



*Θέμα: Νέες πολιτικές ενίσχυσης της απασχόλησης στην  
Ελλάδα: Ο στρατηγικός ανασχεδιασμός της ΔΥΠΑ  
(πρώην ΟΑΕΔ)*

*Της φοιτήτριας: Καραποστόλου Δέσποινα, Μεταπτυχιακή  
φοιτήτρια, Τμήμα Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και  
Αυτοδιοίκηση, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Τμήμα  
Κομοτηνής.*

*Επιβλέπουσα: Πιστικού Βικτώρια*

ΚΟΜΟΤΗΝΗ



## Περίληψη

Στην παρούσα εργασία επικεντρωθήκαμε στις πολιτικές μείωσης της ανεργίας και επομένως στην δημόσια υπηρεσία απασχόλησης. Οι πολιτικές που χρησιμοποιούνται στη σημερινή εποχή για την αντιμετώπιση της ανεργίας σε ανεπτυγμένα κράτη είναι: α) η διαμεσολάβηση, ενημέρωση και καθοδήγηση, β) η οικονομική στήριξη σε ανέργους, γ) τα προγράμματα κατάρτισης δ) οι επιδοτήσεις μισθών και η δημιουργία θέσεων απασχόλησης. Κατά την μελέτη περίπτωσης της ΔΥΠΑ παρατηρήθηκε ότι η υπηρεσία βρίσκεται σε διαδικασία ανασχεδιασμού και ευθυγραμμίζεται με τους ευρωπαϊκούς στόχους και πρότυπα, χρησιμοποιώντας μια λιτή στρατηγική διοίκησης. Ο οργανισμός έχει στρέψει την προσοχή του στις τροποποιήσεις του οργανωτικού του πλαισίου, στις συνεργατικές συμμαχίες, στη χρήση ευφύων τεχνολογιών για προσαρμογή και στη δημιουργία πλατφορμών ψηφιακών υπηρεσιών με κύρια εστίαση στην πελατοκεντρικότητα.

Στην ποσοτική έρευνα ερωτηματολογίων με δείγμα 70 άτομα που συμμετείχαν σε πρόγραμμα κατάρτισης ανέργων της ΔΥΠΑ τα έτη 2021-2023 στην Π.Ε Ροδόπης ερευνήθηκε η ικανοποίηση από αυτή την υπηρεσία σε 6 άξονες. Οι άξονες που βαθμολογήθηκαν ως πιο ικανοποιητικοί αφορούν το διδακτικό προσωπικό και έπειτα τις τεχνολογικές υποδομές. Το επίπεδο ικανοποίησης από τις φυσικές υποδομές είναι αρκετά υψηλό και το επίπεδο εξυπηρέτησης της ΔΥΠΑ είναι από υψηλό έως μέτριο όπως και το επίπεδο ικανοποίησης από το περιεχόμενο του προγράμματος. Το επίπεδο ικανοποίησης του περιεχόμενου του προγράμματος σε σχέση με τη νέα απασχόληση θεωρείται μέτριο έως φτωχό. Η επαγωγική στατιστική αποκάλυψε ότι η ηλικία των συμμετεχόντων δεν επηρέασε τους βαθμούς ευχαρίστησης στους 6 άξονες. Η φύση της εκπαιδευτικής εμπειρίας κάποιου έχει αντίκτυπο στις δύο διαστάσεις που σχετίζονται με την ικανοποίηση από το περιεχόμενο. Το επίπεδο ικανοποίησης που αναφέρθηκε από τους συμμετέχοντες σε ένα πρόγραμμα σύγχρονης εκπαίδευσης ήταν συγκριτικά χαμηλότερο σε σύγκριση με εκείνους που εγγράφηκαν σε ένα πρόγραμμα που ενσωμάτωσε τόσο σύγχρονη όσο και ασύγχρονη εκπαίδευση. Ωστόσο, τα κίνητρα των ατόμων για συμμετοχή στο πρόγραμμα συνδέονται ελαφρώς με τα επίπεδα ευτυχίας ή δυσαρέσκειάς τους για ορισμένα θέματα. Οι παρατηρηθείσες συσχετίσεις εμφάνισαν κυρίως χαμηλή ένταση, με λίγες εξαιρέσεις που επιδεικνύουν συσχετίσεις ενδιάμεσης ισχύος.

# Πίνακας Περιεχομένων

## **1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ**

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

1.3 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

1.4 ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

1.5 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

## **2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗΣ ΑΝΕΡΓΙΑΣ**

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

2.2 ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ, ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΙ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ

2.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΤΗΡΙΞΗ ΣΕ ΑΝΕΡΓΟΥΣ

2.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ

2.5 ΕΠΙΔΟΤΗΣΕΙΣ ΜΙΣΘΩΝ-ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

2.6 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

## **3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

3.2 ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.3 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΑΙ ΔΕΙΓΜΑ

3.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

3.5 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

## **4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΥΠΑ (ΠΡΩΗΝ ΟΑΕΔ)**

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

4.2 ΟΙ ΣΗΜΕΡΙΝΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΝΕΡΓΙΑΣ

4.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΔΥΠΑ

4.4 ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ

4.5 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

## **5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

5.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ

5.3 ΕΠΑΓΩΓΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ

5.4 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

## **6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

## Κατάλογος Πινάκων

Διάγραμμα 1: Φύλο

Διάγραμμα 2: Ηλικία

Διάγραμμα 3: Ηλικία σε κλάσεις

Διάγραμμα 4: Εκπαιδευτικό επίπεδο

Διάγραμμα 5: Οικογενειακή κατάσταση

Διάγραμμα 6: Είδος προγράμματος

Διάγραμμα 7: Πρακτική άσκηση

Διάγραμμα 8: Διάστημα ανεργίας κατά την είσοδο στο πρόγραμμα

Διάγραμμα 9: Εργασιακή κατάσταση σήμερα

Διάγραμμα 10: Παράγοντες που βοήθησαν στην εύρεση εργασίας

Διάγραμμα 11: Χρόνος μέχρι την εύρεση εργασίας μετά τη λήξη του προγράμματος

Διάγραμμα 12: Ικανοποίηση από περιεχόμενο προγράμματος ανά είδος εκπαίδευσης

Διάγραμμα 13: Ικανοποίηση από περιεχόμενο προγράμματος σε σχέση με τη νέα εργασία ανά είδος εκπαίδευσης

# Κατάλογος Διαγραμμάτων

Πίνακας 1: Περιγραφική στατιστική ηλικίας

Πίνακας 2: Περιγραφικά μέτρα της σημαντικότητας των λόγων συμμετοχής στο πρόγραμμα κατάρτισης

Πίνακας 3: Περιγραφικά μέτρα απαντήσεων της κλίμακας “Ίκανοποίηση από Εξυπηρέτηση”

Πίνακας 4: Εσωτερική Αξιοπιστία της κλίμακας “Ίκανοποίηση από Εξυπηρέτηση”

Πίνακας 5: Περιγραφικά μέτρα απαντήσεων της κλίμακας “Ίκανοποίηση από Περιεχόμενο Προγραμμάτων”

Πίνακας 6: Εσωτερική Αξιοπιστία της κλίμακας “Ίκανοποίηση από Περιεχόμενο Προγραμμάτων”

Πίνακας 7: Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων της κλίμακας “Ίκανοποίηση από Περιεχόμενο Προγραμμάτων σε σχέση με τη νέα εργασία”

Πίνακας 8: Εσωτερική Αξιοπιστία της κλίμακας “Ίκανοποίηση από Περιεχόμενο Προγραμμάτων σε σχέση με τη νέα εργασία”

Πίνακας 9: Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων της κλίμακας “Ίκανοποίηση από Εκπαιδευτικό Προσωπικό”

Πίνακας 10: Εσωτερική Αξιοπιστία της κλίμακας “Ίκανοποίηση από Εκπαιδευτικό Προσωπικό”

Πίνακας 11: Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων της κλίμακας “Ίκανοποίηση από Φυσικές Υποδομές”

Πίνακας 12: Εσωτερική Αξιοπιστία της κλίμακας “Ίκανοποίηση από Φυσικές Υποδομές”

Πίνακας 13: Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων της κλίμακας “Ίκανοποίηση από Τεχνολογικές Υποδομές”

Πίνακας 14: Δεδομένα που εισήχθησαν για τον υπολογισμό της Εσωτερικής Αξιοπιστίας της κλίμακας “Ίκανοποίηση από Τεχνολογικές Υποδομές”

Πίνακας 15: Εσωτερική Αξιοπιστία της κλίμακας “Ίκανοποίηση από Τεχνολογικές Υποδομές”

Πίνακας 16: Περιγραφικά μέτρα των 6 κλιμάκων ικανοποίησης

Πίνακας 17: Έλεγχος κανονικότητας ικανοποίησης ανά ηλικιακή ομάδα

Πίνακας 18: Kruskal Wallis για ικανοποίηση ανά ηλικιακή ομάδα

Πίνακας 19: Έλεγχος κανονικότητας ικανοποίησης ανά είδος προγράμματος

Πίνακας 20: Kruskal Wallis για ικανοποίηση ανά είδος προγράμματος

Πίνακας 21: Σύγκριση ικανοποίησης από περιεχόμενο προγράμματος ανά ζεύγη ειδών εκπαίδευσης

Πίνακας 22: Σύγκριση ικανοποίησης από περιεχόμενο προγράμματος σε σχέση με τη νέα εργασία ανά ζεύγη ειδών εκπαίδευσης

Πίνακας 23: Συσχέτιση των λόγων εισαγωγής με την ικανοποίηση από το πρόγραμμα κατάρτισης

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα στρατηγικά πλαίσια είναι ζωτικής σημασίας στον περίπλοκο κόσμο του σήμερα. Οι σύγχρονες στρατηγικές επηρεάζονται από την προσέγγιση από κάτω προς τα πάνω, την πρόοδο της τεχνολογίας, την εξωτερική ανάθεση, τις στρατηγικές συμμαχίες, την εταιρική κοινωνική ευθύνη, τη λήψη αποφάσεων για δομικές προκλήσεις και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Νέες μέθοδοι όπως η διαχείριση έργων, ο προσανατολισμός στην αλλαγή και η κουλτούρα μάθησης αγγίζουν πολλές πτυχές της σύγχρονης ζωής. Στον δημόσιο τομέα η στρατηγική μεταρρύθμιση μέσω του ανασχεδιασμού επιχειρηματικών διαδικασιών και ψηφιοποίησης μειώνει το κόστος και καλύπτει τις ανάγκες των πολιτών. Πρόσφατα, η ικανοποίηση των πολιτών έχει γίνει ένας σημαντικός παράγοντας για την αξιολόγηση της επιτυχίας των δημόσιων υπηρεσιών.

Στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε με τον στρατηγικό ανασχεδιασμό των δημοσίων υπηρεσιών και θα μελετήσουμε συγκεκριμένα την Περίπτωση της ΔΥΠΑ. Οι σύγχρονες τάσεις διοίκησης και ανασχεδιασμού δεν έχουν αφήσει ανεπηρέαστη αυτή την υπηρεσία την τελευταία διετία. Η αποστολή της ΔΥΠΑ είναι πολύ σημαντική για την αντιμετώπιση της ανεργίας που μετά την κρίση μαστίζει την χώρα μας. Η ΔΥΠΑ με τη συστηματική συλλογή δεδομένων αγοράς και ανεργίας και τη διαμόρφωση ενισχυμένων στρατηγικών στο πλαίσιο της ΕΠΑΕ, όπως η υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης, μετριάζεται η διαφορά μεταξύ της ζήτησης πιστοποιητικών και δεξιοτήτων και της διαθεσιμότητάς τους.

Στη συνέχεια για την αξιολόγηση της αναδιάρθρωσης της ΔΥΠΑ επιλέχθηκε η ποσοτική διερεύνηση της ικανοποίησης των πολιτών που συμμετείχαν σε μια αντιπροσωπευτική και δημοφιλή δράση της που είναι τα προγράμματα κατάρτισης ανέργων. Η έρευνα δεν συμπεριέλαβε συμμετέχοντες από όλη την Ελλάδα, αλλά μόνο από την Π.Ε Ροδόπης, οι οποίοι έλαβαν συμμετοχή από το 2021 και έπειτα. Η ικανοποίηση μετρήθηκε σε 6 άξονες: Εξυπηρέτηση, Περιεχόμενο, Περιεχόμενο σε σχέση με νέα εργασία, Εκπαιδευτικό προσωπικό, Φυσικές υποδομές, Τεχνολογικές Υποδομές. Τα αποτελέσματα μπορούν να αναδείξουν αδύναμα σημεία των προγραμμάτων κατάρτισης τα οποία αφορούν δομικά προβλήματα της υπηρεσίας που ενδέχεται να παραμένουν άλυτα.

# 1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

## 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το πρώτο κεφάλαιο της εργασίας αυτής σκοπό έχει να παραθέσει τους ορισμούς του στρατηγικού ανασχεδιασμού αλλά και τις βασικές τάσεις που παρατηρούνται στις σύγχρονες στρατηγικές. Στην συνέχεια εστιάζει στον στρατηγικό ανασχεδιασμό των δημόσιων υπηρεσιών όπου παρουσιάζονται βιβλιογραφικές μελέτες που αφορούν τον τρόπο που πραγματοποιήθηκε στρατηγικός ανασχεδιασμός στην Ελλάδα και σε άλλες χώρες και εξάγονται συμπεράσματα ως προς τον προσανατολισμό του. Τέλος μελετάτε ο ψηφιακός μετασχηματισμός ως ένα πολύ κρίσιμο κομμάτι του ανασχεδιασμού των δημοσίων υπηρεσιών καθώς και οι ικανότητες που πρέπει να έχει ένας ηγέτης ώστε να οδηγήσει την δημόσια οντότητα στην επιτυχία

## 1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Ο Zomorrodian (2011) επισημαίνει ότι η προσέγγιση στρατηγικού ανασχεδιασμού έχει γίνει δημοφιλής τα τελευταία χρόνια λόγω της αυξανόμενης πολυπλοκότητας του οργανωτικού περιβάλλοντος, της παγκοσμιοποίησης, της συρρίκνωσης των πόρων, της οικονομικής αναταραχής σε παγκόσμιο επίπεδο και άλλων δυνάμεων που είναι εγγενείς στο λειτουργικό περιβάλλον. Η κεντρική εστίαση του στρατηγικού ανασχεδιασμού είναι η εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδίου για επιβίωση και βιώσιμη ανάπτυξη. Στη σύγχρονη διοίκηση επιχειρήσεων, οι στρατηγικές συχνά αποτυγχάνουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του δυναμικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος για διάφορους λόγους όπως η εστίαση σε στατικά στιγμιότυπα επιχειρήσεων και βιομηχανιών ενώ θα έπρεπε να βρίσκονταν σε μια συνεχή διαδικασία αλλαγής, επαναπροσδιορισμού και εξέλιξης (Daniell, 2006).

Οι βασικές τάσεις που θεωρούνται κρίσιμες για την διαμόρφωση και την εκτέλεση της σύγχρονης επιχειρηματικής στρατηγικής προσδιορίζονται ως εξής:

- Προσέγγιση από κάτω προς τα πάνω: Σύμφωνα με τον Karnani (2006), η αποτελεσματική διαμόρφωση και εκτέλεση στρατηγικής πρέπει να είναι συμμετοχική, αλλά όχι δημοκρατική. Ο Martin (2010) θεωρεί ότι στους εργαζόμενους δεν αρέσει η προσέγγιση “buy-in” όπου τα ανώτερα στελέχη και οι σύμβουλοι διαμορφώνουν στρατηγική και στη συνέχεια την παραδίδουν για εκτέλεση. Οι αναδυόμενες τάσεις



είναι ότι οι εταιρείες αναγνωρίζουν πλέον το ρόλο των κατώτερων στελεχών και του προσωπικού όσον αφορά την αποτελεσματική ερμηνεία των στρατηγικών δηλώσεων για αποτελεσματική εκτέλεση (Littler et al., 2000).

- **Τεχνολογικές αλλαγές:** Πολλαπλές επιχειρηματικές στρατηγικές έχουν πέσει θύματα της ταχείας εμφάνισης αυτού που ο Hill (2010) αποκαλεί αλλαγές στο τεχνολογικό πρότυπο. Ο Hill (2010) υποστηρίζει ότι οι τεχνολογικές αλλαγές προκύπτουν όταν εμφανίζονται νέες τεχνολογίες και φέρνουν επανάσταση στη δομή του κλάδου, αλλάζουν δραματικά τη φύση του ανταγωνισμού και απαιτούν από τις εταιρείες να υιοθετήσουν νέες στρατηγικές για να επιβιώσουν.
- **Outsourcing:** Σύμφωνα με τους Thompson και Martin (2010), η εξωτερική ανάθεση είναι η απόφαση να επιτραπεί σε μία ή περισσότερες από τις δραστηριότητες ή λειτουργίες της αλυσίδας αξίας μιας εταιρείας να εκτελούνται από ανεξάρτητες εξειδικευμένες εταιρείες που εστιάζουν όλες τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους σε ένα μόνο είδος δραστηριότητας. Οι ίδιοι προσδιορίζουν τα βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εξωτερικής ανάθεσης, όπως οι δομές χαμηλότερου κόστους μιας επιχείρησης, η αυξημένη διαφοροποίηση των προϊόντων και οι εστιασμένες διακριτικές ικανότητες.
- **Συμμαχίες, ενοποιήσεις και δίκτυα:** Οι Thompson και Martin (2010) παρατηρούν ότι σήμερα, οι εταιρείες έχουν ανακαλύψει ότι μπορούν να αξιοποιήσουν πολλά από τα οφέλη που συνδέονται με την κάθετη ολοκλήρωση συνάπτοντας μακροπρόθεσμες σχέσεις συνεργασίας με εταιρείες σε κλάδους κατά μήκος της αλυσίδας προστιθέμενης αξίας. Παραδείγματα στρατηγικών σχέσεων συνεργασίας είναι οι στρατηγικές συμμαχίες, οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές και οι κοινοπραξίες.
- **Έμφαση στις περιβαλλοντικές επιπτώσεις:** Οι Esty και Charnovitz (2012), στο άρθρο τους “Green Rules to drive Innovation” υποστηρίζουν ότι οι περιβαλλοντικές πολιτικές πρέπει να είναι προσεκτικά δομημένες και προβλέψιμες εάν θέλουν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα. Χωρίς ένα συνεκτικό πλαίσιο για την προστασία του περιβάλλοντος στις σύγχρονες επιχειρηματικές δραστηριότητες, οι εταιρείες θα αποτύχουν να λάβουν στρατηγικές αποφάσεις για επενδύσεις με συνέπεια σοβαρά μειονεκτήματα όταν ανταγωνίζονται επιχειρήσεις που έχουν σαφείς πολιτικές που έχουν οξύνει την εστίαση της εταιρείας σε φιλικές προς το περιβάλλον πολιτικές. Οι εταιρείες, ίσως περισσότερο από τις κυβερνήσεις, έχουν καταλήξει να εκτιμήσουν τη

ζωτική σύνδεση μεταξύ της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και της στρατηγικής ανταγωνιστικότητας.

- Έμφαση στις αποφάσεις περισσότερο από τις δομές: Η δομή μιας εταιρείας θα παράγει καλύτερες επιδόσεις μόνο στην περίπτωση που βελτιώνει την ικανότητα των οργανισμών να λαμβάνουν και να εκτελούν βασικές αποφάσεις καλύτερα και ταχύτερα από τους ανταγωνιστές. Εάν η διοίκηση μπορεί να ευθυγραμμίσει τη δομή ενός οργανισμού με τις αποφάσεις της, τότε η δομή θα λειτουργήσει καλύτερα και η απόδοση της εταιρείας θα βελτιωθεί (Mankins and Rogers, 2010)
- Εργασιακή ζωή και απόδοση: Οι Amabile και Kramer (2011) υποστηρίζουν ότι ένας κεντρικός μοχλός της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας είναι η ποιότητα της επαγγελματικής ζωής ενός ατόμου, ο συνδυασμός συναισθημάτων, κινήτρων και αντιλήψεων κατά τη διάρκεια μιας εργάσιμης ημέρα. Στη σύγχρονη διοίκηση, οι καλοί μάνατζερ, α) δημιουργούν ένα θετικό κλίμα, β) παραμένουν συντονισμένοι με τις καθημερινές δραστηριότητες της ομάδας τους, γ) στοχεύουν την υποστήριξή τους στην ομάδα και το έργο.
- Κουλτούρα και επιχειρηματική στρατηγική: Οι Johnson et al. (2011) ορίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα ως βασικές υποθέσεις και πεποιθήσεις που μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού. Είναι μια αναδυόμενη τάση ότι οι αποφάσεις για τη μελλοντική στρατηγική θα πρέπει να είναι εντός των ορίων της κουλτούρας και ότι ένα μοτίβο συνέχειας θα είναι το αποτέλεσμα, που στη συνέχεια θα εξορθολογιστεί από τους διευθυντές (Karnani, 2006). Ο αποτελεσματικός στρατηγικός σχεδιασμός και η εφαρμογή απαιτεί από τις εταιρείες να καλλιεργούν μια κουλτούρα που αντιμετωπίζει καλά τις συγκρούσεις (Johnson et al., 2011).
- Τεχνικές διαχείρισης έργου: Η εργασία σε έναν οργανισμό μπορεί να θεωρηθεί ως ένα πρόγραμμα που αποτελείται από μια σειρά σχετικών δραστηριοτήτων έργου, καθεμία από τις οποίες απαιτεί σχεδιασμό και κατανομή πόρων για την επίτευξη αποτελεσμάτων. Μια παρόμοια προσέγγιση μπορεί να συλληφθεί με την εκτέλεση στρατηγικής που περιλαμβάνει τη διάσπαση του στρατηγικού σχεδίου σε απαιτούμενες δραστηριότητες και καθορισμένα καθήκοντα. Κάθε εργασία έχει τον δικό της στόχο, καταναλώνει πόρους, έχει ένα χρονοδιάγραμμα και μπορεί να προγραμματιστεί (Cocks, 2010).
- Στρατηγική αρχιτεκτονική: Καθώς οι σύγχρονες εταιρείες πρέπει να λειτουργούν σε ολόένα και πιο δυναμικά και ταραχώδη περιβάλλοντα, η διαμόρφωση στρατηγικής

χρειάζεται να είναι στραμμένη προς το μέλλον και προσανατολισμένη στην αλλαγή. Οι Kaplan et al. (2008) θεωρούν τη στρατηγική αρχιτεκτονική ως τη διαδικασία διαμόρφωσης μέσω της οποίας ένας οργανισμός μεταφράζει τις τρέχουσες βασικές του ικανότητες σε μελλοντική ανταγωνιστική επιτυχία.

