαθά, τα οποία έχουν μικρότερο περιβαλλοντικό αντίκτυπο.⁹²
- Αναδιοργάνωση των εσωτερικών διαδικασιών μέσω της αυτοματοποίησης τους.

⁹¹ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Η Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης, (μτφ-επιμ. Α.Καρβούνης), 2017, σ.160 Διαθέσιμο στο :

https://www.academia.edu/37296460/%CE%97_%CE%A0%CE%BF%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%B1%CF%82_%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82_%CE%9C%CE%B9%CE%B1_%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BB%CE%B5%CE%B9%CE%BF%CE%B8%CE%AE%CE%BA%CE%B7_%CE%B3%CE%B9%CE%B1_%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%82_%CE%B5%CF%80%CE%B1%CE%B3%CE%B3%CE%B5%CE%BB%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%AF%CE%B5%CF%82_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%94%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%B1%CF%82_%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82, [τελευταία πρόσβαση 19/12/2022].

⁹² <http://www.opengov.gr/ypoiian/wp-content/uploads/downloads/2020/09/%CE%95%CE%98%CE%9D%CE%99%CE%9A%CE%9F-%CE%A3%CE%A7%CE%95%CE%94%CE%99%CE%9F-%CE%A0%CE%A1%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%9D%CE%95%CE%A3-%CE%94%CE%97%CE%9C%CE%9F%CE%A3%CE%99%CE%95%CE%A3-%CE%A3%CE%A5%CE%9C%CE%92%CE%91%CE%A3%CE%95%CE%99%CE%A3-%CE%A0%CE%A1%CE%9F%CE%A3-%CE%94%CE%99%CE%91%CE%92%CE%9F%CE%A5%CE%9B%CE%95%CE%A5%CE%A3%CE%97-09-2020.pdf>, [τελευταία πρόσβαση 24/05/2022]

- Ψηφιοποίηση του υφιστάμενου φυσικού αρχείου προς ευκολότερη πρόσβαση σε αυτό. Γίνεται ευλόγως αντιληπτό, ότι η αναδιοργάνωση των δομών δυσχεραίνει σε μεγάλο βαθμό την αναζήτηση εγγράφων καθώς πολλοί φάκελοι υποθέσεων έχουν παραμείνει στις προηγούμενες υπηρεσίες.

Εκπαίδευση

- Εισαγωγή εκπαιδευτικών σεμιναρίων για την εκπαίδευση των εργαζομένων όσον αφορά την εφαρμογή καινούριων ψηφιακών εφαρμογών.
- Διοργάνωση σεμιναρίων ειδικά διαμορφωμένων στις ανάγκες των υπαλλήλων με σκοπό την έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση των καινούριων φορολογικών νόμων και των εκδιδόμενων αποφάσεων της Διοίκησης.

Πηγές-Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- James, P.(1996). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Konopaske, R., Ivancevich J.M.,Matteson M.(2022). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Διοίκηση*.(μτφρ. Λ. Γουσίου, επιμ. Δ.Ιορδάνογλου, Λ. Παναγιωτοπούλου), Θεσσαλονίκη: Τζιόλα.
- Kotter, J.(2001). *Ηγέτης στις Αλλαγές*. Αθήνα: Κριτική.
- Montana, P.J, Charnov, B.(2002).*Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Robbins, S., Coulter, DeCenz D.(2017). *Διοίκηση επιχειρήσεων. Αρχές και εφαρμογές*. (μτφρ. Ηρώ Νικολάου, επιμ. Νικόλαος Ραχανιώτης, Γιάννης Τσουλφός), 2^η έκδοση, Αθήνα: Κριτική.
- Αποστολάκης, Ι. /Λούκης, Ε. ,Χάλαρης, Ι.(2008). *Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση*, Αθήνα: Παπαζήση
- Κανελλόπουλος, Χ. (2003). *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση*. Αθήνα.
- Κέφης, Β.(2005).*Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*. Αθήνα: Κριτική.
- Κτιστάκη, Σ.(2014).*Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*.Αθήνα: Παπαζήση.
- Μακρυδημήτρης, Α.(2013). *Υφαίνοντας τον ιστό της Πηνελόπης*. Αθήνα: Σάκκουλα, 2013,σ.109.
- Μιχαλόπουλος, Ν.(2003). *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Μπουραντάς, Δ. (2002).*Μάνατζμεντ* .3η εκδ. Αθήνα: Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ.(2005). *Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Παναγοπούλου-Κουτνατζή, Φ., Μπάλτα, Ε. (2020).*Τόμος εις μνήμην Καθηγήτριας Δήμητρας Κοντογιώργα-Θεοχαροπούλου*.Αθήνα: Σάκκουλα
- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ.(2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων* (3^η εκδ.). Αθήνα: Μπένου.
- Ρωσσίδης, Ι.(2014). *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*.Αθήνα: Αθ.Σταμούλης.
- Τάχος, Α.Ι.(1985). *Διοικητική Επιστήμη*.2η έκδοση, Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.
- Χυτήρης, Λ.(1994). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Interbooks.

Ξενόγλωσση

Armenakis, A.A., Bedeian, G.A.(1999). *Organizational Change: A review of theory and research in the 1990s*. Journal of Management, Vol. 25, No. Διαθέσιμο στο: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149206399000045>, [τελευταία πρόσβαση 9/10/2022]

Boohene, R., Williams, A.A.(2012). *Resistance to Organisational Change: A Case Study of Oti Yeboah Complex Limited*. International Business and Management ,2012, p.136, Διαθέσιμο στο: <https://core.ac.uk/download/pdf/236300854.pdf>, [τελευταία πρόσβαση 14-10-2022].

Burnes, B.(2004). *Managing Change, A Strategic Approach to Organisational Dynamics*, 4th edition, Pearson Education, p.468, Διαθέσιμο στο: <http://www.mim.ac.mw/books/Managing%20Change.pdf>, [τελευταία πρόσβαση 18-12-2022].

Cameron, E., Green, M.(2009). *Making Sense of Change Management*. London and Philadelphia , 2nd edition, 2009, p.115, Διαθέσιμο στο: <http://www.mim.ac.mw/books/Making%20Sense%20of%20Change%20Management,%203rd%20edition.pdf>, [τελευταία πρόσβαση 16/12/2022].

Erdogan, B.(2008). *Organizational Change Management for the Implementation of Collaboration Environments*. Doctoral Dissertation, University of Loughborough, 2008, p.55, Διαθέσιμο στο : https://repository.lboro.ac.uk/articles/thesis/Organisational_change_management_for_the_implementation_of_collaboration_environments/9453920/1, [τελευταία πρόσβαση 1/12/2022]

Gareth Jones, R. (2013). *Organizational Theory Design, and Change*. Texas A&M University, 7th edition, Διαθέσιμο στο: <https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/085-Organizational-Theory-Design-and-Change-Gareth-R.-Jones-Edisi-7-2013.pdf>, [τελευταία πρόσβαση 13/10/2022]

Kotter, P., Schlesinger, L. (2008). *Choosing Strategies for Change*. Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>, [τελευταία πρόσβαση 23/10/2022]

Kitsios, F. C. (2017). *Strategic Change Management in Public Sector Transformation: The Case of Middle Manager Leadership in Greece*. p.7 Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/320958889_Strategic_Change_Management_in_Public_Sector_Transformation_The_Case_of_Middle_Manager_Leadership_in_Greece (researchgate.net), [τελευταία πρόσβαση 19-12-2022].