- Διαφοροποίηση: Οι Pearce II και Robinson (2011) και οι Thompson και Martin (2010) αναγνωρίζουν τις στρατηγικές διαφοροποίησης μεταξύ των αναδυόμενων τάσεων που διαμορφώνουν τη σύγχρονη στρατηγική διαχείριση. Ορίζουν τη διαφοροποίηση ως τη διαδικασία εισόδου σε νέους κλάδους, διαφορετικούς από τον πυρήνα της επιχείρησης ή τον πρωτότυπο κλάδο, για την παραγωγή νέων ειδών προϊόντων που μπορούν να πωληθούν επικερδώς σε πελάτες.
- Ενσωμάτωση της διαχείρισης γνώσης: Σε ένα δυναμικό περιβάλλον, οι υποκείμενες συνθήκες συχνά αλλάζουν προτού μια στρατηγική μπορεί να εφαρμοστεί πλήρως (Diem, 2007). Η διαμόρφωση και η εφαρμογή της στρατηγικής πρέπει να θεωρείται ως μια συνεχής διαδικασία μάθησης και η ποιότητα της στρατηγικής εξαρτάται άμεσα από την ποιότητα των γνωστικών και συμπεριφορικών μηχανισμών μάθησης του οργανισμού. Τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης παρέχουν τον απαραίτητο βρόχο ανατροφοδότησης σε αυτή τη διαδικασία μάθησης, υπό τον όρο ότι ο σχεδιασμός περιλαμβάνει όλα τα στάδια της διαδικασίας διαμόρφωσης και υλοποίησης της στρατηγικής και του συστήματος αξιών του οργανισμού (Diem, 2007)

Ως μέρος της διαδικασίας στρατηγικού ανασχεδιασμού περιλαμβάνεται ο επανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών (BPR). Στην εργασία τους, οι Hammer και Champy (1993) δηλώνουν ότι το BRP είναι η επανεξέταση και ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών που σχετίζονται με τις επιχειρήσεις για τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών. Σύμφωνα με τον Proctor (2017), η εστίαση του BPR είναι κυρίως στην αυτοματοποίηση διαδικασιών που βασίζονται σε κανόνες. Οι διεργασίες που βασίζονται σε κανόνες ορίζονται ως διεργασίες που βασίζονται σε αρμοδιότητες σαφώς καθορισμένες και αυτοματοποιούνται από τεχνολογίες. Γενικά, οι πρωτοβουλίες BPR αντιμετωπίζουν δύο προκλήσεις (Reijers and Mansar, 2005a):

1. Τεχνική πρόκληση: προέρχεται από τη δυσκολία στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη της διαδικασίας. εάν τηρηθεί επαρκώς, παρέχει στην τρέχουσα διαδικασία θεμελιώδη και δραματική βελτίωση.

2. Κοινωνικοπολιτισμική πρόκληση: είναι το αποτέλεσμα των σοβαρών οργανωτικών επιπτώσεων στα εμπλεκόμενα άτομα που μπορεί να τα οδηγήσουν να αντιδράσουν ενάντια στις αλλαγές.

### **1.3 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

Παραδοσιακά, οι έννοιες της «αποτελεσματικότητας» εφαρμόζονται συνήθως στον ιδιωτικό τομέα, ενώ σπάνια έχουν υιοθετηθεί στο πλαίσιο των δημόσιων διοικήσεων, οι οποίες χαρακτηρίζονται σχεδόν παγκοσμίως ως αναποτελεσματικές. Πράγματι, οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν μικρότερη έκθεση στην αγορά από τους ιδιωτικούς και, ως εκ τούτου, έχουν λιγότερο κίνητρο να μειώσουν το κόστος και να βελτιώσουν τη λειτουργική τους απόδοση. Τις τελευταίες δεκαετίες, ωστόσο, η ανάγκη βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας, οι ανησυχίες για τη δημοσιονομική βιωσιμότητα και οι αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών για καλύτερες δημόσιες υπηρεσίες με χαμηλότερο κόστος συνεπάγονται εκτεταμένες μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο τομέα σε ολόκληρη την Ευρώπη. Υπάρχουν επίσης οικονομικοί λόγοι για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων διοικήσεων. Για παράδειγμα, οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης του 2008 έχουν αναμφίβολα επιδεινώσει την ανάγκη για πιο αποτελεσματικές δημόσιες διοικήσεις (Mihaiu et al., 2010). Επιπλέον, ο δημόσιος τομέας αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος της οικονομίας στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, φτάνοντας περίπου το 20% σε κάποιες χώρες όπως η Ιταλία (Ragioneria Generale dello Stato, 2012). Σε τέτοια περιβάλλοντα τα οφέλη βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα επηρεάζουν ολόκληρη την οικονομία.

Η αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ), σε συνδυασμό με την ενεργοποίηση της διαλειτουργικότητας, την ανάπτυξη πολιτικών ψηφιακής ένταξης και τις δυνατότητες που ανοίγουν οι τεχνολογίες Web 2.0 (η λεγόμενη ηλεκτρονική διακυβέρνηση) είναι μεταξύ των μοχλών των δημοσίων διοικήσεων της Ευρώπης μπορεί να εκμεταλλευτεί για να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά (Gil-Garcia and Pardo, 2005; Beynon-Davies, 2005; Archmann and Iglesias, 2010). Ένας εναλλακτικός, πιο παραδοσιακός, μοχλός για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων διοικήσεων (και οποιασδήποτε επιχείρησης γενικότερα) είναι ο εξορθολογισμός των εσωτερικών διαδικασιών, με τη βελτιστοποίηση της κατανομής των πόρων και τη λήψη εσόδων από τον κρατικό προϋπολογισμό. Η επανεξέταση των εσωτερικών διαδικασιών και η αξιολόγηση της απόδοσής τους, η οποία επισημοποιείται από την προσέγγιση ανασχεδιασμού

επιχειρηματικών διαδικασιών (BPR), είναι στην πραγματικότητα μια προτεινόμενη διαδικασία κάθε φορά που εισάγονται καινοτομίες ή τροποποιήσεις, είτε σε ιδιωτική είτε σε δημόσια εταιρεία. Στην περίπτωση των δημόσιων διοικήσεων, οι καινοτομίες μπορούν να αντιπροσωπεύονται, μεταξύ άλλων, από νέες νομοθεσίες ή τεχνολογίες ή από την ανάγκη παροχής νέων υπηρεσιών στους πελάτες (Aversano et al., 2002). Όλες αυτές οι περιστάσεις θα δικαιολογούσαν έναν ανασχεδιασμό των εσωτερικών διαδικασιών.

Μια από τις πρώτες μελέτες για τον στρατηγικό ανασχεδιασμό των δημοσίων υπηρεσιών πραγματοποιήθηκε από τους Thong et al. (2000). Στο έργο τους, οι συγγραφείς εξετάζουν την περίπτωση μιας μεγάλης δημόσιας οντότητας της Σιγκαπούρης. Θέτουν αρκετούς στόχους όσον αφορά την παραγωγικότητα και μετρούν την αντίστοιχη απόδοση πριν και μετά το BPR, αποδεικνύοντας την αποτελεσματικότητα του ανασχεδιασμού. Οι Aversano et al. (2002) παρουσιάζουν τα αποτελέσματα ενός ερευνητικού έργου με στόχο την εισαγωγή της καινοτομίας υπηρεσιών και τεχνολογίας σε μια δημόσια διοίκηση, μεταφέροντας παράλληλα μεθοδολογίες και τεχνολογίες ροής εργασίας σε τοπικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ο Greasley (2003) εκμεταλλεύεται μια ελαφρώς διαφορετική προσέγγιση, την προσομοίωση επιχειρηματικών διαδικασιών, για να υποστηρίξει την ανάλυση διαδικασιών σε μια αστυνομική υπηρεσία. Ο συγγραφέας κατασκευάζει ένα μοντέλο προσομοίωσης που αναπαράγει τη διαδικασία κράτησης των κρατουμένων, με σκοπό να αναλύσει την τρέχουσα απόδοσή του. Στη συνέχεια, εξετάζονται διαφορετικά νέα σενάρια, όπου το εργατικό δυναμικό της αστυνομίας μειώνεται.

Οι Stemberger και Jaklic (2007) εξετάζουν την εισαγωγή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη δημόσια διοίκηση και συζητούν τις απαραίτητες αλλαγές στις επιχειρηματικές διαδικασίες, τις οργανωτικές δομές και το πληροφοριακό σύστημα των κυβερνητικών ιδρυμάτων, προκειμένου να καταστούν οι πρωτοβουλίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης πραγματικά επιτυχημένες. Ένα άλλο παράδειγμα μελέτης που αναλύει ένα συγκεκριμένο ζήτημα των δημόσιων διοικήσεων είναι η εργασία των Zaheer et al. (2008). Σε αυτή την περίπτωση, οι συγγραφείς επικεντρώνονται στον επανασχεδιασμό της διαδικασίας προμήθειας ενός δημόσιου οργανισμού στο Πακιστάν. Το προτεινόμενο μοντέλο BPR στοχεύει στη μείωση του κόστους κατά 81 τοις εκατό, του χρόνου κατά 74 τοις εκατό και των ανθρώπινων πόρων κατά 69 τοις εκατό.

Στην χώρα μας οι Emmanouil και Sotirios (2009) προτείνουν ένα εργαλείο BPR, το ADONIS, για την ανάλυση και την προσομοίωση των διαδικασιών των δημόσιων οργανισμών. Οι Pateli και Philippidou (2011) ερευνούν την αλλαγή της στρατηγικής στον

δημόσιο τομέα της Ελλάδας. Ειδικότερα, στοχεύουν στην ελληνική πρωτοβουλία των κέντρων εξυπηρέτησης πολιτών. Η μελέτη τους καλύπτει παρεμβάσεις σε μακροεπίπεδο που αφορούν τις διυπηρεσιακές συναλλαγές, καθώς και θέματα που σχετίζονται με την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Τέλος, οι Kassahun και Molla (2013) αναπτύσσουν και επικυρώνουν ένα μοντέλο για την αξιολόγηση των συμπληρωματικών ικανοτήτων BPR στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα σε αναπτυσσόμενες οικονομίες, όπως η Αιθιοπία. Όλες οι παραπάνω μελέτες εφαρμόζουν ανασχεδιασμό διαδικασιών σε δημόσιους οργανισμούς, αν και με διαφορετικές διαδικασίες και εμβέλεια. Σε πολλές περιπτώσεις, ο ανασχεδιασμός της διαδικασίας υποκινείται από την ανάγκη εισαγωγής εργαλείων ΤΠΕ, συστημάτων διαχείρισης πληροφοριών ή ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στον στοχευμένο οργανισμό.

Σε πολλές περιπτώσεις, η μέτρηση της απόδοσης στις δημόσιες διοικήσεις είτε πραγματοποιείται αξιοποιώντας τυπικές τεχνικές του ιδιωτικού τομέα είτε απλώς αξιολογώντας τη συμμόρφωση των οργανισμών με τις νομικές απαιτήσεις (De Bruijn, 2007). Ωστόσο, ορισμένες μελέτες επικεντρώνονται ουσιαστικά στην αξιολόγηση της απόδοσης σε δημόσιους οργανισμούς. Μια τέτοια μελέτη είναι αυτή του Tampieri (2005), ο οποίος αναπτύσσει συγκεκριμένους βασικούς δείκτες απόδοσης (KPIs) για αυτούς τους οργανισμούς, με ιδιαίτερη προσοχή στα κριτήρια αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και επάρκειας. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, η αποτελεσματικότητα υπολογίζεται ως η αναλογία μεταξύ των αποτελεσμάτων και των στόχων (π.χ. ο αριθμός των πρακτικών που παράγονται και εκείνων που αναμένονται) και μετρά την ικανότητα του οργανισμού να επιτύχει τους προγραμματισμένους στόχους (Harrinvirta, 2000).

Οι στρατηγικές προσεγγίσεις ήταν ένα σημαντικό στοιχείο της ανάπτυξης της διαχείρισης των δημόσιων υπηρεσιών (Poister, 2010). Ωστόσο, όπως υποστηρίζεται παρακάτω, ο αντίκτυπος αυτών των προσεγγίσεων έχει περιοριστεί από την τήρησή τους μόνο σε έναν προσανατολισμό κόστους ή/και προς την αγορά (Llewellyn and Tappin, 2003), αντί να υιοθετήσουν τον προσανατολισμό προς τον πελάτη που χαρακτηρίζει τις επιτυχημένες εταιρείες στον τομέα των εμπορικών υπηρεσιών (Schlogl, 2017).

Ο δόκιμος της βιβλιογραφίας στρατηγικού σχεδιασμού για τις δημόσιες υπηρεσίες είναι αναμφίβολα ο John Bryson, και έχει αναπτύξει μια ουσιαστική εργαλειοθήκη προσεγγίσεων στον στρατηγικό σχεδιασμό για τις Δημόσιες υπηρεσίες. Για εκείνον ο στρατηγικός ανασχεδιασμός πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τα ενδιαφερόμενα μέρη ως σημαντικά και θα εστιάζει στο κοινό καλό (Bryson, 1988, σ.5).

Η Στρατηγική διοίκηση αναπτύχθηκε ως μέρος της διαχείρισης των δημόσιων υπηρεσιών από τη δημοσίευση του βασικού κειμένου για αυτήν στις αρχές της δεκαετίας του 1990 (Nutt and Backof 1992). Ορίζεται ως η ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων με την οποία ένας οργανισμός διαμορφώνει τους στόχους του, εφαρμόζει ενέργειες για την επίτευξή τους και παρακολουθεί τα αποτελέσματα, κάνοντας προσαρμογές όπως το απαιτούν οι περιβαλλοντικές και οργανωτικές συνθήκες. Η στρατηγική διοίκηση έχει τη δυνατότητα να υπερβεί τις στενές ανησυχίες του στρατηγικού σχεδιασμού (Ferlie and Ongaro, 2015). Οι John Bryson et al., (2018) έχουν υποστηρίξει ότι η στρατηγική διοίκηση έχει γίνει πλέον «κοινή πρακτική» για τις δημόσιες υπηρεσίες, αν και οι Hoglund et al., (2017) έχουν επίσης υποστηρίξει ότι ο αντίκτυπός της έχει περιοριστεί από την εξάρτησή της σε ένα «κιτ εργαλείων (όπως η αυτόνομη εφαρμογή μιας ανάλυσης SWOT ή μιας κάρτας ισορροπημένης βαθμολογίας) αντί για την ενσωμάτωση στρατηγικής σκέψης σε όλα τα επίπεδα και τμήματα.

Σύμφωνα με τους Osborne et al., (2015) η στρατηγική διοίκηση μπορεί να προσανατολιστεί σε 3 ορίζοντες: κόστος, αγορές-ανταγωνισμός, χρήστες-πελάτες. Μια δημόσια υπηρεσία με προσανατολισμό στο κόστος δίνει μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη εργαλείων και γνώσεων σχετικά με τις εισροές πόρων που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των υπηρεσιών της και το κόστος αυτών των πόρων. Αυτό είναι φυσικά απαραίτητο για την οργανωτική βιωσιμότητα των δημοσίων υπηρεσιών, ειδικά σε περιόδους κρίσης, αλλά δεν επαρκεί για να εγγυηθεί είτε την αποτελεσματική εξωτερική τους απόδοση είτε τη βιωσιμότητά τους σε αλλαγές των συνθηκών αγοράς (Osborne et al., 2015). Ο προσανατολισμός στον ανταγωνισμό είναι η δημιουργία μιας επιχειρηματικής κουλτούρας σε ολόκληρη την εταιρεία που είναι προσανατολισμένη στην απόδοση της αγοράς. Φαίνεται ότι έχει ενισχύσει τη βιωσιμότητα των μεμονωμένων δημοσίων υπηρεσιών ωστόσο, αποδεικνύεται ότι συνεπάγεται και το κόστος της συνολικής αποτελεσματικότητας στην ανταπόκριση στις κοινωνικές ανάγκες αλλά και το κόστος της ικανότητας να ανταποκρίνονται δημιουργικά στα πιο πιεστικά παγκόσμια κοινωνικά και οικονομικά προβλήματα με ολιστικό τρόπο (Pollitt, 2017).

Ο προσανατολισμός στον πελάτη είναι η υποκείμενη οργανωτική κουλτούρα που διευκολύνει την κατανόηση του τι αποτελεί «αξία» για τους πελάτες μιας επιχείρησης και πώς να ενσωματωθεί αυτή η αξία στην καρδιά της βιώσιμης επιχειρηματικής πρακτικής. Είναι ένας προσανατολισμός προς τον πελάτη που δίνει νόημα στους προσανατολισμούς κόστους και ανταγωνισμού μιας επιχείρησης (Mediano and Ruiz-Alba, 2019). Ο προσανατολισμός προς τον πελάτη (ή χρήστη) απουσίαζε από την πρακτική στρατηγικού

σχεδιασμού και διαχείρισης στις δημόσιες υπηρεσίες και αποτελεί σημαντικό περιορισμό στην εφαρμογή τους και στον αντίκτυπό τους.

Ένα πρόσφατο παράδειγμα προέρχεται από τη Σκωτία. Συγκεκριμένα η κυβέρνηση της Σκωτίας έχει πρόσφατα επανασχεδιάσει την πολιτική και τις υπηρεσίες κοινωνικής ασφάλισης από τη σκοπιά του χρήστη (Scottish Government, 2016). Αυτό έχει υποστηρίξει την ανάπτυξη ενός προσανατολισμού προς τον πελάτη/χρήστη και, κατά συνέπεια, οι υπηρεσίες έχουν σχεδιαστεί με τους τρέχοντες χρήστες υπηρεσιών κοινωνικής ασφάλισης για να διασφαλίζεται ότι είναι προσβάσιμες και καλύπτουν τις ανάγκες όσων τις χρησιμοποιούν. Αντιπροσωπεύει επίσης μια σημαντική μετατόπιση από το παραδοσιακό και αντίπαλο σύστημα κοινωνικής ασφάλισης που έχει διαμορφώσει την προσέγγιση της κοινωνικής πρόνοιας στο Ηνωμένο Βασίλειο (Strokosch, 2018).

Η εμπορική και επαγγελματική βιβλιογραφία έχει εδώ και καιρό κατανοήσει τη σημασία του προσανατολισμού προς τον πελάτη για την επιχειρηματική επιτυχία (Frambach et al., 2016). Το μάρκετινγκ σχέσεων ανέπτυξε αυτή την προσέγγιση περαιτέρω δημιουργώντας ένα ισχυρό σκέλος θεωρίας και πρακτικής που έθεσε τον προσανατολισμό στον πελάτη ως απαραίτητη προϋπόθεση για επιτυχημένη και βιώσιμη υπηρεσία. Έτσι, για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, η εστίαση έχει μετατοπιστεί από τη δραστηριότητα της προσέλκυσης πελατών σε δραστηριότητες που αφορούν την ύπαρξη πελατών και τη φροντίδα τους. Η ιδέα είναι πρωτίστως να δημιουργηθεί η πίστη των πελατών, έτσι ώστε να ενισχυθεί μια σταθερή, αμοιβαία κερδοφόρα και μακροπρόθεσμη σχέση (Ravald and Gronroos, 1996, σελ.19).

Την τελευταία δεκαετία έχει δοθεί αυξανόμενη προσοχή τόσο στην κατανόηση όσο και στη διαχείριση των οντοτήτων του δημοσίου τομέα ως οργανισμών παροχής υπηρεσιών και αυτή η προσέγγιση έγινε στη συνέχεια γνωστή ως Public Service Logic (PSL) (Osborne, 2021). Ενσωματώνοντας τη διαχείριση υπηρεσιών και τη θεωρία της δημόσιας διοίκησης, απαιτούνται τέσσερα πράγματα (Osborne, 2021):

1. Κατανόηση των δημόσιων υπηρεσιών ως άυλων διεργασιών που δεν μπορούν να αποθηκευτούν αλλά όπου η παραγωγή και η κατανάλωσή τους συμβαίνουν ταυτόχρονα σε πραγματικό χρόνο.
2. Επίγνωση ότι αυτές οι διαδικασίες παροχής δημόσιων υπηρεσιών λαμβάνουν χώρα εντός οικοσυστημάτων δημόσιας υπηρεσίας.
3. Εκτίμηση των χρηστών δημόσιων υπηρεσιών ως κομβικής σημασίας για τον συν-σχεδιασμό και τη συμπαραγωγή αυτών των υπηρεσιών. και



4. Εκτίμηση της δημιουργίας αξίας για τους χρήστες δημόσιων υπηρεσιών ως στο επίκεντρο αυτών των υπηρεσιών.

Στο πλαίσιο αυτής της προσέγγισης, οι δημόσιες υπηρεσίες παρέχουν πόρους στους πολίτες, με τη μορφή δημόσιων υπηρεσιών. Ωστόσο, ο χρήστης είναι αυτός που δημιουργεί αξία στη ζωή του με το πώς συνδυάζει αυτούς τους πόρους με τις δικές του ανάγκες, εμπειρίες και προσδοκίες. Ο χρήστης της δημόσιας υπηρεσίας βρίσκεται επομένως στον πυρήνα της διαδικασίας παροχής δημόσιας υπηρεσίας και είναι η κινητήρια δύναμη της δημιουργίας αξίας. Έτσι, μπορούν να δημιουργηθούν τρεις τύποι αξίας (Osborne, 2021):

- Αξία στην παραγωγή: αυτή προέρχεται από το ρόλο των χρηστών στον συν-σχεδιασμό και τη συμπαραγωγή δημόσιων υπηρεσιών, είτε μέσω της ενίσχυσης της εστίασης αυτών των υπηρεσιών στις ανάγκες είτε δίνοντας τη δυνατότητα στους χρήστες να αναπτύξουν δεξιότητες και αυτοπεποίθηση με την συμμετοχή τους. Οι πολίτες που δεν είναι χρήστες υπηρεσιών μπορούν επίσης να αποκτήσουν τέτοια αξία με το ρόλο τους ως εθελοντές.
- Αξία στην χρήση: προέρχεται από την εμπειρία χρήσης μιας δημόσιας υπηρεσίας και μπορεί να επηρεάσει τη βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη ευημερία των χρηστών των υπηρεσιών και παρέχει επίσης ένα περιβάλλον για τη δέσμευσή τους με τους στόχους των δημόσιων υπηρεσιών.
- Value-in-context: προέρχεται από το βαθμό που οι δημόσιες υπηρεσίες αντιμετωπίζουν τις κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες των πολιτών στο πλαίσιο των δικών τους εμπειριών και προσδοκιών ζωής.

Μια βασική πρόκληση για κάθε δημόσια υπηρεσία είναι επομένως να καθορίσει τις διαστάσεις της αξίας που προσπαθεί να δημιουργήσει και τα στοιχεία που συνθέτουν αυτές τις διαστάσεις. Αυτό το μείγμα θα είναι διαφορετικό για κάθε δημόσια υπηρεσία

## **1.4 ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ**

Η διάδοση των ψηφιακών τεχνολογιών όπως η Τεχνητή Νοημοσύνη, το blockchain, το υπολογιστικό νέφος, οι ψηφιακές πλατφόρμες, η εικονική πραγματικότητα (VR) επέτρεψε έναν αξιοσημείωτο μετασχηματισμό στα όρια, τις διαδικασίες, τις δομές, τους ρόλους και τις αλληλεπιδράσεις των εταιρειών. Είναι πλέον σαφές και ευρέως αποδεκτό ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν είναι απλώς μια παραδοσιακή διαδικασία πληροφορικής καθώς

επηρεάζει τον οργανισμό στο σύνολό του, επαναπροσδιορίζοντας τις στρατηγικές, τις επιχειρηματικές διαδικασίες, την καινοτομία και τους μηχανισμούς διακυβέρνησής της (Jacobides et al., 2018). Αυτή η διεξόδου οδήγησε με τη σειρά της στην εμφάνιση νέων τρόπων οργάνωσης των αλυσίδων αξίας των επιχειρήσεων και των σχέσεων μεταξύ των εταιρειών, οι οποίες πλέον εμφανίζονται όλο και περισσότερο όχι μεμονωμένα αλλά στα λεγόμενα ψηφιακά οικοσυστήματα και ψηφιακές αγορές (Cennamo, 2019). Οι εταιρείες και οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό με διαφορετικούς τρόπους. Ορισμένες τον χρησιμοποιούν για να βελτιώσουν την εσωτερική διαδικασία οργάνωσης της καινοτομίας και (π.χ. IBM) και άλλες τον χρησιμοποιούν για να βελτιώσουν τον τρόπο με τον οποίο συνδέονται και συνεργάζονται με καταναλωτές, προμηθευτές προϊόντων και άλλες εταιρείες, συμπεριλαμβανομένων των αντιπάλων (π.χ. BMW, CFA και Tesla). Υπάρχουν και οντότητες που αξιοποιούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό για να δημιουργήσουν πλατφόρμες πολλαπλών όψεων και να αναδιαμορφώσουν τον ρόλο και τον αντίκτυπό τους σε ολόκληρους κλάδους αλλάζοντας τους κανόνες ανταγωνισμού (π.χ. Airbnb, Uber ή Amazon).

Τα οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι πολλά και μεταξύ αυτών είναι η ικανότητα των ψηφιακών τεχνουργημάτων να προάγουν τη παραγωγικότητα και να σπονδυλοποιήσουν τις σχέσεις συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων. Ωστόσο, αυτά τα οφέλη δεν έρχονται χωρίς προκλήσεις και μπορεί να κρύβουν σημαντικές αλλαγές (Gianvito Lanzolla, 2016).

Τα ακόλουθα τρία ζητήματα είναι εγγενή στην ατζέντα της ψηφιοποίησης:

- διαφάνεια,
- μέσα κοινωνικής δικτύωσης και
- κοινά κέντρα υπηρεσιών

Αρκετές μελέτες, συμπεριλαμβανομένων αυτών των Omar et al. (2020), El-Haddadeh et al. (2013), Bannister και Connolly (2011), Irani et al. (2007) έχουν δείξει ότι οι προσπάθειες μετασχηματισμού στον δημόσιο τομέα καλύπτουν οργανωτικές και κοινωνικο-τεχνικές διαστάσεις που περιλαμβάνουν ριζική αλλαγή των δομών, των λειτουργιών και, το πιο σημαντικό, της κουλτούρας των κρατικών υπηρεσιών στην για την υλοποίηση υπηρεσιών με επίκεντρο τον πολίτη. Το έργο μετασχηματισμού DVLA του Ηνωμένου Βασιλείου στην κεντρική κυβέρνηση και το Tell-Us-Once project στην τοπική αυτοδιοίκηση είναι πρόσφατα παραδείγματα τέτοιας αλλαγής. Προηγούμενες έρευνες (π.χ. Wirtz and Daiser 2016; Norris and Moon 2006; Lee et al. 2005) υποδηλώνουν ότι οι προσπάθειες μετασχηματισμού σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης ήταν κυρίως σταδιακές και επικεντρώθηκαν στην παροχή

υπηρεσιών που βασίζονται σε πληροφορίες που απαιτούν back office και επανασχεδιασμό διαδικασίας.

Σύμφωνα με τους Waller and Weerakkody (2016), ο κυβερνητικός μετασχηματισμός μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο με τη θέσπιση πολιτικών που επιτρέπουν τη χρήση μέσων πολιτικής που καθοδηγούνται από τις ΤΠΕ. Από αυτή την άποψη, παραδείγματα μετασχηματισμού στην τοπική αυτοδιοίκηση μπορεί να περιλαμβάνουν τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται η πιστοποίηση κατά την πληρωμή φόρων, προστίμων και τελών. την αίτηση για έγκριση πολεοδομικού έργου για οικοδομικές εργασίες συλλογής και ανακύκλωσης απορριμμάτων και κοινωνική μέριμνα, μεταξύ άλλων. Ενώ υπάρχει ένα σαφές στοιχείο αλλαγής πολιτικής σε αυτές τις περιπτώσεις, είναι σαφές ότι ο επιθυμητός μετασχηματισμός σε υπηρεσίες πραγματοποιείται μέσω ανασχεδιασμού του back-office και του front-office.

Ο μετασχηματισμός στον δημόσιο τομέα, σύμφωνα με τους Bannister και Connolly (2011), είναι ένας συνδυασμός χρήσης πληροφορικής στην κυβέρνηση, ανασχεδιασμού επιχειρηματικών διαδικασιών και αναπροσαρμογή του επιχειρηματικού σκοπού. Οι Janssen και Shu (2008), θεωρούν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός του δημοσίου τομέα προϋποθέτει μια κυβέρνηση που είναι διαφανής, υπεύθυνη, με επίκεντρο τον πολίτη, αποτελεσματική και ευκίνητη. Οι προσπάθειες μετασχηματισμού του δημόσιου τομέα έχουν γίνει πιο σημαντικές από ποτέ τα τελευταία χρόνια, αν και πολλά έργα απέτυχαν να επιτύχουν τους στόχους τους (Mahmood et al. 2019; Omar et al. 2020). Αυτές οι αποτυχίες όχι μόνο σπαταλούν δημόσιο χρήμα, αλλά συμβάλλουν επίσης στη διάβρωση της εμπιστοσύνης των πολιτών στην κυβέρνηση (Mahmood et al. 2019).

Προηγούμενη έρευνα δείχνει ότι οι κυβερνήσεις υιοθετούν συχνά αρχές BPR για να επιτύχουν αλλαγές στο πλαίσιο της ψηφιακής (ή e) κυβερνητικής ατζέντας (π.χ. Bannister and Connolly 2015; Beynon-Davies and Martin 2004; Irani et al. 2008; Weerakkody et al. 2011; Omar et al. al. 2020). Αν και το BPR και ο μετασχηματισμός είναι διαφορετικές έννοιες, οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η επανάληψη της ανάγνωσης της βιβλιογραφίας BPR μπορεί να παρέχει χρήσιμη κατεύθυνση για την αντιμετώπιση της αλλαγής. Ενώ ο μετασχηματισμός συνήθως συνεπάγεται αλλαγή της μορφής ή του σχήματος ενός οργανισμού μέσω αλλαγών στη δομή και τη στρατηγική του κατεύθυνση, το BPR ασχολείται περισσότερο με τον επανασχεδιασμό διαδικασιών και εσωτερικών ροών εργασίας για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και την ελαχιστοποίηση του κόστους (Champy 1995).

Το σύστημα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης απαιτεί μια ολιστική προσέγγιση της διακυβέρνησης, με την κουλτούρα, τα υποσυστήματα, τις διαδικασίες και τους ενδιαφερόμενους φορείς να ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική. Η ηγεσία πρέπει να δημιουργήσει ένα όραμα για δυναμικές και μακροπρόθεσμες διαδικασίες, τη διαχείριση όλων των δικτύων και τη χρήση συμμαχιών πέρα από τα οργανωτικά όρια για την ανάπτυξη ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που οδηγεί σε μετασχηματισμό (Hammer and Champy, 1993).. Η απουσία εξουσίας αποτελεί θεμελιώδες εμπόδιο για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε εθνικό επίπεδο (Salem, 2006). Οι ηγέτες της μετασχηματιστικής κυβέρνησης ξεκινούν πρωτοβουλίες για να κάνουν τη συνεργασία με τις κυβερνητικές υπηρεσίες ευκολότερη, λιγότερο χρονοβόρα και πιο διαδραστική. Οι ψηφιακοί βοηθοί και οι αναδυόμενες τεχνολογίες όπως το ΑΙ και το ΙοΤ αναπτύσσονται για να τονώσουν την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και συνεργατικών περιβαλλόντων επίλυσης προβλημάτων (Anthopoulos, 2017, López-Quiles and Rodriguez Bolvar , 2018). Οι οραματιστές ηγέτες που είναι καινοτόμοι και οι πρώιμοι υιοθέτες είναι απαραίτητοι για την πρόοδο στο τελικό στάδιο του μοντέλου ωριμότητας της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (Elnaghi et al., 2007).

Μια πελατοκεντρική εγκατάσταση ηλεκτρονικής διακυβέρνησης απαιτεί εκτεταμένο συντονισμό και «ενωμένη» κυβέρνηση (Al-Kibsi et al., 2001), αλλά αυτό δημιουργεί ένα ενδιαφέρον δίλημμα (Allen et al., 2001). Οι πρόσφατες μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα επικεντρώθηκαν στην ανάθεση εξουσιών και στην παροχή μεγαλύτερης αυτονομίας στις οργανωτικές μονάδες σε τοπικό επίπεδο. Η επιτυχής συνδυασμένη διακυβέρνηση απαιτεί σημαντικό κεντρικό συντονισμό, επαναπροσανατολίζοντας τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Θα χρειαστούν νέες μορφές συνεργατικών διαδικασιών και συνδυασμένων μοντέλων λήψης αποφάσεων για την υποστήριξη του πολιτισμικού μετασχηματισμού της διαχείρισης δημόσιων υπηρεσιών (Χαραλαμπίδης κ.ά., 2018).

## **1.5 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ**

Στη σημερινή εποχή που διακρίνεται από πολυπλοκότητα η διαμόρφωση μιας στρατηγικής είναι κρίσιμη, ώστε με βάση τα δεδομένα να μπορέσει μια οντότητα να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό και να καταστεί βιώσιμη. Η εκτέλεση μιας στρατηγικής είναι δύσκολη καθώς πολλοί παράγοντες ενδέχεται να αποτελέσουν εμπόδιο. Οι σύγχρονες στρατηγικές εμπνέονται από πλήθος τάσεων οι οποίες είναι: Η προσέγγιση από κάτω προς τα πάνω, οι τεχνολογικές αλλαγές, το outsourcing, οι στρατηγικές συμμαχίες, η εταιρική κοινωνική ευθύνη, η έμφαση στις αποφάσεις αντί για τις δομές, η ισορροπία μεταξύ

εργασιακής και προσωπικής ζωής, οι ποσοτικές τεχνικές όπως το project management, ο προσανατολισμός στην αλλαγή και η κουλτούρα μάθησης. Σημαντικά μέρη του στρατηγικού ανασχεδιασμού αποτελούν το BPR και ο ψηφιακός μετασχηματισμός.

Ο στρατηγικός ανασχεδιασμός των δημοσίων υπηρεσιών είναι καίριας σημασίας για τη μείωση του κόστους αλλά και για την κάλυψη των αναγκών των πολιτών. Τα αποτελέσματα της βιβλιογραφίας γύρω από αυτό το θέμα δείχνουν πως μέσω BPR και ψηφιοποίησης οι δημόσιοι φορείς μπορούν να μειώσουν το προσωπικό και να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα. Η απόδοση των δημοσίων υπηρεσιών τα τελευταία χρόνια άρχισε να λαμβάνει υπόψη της την ικανοποίηση των πολιτών με τη συμβολή της στρατηγικής διοίκησης και του μάρκετινγκ σχέσεων. Ο προσανατολισμός προς τον πελάτη και δημιουργία αξίας θεωρούνται υψηλής σημασίας για τη διαμόρφωση στρατηγικών στις δημόσιες υπηρεσίες. Ένας καινοτόμος και συμμετοχικός ηγέτης, ένα καλά οργανωμένο σχέδιο που παρακολουθείται συνεχώς και προσαρμόζεται στις καταστάσεις, ένα όραμα που εμπνέει και μία ενωμένη κυβέρνηση είναι απαραίτητα συστατικά που θα οδηγήσουν τον δημόσιο φορέα στην θέσπιση και εφαρμογή σύγχρονων στρατηγικών με την χρήση προηγμένων τεχνολογιών ώστε οι κοινωνίες και οι πολίτες να απολαμβάνουν μεγαλύτερα πλεονεκτήματα και άριστης ποιότητας υπηρεσίες.

## 2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗΣ ΑΝΕΡΓΙΑΣ

### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας παρουσιάζονται οι σημαντικότερες κατηγορίες δράσεων για την μείωση της ανεργίας και η αποτελεσματικότητά τους σύμφωνα με βιβλιογραφικές μελέτες σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι δράσεις καταπολέμησης της ανεργίας σύμφωνα με την βιβλιογραφία που θα αναλυθεί παρακάτω συγκεντρώνεται στις Ενεργητικές Πολιτικές Προώθησης της Απασχόλησης. Αξίζει να αναφερθεί πως η κάθε χώρα διαθέτει διαφορετικούς πόρους στις ΕΠΑΕ. Ανάλογα με την διάρθρωση της ανεργίας το κάθε κράτος

μπορεί να στοχεύσει συγκεκριμένη μερίδα του πληθυσμού με βάση την ηλικία, το φύλο και την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων (Klune, 2010) και μπορεί να διαφέρουν όσον αφορά την αμοιβή και τον αριθμό των συμμετεχόντων που περιλαμβάνουν τα προγράμματα. Ενώ οι διαφορές στην αποτελεσματικότητα σε αυτές τις διαστάσεις είναι δύσκολο να αποτυπωθούν στις μακροοικονομικές αναλύσεις, το θεσμικό πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργούν οι πολιτικές μπορεί επίσης να είναι ζωτικής σημασίας για το πόσο αποτελεσματικές μπορούν να είναι οι ΕΠΑΕ. Οι ενέργειες που θα αναλυθούν παρακάτω για την καταπολέμηση της ανεργίας είναι:

- Η διαμεσολάβηση, ενημέρωση και καθοδήγηση των ανέργων.
- Η οικονομική στήριξη μέσω επιδομάτων ανεργίας.
- Τα προγράμματα κατάρτισης με επιδότηση για τους ανέργους ή χωρίς.
- Η κοινωφελής εργασία με κάποια συμβολική πληρωμή ή χωρίς.

## **2.2 ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ, ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΙ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ**

Στο πλαίσιο της λειτουργίας των Δημόσιων υπηρεσιών απασχόλησης περιλαμβάνεται η μεσιτεία εργασίας για τη διευκόλυνση των αντιστοιχίσεων μεταξύ προσφοράς και ζήτησης, η παροχή πληροφοριών για την αγορά εργασίας σε εργοδότες και άτομα που αναζητούν εργασία μέσω της συλλογής δεδομένων σχετικά με τις κενές θέσεις εργασίας και τους δυνητικούς αιτούντες, η διαχείριση των παροχών ανεργίας και η διαχείριση-συντονισμός της μετανάστευσης εργατικού δυναμικού.

Μελέτες σε ατομικό επίπεδο έχουν συχνά βρει στοιχεία ότι υπάρχει θετικός αντίκτυπος στην διαδικασία αντιστοίχισης εργαζομένων με θέσεις εργασίας (Crépon et al., 2013; Hägglund, 2014). Τα άτομα που συμμετέχουν σε διαμεσολάβηση, ενημέρωση και καθοδήγηση έχουν υψηλότερα κίνητρα αναζήτησης εργασίας (Fredriksson and Holmlund, 2006). Αρκετές μετα-μελέτες, οι οποίες αξιολογούν τις επιπτώσεις εκατοντάδων αξιολογήσεων προγραμμάτων, υποδεικνύουν επίσης ότι η βοήθεια για την αναζήτηση εργασίας μπορεί να μειώσει τον χρόνο που αφιερώνεται στην ανεργία, αν και συνήθως χωρίς να διευκρινίζεται εάν αυτό οφείλεται σε αποτελέσματα υπηρεσιών ή κυρώσεων, καθώς αυτά συγκεντρώνονται σε μία κατηγορία (Card et al., 2010; Klune, 2010).

Όσον αφορά τις μακροοικονομικές επιπτώσεις, υπάρχει περιορισμένος αριθμός πρόσφατων στοιχείων. Αξιοσημείωτες εξαιρέσεις αποτελούν οι μελέτες των Boone και van Ours (2004), οι οποίοι βρήκαν στοιχεία ότι οι αυξημένοι πόροι σε αυτόν τον τομέα των υπηρεσιών απασχόλησης σχετίζονται με χαμηλότερα ποσοστά ανεργίας. Πιο πρόσφατα, ο

Abrassart (2015) διαπίστωσε ότι οι αυξημένες δαπάνες για τον συντονισμό ανέργων και θέσεων εργασίας συσχετίστηκαν με αυξημένα ποσοστά απασχόλησης μεταξύ ανδρών και γυναικών με χαμηλή ειδικευση. Επίσης οι Caliendo και Schmidl (2016) βρήκαν ότι τα προγράμματα βοήθειας στην αναζήτηση εργασίας παρουσιάζουν παρόμοια αποτελεσματικότητα για τους νέους όπως και για τον συνολικό εργαζόμενο πληθυσμό. Όσον αφορά την ανεργία των νέων τα στοιχεία υποδηλώνουν ότι η παροχή συμβουλών μπορεί όχι μόνο να βοηθήσει τους νέους να βρουν απασχόληση γρηγορότερα, αλλά και να τους βοηθήσει να εισέλθουν σε πιο σταθερή απασχόληση υψηλότερης ποιότητας. Ταυτόχρονα, η αποτελεσματικότητα της συμβουλευτικής και της παρακολούθησης των ανέργων φαίνεται να είναι χαμηλή υπό κακές οικονομικές συνθήκες και για τους μακροχρόνια άνεργους νέους (Caliendo and Schmidl, 2016).

Οι Caliendo και Schmidl (2016) υποστηρίζουν ότι οι νέοι ανταποκρίνονται θετικά σε μια απειλή κυρώσεων όσον αφορά τα αποτελέσματα της απασχόλησης βραχυπρόθεσμα, αλλά μπορεί επίσης να εγκαταλείψουν το εργατικό δυναμικό. Τα συνοδευτικά ποιοτικά στοιχεία για τις συνέπειες των κυρώσεων δείχνουν ότι οι άνεργοι που υπόκεινται σε κυρώσεις είναι συνήθως εκείνοι που παρουσιάζουν βαθύτερες δυσκολίες, όπως οικογενειακά προβλήματα, ψυχικές ασθένειες ή τοξικομανίες. Οι κυρώσεις τείνουν περαιτέρω να επιδεινώσουν αυτό το πρόβλημα, επομένως δεν φαίνεται σκόπιμο να χρησιμοποιούνται ως μέθοδος ενεργοποίησης των πλέον μειονεκτούντων (Caliendo and Schmidl, 2016).

### **2.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΤΗΡΙΞΗ ΣΕ ΑΝΕΡΓΟΥΣ**

Ένας μεγάλος αριθμός μακροοικονομικών και μικρο μελετών υποδηλώνει ότι το επίπεδο και ιδιαίτερα η διάρκεια των επιδομάτων ανεργίας είναι πιθανό να επηρεάσει τη συνολική ανεργία και τη διατήρησή της, τις προσπάθειες για αναζήτηση εργασίας και την προθυμία να δεχτούν οι άνεργοι προσφορές εργασίας. Επιπλέον, τα γενναιόδωρα επιδόματα μπορεί να μειώσουν την προθυμία των εργαζομένων να περιορίσουν τις μισθολογικές απαιτήσεις τους ενόψει της πίεσης της ανεργίας. Από την άλλη πλευρά, τα επιδόματα ανεργίας λειτουργούν ως επιδότηση για την αναζήτηση εργασίας, συμβάλλοντας στην υπέρβαση μιας ασύμμετρης εξωτερικότητας πληροφοριών και συμβάλλοντας στην καλύτερη αντιστοίχιση θέσεων εργασίας και, επομένως, στη μείωση της ανεργίας. Ο δείκτης προσδιορισμού του επιδόματος ανεργίας προσμετρά τη διάρκεια του χρόνου ανεργίας, τα

διαφορετικά επίπεδα παλαιότερων αποδοχών και διαφορετικές τις οικογενειακές καταστάσεις (Atkinson and Micklewright, 1991).