Luecke , R.(2003). *Managing Change and Transition*. Boston, MA, Harvard Business School Press.p.24, Διαθέσιμο στο: http://elibrary.lt/resursai/Leidiniai/Litfund/Lithfund_leidiniai/verslas/Harvard.Busines

s.School.Press.Managing.Change.And.Transition.eBook-LiB.pdf, [τελευταία πρόσβαση 3/11/2022]

Lunenburg, F.C. (2010).*Forces for and resistance to organizational change*. National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal.p.7, Διαθέσιμο στο: <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C.%20Forces%20For%20and%20Resistance%20to%20Change%20NFEASJ%20V27%20N4%202010.pdf>, [τελευταία πρόσβαση 14-10-2022].

Miner, J.B. (2009).*A theory of organizational readiness for change*. Διαθέσιμο στο: <https://implementationscience.biomedcentral.com/articles/10.1186/1748-5908-4-67>, [τελευταία πρόσβαση 16/10/2022]

Waddell, D, Sohal A., *Resistance: a constructive tool for change management*, Διαθέσιμο στο: http://www.adaptivecycle.nl/images/Resistance_a.pdf, [τελευταία πρόσβαση 14-10-2022]

Austin, Michael J. (2008).*Impact of Organizational Change on Organizational Culture Implications for Introducing Evidence-Based Practice*. Journal of Evidence - Based Social Work, Διαθέσιμο στο: https://doi.org/10.1300/J394v05n01_12,p.344, [τελευταία πρόσβαση 28-10-2022]

Lane J.-E, (2000). *New Public Management*. Διαθέσιμο στο: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/42638/1/102.Jan-Erik%20Lane.pdf>, [τελευταία πρόσβαση 17/10/2022]

Μελέτες

Ομάδας Εργασίας,(Συντονίστρια Σ. Τσολακίδου), Υποέργο: «Μελετητικές Δράσεις ΙΝ.ΕΠ-Ε.Σ.Δ.Δ.Α» της Πράξης « Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης 2011-2015», Τίτλος Προγράμματος: Αποτελεσματική Διαχείριση Οργανωτικής Αλλαγής, Αθήνα, 2015, ΕΚΔΑΑ, σ.27.

Κέφης, Β.(2021). Απλοποίηση και Απλούστευση Διαδικασιών στον Δημόσιο Τομέα: Η Εφαρμογή του Ανασχεδιασμού Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Reengineering). Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης.

Γούλα, Α., Κέφης, Β., Δημάκου, Σ., Πιερράκος, Γ., Σαρρής. Μ. Οργανωσιακή αλλαγή στο δημόσιο νοσοκομείο. Από το γραφειοκρατικό στο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης. Ερευνητική Εργασία, σ.584, Διαθέσιμο στο : <https://www.mednet.gr/archives/2014-5/pdf/583.pdf>, [τελευταία πρόσβαση 10/12/2022]

Λαμπροπούλου, Μ., Η αλλαγή οργανωτικών προτύπων στη δημόσια διοίκηση: Η μεταρρύθμιση (:) των γραφειοκρατικών δομών σε συνθήκες δημοσιονομικής προσαρμογής Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης, 2019, σ.153, Διαθέσιμο

στο: <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/hpsa/article/view/22317>,
[τελευταία πρόσβαση 18/11/2022].

Σωτηρόπουλος, Δ., Χριστόπουλος, Λ. (2017). *Πολυνομία, Κακονομία και Γραφειοκρατία στην Ελλάδα*, Ανάλυση Αποτυχιών του Παρελθόντος και Προτάσεις Βελτιωτικών Παρεμβάσεων, διαΝΕΟσις.

Ηλεκτρονικές Πηγές

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014 – 2020»,
Διαθέσιμο στο:

http://www.epdm.gr/el/Documents/EP_MDT/%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8C%20%CE%A0%CF%81%CF%8C%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%B1_short.pdf, [τελευταία πρόσβαση 15/11/2022]

Ευρωπαϊκή Επιτροπή ,Η Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης,(μτφ-επιμ
.Α.Καρβούνης),2017,.σ.160 ,Διαθέσιμο στο :

https://www.academia.edu/37296460/%CE%97_%CE%A0%CE%BF%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%B1%CF%82_%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82_%CE%9C%CE%B9%CE%B1_%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BB%CE%B5%CE%B9%CE%BF%CE%B8%CE%AE%CE%BA%CE%B7_%CE%B3%CE%B9%CE%B1_%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%82_%CE%B5%CF%80%CE%B1%CE%B3%CE%B3%CE%B5%CE%BB%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%AF%CE%B5%CF%82_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%94%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%B1%CF%82_%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82, [τελευταία πρόσβαση 19/12/2022].