Η λήψη εισοδήματος κατά τη διάρκεια μιας περιόδου ανεργίας θα μπορούσε να αλλάξει τους μισθούς που ένα άτομο θα ήταν πρόθυμο να δεχτεί και έτσι να παρατείνει τη διάρκεια της ανεργίας και να αποτελέσει μεγαλύτερο βάρος για την κυβέρνηση. Η έρευνα έχει πλέον προτείνει μια «βέλτιστη» δομή πληρωμών που θα διασφαλίζει ότι οι άνθρωποι θα συνεχίσουν να αναζητούν ενεργά εργασία ενώ λαμβάνουν επιδόματα ανεργίας (Chetty, 2008).

Δυστυχώς, οι διαδικασίες που σχετίζονται με τα συστήματα ασφάλισης ανεργίας μπορεί να αποδειχθούν δυσκίνητες ενόψει μιας οικονομικής κρίσης με ταχεία έναρξη, όπως ο κορονοϊός. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, πολλά κρατικά τμήματα ανεργίας συγκλονίστηκαν από την ξαφνική εκθετική αύξηση των αιτήσεων ασφάλισης ανεργίας και η κατάρρευση διαφόρων ιστότοπων του υπουργείου Εξωτερικών αναδείχθηκε σημαντικά (Bell and Blanchflower, 2020).

Για το λόγο αυτό, οι κυβερνήσεις έχουν καταφύγει σε καινοτόμα μέτρα προστασίας του εισοδήματος για να αποτρέψουν μια ξαφνική και ταχεία αύξηση της ανεργίας. Τα μέτρα αυτά περιλαμβάνουν συστήματα που διασφαλίζουν ότι οι επιχειρήσεις διατηρούν το προσωπικό τους και οι εργαζόμενοι λαμβάνουν μέρος του εισοδήματός τους πριν από την κρίση. Το όφελος αυτών των συστημάτων είναι ότι δεν μεταβάλλουν τις δομές κινήτρων των πληγέντων: οι εργαζόμενοι που έχουν τεθεί σε διαθεσιμότητα δεν μεταβάλλουν τα πρότυπα αναζήτησής τους καθώς παραμένουν στη μισθοδοσία της εταιρείας τους, ενώ οι επιχειρήσεις επωφελούνται από τη διατήρηση προσωπικού με εξειδικευμένες δεξιότητες και εμπειρία σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις.

## **2.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ**

Η κατάρτιση υποτίθεται ότι μεταδίδει επιθυμητές δεξιότητες στους ανέργους, καθιστώντας τους έτσι ελκυστικούς για τους εργοδότες. Ο τρόπος οργάνωσης των προγραμμάτων μπορεί να διαφέρει σημαντικά, τόσο εντός όσο και μεταξύ των χωρών. Τα προγράμματα μπορούν, για παράδειγμα, να σχεδιαστούν ως κατάρτιση στην τάξη ή ως κατάρτιση κατά την εργασία και να επικεντρωθούν περισσότερο ή λιγότερο σε γενικές ή επαγγελματικές δεξιότητες, όπου οι τελευταίες βρίσκονται συχνά σε προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί για να οδηγήσουν ανέργους σε υποστελεχωμένα τμήματα της αγοράς εργασίας, μερικές φορές σε συνεργασία με ιδιωτικούς φορείς (Grubb and Puymoyen, 2008).



Τα προγράμματα κατάρτισης προσανατολίζονται προς την αύξηση της απασχολησιμότητας μέσω της ενίσχυσης του ανθρώπινου κεφαλαίου και δεν θεωρείται ότι εκτοπίζουν ή υποκαθιστούν την κανονική απασχόληση στον ίδιο βαθμό με τα προγράμματα δημιουργίας θέσεων εργασίας και τις επιδοτήσεις μισθών. Όπως σημειώνεται, το περιεχόμενο των προγραμμάτων κατάρτισης όσον αφορά τις γενικές και επαγγελματικές δεξιότητες μπορεί να διαφέρει σημαντικά μεταξύ των χωρών και των καθεστώτων της αγοράς εργασίας (Iversen and Stephens, 2008), και παρόμοια με τους άλλους τύπους πολιτικής, μπορούν να είναι διαθέσιμα για ευρύτερες ομάδες ανέργων ή να είναι πιο στοχευμένα.

Παρόλο που τα προγράμματα κατάρτισης αποσκοπούν και υποτίθεται ότι αυξάνουν την απασχολησιμότητα των ανέργων μέσω της παροχής δεξιοτήτων που είναι ελκυστικές για τους εργοδότες, τα μακροοικονομικά στοιχεία έχουν παράσχει ανάμεικτα αποτελέσματα για τη σχέση μεταξύ των δαπανών για προγράμματα κατάρτισης και της ανεργίας. Ενώ οι περισσότερες μελέτες έχουν δείξει ότι οι δαπάνες για κατάρτιση τείνουν να μειώνουν τα συνολικά ποσοστά ανεργίας (Abrassart, 2015; Bassanini and Duval, 2009; Boone and van Ours, 2009), άλλοι υποστηρίζουν ότι τα προγράμματα κατάρτισης είναι περιθωριακά (Calmfors et al., 2002; Martin and Grubb, 2001).

Αντίθετα, τα στοιχεία σε ατομικό επίπεδο είναι σχετικά ευνοϊκά, ιδίως λαμβάνοντας υπόψη τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις. Έτσι, οι βραχυπρόθεσμες επιπτώσεις μετατοπίζονται σε θετικά αποτελέσματα μερικά χρόνια μετά την παρακολούθηση των προγραμμάτων κατάρτισης (Card et al., 2018; Forslund and Vikström, 2011). Η καθυστέρηση στα θετικά αποτελέσματα εξηγείται κυρίως από τα φαινόμενα εγκλωβισμού, όπου η ένταση αναζήτησης εργασίας μειώνεται κατά τη διάρκεια της συμμετοχής, για να αυξηθεί στη συνέχεια καθώς τα προγράμματα πλησιάζουν στην ολοκλήρωσή τους.

Ωστόσο, πολλά χαρακτηριστικά σχεδίασης ενδέχεται να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων. Οι διαφορές μεταξύ της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και της κατάρτισης στην τάξη δεν είναι, για παράδειγμα, σαφείς στις μελέτες που προαναφέρθηκαν, αλλά υπάρχουν ενδείξεις ότι η κατάρτιση στο χώρο εργασίας είναι αποτελεσματικότερη από την κατάρτιση στην τάξη, τουλάχιστον στο σουηδικό πλαίσιο, όπου υποστηρίζεται ότι η κατάρτιση πρέπει να μοιάζει με την κανονική απασχόληση σε λογική παρόμοια με εκείνη των επιδοτήσεων μισθών και της δημιουργίας θέσεων εργασίας (Sianesi, 2008). Ωστόσο, ο σχεδιασμός των προγραμμάτων μπορεί επίσης να έχει διαφορετικά αποτελέσματα μεταξύ των ομάδων-στόχων, όπου μελέτες σχετικά με τα γερμανικά

διοικητικά δεδομένα δείχνουν ότι οι ενέργειες κατάρτισης στην τάξη μπορεί να είναι επωφελείς για τους μακροχρόνια ανέργους (Dengler, 2019). Ενώ το τελευταίο υπογραμμίζει τη σημασία της συνεχούς και εντατικής κατάρτισης, θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι η συμμετοχή σε προγράμματα μπορεί να ανανεώσει την επιλεξιμότητα για παροχές ανεργίας (Cronert, 2019). Στην περίπτωση αυτή, ενδέχεται να μην σημειωθεί αύξηση της έντασης αναζήτησης εργασίας.

Σήμερα σε πολλές χώρες τονίζεται η σημαντικότητα των ψηφιακών δεξιοτήτων και υποστηρίζεται ότι αποτελούν προϋπόθεση για το παρόν και το μέλλον της εργασίας. Υπό το πρίσμα μιας αναπτυσσόμενης ψηφιοποιημένης οικονομίας, οι δεξιότητες που θα έχουν ολοένα και μεγαλύτερη ζήτηση περιλαμβάνουν τις ψηφιακές δεξιότητες. Σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Εργασίας (ILO) με βάση το διαδικτυακό εργαλείο ανάλυσης κενών θέσεων δεξιοτήτων του Cedefop, σχεδόν οι μισές θέσεις αφορούσαν τις Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), την υγειονομική περίθαλψη, την επιστήμη και τους τομείς των επιχειρήσεων και του λιανικού εμπορίου και αναμένεται να αυξηθούν στο μέλλον. Πολλές από αυτές τις κενές θέσεις απαιτούν κάποιες γνώσεις ψηφιακών δεξιοτήτων. Σύμφωνα με το ESJS το 2014, περισσότερο από το 85 τοις εκατό των εργοδοτών της ΕΕ απαιτούσαν τουλάχιστον βασικές δεξιότητες ΤΠΕ για να εκτελέσουν οι εργαζόμενοι τα καθήκοντά τους. Στο μέλλον, ο μελλοντικός διαρθρωτικός μετασχηματισμός των αγορών εργασίας της ΕΕ θα συνοδεύεται από υψηλή ζήτηση για ψηφιακές δεξιότητες. Η εμπειρία του lockdown του COVID-19 θα αυξήσει περαιτέρω την ζήτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων (International Labour Organization, 2021)

## **2.5 ΕΠΙΔΟΤΗΣΕΙΣ ΜΙΣΘΩΝ-ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η επιδοτούμενη απασχόληση αναφέρεται κυρίως στις επιδοτήσεις μισθών, όπου μέρος του κόστους εργασίας καλύπτεται από δημόσιους πόρους για να ενθαρρυνθούν οι εργοδότες να προσλάβουν ανέργους, εστιάζοντας συχνά σε συγκεκριμένες ομάδες, όπως οι μακροχρόνια άνεργοι. Υπάρχουν επίσης παραδείγματα όπου οι επιδοτήσεις μισθών χρησιμοποιούνται για τη διατήρηση ήδη απασχολούμενων σε εύαλωτους τομείς. Ενώ συνήθως περιορίζονται σε εργοδότες του ιδιωτικού τομέα, οι επιδοτήσεις μισθών χρησιμοποιούνται επίσης στον δημόσιο τομέα.

Η δημόσια δημιουργία θέσεων εργασίας, αφορά προγράμματα που δημιουργούν θέσεις εργασίας, συνήθως κοινοτικού οφέλους, που δεν θα υπήρχαν διαφορετικά, δηλαδή πρόσθετες θέσεις εργασίας πέρα από την κανονική ζήτηση της αγοράς (Grubb and Ruymoyen, 2008). Παρόμοια με τις επιδοτήσεις μισθών, αυτές συχνά στοχεύουν σε ανέργους που είναι δύσκολο να τοποθετηθούν.

Η σχέση μεταξύ των προγραμμάτων δημιουργίας θέσεων εργασίας και του ποσοστού ανεργίας είναι διφορούμενη καθώς τα προγράμματα δημιουργίας θέσεων εργασίας συχνά επικρίνονται ως «κενές» πολιτικές επειδή, όπως υποστηρίζεται, δημιουργούν μόνο επιφανειακές θέσεις εργασίας (Martin and Grubb, 2001). Υποστηρίζεται επίσης ότι στα σοσιαλδημοκρατικά καθεστώτα δημιουργούνται πιο προηγμένες θέσεις εργασίας με μισθούς επιπέδου αγοράς (Wadensjö, 2007). Φαίνεται ότι όσο περισσότερο τα προγράμματα θέσεων εργασίας μοιάζουν με κανονικές θέσεις εργασίας, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα η δημιουργία θέσεων εργασίας να παράγει αποτελέσματα μετατόπισης της ανεργίας προς τα κάτω και αποκατάστασης των ατόμων (Calmfors et al., 2002). Εάν η δημιουργία θέσεων εργασίας στοχεύει σε όσους είναι πιο απομακρυσμένοι από την αγορά εργασίας ή διαθέτουν προσόντα χαμηλής ποιότητας, τα αποτελέσματα υποκατάστασης και μετατόπισης μειώνονται, αλλά οι μισθολογικές απαιτήσεις μπορεί να αυξηθούν καθώς μειώνεται ταυτόχρονα ο ανταγωνισμός για κανονικές θέσεις εργασίας (Forslund and Vikström, 2011). Εάν η ποιότητα των δημιουργούμενων θέσεων εργασίας είναι πολύ χαμηλή, οι συμμετέχοντες μπορούν επίσης να επιστρέψουν στην ανεργία μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος.

Με βάση αυτές τις θεωρητικές εκτιμήσεις, είναι προφανές ότι ο σχεδιασμός των προγραμμάτων δημιουργίας θέσεων εργασίας πρέπει να πετύχει μια λεπτή ισορροπία για την επιτυχή μείωση των ποσοστών ανεργίας. Εμπειρικά, φαινομενικά αποτυγχάνουν να το πράξουν, καθώς οι περισσότερες μελέτες σε ατομικό επίπεδο δείχνουν αρνητικές συσχετίσεις μεταξύ απασχόλησης και συμμετοχής σε δημόσια προγράμματα δημιουργίας θέσεων εργασίας (Card et al., 2018; Kluge, 2010). Τούτου λεχθέντος, υπάρχουν κάποια στοιχεία από αξιολογήσεις στη Γερμανία ότι οι πολιτικές δημιουργίας θέσεων εργασίας μπορεί να είναι επωφελείς για συγκεκριμένες ομάδες, για παράδειγμα, τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας (Hohmeyer and Wolff, 2012) ή για τις γυναίκες με τριτοβάθμια εκπαίδευση σε προγράμματα δημιουργίας θέσεων εργασίας που δημιουργήθηκαν μετά την επανένωση της Γερμανίας στα τέλη της δεκαετίας του 1990 (Bergemann et al., 2017).

Υποστηρίζεται πως οι δαπάνες για τη δημιουργία δημόσιων θέσεων εργασίας είναι επιζήμιες για τα ποσοστά απασχόλησης ανδρών και γυναικών χαμηλής ειδίκευσης (Abrassart,

2015). Οι Riley and Young (2001) και Van Reenen (2004) αξιολογούν το μέγεθος των αποτελεσμάτων υποκατάστασης στο πλαίσιο του NDYP στο Ηνωμένο Βασίλειο και βρίσκουν ελάχιστα έως καθόλου στοιχεία υποκατάστασης διαφορετικών ηλικιακών ομάδων. Ωστόσο, δεδομένου ότι δεν συμμετείχαν όλοι οι νέοι που συμμετέχουν στο NDYP στο πρόγραμμα επιδότησης μισθών, τα στοιχεία αυτά ενδέχεται να μην μπορούν να μεταφερθούν σε πιο εντατικές χρήσεις των επιδοτήσεων.

Συνολικά, η βιβλιογραφία προτείνει τόσο θετικές όσο και επιζήμιες επιπτώσεις της δημιουργίας θέσεων εργασίας και, παρόλο που η συμμετοχή μπορεί να είναι επωφελής για ορισμένες ομάδες, οι επιζήμιες επιπτώσεις φαίνεται να είναι πιο διαδεδομένες, γεγονός που δείχνει ότι δεν πρέπει να αναμένουμε ότι η δημιουργία δημόσιων θέσεων εργασίας θα συνδέεται με μειωμένα ποσοστά ανεργίας σε συνολικό επίπεδο.

Η επιδοτούμενη απασχόληση από την άλλη θεωρείται ως επί το πλείστον αποτελεσματικό μέσο πολιτικής για τη μείωση της συνολικής ανεργίας (Martin and Grubb, 2001). Στις επιδοτήσεις μισθών, οι δημόσιοι πόροι καλύπτουν μέρος του κόστους εργασίας στους εργοδότες (Schünemann et al., 2015). Παρέχοντας οικονομικά κίνητρα, οι εργοδότες είναι πιο πιθανό να προσλάβουν άτομα που διαφορετικά είναι δύσκολο να τοποθετηθούν. Έτσι, ένα τυπικό πρόγραμμα επιδότησης μισθών συχνά στοχεύει, για παράδειγμα, σε μακροχρόνια ανέργους, που χορηγείται επιδότηση εάν οι εργοδότες προσλάβουν ένα άτομο που είναι άνεργο για περισσότερο από ένα χρόνο.

Οι επιδοτήσεις μισθών έχουν αναμφισβήτητα οφέλη τόσο για τους εργοδότες όσο και για τους συμμετέχοντες. Οι εργοδότες μπορούν να χρησιμοποιήσουν επιδοτήσεις για να πληρώνουν τους συμμετέχοντες και οι συμμετέχοντες, σε σύγκριση με τις θέσεις εργασίας που δημιουργούνται δημόσια, συμμετέχουν σε συνθήκες κανονικής απασχόλησης. Εκτός από τη δυνατότητα μετάβασης σε τακτική, μη επιδοτούμενη, απασχόληση, οι συμμετέχοντες μπορούν έτσι να αποκτήσουν πιο κατάλληλη εργασιακή εμπειρία που θα είναι αναμφισβήτητα επωφελής για τη συνέχιση της αναζήτησης εργασίας. Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό σχεδιασμού είναι η πρόληψη ή η μείωση της κατάχρησης από τους εργοδότες, για παράδειγμα, η παροχή κινήτρων στους εργοδότες για τη μετάβαση των συμμετεχόντων σε κανονικές συμβάσεις εργασίας μετά την εξάντληση της επιδότησης (Schünemann et al., 2015)

Η γενική εκτίμηση από τη βιβλιογραφία υποστηρίζει την ιδέα ότι οι επιδοτήσεις μισθών είναι πιο αποτελεσματικές όταν στοχεύουν σε μακροχρόνια ανέργους (Card et al., 2018), αλλά υπάρχουν στοιχεία από τη Σουηδία ότι οι γενικές επιδοτήσεις μισθών,

διαθέσιμες για όλους τους ανέργους, μπορούν επίσης να είναι αποτελεσματικές (Forslund et al., 2004). Αναφορικά με τις επιπτώσεις στη συνολική ανεργία, οι επιδοτήσεις μισθών έχουν κοινά χαρακτηριστικά με τη δημιουργία θέσεων εργασίας στο δημόσιο, καθώς οι ιδιωτικές επιδοτήσεις δεν είναι ο αυτοσκοπός της δημιουργίας των θέσεων καθώς οι εργοδότες έτσι και αλλιώς θα είχαν δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας ανεξάρτητα από την ύπαρξη επιδότησης (Bassanini and Duval, 2009).

Οι επιδοτούμενοι μισθοί ή τα προγράμματα εισοδηματικής στήριξης αποσκοπούν κυρίως στην παροχή οικονομικού κινήτρου στους εργοδότες να προσλαμβάνουν νέους με χαμηλότερη σχετική αρχική παραγωγικότητα. Δεδομένου ότι οι εργοδότες μπορεί να αναμένουν δαπάνες για επενδύσεις αρχικής κατάρτισης ή μπορεί να χρειαστεί να καταβάλουν μισθούς που υπερβαίνουν την αναμενόμενη αρχική παραγωγικότητα, οι επιδοτήσεις μισθών προορίζονται να αντισταθμίσουν τους εργοδότες για αυτές τις δαπάνες. Ταυτόχρονα, εάν οι νέοι είναι απρόθυμοι να εργαστούν για τους χαμηλούς μισθούς που τους προσφέρουν οι εργοδότες, οι επιδοτήσεις μισθών μπορεί να αυξήσουν το επίπεδο των μισθών και, συνεπώς, τα κίνητρα των νέων να εργαστούν.

Συνήθως, οι επιδοτήσεις μισθών καταβάλλονται για περιορισμένο χρονικό διάστημα (από μερικούς μήνες έως ένα ή δύο έτη) με την ελπίδα ότι μέχρι τη λήξη της επιδότησης, οι νέοι θα έχουν αυξήσει επαρκώς τις δεξιότητές τους ώστε να προσληφθούν με κανονικές συμβάσεις εργασίας από την ίδια ή διαφορετική επιχείρηση. Ορισμένα προγράμματα συνδυάζουν την καταβολή επιδότησης μισθού με ρυθμίσεις επαγγελματικής κατάρτισης σε σύμβαση εργασίας τύπου μαθητείας. Το ύψος της επιδότησης ποικίλλει· στη Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο ανερχόταν στο 40% έως 60% του μισθολογικού κόστους.

## **2.6 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ**

Στο κεφάλαιο 2 μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση ερευνήθηκε η αποτελεσματικότητα των δράσεων καταπολέμησης της ανεργίας. Αναφορικά με τις δράσεις διαμεσολάβησης ενημέρωση και καθοδήγησης φάνηκε πως μειώνουν τα ποσοστά ανεργίας. Η αύξηση των δαπανών σε αυτό το πλαίσιο είναι αποτελεσματική και ιδίως για τους ανέργους χαμηλής ειδίκευσης. Η διαμεσολάβηση έχει τα ίδια αποτελέσματα ανά ηλικιακή ομάδα αν και οι νέοι οδηγούνται μέσω αυτής σε καλύτερης ποιότητας απασχόληση με μεγαλύτερη σταθερότητα. Όσον αφορά τα επιδόματα ανεργίας θα πρέπει πολύ προσεκτικά να καθορίζεται το ποσοστό της επιδότησης ώστε να μην παρατείνουν τη διάρκεια της ανεργίας. Ακόμα οι περισσότερες έρευνες δείχνουν ότι τα προγράμματα κατάρτισης

ενδυναμώνουν τους ανέργους και μειώνουν τα ποσοστά ανεργίας με εξαίρεση δύο μελέτες που συμπέραναν ότι καθιστούν τους ανέργους στο περιθώριο. Φαίνεται πως η κατάρτιση σε επιχείρηση είναι πιο αποτελεσματική σε κάποιες χώρες όπου εφαρμόζεται ενώ η κατάρτιση στην τάξη ενδείκνυται για μακροχρόνια ανέργους. Σήμερα είναι αναγκαία καθώς οι ψηφιακές δεξιότητες θεωρούνται απαραίτητες για πλήθος θέσεων εργασίας. Η Δημόσια δημιουργία θέσεων εργασίας είναι ένα μέτρο που εξαρτάται από την ποιότητα των θέσεων που προσφέρονται. Εάν οι θέσεις αυτές είναι υψηλής ποιότητας και προσομοιάζουν κανονική απασχόληση τα αποτελέσματα είναι θετικά. Βρέθηκε επίσης ότι αποδίδουν σε περιπτώσεις που οι άνεργοι είναι μεγάλης ηλικίας, αν και η γενική εικόνα είναι ότι είναι επιζήμια δράση για το κράτος με οφέλη σε πολύ συγκεκριμένες περιπτώσεις. Τέλος, η επιδοτούμενη απασχόληση θεωρείται πολύ αποτελεσματικό μέτρο καθώς ενδέχεται η κανονική σύναψη σύμβασης με τον άνεργο. Το ύψος της επιδότησης προσφέρει αξιοπρεπές μισθό (επιδότηση και μισθός από εταιρεία) εμπειρία και αύξηση δεξιοτήτων αλλά η διάρκειά της δεν μπορεί να είναι μακρά.

### 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το κεφάλαιο αυτό παραθέτει την μεθοδολογία έρευνας που επιλέχθηκε ώστε να διερευνηθεί το θέμα του στρατηγικού ανασχεδιασμού σε συγκεκριμένο φορέα επιλογής ο οποίος είναι υπεύθυνος για τις πολιτικές ενίσχυσης της απασχόλησης στην Ελλάδα. Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται ο σκοπός και το είδος της έρευνας, το ερωτηματολόγιο και το δείγμα της ποσοτικής έρευνας καθώς και το εργαλείο που θα χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση των δεδομένων.

#### 3.2 ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο θεωρητικό μέρος αναλύθηκε η έννοια του ανασχεδιασμού των δημοσίων υπηρεσιών. Στην συνέχεια εστίασαμε στις δράσεις καταπολέμησης της ανεργίας και στην αποτελεσματικότητά τους μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Για την εμβάθυνση στο θέμα των νέων πολιτικών ενίσχυσης της απασχόλησης επιλέχθηκε να παρουσιαστεί η περίπτωση της ΔΥΠΑ (4ο κεφάλαιο), ο ύψιστης σημασίας οργανισμός ενίσχυσης της

απασχόλησης στην χώρα μας. Τα τελευταία 2 έτη η ΔΥΠΑ (πρωην ΟΑΕΔ) βρίσκεται σε διαδικασία εσωτερικού ανασχεδιασμού στις δομές της και ακολουθεί μια πορεία προς τον ψηφιακό της μετασχηματισμό με επίκεντρο τον πολίτη.

Το είδος της έρευνας που επιλέχθηκε είναι η μικτή έρευνα (ποιοτική και ποσοτική) η οποία στην παρούσα εργασία περιλαμβάνει α) την μελέτη περίπτωσης της ΔΥΠΑ β) την ποσοτική έρευνα ερωτηματολογίων σε άνεργους συμμετέχοντες προγραμμάτων κατάρτισης της ΔΥΠΑ στην ΠΕ Ροδόπης. Μέσα από την ιστοσελίδα της αντλήθηκαν στοιχεία για την πορεία της και τους νέους της στόχους. Για την αξιολόγηση της αναδιαμόρφωσης θεωρήσαμε κρίσιμη την ικανοποίηση των πολιτών σε μια υπηρεσία που προσφέρει, η οποία θεωρείται αποτελεσματική δράση καταπολέμησης της ανεργίας στην διεθνή βιβλιογραφία και επηρεάζεται από την οργάνωση του οργανισμού απασχόλησης που την προσφέρει.

Συγκεκριμένα σκοπός της έρευνας ερωτηματολογίων είναι να εξεταστεί η ικανοποίηση συμμετεχόντων ανέργων από τα προγράμματα κατάρτισης της ΔΥΠΑ στην Περιφερειακή Ενότητα Ροδόπης. Για την εκπλήρωση του σκοπού της έρευνας καθορίστηκαν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- ❖ Σχετίζεται η ηλικία των συμμετεχόντων με την ικανοποίησή τους από το πρόγραμμα κατάρτισης;
- ❖ Σχετίζεται το είδος της εκπαίδευσης (δια ζώσης, online κλπ) με την ικανοποίησή τους από το πρόγραμμα κατάρτισης;
- ❖ Σχετίζονται οι λόγοι συμμετοχής στο πρόγραμμα με την ικανοποίησή τους από το πρόγραμμα κατάρτισης;

### **3.3 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΑΙ ΔΕΙΓΜΑ**

Την 1η ενότητα του ερωτηματολογίου αποτελούν ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά καθώς και βασικά στοιχεία για το τελευταίο πρόγραμμα κατάρτισης της

ΔΥΠΑ. Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν τα στοιχεία εργασιακής κατάστασης των εργαζομένων κατά την είσοδο τους στο πρόγραμμα αλλά και στοιχεία της σημερινής τους κατάστασης. Συνεχίζοντας στην τρίτη ενότητα ξεκινούν οι ερωτήσεις που σχετίζονται με προσωπικά κίνητρα και απόψεις με επίκεντρο τους λόγους συμμετοχής στο πρόγραμμα. Καθώς θεωρούμε ότι για κάθε ανθρώπινη δράση μπορεί να ευθύνονται περισσότεροι λόγοι παρουσιάστηκε στους ερωτώμενους ένα πλέγμα 8 παραγόντων και θα βαθμολογήσουν σε 5βάθμια κλίμακα πόσο τους επηρέασε ο κάθε ένας. Η τέταρτη ενότητα είναι η κυρίαρχη πηγή άντλησης των συμπερασμάτων περί ικανοποίησης από τα προγράμματα κατάρτισης. Θεωρήθηκε σκόπιμο η ικανοποίηση των συμμετεχόντων να μετρηθεί με βάση 4 άξονες: Εξυπηρέτηση από την ΔΥΠΑ, Περιεχόμενο προγραμμάτων, εκπαιδευτικό προσωπικό, ικανοποίηση από φυσικές και τεχνολογικές υποδομές της ΔΥΠΑ. Το ερωτηματολόγιο το οποίο κατασκευάστηκε στο Google Forms αναρτήθηκε σε σχετικές ομάδες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και αναφερόταν ρητά ότι απευθύνεται σε άτομα τα οποία έχουν ολοκληρώσει την συμμετοχή τους σε πρόγραμμα κατάρτισης της ΔΥΠΑ το 2022-2023 (επιδοτούμενο ή μη) με την ιδιότητα του ανέργου και ο τόπος υλοποίησης ήταν στην Π.Ε Ροδόπης. Οι συμμετέχοντες μπορεί να έχουν πραγματοποιήσει πάνω από 1 πρόγραμμα, αλλά οι απόψεις τους θα αφορούν την τελευταία (πιο πρόσφατη) εμπειρία τους. Το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε αρχικά σε 5 άτομα πιλοτικά τα οποία γνωρίζουμε ότι πληρούν τα κριτήρια και υπάρχει σχέση οικειότητας και αντλήσαμε τις απόψεις τους όπου και έγινε φανερό ότι δεν υπήρξε κάποιο πρόβλημα στην έκφραση ή στην επάρκεια του ερωτηματολογίου. Το δείγμα της έρευνας ήταν 70 άτομα.

### **3.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ**

Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε στο λογισμικό Statistical Package For Social Sciences της έκδοσης 22 και έγινε παρουσίαση των απαντήσεων στη ενότητα 5.1 μέσω διαγραμμάτων περιγραφικής στατιστικής και όπου κρίνεται απαραίτητο πινάκων με μέτρα θέσης και διασποράς. Για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων που παρουσιάζονται στην ενότητα 5.2 χρησιμοποιήθηκαν έλεγχοι υποθέσεων. Για την ευκολότερη ερμηνεία των αποτελεσμάτων πριν την εφαρμογή των ελέγχων υποθέσεων εξετάστηκε η εσωτερική αξιοπιστία των τεσσάρων αξόνων που συνθέτουν την ενότητα “Ικανοποίηση από το πρόγραμμα κατάρτισης”. Αν η αξιοπιστία είναι υψηλή σε έναν άξονα θα υπολογιστεί ο μέσος



όρος των απαντήσεων σε αυτό τον άξονα και θα χρησιμοποιηθεί αντί των μεμονωμένων ερωτήσεων που τον συνθέτουν.

### **3.5 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ**

Μέσα από το κεφάλαιο αυτό ο αναγνώστης έλαβε γνώση για την μεθοδολογία έρευνας που εφαρμόστηκε. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε είναι μικτή, καθώς περιέχει την μελέτη περίπτωσης του ανασχεδιασμού της ΔΥΠΑ που παρουσιάζεται στο 4ο κεφάλαιο αλλά και την ποσοτική έρευνα ερωτηματολογίων για την εύρεση της ικανοποίησης των πολιτών σε μια βασική υπηρεσία που προσφέρει, τα σεμινάρια κατάρτισης ανέργων, στην Π.Ε Ροδόπης. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας παρουσιάζονται στο 5ο κεφάλαιο.

## **4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΥΠΑ (ΠΡΩΗΝ ΟΑΕΔ)**

### **4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στην χώρα μας, όπως και στις περισσότερες, οι δημόσιες υπηρεσίες απασχόλησης (ΔΥΠΑ) και τα Υπουργεία Εργασίας είναι οι κύριες αρχές που είναι υπεύθυνες για τις ΕΠΑΕ. Το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) υποστηρίζει οικονομικά τις ΕΠΑΕ εντός της ΕΕ και το European center for social welfare policies and Research είναι υπεύθυνο για την ορθή και αποτελεσματική λειτουργία των δράσεων Ενεργών Πολιτικών Αγοράς Εργασίας. Στο παρόν κεφάλαιο μελετάται η δράση της ΔΥΠΑ, της αρμόδιας υπηρεσίας προστασίας των ανέργων και προώθησης της απασχόλησης, καθώς και το έργο αναδιαμόρφωσης της που ξεκίνησε το 2021, ώστε να παρέχει καλύτερης ποιότητας υπηρεσίες με την βέλτιστη κάλυψη των στόχων δημιουργίας της, σε μια εποχή που η ανεργία ακόμα παραμένει μείζον πρόβλημα.

### **4.2 ΟΙ ΣΗΜΕΡΙΝΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΝΕΡΓΙΑΣ**

Το ποσοστό ανεργίας της Ελλάδας είναι ασυνήθιστα υψηλό σε σύγκριση με την υπόλοιπη ΕΕ και ήταν 11,6% τον Ιανουάριο του 2023. Είναι η δεύτερη σε ανεργία χώρα μετά

την Ισπανία, η οποία είχε 13% ανεργία την ίδια περίοδο. Την Ελλάδα ακολουθούν η Ιταλία (7,9%) και η Κύπρος (7,4%) (Statista, 2023).

Το πρώτο εξάμηνο του 2022, το ποσοστό ανεργίας και το ποσοστό απασχόλησης βελτιώθηκαν σημαντικά σε σύγκριση με το 2021. Το 60,5% του εργατικού δυναμικού απασχολήθηκε το δεύτερο τρίμηνο, ενώ το 12,2% ήταν άνεργοι. Η πετρελαϊκή κρίση και το αυξανόμενο κόστος δεν έχουν ακόμη επιπτώσεις στην αγορά εργασίας, η οποία έχει ανακάμψει από τη ζημιά της επιδημίας. Ωστόσο, οι διαρθρωτικές ανησυχίες εξακολουθούν να υφίστανται, με τους αριθμούς του δεύτερου τριμήνου να δείχνουν ότι η συμμετοχή των γυναικών στο εργατικό δυναμικό ήταν 22,1% χαμηλότερη από τον μέσο όρο της Ευρωζώνης και το ποσοστό απασχόλησης ήταν το δεύτερο χαμηλότερο στην ΕΕ. Αναφέρεται επίσης ότι ο ιδιωτικός τομέας δημιουργεί χαμηλόμισθες θέσεις εργασίας σε επιχειρήσεις μικρής αξίας. Η απασχόληση στον δευτερογενή τομέα είναι 38% χαμηλότερη από το 2008, ενώ η απασχόληση στον τριτογενή τομέα έχει επανέλθει στα επίπεδα του 2008 (INE ΓΣΕΕ, 2022).

Παρά τις διαρθρωτικές βελτιώσεις που υιοθετήθηκαν από πολλές διοικήσεις τα τελευταία χρόνια, η ανεργία των νέων παραμένει μια σοβαρή ανησυχία, τόσο πριν όσο και μετά την έλευση της οικονομικής κρίσης. Η ανεργία των νέων στην Ελλάδα έχει αυξηθεί από το 2009. Συγκεκριμένα η ανεργία είναι 2,4 φορές μεγαλύτερη στην ηλικιακή ομάδα 15-19 ετών, 2,6 φορές μεγαλύτερη στην ηλικιακή ομάδα 20-24 ετών και 3,1 φορές μεγαλύτερη στην ηλικιακή ομάδα 25-29 ετών σε σύγκριση με τον μέσο όρο της ΕΕ. Ως αποτέλεσμα, η ανεργία των νέων στην Ελλάδα μειώνεται αργότερα και πιο θεμελιωδώς (Kanelloropoulos et al., 2022).

### **4.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΔΥΠΑ**

Τα Γραφεία Απασχόλησης δημιουργήθηκαν το 1922 για την προστασία και τη στήριξη των ανέργων και η Υπηρεσία Ασφάλισης Απασχόλησης και Ανεργίας ιδρύθηκε 32 χρόνια αργότερα. Το 1969 ο ΟΑΑΑ αναβαθμίστηκε σε ΟΑΕΔ και η εξέλιξή του συνεχίστηκε τα επόμενα χρόνια. Τα Κέντρα Προώθησης Απασχόλησης δημιουργήθηκαν το 2001 για να αντικαταστήσουν τα Γραφεία Απασχόλησης και έπειτα μετονομάστηκαν σε ΚΠΑ2 (όπως τα γνωρίζουμε σήμερα), δηλαδή υπηρεσίες που παρέχουν ενεργητικές και παθητικές πολιτικές απασχόλησης μιας στάσης (odigostoupoliti, 2022).

Η προσπάθεια αναδιάρθρωσης «Ανασχεδιασμός του Επιχειρησιακού Μοντέλου του ΟΑΕΔ» διήρκεσε από το 2012 έως το 2018. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, οι Δημόσιες Υπηρεσίες Απασχόλησης του Ηνωμένου Βασιλείου, της Σουηδίας, της Γερμανίας και της Γαλλίας και η

εσωτερική διοίκηση και η εκτέλεση του προγράμματος του προσωπικού του Οργανισμού ήταν ζωτικής σημασίας. Ο Οργανισμός υποβλήθηκε σε διαρθρωτικές προσαρμογές για τη βελτίωση της διαμεσολάβησης και της ψηφιοποίησης στην αγορά εργασίας. Αξιοσημείωτη είναι η αναδιάρθρωση του ΚΡΑ2, η ηλεκτρονική επεξεργασία των θεμελιωδών διαδικασιών του πολίτη (E Services) και άλλες εξελίξεις. Η «Ανασχεδιασμός του Επιχειρηματικού Μοντέλου του ΟΑΕΔ» το εκσυγχρόνισε για να εξυπηρετήσει καλύτερα τις απαιτήσεις της ανεργίας και της επιχειρηματικής υποστήριξης. Η μεταρρύθμιση του ΟΑΕΔ, που ονομάστηκε Δημόσια Υπηρεσία Απασχόλησης - ΔΥΠΑ, ξεκίνησε το 2021 και συνεχίζεται τώρα.

Το καταστατικό της ΔΥΠΑ (καταστατικό 4921/2022 – ΦΕΚ Α 75/18.04.2022) επιβάλλει τη διαμόρφωση στρατηγικών για την ενθάρρυνση της απασχόλησης και τη μείωση της ανεργίας. Κύριοι στόχοι του είναι η φροντίδα των ανέργων, ιδιαίτερα αυτών από ευάλωτες κοινωνικές ομάδες, μέσω πολιτικών όπως η ασφάλιση ανεργίας, η βοήθεια στην αναζήτηση εργασίας, η διευκόλυνση της ένταξης ή επανένταξης στην αγορά εργασίας και η κατάρτιση, η μέριμνα για τους εργαζόμενους, ιδίως ειδικές κατηγορίες εργαζομένων που παρέχονται από το νόμο κατά καιρούς, μέσω επιδομάτων ή άλλων παροχών και προγραμμάτων, και εφαρμογή κυβερνητικών πολιτικών. Επίσης, παρακολουθεί την αγορά εργασίας και αλληλεπιδρά με τις επιχειρήσεις, εφαρμόζει κυβερνητική πολιτική για το εργατικό δυναμικό και τις οικογένειές τους και παρέχει στεγαστική βοήθεια και προστασία στους νέους της χώρας γενικά ή σε άλλες ειδικότερες κατηγορίες που προβλέπονται κάθε φορά από το νόμο. Προωθεί κοινωνικές, τουριστικές και πολιτιστικές δραστηριότητες για τους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους, καθώς και την οργάνωση και δράση των εργαζομένων (odigostoupoliti, 2022)

Η ΔΥΠΑ αποθηκεύει τεράστιους όγκους δεδομένων ψηφιακά για να πετύχει τους στόχους της. Το μητρώο καταγράφει ψηφιακά τους άνεργους και εκδίδει κάρτες ανεργίας. Καταβάλλει αποζημίωση ανεργίας σε άτομα που πληρούν τις προϋποθέσεις, καθώς και πρόσθετα επιδόματα που σχετίζονται με το καθεστώς ανεργίας και του αιτούντος εργασία και την αφερεγγυότητα του εργοδότη. Επίσης, προλαμβάνει και καταπολεμά την ανεργία, συμπεριλαμβανομένης της εξασφάλισης ίσης επαγγελματικής ένταξης για μειονεκτούσες κοινωνικοοικονομικές ομάδες. Συνιστά απασχόληση σε όσους αναζητούν εργασία και συμβουλεύει τους άνεργους να βελτιώσουν τα επίσημα και βασικά τους διαπιστευτήρια και να βρουν δουλειά που να ταιριάζει καλύτερα με την προσφορά και τη ζήτηση στην αγορά εργασίας (odigostoupoliti, 2022)

Παρακολουθεί και λαμβάνει πληροφορίες για την αγορά εργασίας στην Ελλάδα και την ΕΕ, συμπεριλαμβανομένης της διαθεσιμότητας θέσεων εργασίας, από τους εργοδότες. Βοηθά τις εταιρείες με πληροφορίες, συμβουλευτικές υπηρεσίες, επιλογή εργαζομένων, προσλήψεις και χρηματοδότηση επιδοτούμενης θέσης. Βοηθά τους ανέργους ελεύθερους επαγγελματίες και αυτοαπασχολούμενους και προωθεί την επιχειρηματικότητα. Μέσω των ΕΠΑΣ, ΙΕΚ και ΚΕΚ και χορηγούμενων προγραμμάτων συνεχούς επαγγελματικής κατάρτισης που βασίζονται στην ανάλυση της αγοράς εργασίας, προωθεί τη δια βίου μάθηση. Συνεργάζεται στενά με το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, το οποίο λαμβάνει ετήσια έκθεση κοινωνικής προστασίας, και το Υπουργείο Εσωτερικών στο Ενιαίο Σύστημα Γεωπληροφοριών του Εθνικού Μηχανισμού Συντονισμού, Παρακολούθησης και Αξιολόγησης. Κοινωνική ένταξη και συνοχή. Δεδομένου ότι διαθέτει 26 ιδιωτικούς Παιδικούς Σταθμούς, η προστασία της απασχόλησης των γυναικών είναι ζωτικής σημασίας. Η ΔΥΠ.Α ΒΝΣ διατηρεί άριστα πρότυπα σε θέματα ασφάλειας, υγιεινής, εκπαιδευτικού προγραμματισμού και εκπαίδευσης προσωπικού (odigostoupoliti, 2022).

8 Δ.Υ.Π.Α. Βρεφονηπιακοί Σταθμοί βρίσκονται στην Αττική, 18 σε σημαντικές επαρχιακές πόλεις και δήμους με μεγάλο εργατικό δυναμικό. Προγράμματα στεγαστικής βοήθειας και άλλα προνόμια, επιδοτήσεις, δάνεια και κεφάλαια αντιμετωπίζουν τις ανησυχίες για τη στέγαση των κατοίκων. εκπροσωπεί τη χώρα σε διεθνή φόρουμ και δίκτυα Δημόσιων Υπηρεσιών Απασχόλησης, συνεργάζεται με οποιονδήποτε εθνικό, ευρωπαϊκό ή διεθνή φορέα με ταυτόσημες υποχρεώσεις ή στόχους και συνάπτει κατά περίπτωση (odigostoupoliti, 2022).

#### **4.4 ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ**

Η ΔΥΠ.Α αποτελεί βασικό μέλος της Εθνικής Στρατηγικής Ενεργών Πολιτικών Απασχόλησης (ΕΠΑ), η οποία αναπτύχθηκε υπό τον συντονισμό του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων σε συνεργασία με τη Γενική Γραμματεία Προώθησης της Απασχόλησης και με τη συνδρομή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, με στόχο την παροχή ενός ολιστικού στρατηγικού πλαισίου για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενεργών πολιτικών απασχόλησης στην Ελλάδα από το 2022 έως το 2030. Οι πολιτικές και οι πρωτοβουλίες που θα υλοποιηθούν στο πλαίσιο της Στρατηγικής χρηματοδοτούνται από το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας». Ελλάδα 2.0», το ΕΣΠΑ 2021-2027 και

εθνικούς πόρους. Η Εθνική Στρατηγική είναι πλήρως συνεπής με τις αρχές του Ευρωπαϊκού Πυλώνα Κοινωνικών Δικαιωμάτων και τη νέα Διακήρυξη του Πόρτο, καθώς και με τους πανευρωπαϊκούς πρωταρχικούς στόχους για το 2030 στους τομείς της απασχόλησης, των δεξιοτήτων και της κοινωνικής προστασίας, οι οποίοι συνδέονται μεταξύ τους αλλά και με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ (Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης, 2022).