Διαθέσιμο στο: <https://eur-lex.europa.eu/EL/legal-content/summary/egovernment.html>, [τελευταία πρόσβαση 21/10/2022]

Διαθέσιμο στο:

https://digitalstrategy.gov.gr/principles_of_implementation#goals, [τελευταία πρόσβαση 21/10/2022]

Διαθέσιμο στο: https://digitalstrategy.gov.gr/principles_of_implementation#goals,
[τελευταία πρόσβαση 19-11-2022]

Διαθέσιμο στο: <https://www.espa.gr/el/Pages/NewsFS.aspx?item=1558>, [τελευταία πρόσβαση 16-1-2022]

<https://nationaldigitalacademy.gov.gr/>, [τελευταία πρόσβαση 16-1-2022].

Διαθέσιμο στο:

[DESI_2022__Greece__eng_7EcEwBAkTAY87J3gXcPEWHeMR4_88706 desi](https://desi2022.greece.gov.gr/7EcEwBAkTAY87J3gXcPEWHeMR4_88706_desi),
[τελευταία πρόσβαση 16-1-2022]

Διαθέσιμο στο: <https://www.secdigital.gov.gr/projects/ilektroniki-diakyvernisi>,
[τελευταία πρόσβαση 16-1-2022]

Διαθέσιμο στο:

<https://greece20.gov.gr/pylwnesaksones/>,<https://primeminister.gr/wpcontent/uploads/2021/03/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B1%CC%81%CE%B4%CE%B1-2.0-%CE%91%CE%BD%CE%B1%CE%BB%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CC%81-CE%A0%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B3%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%B7%CC%81-%CE%94%CF%81%CE%B1%CC%81%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD.pdf>, ,
[τελευταία πρόσβαση 16-1-2022]

Επιχειρησιακό Σχέδιο ΑΑΔΕ 2022, Διαθέσιμο στο:

<https://www.aade.gr/epiheirisiaka-shedia>, [τελευταία πρόσβαση 8/10/2022]

Οργανόγραμμα ΑΑΔΕ, Διαθέσιμο στο:

<https://www.aade.gr/menoy/aade/organogramma>, [τελευταία πρόσβαση 30-1-2022]

Διαθέσιμο στο :https://www.aade.gr/sites/default/files/2022-11/organogramma_novem_gr_2022.pdf

Διαθέσιμο στο : <https://www.aade.gr/menoy/aade/syghrimatodotoymenes-praxeis-aro-tin-eyropaiki-enosi>, [τελευταία πρόσβαση 4/11/2022]

Γεωργόπουλος, Γ. Αναδιοργάνωση και Μάνατζμεντ Αλλαγών στις Επιχειρήσεις, σ.185, Διαθέσιμο στο : <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/1647>, [τελευταία πρόσβαση 6/11/2022]

Καρκατσούλης, Π. Διοικητική παθολογία και διοικητική μεταρρύθμιση, Διαθέσιμο στο: <https://www.hba.gr/5ekdosis/uplpdfs/sylltomos14/589-606%20karkatsoulis%202014.pdf>, [τελευταία πρόσβαση 11/11/2022]

Χυτήρης, Λ, Άννινος, Λ, Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών, σ.38, Διαθέσιμο στο : <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/4981>, [τελευταία πρόσβαση 10/12/2022].

Νομοθεσία

Ν.4389/2016 “Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις., ΦΕΚ 94/Α/27-05-2016.