Οι στόχοι της Εθνικής Στρατηγικής είναι η ενίσχυση της απασχόλησης και καταπολέμηση της ανεργίας, η βελτίωση των διαπιστευτηρίων, των δεξιοτήτων και της απασχολησιμότητας των εργαζομένων, η ενίσχυση της ετοιμότητας και της ευελιξίας της αγοράς εργασίας και του εργατικού δυναμικού σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, καθώς και η επέκταση των στατιστικών της αγοράς εργασίας και της απασχόλησης. Η Εθνική Στρατηγική για τις Πολιτικές για την Ενεργή Απασχόληση χωρίζεται σε τέσσερις στρατηγικούς άξονες (Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης, 2022):

1. Αύξηση της απασχόλησης και αντιμετώπιση της ανεργίας και της μακροχρόνιας ανεργίας.
2. Αύξηση της απασχόλησης των νέων και διευκόλυνση της εισόδου των νέων στην αγορά εργασίας.
3. Αύξηση της απασχολησιμότητας του εργατικού δυναμικού της χώρας.
4. Ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού.

Οι παραπάνω τέσσερις Στρατηγικοί Άξονες υποστηρίζονται από δύο (2) Οριζόντιους Άξονες, οι οποίοι στοχεύουν στην ενίσχυση του πλαισίου ανάπτυξης και εφαρμογής πολιτικών απασχόλησης στην Ελλάδα, καθώς και στον συντονισμό, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των πολιτικών απασχόλησης (Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης, 2022).

Η ΔΥΠΑ σχεδιάζει στρατηγική αναδιάρθρωση με νέο οργανόγραμμα και σειρά καινοτομιών που θα οδηγήσουν στην εξέλιξη του ΟΑΕΔ, ο οποίος λειτουργεί σύμφωνα με τα καλύτερα ευρωπαϊκά πρότυπα, ήδη από το 2021. Η μεταβαλλόμενη σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου, η θέσπιση ενός Συμβουλίου Κοινωνικών Εταίρων και η αποκέντρωση της εξουσίας με την ανάθεση της άσκησης των αρμοδιοτήτων του Διοικητή του Υπουργείου Εσωτερικών είναι βασικές πρωτοβουλίες που έλαβαν χώρα κατά τη διάρκεια αυτής της μεταρρύθμισης, σε τρεις Υποδιοικητές, καθώς και την εποπτεία του «Ειδικού Λογαριασμού Επαγγελματικής Κατάρτισης» από νομικό οργανισμό που συγκροτείται από κοινωνικούς εταίρους. Η ΔΥΠΑ έχει επίσης σκιαγραφήσει νέους ρόλους

και μηχανισμούς για την επανένταξη της στεγαστικής πολιτικής προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του εργατικού δυναμικού και κυρίως των νέων. Έχει εφαρμόσει νέα ψηφιακά εργαλεία στο πλαίσιο του ψηφιακού της μετασχηματισμού (ψηφιακή κάρτα ΔΥΠΑ, ψηφιακό μητρώο, ψηφιακό ατομικό σχέδιο δράσης). Σημαντικός πυλώνας για την καλύτερη λειτουργία της αποτελεί και η αναβάθμιση της διαδικασίας διάγνωσης των απαιτήσεων της αγοράς εργασίας, έτσι ώστε να ικανοποιήσει τις πραγματικές απαιτήσεις της αγοράς. Ίδρυσε το Εθνικό Συμβούλιο Δεξιοτήτων Εργατικού Δυναμικού το οποίο διαδραματίζει ηγετικό ρόλο στη συνεχή επαγγελματική κατάρτιση, την επανεκπαίδευση και την αναβάθμιση των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού, καθώς και στη σχέση του με την αγορά εργασίας και την απασχόληση. Στην αποστολή του συγκαταλέγονται τα εξής (Opengov.gr, 2020):

α) η ανάπτυξη της Στρατηγικής Εργασιακών Δεξιοτήτων

β) η παρακολούθηση της εφαρμογής της Στρατηγικής για τις Δεξιότητες Εργατικού Δυναμικού

γ) η συνεχής παρακολούθηση θεμάτων που αφορούν τη συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση του εργατικού δυναμικού, την αναπροσαρμογή, την αναβάθμιση δεξιοτήτων και τη σύνδεση με την αγορά εργασίας και την απασχόληση, καθώς και την υποβολή προτάσεων για τη χάραξη σχετικής πολιτικής στον Υπουργό Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων ή άλλων αρμόδιων φορέων σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.

Το Εθνικό Συμβούλιο Δεξιοτήτων Εργατικού Δυναμικού συνεργάζεται με το Κεντρικό Συμβούλιο Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης του άρθρου 5 του ν. 4763/2020 (Α' 254), καθώς και με εκπροσώπους από την αγορά, κοινωνικούς εταίρους και ινστιτούτα κοινωνικών εταίρων, επιμελητήρια, ιδρύματα, διεθνείς οργανισμούς και υπηρεσίες, την Εθνική Συμμαχία Ψηφιακών Δεξιοτήτων και Απασχόλησης και άλλους φορείς του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, για να εκπληρώσει την αποστολή του και να εξασφαλίσει την ομαλή λειτουργία του. Έχει επίσης την εξουσία να αναθέτει έρευνα και να παρέχει άλλες υπηρεσίες που απαιτούνται για την εκτέλεση των στόχων του (Opengov.gr, 2020).

Κατασκευάστηκε επίσης ένας Individual Skills Account, ένα ψηφιακό εργαλείο στα χέρια του πολίτη, όπου θα τεκμηριώνονται οι διαθέσιμοι πόροι, καθώς και οι δεξιότητες, η εκπαίδευση και τα πιστοποιητικά που δικαιούται και αποκτά ο ασκούμενος κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής του ζωής. Στον λογαριασμό αυτό μπορούν να πιστωθούν δικαιώματα για επιδοτούμενη συνεχή επαγγελματική κατάρτιση, τα οποία αντιστοιχούν σε πιστωτικές μονάδες που εξαργυρώνονται για συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση, συμβουλευτική

και καθοδήγηση ή υπηρεσίες πιστοποίησης, με κύριο στόχο την αναβάθμιση των δεξιοτήτων και τη βελτίωση της απασχολησιμότητας των δικαιούχων, καθώς και την αντιστοίχιση προσφοράς και ζήτησης για δεξιότητες στην αγορά εργασίας. Ο λογαριασμός ατομικών δεξιοτήτων είναι μια ψηφιακή εγγραφή που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τον κάτοχο του λογαριασμού ως απόδειξη των υφιστάμενων δεξιοτήτων και την απόκτηση νέων, καθώς και από τις αρμόδιες αρχές για να καθορίσουν εάν και πότε ο κάτοχος λογαριασμού είναι επιλέξιμος για επιδοτούμενη συνεχιζόμενη εκπαίδευση-επαγγελματική κατάρτιση ή να τον βοηθήσουν στην προσπάθειά του να εισέλθει ή να επανενταχθεί στο εργατικό δυναμικό (Kodiko.gr, 2022). Ο ατομικός λογαριασμός δεξιοτήτων συνδέεται και διαχειρίζεται μέσω της ψηφιακής πύλης δεξιοτήτων του άρθρου 40 του ν. 4921/2022 (skills.gov.gr) (Kodiko.gr, 2022).

Επίσης στα πλαίσια αναδιοργάνωσης της η ΔΥΠΑ επιδιώκει στη δημιουργία και οργάνωση χώρων φύλαξης βρεφών σε εταιρείες, επίλυση ζητημάτων για τη διασφάλιση της συνέχειας των υπηρεσιών που παρέχονται από Κέντρα Δημιουργικής Απασχόλησης Παιδιών με Ειδικές Ανάγκες που έχουν ενταχθεί στη δράση «Εναρμόνιση Οικογενειακής και Επαγγελματικής Ζωής Περίοδος 2021-2022 και των Κέντρων Ημερήσιας Φροντίδας, καθώς και την προστασία των θέσεων των εργαζομένων που απασχολούνται σε αυτές τις δομές (Opengov.gr, 2021).

Ακόμα η ανακαίνιση 118 κέντρων προώθησης της απασχόλησης εντάσσεται στη στρατηγική αναμόρφωση της ΔΥΠΑ. Η οργανωτική μεταρρύθμιση της ΔΥΠΑ, βασιζόμενη στις αρχές της λιτής διοίκησης (lean thinking) μετατρέπει τη Δημόσια Υπηρεσία Απασχόλησης σε μια οντότητα που ενθαρρύνει την καινοτομία μέσω της συνολικής και πολυδιάστατης βελτίωσης των υπηρεσιών. Η σχεδιαζόμενη πρωτοβουλία, με στόχο να διεισδύσει ακόμη πιο βαθιά στην κοινωνία, ιδιαίτερα στους νέους, θα καταγράψει τη διοικητική αναδιοργάνωση της ΔΥΠΑ σε κάθε μονάδα παρουσίας της στην τοπική κοινωνία, δημιουργώντας νέα κτίρια. Η ικανοποίηση και η εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων βελτιώνεται σε ανανεωμένα σημεία εξυπηρέτησης, με τον ψηφιακό μετασχηματισμό της ΔΥΠΑ να γίνεται εμφανής μέσω εξατομικευμένων υπηρεσιών και καλύτερης και γρηγορότερης εξυπηρέτησης. Ο επανασχεδιασμός των ΚΠΑ2 περιλαμβάνει την τήρηση προδιαγραφών σε οργάνωση, υλικά και εξοπλισμό, καθώς και την ενεργειακή αναβάθμιση και προστασία των χώρων (π.χ. πυρασφάλεια). Για κτίρια που δεν ανήκουν στη ΔΥΠΑ (μισθωμένα ή κτίρια άλλων δημοσίων φορέων), οι εργασίες που θα εκτελεστούν πρέπει να τηρούν τις σχετικές διατάξεις που διέπουν τη μίσθωση ακινήτων του Δημοσίου. Αρμόδιος

Φορέας είναι το Ο συνολικός προϋπολογισμός είναι 49.734.168 €. Λήψη απόφασης για ένταξη του Έργου «Rebranding KPA2 - Redesign of 118 Employment Promotion Centre» (κωδικός OPS TA 5184872) στο Recovery Fund and Durability (Ελλάδα 2.0 - Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, 2023).

Σημαντικό να τονιστεί είναι ότι υπήρξε αναβάθμιση όλων των συνεργαζόμενων πλατφορμών. Συγκεκριμένα μετά από απόφαση της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης (Γ.Υ.Π.Δ.Δ.) του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής πιστοποίησης χρηστών μέσω κωδικών TAXISnet (όπως ΗΔΙΚΑ, e-ΕΦΚΑ κ.λπ.), υπηρεσίες όπως Πόθεν Έσχες, Ενιαία Αρχή Πληρωμών, οι ηλεκτρονικές αποδείξεις και οι διαδικτυακές υπηρεσίες από το Κέντρο Διαλειτουργικότητας του ΓΓΣΔΣΔΔ σε φορείς Δημόσιας Διοίκησης αναβαθμίστηκαν τον Μάρτιο του 2023. Οι πολίτες μπορούν να εκτελούν περισσότερες από 40 διαφορετικές συναλλαγές/υπηρεσίες άμεσα, γρήγορα και με ασφάλεια χρησιμοποιώντας έναν αριθμό κλειδιού ΔΥΠΑ ή κωδικούς TaxisNet. Όλες οι ηλεκτρονικές Υπηρεσίες ΔΥΠΑ είναι διαθέσιμες και μέσω της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης gov.gr. Η ΔΥΠΑ παρέχει επίσης Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες αιχμής οι οποίες είναι οι εξής:

- ➔ myDYPAapp: Από τον Φεβρουάριο του 2021, οι χρήστες μπορούν να κατεβάσουν τη νέα εφαρμογή myDYPAapp στα smartphone και τα tablet τους. Περισσότερες από 40 ηλεκτρονικές υπηρεσίες βρίσκονται πλέον στα χέρια κάθε πολίτη, αβίαστα, άμεσα και γρήγορα, χάρη στο νέο πρόγραμμα myDYPAapp. Συγκεκριμένα, υπηρεσίες όπως: ανανέωση κάρτας ανεργίας και εγγραφή στο μητρώο ανέργων, αίτηση για έκδοση πιστοποιητικού ανεργίας η οποία χορηγείται έγκαιρα. αίτηση παροχών και άλλα κοινωνικά επιδόματα όπως επιδόματα ανεργίας, επιδόματα μητρότητας, επιδόματα γονικής άδειας κ.λπ.. διαχείριση βιογραφικού και ταχεία μετάδοση, ενημερώσεις για περισσότερες από 80 υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων ημερομηνιών ανανέωσης κάρτας ανεργίας σε τακτά χρονικά διαστήματα. Η εφαρμογή αυτή αποτελεί μέρος της ευρύτερης πρωτοβουλίας της ΔΥΠΑ για μείωση των επισκεπτών στα Κέντρα Προώθησης Απασχόλησης (ΚΠΑ2) αυξάνοντας σταδιακά τις υπηρεσίες που προσφέρονται ψηφιακά.
- ➔ myDYPALive: Τον Δεκέμβριο του 2020 η ΔΥΠΑ ξεκίνησε ένα νέο κανάλι επικοινωνίας με τους πολίτες το myDYPALive. Πρόκειται για μια ψηφιακή πλατφόρμα που οι πολίτες μπορούν να κάνουν κράτηση για ραντεβού με έναν επαγγελματία υπάλληλο της ΔΥΠΑ μέσω τηλεδιάσκεψης. Το συγκεκριμένο εργαλείο εξυπηρέτησης για ανέργους και επιχειρήσεις χρησιμοποιήθηκε και



αναπτύχθηκε σε συνεργασία με τη Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης. Το MyDYPALive είναι απλό στη χρήση και δεν απαιτεί προηγμένες ικανότητες υπολογιστή. Κατά την κράτηση του ψηφιακού ραντεβού, πρέπει να εισάγονται τα στοιχεία του ενδιαφερόμενου. Το myDYPALive φιλοδοξεί να κάνει την υπηρεσία προσβάσιμη σε πολίτες που ανήκουν σε ευάλωτες κοινωνικές ομάδες, ομάδες (άτομα με αναπηρία κ.λπ.). Δυνατότητα διερμηνείας στην ελληνική νοηματική γλώσσα/χείλη ανάγνωση δίνεται σε συνεργασία με το Ίδρυμα Κωφών, ενώ η διερμηνεία σε άλλες γλώσσες παρέχεται σε συνεργασία με άλλους φορείς.

→ «myDYPAndevou»: Η νέα υπηρεσία «myDYPAndevou» επιτρέπει στους κατοίκους να κλείνουν διαδικτυακά ραντεβού με μία από τις τοπικές υπηρεσίες της ΔΥΠΑ. Πρόκειται για μια ακόμη συνεργασία της ΔΥΠΑ με τη Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Η υπηρεσία «myDYPAndevou» ισχύει μόνο για υπηρεσίες που δεν παρέχονται κυρίως ηλεκτρονικά από το gov.gr και το [www.dypa.gov.gr](http://www.dypa.gov.gr).

## 4.5 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Καθώς το ποσοστό της ανεργίας παραμένει υψηλό μέχρι και σήμερα, μετά την έξοδο από τα μνημόνια και σε περίοδο ενεργειακής κρίσης, η αποτελεσματική λειτουργία του υπεύθυνου οργανισμού προστασίας των ανέργων είναι απαραίτητη. Η ΔΥΠΑ με βάση ευρωπαϊκούς στόχους και πρότυπα βρίσκεται σε διαδικασία ανασχεδιασμού με μία προσέγγιση λητής διοίκησης. Έχει εστιάσει σε αλλαγές στη δομή της, σε συνεργασίες, σε χρήση έξυπνων τεχνολογιών για εξατομίκευση και σε δημιουργία ψηφιακών πλατφορμών εξυπηρέτησης θέτοντας τους πολίτες στο επίκεντρο. Συλλέγοντας δεδομένα της αγοράς και των ανέργων και σχεδιάζοντας βελτιωμένες δράσεις, στα πλαίσια των ΕΠΑΕ, όπως τα προγράμματα κατάρτισης, μειώνει το χάσμα μεταξύ ζήτησης και προσφοράς προσόντων και δεξιοτήτων.

## 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

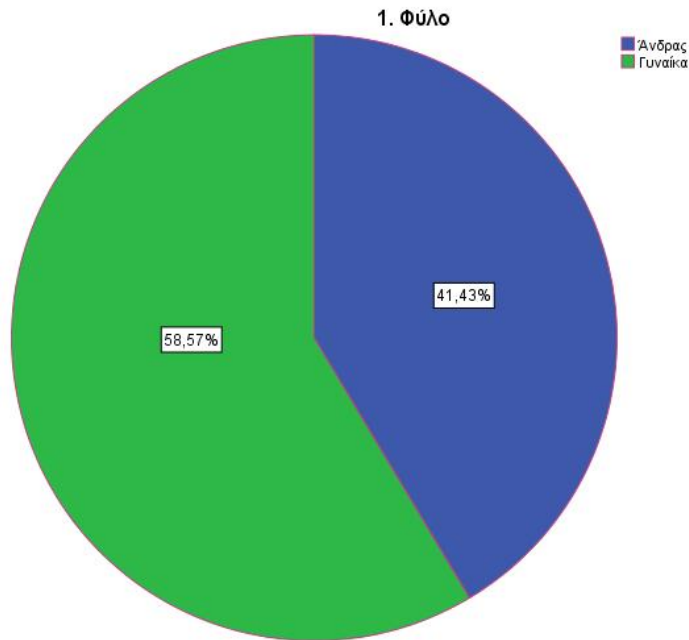
### 5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας των ερωτηματολογίων μέσα από ένα δείγμα ατόμων που πληρούσαν τα κριτήρια εισόδου. Η ενότητα χωρίζεται σε 2 μέρη: 1. την περιγραφική στατιστική όπου μέσα από διαγράμματα και περιγραφικά μέτρα αναδεικνύονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και οι απόψεις των ερωτώμενων και 2. την επαγωγική στατιστική που παρουσιάζονται οι κλίμακες ικανοποίησης και απαντώνται τα ερευνητικά ερωτήματα με ελέγχους υποθέσεων και έλεγχο συσχετίσεων.

### 5.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ

Από τους 103 συμμετέχοντες στην έρευνα οι 70 πληρούσαν τα κριτήρια εισόδου. Τα κριτήρια αυτά ήταν να έχουν ολοκληρώσει κάποιο πρόγραμμα κατάρτισης ανέργων της ΔΥΠΑ με γεωγραφικό όριο την Π.Ε Ροδόπης και χρονικό όριο από το 2021 έως το 2023. Οι απαντήσεις που πρόκειται να αναλυθούν θα αφορούν το δείγμα των 70 ατόμων. Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος όπως ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης κλπ.

Οι 26 συμμετέχοντες είναι άνδρες (41,43%) και οι υπόλοιποι 41 είναι γυναίκες (58,57%).



Διάγραμμα 1: Φύλο

Η ηλικία των συμμετεχόντων κυμαίνεται μεταξύ τα 25 και 58 έτη με τον μέσο όρο να διαμορφώνεται στα 39,8 έτη. Η διάμεσος της ηλικίας είναι το 41 και η μικρότερη ηλικία με την μεγαλύτερη συχνότητα είναι τα 37 έτη. Οι απαντήσεις έχουν διακύμανση 65,467 και τυπική απόκλιση 8,09.

#### Statistics

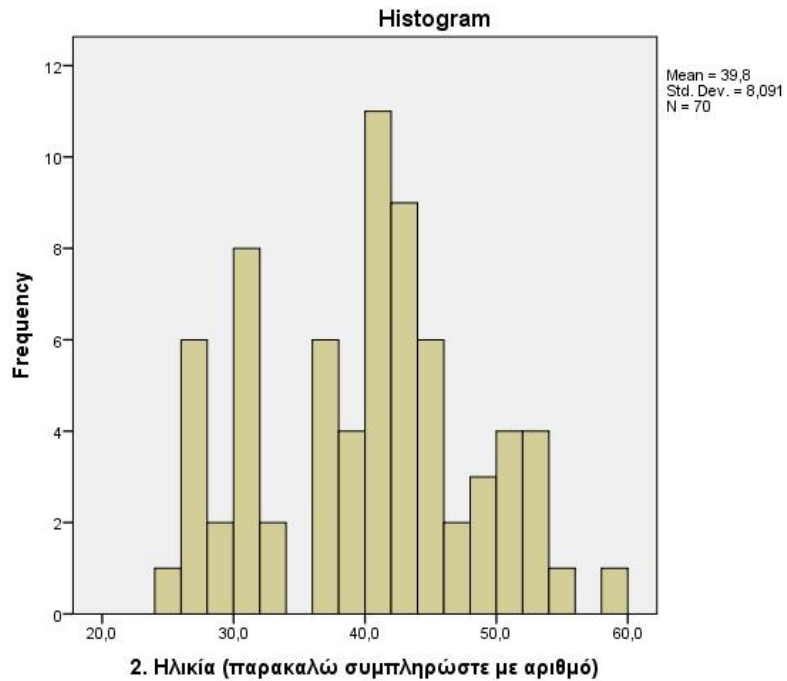
2. Ηλικία (παρακαλώ συμπληρώ)

N	Valid	70
	Missing	0
Mean		39,800
Median		41,000
Mode		37,0 <sup>a</sup>
Std. Deviation		8,0911
Variance		65,467
Minimum		25,0
Maximum		58,0

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

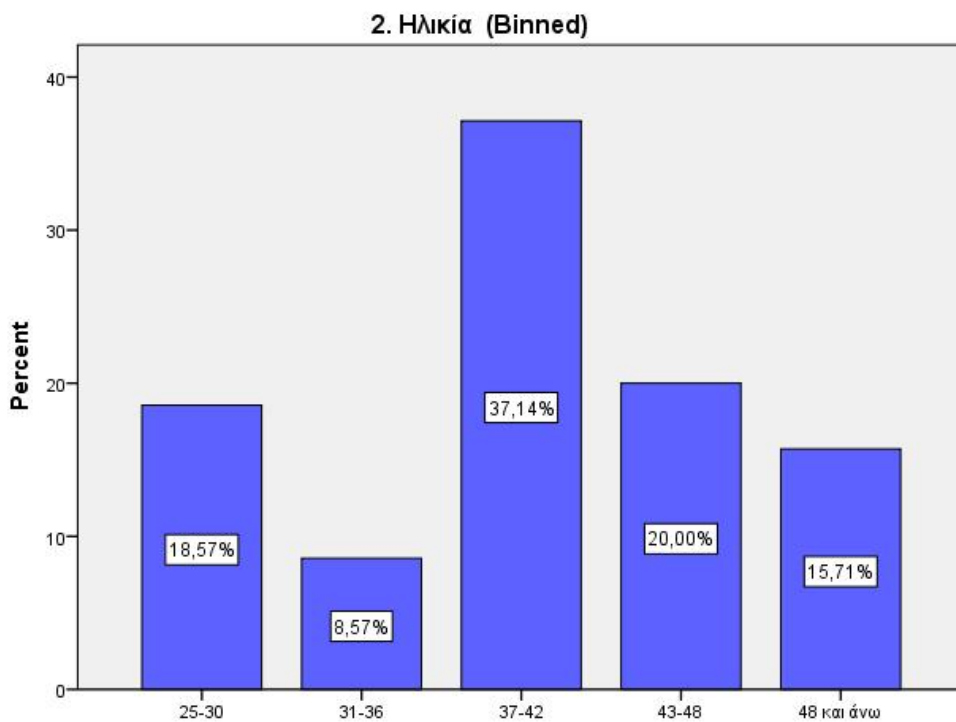
Πίνακας 1: Περιγραφική στατιστική ηλικίας

Όπως φαίνεται και στο παραπάνω ιστόγραμμα οι περισσότερες παρατηρήσεις συγκεντρώνονται κοντά στα 40 έτη.



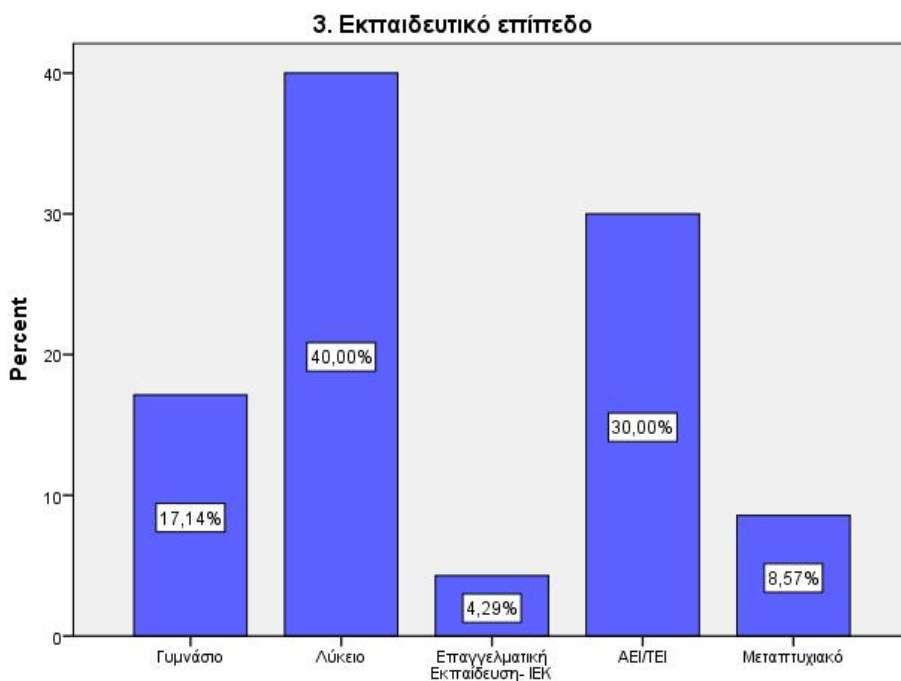
*Διάγραμμα 2: Ηλικία*

Η ηλικία χωρίστηκε σε κλάσεις ανά 5 έτη για την παρουσίαση των συχνοτήτων των απαντήσεων. 13 άτομα έχουν ηλικία από 25-30 έτη, 6 άτομα έχουν ηλικία 31-36, 26 άτομα ανήκουν στο ηλικιακό εύρος 37-42 και 14 άτομα στο ηλικιακό εύρος 43-48. Οι υπόλοιποι 11 συμμετέχοντες είναι 48 ετών και άνω.



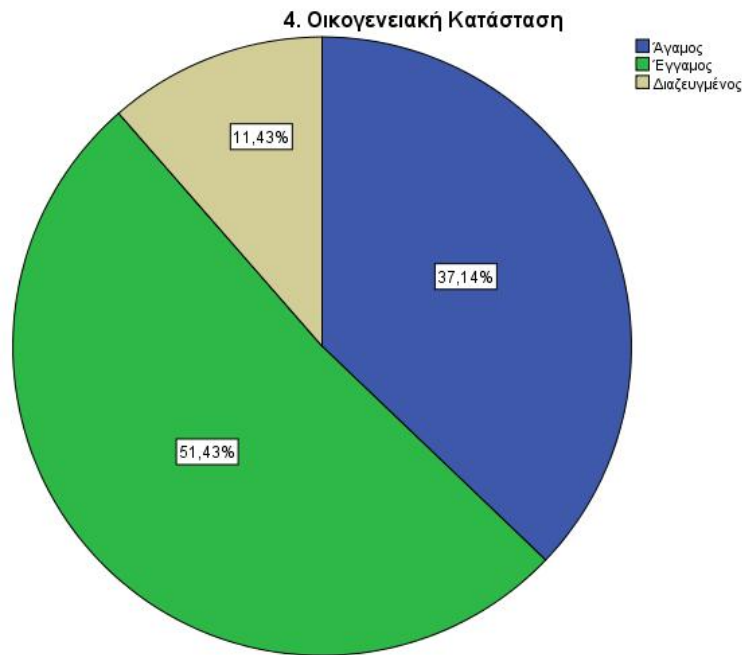
*Διάγραμμα 3: Ηλικία σε κλάσεις*

Αναφορικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων 12 άτομα είναι απόφοιτοι Γυμνασίου, 28 άτομα απόφοιτοι Λυκείου, 3 άτομα απόφοιτοι επαγγελματικής εκπαίδευσης ή ΙΕΚ , 21 άτομα απόφοιτοι από ΑΕΙ/ΤΕΙ και 6 άτομα κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου.



*Διάγραμμα 4: Εκπαιδευτικό επίπεδο*

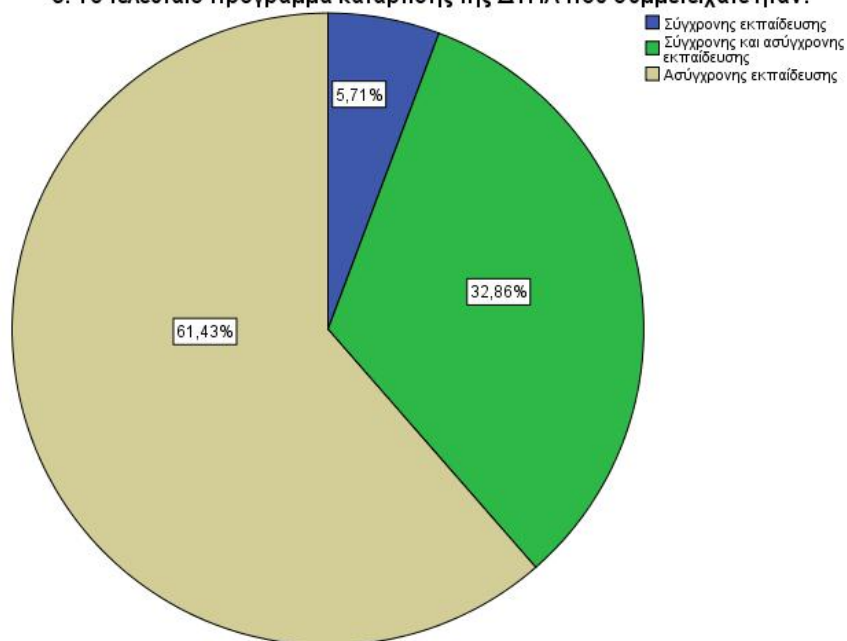
Επίσης όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση, 26 άτομα δηλώνουν αγαμοί, 36 έγγαμοι και μόλις 8 διαζευγμένοι.



*Διάγραμμα 5: Οικογενειακή κατάσταση*

Στη συνέχεια ερωτήθηκαν το είδος του προγράμματος κατάρτισης και η πλειοψηφία (43 άτομα) δήλωσε πως το τελευταίο πρόγραμμα κατάρτισης ήταν ασύγχρονης εκπαίδευσης (online). Εικοσιτρείς συμμετέχοντες (32,86%) συμμετείχαν σε πρόγραμμα μικτού τύπου σύγχρονης και ασύγχρονης εκπαίδευσης και μόλις το 5,71% (4 άτομα) συμμετείχε σε πρόγραμμα σύγχρονης εκπαίδευσης.

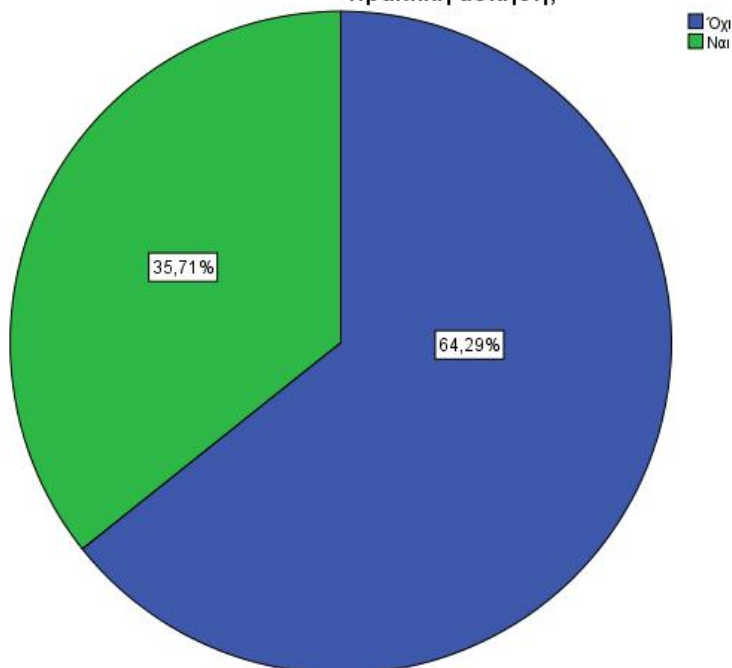
5. Το τελευταίο πρόγραμμα κατάρτισης της ΔΥΠΑ που συμμετείχατε ήταν:



Διάγραμμα 6: Είδος προγράμματος

Στο δείγμα μας οι 45 συμμετέχοντες αναφέρουν ότι το τελευταίο πρόγραμμα που παρακολούθησαν, το οποίο θα αξιολογήσουν στην συνέχεια, δεν περιείχε πρακτική άσκηση ενώ οι υπόλοιποι 25 εντάχθηκαν σε πρόγραμμα με πρακτική άσκηση.

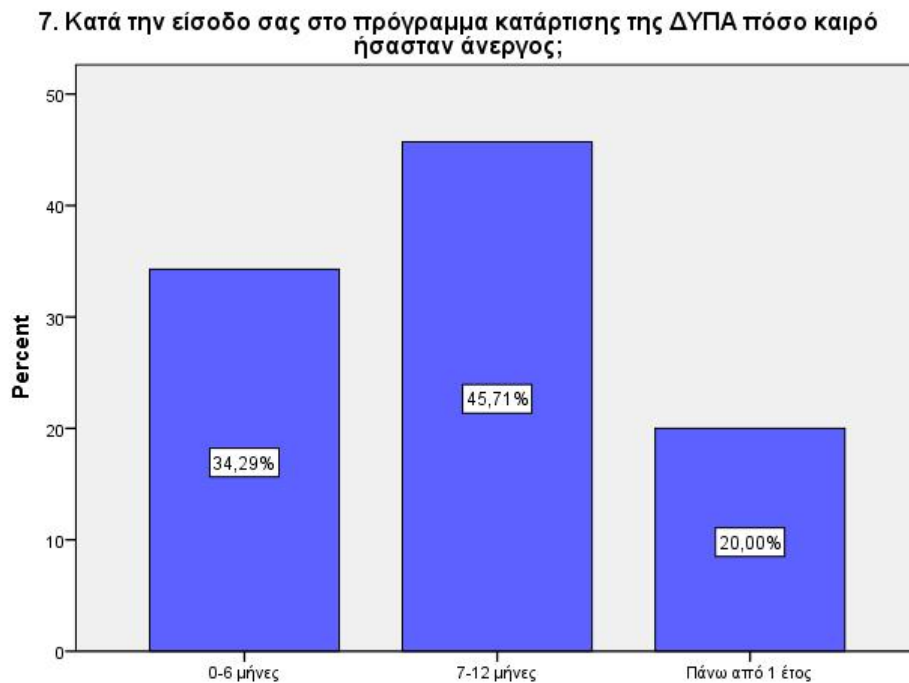
6. Το τελευταίο πρόγραμμα κατάρτισης της ΔΥΠΑ που συμμετείχατε περιλάμβανε πρακτική άσκηση;



Διάγραμμα 7: Πρακτική άσκηση

Η δεύτερη ενότητα περιχει ερωτήσεις σχετικά με την εργασιακή κατάσταση πριν από την είσοδο στο πρόγραμμα αλλά και μετά.

Κατά την είσοδο στο πρόγραμμα 24 συμμετέχοντες ήταν άνεργοι από 0 έως 6 μήνες, 32 συμμετέχοντες ήταν άνεργοι από 7 έως 12 μήνες και 14 άτομα βρισκόντουσαν σε καθεστώς ανεργίας πάνω από 1 έτος.

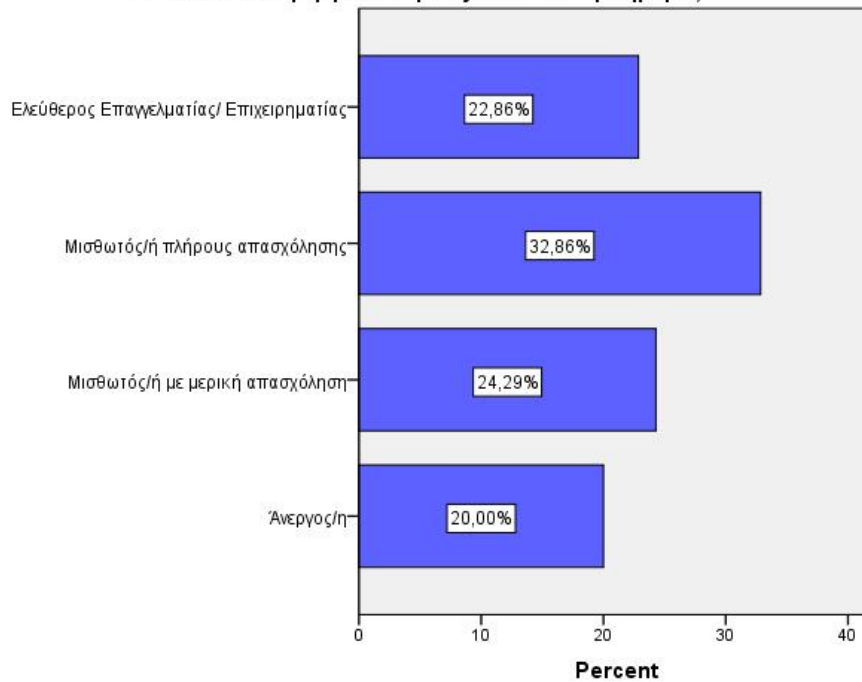


*Διάγραμμα 8: Διάστημα ανεργίας κατά την είσοδο στο πρόγραμμα*

Σήμερα 14 συμμετέχοντες από το δείγμα είναι άνεργοι, 17 είναι μισθωτοί με μερική απασχόληση, 23 είναι μισθωτοί πλήρους απασχόλησης και 16 είναι ελεύθεροι επαγγελματίες ή επιχειρηματίες.



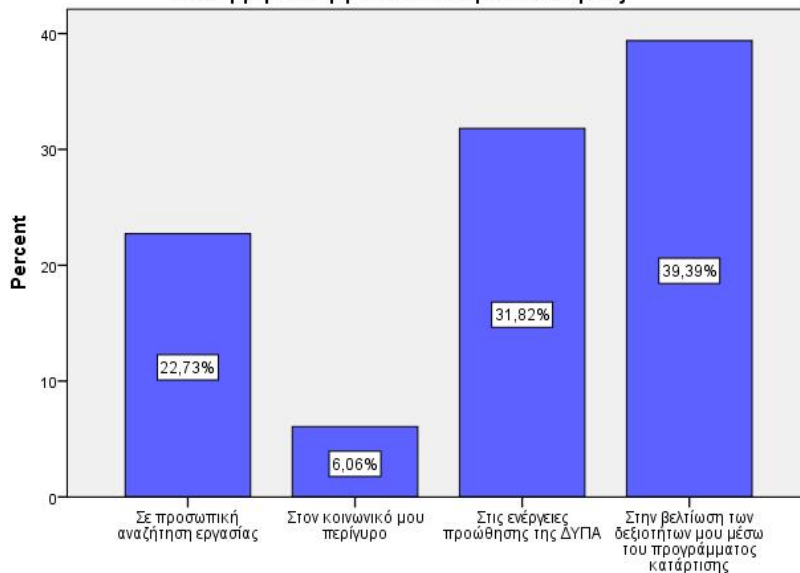
**8. Ποιά είναι η εργασιακή σας κατάσταση σήμερα;**



*Διάγραμμα 9: Εργασιακή κατάσταση σήμερα*

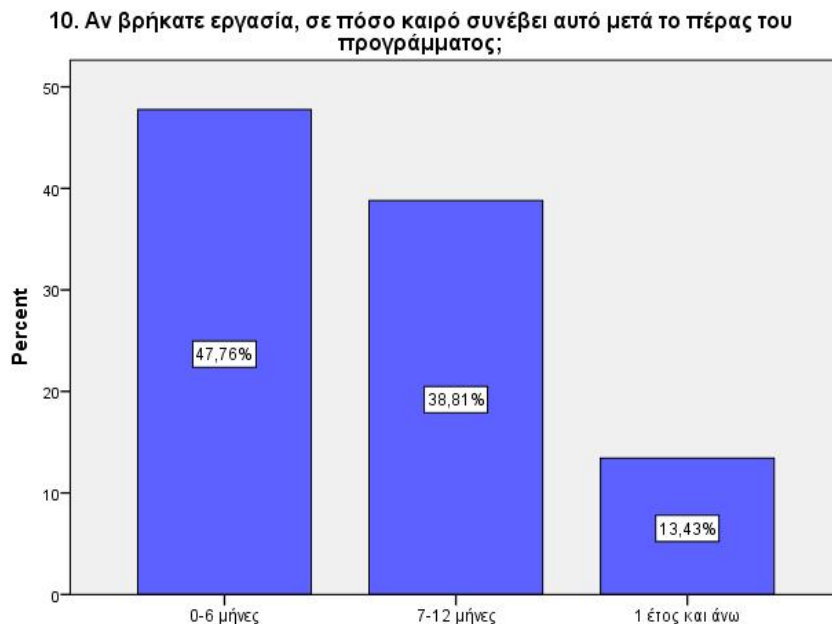
Από τους 70 εργαζόμενους οι 67 βρήκαν απασχόληση μετά το πρόγραμμα αλλά οι 56 είναι στην παρούσα φάση εργαζόμενοι. Από τους 66 που απάντησαν σε αυτή την ερώτηση οι 15 θεωρούν ότι βρήκαν εργασία κυρίως λόγο προσωπικής αναζήτησης εργασίας, 4 υποστηρίζουν ότι η εύρεση εργασίας τους οφείλεται στον κοινωνικό τους περίγυρο, 21 άτομα δηλώνουν πως κυρίως τους βοήθησαν οι ενέργειες προώθησης της ΔΥΠΑ και τέλος 26 άτομα υποστήριξαν ότι η εύρεση απασχόλησης οφείλεται κυρίως στην βελτίωση των δεξιοτήτων τους μέσω του προγράμματος κατάρτισης.

**9. Αν βρήκατε εργασία αυτό οφείλεται κυρίως:**



*Διάγραμμα 10: Παράγοντες που βοήθησαν στην εύρεση εργασίας*

Από τους 67 ερωτώμενους που εργάστηκαν οι 32 δηλώνουν ότι αυτό έγινε μετά από 0-6 μήνες από το πέρας του προγράμματος, οι 26 δηλώνουν ότι βρήκαν απασχόληση 7-12 μήνες μετά το πέρας του προγράμματος ενώ τέλος 3 άτομα χρειάστηκε να μείνουν άνεργοι ένα έτος και πάνω μετά τη λήξη του προγράμματος μέχρι να βρουν εργασία.



*Διάγραμμα 11: Χρόνος μέχρι την εύρεση εργασίας μετά τη λήξη του προγράμματος*

Στην τέταρτη ενότητα διερευνούνται οι λόγοι συμμετοχής στο πρόγραμμα κατάρτισης. Παραθέτονται 8 πιθανοί λόγοι συμμετοχής όπου οι ερωτώμενοι βαθμολογούν από το 1 (καθόλου) έως το 5 (πάρα πολύ) πόσο τους επηρέασαν στην απόφαση συμμετοχής.

Ο πρώτος λόγος είναι το εκπαιδευτικό επίδομα. Το 1,43% δεν επηρεάστηκε καθόλου από αυτό το λόγο, το 21,43% τον θεωρεί μέτρια σημαντικό, το 18,57% πολύ σημαντικό και το 58,57% πάρα πολύ σημαντικό. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 4,34, η διάμεσος 5 όπως και η επικρατούσα τιμή και η τυπική απόκλιση διαμορφώθηκε στο 0,8662. Σε σχέση με τους υπόλοιπους λόγους συμμετοχής βαθμολογήθηκε ως ο πιο σημαντικός λόγος εισαγωγής στο πρόγραμμα.