Ν.4174/2013 “Φορολογικές διαδικασίες και άλλες διατάξεις”,ΦΕΚ 170/Α/26-07-2013.

Δ.ΟΡΓ.Α 1126918 ΕΞ 27-10-2020, Διαθέσιμο στο: <https://www.aade.gr/egkyklioι-kai-arofaseis/dorga-1126918-ex-2020>, [τελευταία πρόσβαση 23/10/2022]

Δ.ΟΡΓ.Α 1111823 ΕΞ2021, Διαθέσιμο στο : <https://www.aade.gr/egkyklioι-kai-arofaseis/dorga-1111823-ex2021-14-12-2021>, [τελευταία πρόσβαση 03/11/2022]

Δ.ΟΡΓ.Α 1125859 ΕΞ2020/23-10-2020, Διαθέσιμο στο : <https://www.aade.gr/sites/default/files/2020-10/1125859fek.pdf>, [τελευταία πρόσβαση 03/11/2022].

Δ.ΟΡΓ.Α 1029327 ΕΞ 2022, Διαθέσιμο στο : <https://www.aade.gr/egkyklioι-kai-arofaseis/d-org-1029327-ex-2022-05-04-2022>, [τελευταία πρόσβαση 03/11/2022].

Παραδόσεις Μαθημάτων

Πετράκος, Γ. Ποσοτικές και ποιοτικές μέθοδοι έρευνας, 12-1-2022, παραδόσεις μαθήματος στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ», Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο έχει ετοιμαστεί στα πλαίσια εκπόνησης της Μεταπτυχιακής εργασίας μου με θέμα "Διοίκηση Αλλαγών στο Δημόσιο Τομέα-Η διερεύνηση των στάσεων των εργαζομένων στις αλλαγές που εφαρμόζονται στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων"

Η έρευνα συντάχθηκε με σκοπό να εξετάσει τη στάση και τις αντιλήψεις των εργαζομένων της ΑΑΔΕ για τις αλλαγές που συμβαίνουν στον Οργανισμό και συγκεκριμένα όσον αφορά τις αλλαγές σχετικά με την αναδιάρθρωση των δομών και την εισαγωγή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην ΑΑΔΕ.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και υπάρχει εγγύηση τήρησης της εμπιστευτικότητας.

1.Ποιο είναι το φύλο σας;

- Άνδρας
- Γυναίκα

2.Σε ποια ηλικιακή ομάδα βρίσκεστε;

- Έως 30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- Άνω των 60

3.Ποιο είναι το υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει;

- Δημοτικό
- Γυμνάσιο
- Λύκειο
- ΤΕΙ
- Ανώτατη Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
- Διδακτορικό Δίπλωμα

4.Σε ποια υπηρεσία υπηρετείτε;

- Δ.Ο.Υ. Α΄ ΤΑΞΗΣ
- Δ.Ο.Υ.Α΄-Β΄ ΤΑΞΗΣ, Δ.Ο.Υ. Β΄ ΤΑΞΗΣ
- Ελεγκτικά Κέντρα (ΕΛ.ΚΕ.)

5.Εάν υπηρετείτε σε Δ.Ο.Υ. σε ποιο τμήμα υπηρετείτε;

- Γραμματεία
- Μητρώο
- Έσοδα
- Κεφάλαιο
- Δικαστικό & Νομικής Υποστήριξης

- ΦΠΑ- Αυτοκίνητα
- ΚΦΑΣ
- Εισόδημα-ΕΝΦΙΑ
- Δεν υπηρετώ σε Δ.Ο.Υ.

6.Πόσα έτη υπηρετείτε στην ΑΑΔΕ;

- Από 1 έως 4 έτη
- Από 5 έως 8 έτη
- Από 9 έως 12 έτη
- Από 13 έως 16 έτη
- Άνω των 16

7.Ποια είναι η θέση σας στην ιεραρχία;

- Υπάλληλος
- Ελεγκτής
- Προϊστάμενος Τμήματος
- Προϊστάμενος Διεύθυνσης

Ενότητα Β-Στάσεις- Αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τις αλλαγές

8.Αν μια αλλαγή δεν είναι επιθυμητή θα συνεργαστώ και θα διατηρήσω θετική στάση και δεν θα επικοινωνήσω τις αρνητικές απόψεις μου.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα
- Δεν έχω άποψη

9.Αν έχω αρνητική άποψη για μία αλλαγή θα την εκφράσω στους συναδέλφους μου.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ,ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα
- Δεν έχω άποψη

10.Αν έχω αρνητική άποψη και φόβο για μία αλλαγή θα την εκφράσω στους προϊσταμένους μου.

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

- Συμφωνώ απόλυτα
- Δεν έχω άποψη

11. Πόσο θετικός/ή είστε απέναντι στο ενδεχόμενο αλλαγών στην εργασία σας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Ούτε λίγο ούτε πολύ
- Πολύ
- Πάρα πολύ

12. Αισθάνεστε φόβο για όλες τις γνώσεις που πρέπει να αποκτήσετε εξαιτίας κάποιας αλλαγής;

- Καθόλου
- Λίγο
- Ούτε λίγο ούτε πολύ
- Πολύ
- Πάρα πολύ

13. Είστε πρόθυμος/η να εκπαιδευτείτε κατάλληλα για να αποκτήσετε τις απαιτούμενες δεξιότητες για την υλοποίηση μιας συγκεκριμένης αλλαγής ;

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα
- Δεν έχω άποψη

14. Πόσο συχνά ενημερώνεστε από την κεντρική διοίκηση του οργανισμού για τις αποφάσεις που αφορούν τον οργανισμό;

- Ποτέ
- Σπάνια
- Μερικές φορές
- Συχνά
- Πολύ συχνά

15. Θεωρείτε ότι ενημερώνεστε επαρκώς για τις αλλαγές που γίνονται στον οργανισμό ;

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

16.Σας έχει ποτέ ζητηθεί να εκθέσετε ενδεχόμενα προβλήματα που σας απασχολούν σχετικά με την εργασία σας;

- Ναι
- Όχι

17. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι συμμετέχετε στη λήψη των αποφάσεων της διοίκησης του οργανισμού;

- Καθόλου
- Λίγο
- Ούτε λίγο ούτε πολύ
- Πολύ
- Πάρα πολύ

18.Ποια αλλαγή θα προτεινάτε για την καλύτερη απόδοση της ΑΑΔΕ;

- Μείωση γραφειοκρατίας
- Καλύτερη Νομοθεσία
- Εκσυγχρονισμός δομών
- Προσλήψεις προσωπικού
- Άλλο.....

19.Εσείς ποιες αλλαγές στους παρακάτω τομείς πιστεύετε ότι θα βελτίωναν την εκτέλεση της εργασίας σας;

- Υλικοτεχνική υποδομή της εργασίας μου
- Γεωγραφική θέση εργασίας μου
- Τρόπος αξιολόγησης προσωπικού
- Τρόπος επιλογής προϊσταμένων
- Τρόπος κατανομής αρμοδιοτήτων
- Επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων
- Επικοινωνία μεταξύ τμημάτων
- Τρόποι λήψεων αποφάσεων
- Άλλο.....

Ενότητα Γ-Στάσεις- Αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την Αναδιοργάνωση των Δομών της ΑΑΔΕ

20.Συμφωνείτε με τη γενική αναδιοργάνωση των δομών της ΑΑΔΕ (π.χ. συγχωνεύσεις Δ.Ο.Υ., σύσταση ΕΛ.ΚΕ);

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ

- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα
- Δεν έχω άποψη

21. Συμφωνείτε με τη μετακίνηση των Τμημάτων Ελέγχου από τις Δ.Ο.Υ. στα ΕΛ.ΚΕ;

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα
- Δεν έχω άποψη

22. Πιστεύετε ότι με τη σύσταση των Ελεγκτικών Κέντρων (ΕΛ.ΚΕ) θα επέλθει καλύτερη οργάνωση και αύξηση της παραγωγικότητας στην εργασία σας;

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα
- Δεν έχω άποψη

23. Θεωρείτε απαραίτητη τη λειτουργία Τμήματος Ελέγχου εντός της Δ.Ο.Υ. για την ομαλή λειτουργία και των υπολοίπων τμημάτων της Δ.Ο.Υ.?