Επόμενος λόγος εισαγωγής που εξετάστηκε είναι η απόκτηση νέων γνώσεων. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3,286 που δείχνει μια σχετικά μέτρια σημαντικότητα με

την διάμεσο και την επικρατούσα τιμή να είναι το 3. Η τυπική απόκλιση έλαβε τιμή 0,8365. Αναλυτικότερα το 15,71% βαθμολόγησε αυτό τον λόγο ως λίγο σημαντικό, το 48,57% ως μέτρια σημαντικό, το 27,14% ως πολύ σημαντικό και το 8,57% ως πάρα πολύ σημαντικό.

Η βελτίωση των ήδη υπάρχουσών γνώσεων θεωρείται μέτρια σημαντική με μέσο όρο της τάξης του 3,343 και επικρατούσα τιμή και διάμεσο και πάλι το 3. Η τυπική απόκλιση είναι μικρή δηλαδή 0,8321. Οι μισοί συμμετέχοντες δήλωσαν ότι αυτός ο λόγος τους επηρέασε σε μέτριο βαθμό ενώ το 12,86% θεωρεί ότι επηρεάστηκε λίγο. Πολύ σημαντικός λόγος είναι για το 27,14% ενώ πάρα πολύ σημαντικός για μόλις το 10%.

Η αύξηση των αποδοχών στην εργασία είναι ο λιγότερος σημαντικός λόγος συμμετοχής στα προγράμματα κατάρτισης με βάση το δείγμα μας. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 2,629 με διάμεσο και επικρατούσα το 2 που δηλώνει την μικρή συμφωνία. Ένα 10% απάντησε ότι δεν τον έλαβε καθόλου υπόψη, ενώ το 42,86% τον έλαβε λίγο υπόψη. Ακόμα το 28,57% θεωρεί ότι είμαι μέτριας σημαντικότητας, το 11,43% υψηλής σημαντικότητας και μόλις το 7,14% πολύ υψηλής σημαντικότητας.

Η βελτίωση και ο εμπλουτισμός του βιογραφικού βαθμολογήθηκε κατά μέσο όρο με 3,486 διάμεσο και επικρατούσα τιμή 3. Υπήρχε μικρή διακύμανση των απαντήσεων με την τυπική απόκλιση να είναι 0,7371. Το 44,29% θεωρεί ότι επηρεάστηκε σε μέτριο βαθμό από αυτό τον παράγοντα και το 41,43% πολύ. Ένα 7,14% θεωρεί ότι είναι λίγο σημαντικό και το ίδιο ποσοστό επίσης τον θεωρεί πάρα πολύ σημαντικό.

Η αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου αποτέλεσε τον 2ο πιο σημαντικό παράγοντα συμμετοχής. Οι απαντήσεις διαμορφώθηκαν ως εξής: το 1,43% απάντησε καθόλου, το 4,29% λίγο, το 28,57% μέτρια, το 54,29% πολύ και το 11,43% πάρα πολύ. Η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 3,7 με επικρατέστερη απάντηση το 4 (πολύ) και ίδια διάμεσο.

Η ανάπτυξη κοινωνικών δικτύων ήταν ο επόμενος παράγοντας που τέθηκε σε βαθμολόγηση. Η μέση τιμή ήταν 3,457, η διάμεσος 3 όπως και η επικρατούσα τιμή. Αναλυτικά το 2,86% δεν θεωρεί καθόλου σημαντικό αυτό τον παράγοντα, το 2,86% ξανά λίγο, το 47,14% μέτρια, το 40% πολύ, το 7,14% πάρα πολύ.

Η απόκτηση εμπειρίας μέσω της πρακτικής βαθμολογήθηκε παρόμοια με τον μ.ο να είναι 3,471 με επικρατούσα τιμή και διάμεσο το 4 (πολύ σημαντικός). Συγκεκριμένα το 44,29% τον θεωρεί πολύ σημαντικό λόγο για την εισαγωγή στο πρόγραμμα και το 7,14% ως πολύ σημαντικό. Από την άλλη πλευρά ως μέτριας σημαντικότητας δηλώθηκε από το 41,43%, ως μικρής από το 2,86% και ως μηδενικής σημαντικότητας από το 4,29%.

**Statistics**

	N		Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing						
i. Εκπαιδευτικό επίδομα	70	0	4,343	5,000	5,0	,8662	2,0	5,0
ii. Απόκτηση νέων γνώσεων	70	0	3,286	3,000	3,0	,8365	2,0	5,0
iii. Βελτίωση ήδη υπάρχουσων γνώσεων	70	0	3,343	3,000	3,0	,8321	2,0	5,0
iv. Αύξηση αποδοχών στην εργασία	70	0	2,629	2,000	2,0	1,0519	1,0	5,0
v. Βελτίωση και εμπλουτισμός βιογραφικού	70	0	3,486	3,000	3,0	,7371	2,0	5,0
vi. Αξιοποίηση ελεύθερου χρόνου	70	0	3,700	4,000	4,0	,7867	1,0	5,0
vii. Ανάπτυξη κοινωνικών δικτύων μέσω της πρακτικής άσκησης	70	0	3,457	3,000	3,0	,7928	1,0	5,0
viii. Απόκτηση εμπειρίας μέσω της πρακτικής άσκησης	70	0	3,471	4,000	4,0	,8465	1,0	5,0

*Πίνακας 2: Περιγραφικά μέτρα της σημαντικότητας των λόγων συμμετοχής στο πρόγραμμα κατάρτισης*

Η 5η ενότητα αφορά την ικανοποίηση από τα προγράμματα κατάρτισης με βάση 4 άξονες: Εξυπηρέτηση, Περιεχόμενο προγράμματος, Εκπαιδευτικό προσωπικό και Υποδομές. Θα εξεταστεί η εσωτερική αξιοπιστία κάθε κλίμακας που βασίζεται σε αυτούς τους άξονες. Οι κλίμακες είναι οι εξής:

- Ικανοποίηση από Εξυπηρέτηση
- Ικανοποίηση από Περιεχόμενο προγράμματος
- Ικανοποίηση από περιεχόμενο σε σχέση με τη νέα εργασία (αφορά μόνο τους συμμετέχοντες που βρήκαν απασχόληση μετά το πέρας του προγράμματος)
- Ικανοποίηση από Εκπαιδευτικό Προσωπικό
- Ικανοποίηση από Φυσικές Υποδομές
- Ικανοποίηση από Τεχνολογικές Υποδομές

### **Ικανοποίηση από Εξυπηρέτηση**

Σε αυτή την κλίμακα ανήκουν 4 ερωτήσεις. Για το ότι η ένταξη στο πρόγραμμα ήταν εύκολη καθώς ο φορέας ενημέρωσε τον συμμετέχον για όλα τα απαραίτητα βήματα εισαγωγής στο πρόγραμμα βαθμολογήθηκε με μέσο όρο το 3,734, τον δεύτερο μεγαλύτερο της κλίμακας, με επικρατούσα τιμή και διάμεσο το 4 που σημαίνει συμφωνία με αυτή την πρόταση. Η διακύμανση είναι μικρή της τάξης του 0,8286. Οι απαντήσεις διαμορφώθηκαν ως εξής: 1,4% διαφωνεί απόλυτα, 1,4% διαφωνεί, 37,1% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, 41,1% συμφωνεί, 18,6% συμφωνεί απόλυτα.

Η επόμενη πρόταση αφορά το αν συμφωνούν οι ερωτώμενοι ότι η γραμμή 1555 τους προσέφερε κάθε φορά άμεση και αποτελεσματική εξυπηρέτηση. Εδώ ο μέσος όρος συμφωνίας είναι λίγο χαμηλότερος, δηλαδή 3,557 με διάμεσο και επικρατούσα τιμή το 4. Η τυπική απόκλιση είναι 0,8787 μονάδες. Αναλυτικότερα το 2,9% διαφωνεί απόλυτα με αυτή την πρόταση, το 10% διαφωνεί, το 22,9% ‘χει ουδέτερη άποψη, το 57,1% συμφωνεί και το 7,1% συμφωνεί απόλυτα.

Για το αν η γραμματεία της ΔΥΠΙΑ της περιοχής των συμμετεχόντων ήταν διαθέσιμη να τους καθοδηγήσει σε οποιαδήποτε πρόβλημα αντιμετώπιζαν, οι απαντήσεις είχαν λίγο υψηλότερο μέσο όρο από την προηγούμενη πρόταση, της τάξης του 3,729 με διάμεσο και επικρατούσα τιμή και πάλι το 4. Η τυπική απόκλιση ήταν σχετικά μικρή και συγκεκριμένα 0,8668. Παρόλο που το 4,9% δήλωσε απόλυτη διαφωνία και το 2,9% διαφωνία, ένα 61,4% εκφράζει συμφωνία και ένα 11,4% απόλυτη συμφωνία. Το υπόλοιπο 20% έχει ουδέτερη γνώμη για αυτή την πρόταση.

Η τελευταία πρόταση της κλίμακας εξυπηρέτησης που συγκέντρωσε την μεγαλύτερη συμφωνία σε σχέση με τις υπόλοιπες είναι ότι το site της ΔΥΠΙΑ είναι πλήρης και διαθέτει εύχρηστο περιβάλλον περιήγησης. Το 62,9% δήλωσε συμφωνία, το 11,4% δήλωσε απόλυτη συμφωνία, το 20% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 2,4% διαφωνεί με ένα ίδιο ποσοστό επίσης να διαφωνεί απόλυτα. Έτσι ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 3,771 με διάμεσο και επικρατούσα απάντηση το 4 (συμφωνία).

**Statistics Ικανοποίηση από Εξυπηρέτηση**

	N		Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing						
i. Η ένταξη μου στο πρόγραμμα ήταν εύκολη καθώς ο φορέας με ενημέρωσε για όλα τα απαραίτητα βήματα εισαγωγής μου στο πρόγραμμα	70	0	3,743	4,000	4,0	,8286	1,0	5,0
ii. Η γραμμή 1555 μου προσέφερε κάθε φορά άμεση και αποτελεσματική εξυπηρέτηση	70	0	3,557	4,000	4,0	,8787	1,0	5,0
iii. Η γραμματεία της ΔΥΠΙΑ της περιοχής μου ήταν διαθέσιμη για να με καθοδηγήσει σε οποιοδήποτε πρόβλημα μου	70	0	3,729	4,000	4,0	,8668	1,0	5,0
iv. Το site της ΔΥΠΙΑ είναι πλήρης και διαθέτει εύχρηστο περιβάλλον περιήγησης	70	0	3,771	4,000	4,0	,8017	1,0	5,0

**Πίνακας 3: Περιγραφικά μέτρα απαντήσεων της κλίμακας “Ικανοποίηση από Εξυπηρέτηση”**

Για να βρεθεί αν ένας δείκτης από τον μέσο όρο των 4 απαντήσεων κάθε ερωτώμενου μπορεί να αντικαταστήσει τις 4 ερωτήσεις και να χρησιμοποιηθεί για να εκφράζει την

Ικανοποίηση από την Εξυπηρέτηση ελέγχθηκε η εσωτερική αξιοπιστία της κλίμακας με τον έλεγχο Cronbach Alpha. Τιμές μεγαλύτερες του 0,7 δείχνουν ικανοποιητική αξιοπιστία ενώ όσο πιο κοντά τείνουν στο 1 τόσο η επιλογή δημιουργίας 1 μεταβλητής αντιπροσωπευτικής της κλίμακας θεωρείται πιο ενδεδειγμένη. Η αξιοπιστία της κλίμακας είναι 0,769 και θεωρείται ικανοποιητική.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,769	4

*Πίνακας 4: Εσωτερική Αξιοπιστία της κλίμακας “Ικανοποίηση από Εξυπηρέτηση”*

### **Ικανοποίηση από περιεχόμενο προγραμμάτων**

Η επόμενη κλίμακα περιέχει 6 ερωτήσεις που διερευνούν την ικανοποίηση από το περιεχόμενο των προγραμμάτων και απευθύνονται σε όλο το δείγμα των 70 ατόμων. Οι μέσοι όροι της κλίμακας σε γενικό πλαίσιο δείχνουν ουδέτερη άποψη σε ορισμένες φράσεις και συμφωνία σε άλλες. Η φράση με την μεγαλύτερη συμφωνία είναι ‘Θα παρακολουθο΄υσα ξανά πρόγραμμα κατάρτισης της ΔΥΠΑ”. Κανένας συμμετέχοντας δεν εξέφρασε διαφωνία και παρά το 28,6 % που ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί ,το 41,4% συμφωνεί και το 30% συμφωνεί απόλυτα. Με αυτά τα αποτελέσματα ο μέσος όρος είναι 4,014 με επικρατούσα τιμή και διάμεσο το 4.

Χαμηλότερη συμφωνία υπήρχε για την φράση που λέει ότι μέσα από το πρόγραμμα κατάρτισης έχουν αναπτυχθεί οι γνώσεις των συμμετεχόντων. Η πλειοψηφία (57,1%) έχει ουδέτερη άποψη και το 18,6% διαφωνεί. Παράλληλα το 17,1 % συμφωνεί και το 7,1% συμφωνεί απόλυτα. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3,129 με επικρατούσα απάντηση και διάμεσο το 3 (ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ).

Παρόμοιες απαντήσεις υπήρχαν και στην φράση “Μέσα από το πρόγραμμα κατάρτισης έχουν αυξηθεί οι δεξιότητες μου”με την πλειοψηφία και πάλι να έχει ουδέτερη άποψη (52,9%), το 14,3% να δηλώνει διαφωνία, το 24,3% να δηλώνει συμφωνία και μόλις το 8,6% να συμφωνεί απόλυτα. Ο μέσος όρος είναι 3,271 με επικρατούσα τιμή και διάμεσο το 3.

Επίσης σε ίδιο επίπεδο κινούνται και οι απαντήσεις που αφορούν το αν συμφωνούν οι ερωτώμενο με το ότι μέσα από το πρόγραμμα κατάρτισης έχουν δημιουργήσει ένα επαγγελματικό κοινωνικό δίκτυο με τον μ.ο να είναι 3,257. Ένα 11,4% διαφωνεί με αυτή την

άποψη αλλά και το 55,7% έχει ουδέτερη άποψη. Το 28,6% συμφωνεί και το 4,4% συμφωνεί απόλυτα.

Οι απαντήσεις είναι πιο θετικές για το ότι οι συμμετέχοντες είναι ικανοποιημένοι από το περιεχόμενο του προγράμματος κατάρτισης με τον μ.ο να είναι 3,471 με επικρατούσα τιμή και διάμεσο το 4. Μόνο 1 άτομο (1,4%) διαφωνεί απόλυτα με αυτή την φράση ενώ το 7,1% διαφωνεί, το 38,6% έχει ουδέτερη άποψη, το 48,6% συμφωνεί και το 4,3% συμφωνεί απόλυτα.

Για την δήλωση ότι τα προγράμματα της ΔΥΠΑ συμβάλλουν στην ενδυνάμωση των συμμετεχόντων ο μέσος όρος είναι 3,657 με διάμεσο και επικρατούσα τιμή το 4. Αναλυτικότερα οι απαντήσεις ήταν οι εξής: το 1,4% διαφωνεί, το 41,4% έχει ουδέτερη άποψη, το 47,1% συμφωνεί και το 10% συμφωνεί απόλυτα.

**Statistics Ικανοποίηση με**

	N		Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing						
i. Μέσα από το πρόγραμμα κατάρτισης έχουν αναπτυχθεί οι γνώσεις μου	70	0	3,129	3,000	3,0	,7971	2,0	5,0
ii. Μέσα από το πρόγραμμα κατάρτισης έχουν αυξηθεί οι δεξιότητές μου	70	0	3,271	3,000	3,0	,8151	2,0	5,0
iii. Μέσα από το πρόγραμμα κατάρτισης έχω δημιουργήσει ένα επαγγελματικό κοινωνικό δίκτυο	70	0	3,257	3,000	3,0	,7160	2,0	5,0
iv. Είμαι πολύ ικανοποιημένος από το περιεχόμενο του προγράμματος κατάρτισης	70	0	3,471	4,000	4,0	,7561	1,0	5,0
v. Τα προγράμματα της ΔΥΠΑ συμβάλλουν στην ενδυνάμωση των συμμετεχόντων	70	0	3,657	4,000	4,0	,6786	2,0	5,0
vi Θα παρακολουθούσα ξανά πρόγραμμα κατάρτισης της ΔΥΠΑ	70	0	4,014	4,000	4,0	,7707	3,0	5,0

**Πίνακας 5: Περιγραφικά μέτρα απαντήσεων της κλίμακας “Ικανοποίηση από Περιεχόμενο Προγραμμάτων”**

Σε αυτή την κλίμακα η εσωτερική αξιοπιστία που ελέγχθηκε με το Cronbach Alpha είναι πολύ ικανοποιητική της τάξης του 0,824. Από τον μέσο όρο της κάθε απάντησης στις 6 ερωτήσεις θα δημιουργηθεί η μεταβλητή “Ικανοποίηση από περιεχόμενο προγραμμάτων”.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,824	6

Πίνακας 6: Εσωτερική Αξιοπιστία της κλίμακας “Ικανοποίηση από Περιεχόμενο Προγραμμάτων”

#### Ικανοποίηση από περιεχόμενο προγραμμάτων σε σχέση με την παρούσα εργασία

Στο ερωτηματολόγιο βρίσκεται και άλλη μια μικρή κλίμακα με 2 ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση από το περιεχόμενο των προγραμμάτων αλλά σε σχέση με την απασχόληση που βρήκαν οι ερωτώμενοι μετά το πρόγραμμα. Οπότε πρέπει να διαχωριστεί ως ξεχωριστή κλίμακα γιατί απευθύνεται σε ένα μέρος μόνο του δείγματος. Από τα 70 άτομα απαντήσεις έδωσαν το 67.

Η εργασία των συμμετεχόντων είναι μέτρια προς λίγο σχετική με το αντικείμενο του προγράμματος κατάρτισης αφού ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2,716 και η επικρατούσα τιμή είναι το 3 όπως και η διάμεσος. Συγκεκριμένα το 43,3% δηλώνει πως η εργασία του είναι λίγο σχετική με το πρόγραμμα, το 44,8% ότι είναι μέτρια σχετική, το 9% ότι είναι πολύ σχετική και το 3% πάρα πολύ.

Για το κατά πόσο με το πρόγραμμα κατάρτισης η θέση τους στην τρέχουσα εργασία είναι καλύτερη σε σχέση με τις εργασίες που έκαναν πριν το πρόγραμμα κατάρτισης ο μέσος όρος απαντήσεων διαμορφώθηκε στο 2,791 με διάμεσο και επικρατούσα τιμή να εκφράζουν τον μέτριο βαθμό. Το 1,5% δηλώνει πως αυτό δεν ισχύει καθόλου, το 34,3% θεωρεί πως η θέση του στην τρέχουσα εργασία είναι λίγο καλύτερη σε σχέση με τις εργασίες που έκαναν πριν το πρόγραμμα κατάρτισης, το 50,7% θεωρεί πως είναι σε μέτριο βαθμό καλύτερη, το 10,4% δηλώνει ως απάντηση το πολύ και το υπόλοιπο 3% το πάρα πολύ.



**Statistics Ικανοποίηση από περιεχόμενο προγράμματος κατάρτισης σε σχέση με τη νέα εργασία**

		i. Πόσο σχετική είναι η εργασία σας με το αντικείμενο του προγράμματος κατάρτισης;	ii. Με το πρόγραμμα κατάρτισης, η θέση μου στην ιεραρχία της τρέχουσας εργασίας είναι καλύτερη από ότι στις προηγούμενες.
N	Valid	67	67
	Missing	3	3
Mean		2,716	2,791
Median		3,000	3,000
Mode		3,0	3,0
Std. Deviation		,7549	,7694
Minimum		2,0	1,0
Maximum		5,0	5,0

*Πίνακας 7: Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων της κλίμακας “Ικανοποίηση από Περιεχόμενο Προγραμμάτων σε σχέση με τη νέα εργασία”*

Η εσωτερική αξιοπιστία των 2 αυτών ερωτήσεων είναι ικανοποιητική της τάξης του 0,73 και έτσι θα δημιουργηθεί μια μεταβλητή από τον μέσο όρο των απαντήσεων κάθε ερωτώμενου και θα ονομάζεται “Ικανοποίηση από Περιεχόμενο Προγραμμάτων σε σχέση με τη νέα εργασία”.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,730	2

*Πίνακας 8: Εσωτερική Αξιοπιστία της κλίμακας “Ικανοποίηση από Περιεχόμενο Προγραμμάτων σε σχέση με τη νέα εργασία”*

**Ικανοποίηση από Εκπαιδευτικούς**

Επόμενος βασικός πυλώνας Ικανοποίησης είναι η ικανοποίηση από το εκπαιδευτικό προσωπικό και για την εξέταση του χρησιμοποιήθηκαν οι 3 ερωτήσεις που αναλύονται παρακάτω. Η γενική εικόνα αυτής της κλίμακας δείχνει ικανοποίηση από τους εκπαιδευτικούς.

Η πρώτη ερώτηση αφορά τον βαθμό συμφωνίας των συμμετεχόντων με το ότι η σχέση τους με το εκπαιδευτικό προσωπικό ήταν πολύ ικανοποιητική. Ο μέσος όρος των απαντήσεων διαμορφώθηκε στο 4,386 με διάμεσο και επικρατούσα τιμή το 5 (απόλυτη

συμφωνία). Μόνο το 12,9% έδειξε ουδέτερη στάση σε αυτή την πρόταση ενώ οι υπόλοιποι συμφωνούσαν (35,7% δήλωσε συμφωνία και 51,4% απόλυτη συμφωνία).

Επίσης στην φράση ότι οι καθηγητές είχαν όλες τις απαραίτητες γνώσεις για τη διδασκαλία των μαθημάτων το 48,6% συμφωνεί απόλυτα, το 37,1% συμφωνεί, το 12,9% έχει ουδέτερη άποψη και μόλις 1 άτομο διαφωνεί απόλυτα. Ο μέσος όρος ήταν 4,414 με διάμεσο το 4 και