- Καθόλου
- Λίγο
- Ούτε λίγο ούτε πολύ
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Δεν έχω άποψη

24. Προηγήθηκε σαφής ενημέρωση ώστε να γίνουν αντιληπτοί οι στόχοι και τα οφέλη της αναδιοργάνωσης των δομών της ΑΑΔΕ;

- Καθόλου
- Λίγο
- Ούτε λίγο ούτε πολύ
- Πολύ
- Πάρα πολύ

25. Θεωρείτε ότι χορηγήθηκε εύλογο χρονικό διάστημα προσαρμογής των υπαλλήλων αναφορικά με την αναδιοργάνωση των δομών της ΑΑΔΕ;

- Καθόλου
- Λίγο
- Ούτε λίγο ούτε πολύ
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Ενότητα Δ-Στάσεις-Αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

26.Κρίνετε ευέλικτη και αποτελεσματική την εφαρμογή των ψηφιακών λειτουργιών (π.χ. ηλεκτρονική πλατφόρμα e-ticket, e-κοινοποίηση) ως προς την καθημερινή διαχείριση της εργασίας σας;

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα
- Δεν έχω άποψη

27.Είστε ικανοποιημένος/η από την υλικοτεχνική υποδομή (π.χ. τεχνολογικός εξοπλισμός όπως υπολογιστές, εκτυπωτές) της Υπηρεσίας σας για την υποστήριξη της εργασίας σας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Ούτε λίγο ούτε πολύ
- Πολύ
- Πάρα πολύ

28.Θεωρείτε ότι έχουν μειωθεί τα λειτουργικά κόστη (π.χ. ανάλωση χαρτιού) της Υπηρεσίας σας με την ύπαρξη των ηλεκτρονικών υπηρεσιών;

- Καθόλου
- Λίγο
- Ούτε λίγο ούτε πολύ
- Πολύ
- Πάρα πολύ

29.Θεωρείτε ότι μέσω της χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών υπάρχει βελτίωση της διαχείριση της εργασίας σας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Ούτε λίγο ούτε πολύ
- Πολύ
- Πάρα πολύ

30.Θεωρείτε απαραίτητη την προσθήκη και άλλων ηλεκτρονικών υπηρεσιών για την αύξηση της αποδοτικότητας της εργασίας σας (π.χ. ηλεκτρονική πλατφόρμα παρακολούθησης των ζητούμενων στοιχείων από τους ελεγχόμενους προς αποφυγή αποστολής στοιχείων μέσω email ή ταχυδρομείου).

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ

- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα
- Δεν έχω άποψη

31. Θεωρείτε ότι οι πολίτες/λογιστές/δικηγόροι είναι ικανοποιημένοι με τις διαδικασίες που ακολουθούνται στο πλαίσιο των ηλεκτρονικών υπηρεσιών που προσφέρει η ΑΑΔΕ ;

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα
- Δεν έχω άποψη

32. Ποιοι είναι οι λόγοι που δυσκολεύουν την ενσωμάτωση μορφών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην ΑΑΔΕ; (Μπορείτε να επιλέξετε μέχρι 3 απαντήσεις)

- Έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής
- Ανεπαρκής σχεδιασμός και προετοιμασία
- Έλλειψη τεχνογνωσίας από τους εργαζομένους
- Προβλήματα στα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα
- Πολυνομία
- Πολυπλοκότητα διαδικασιών και γραφειοκρατία

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας!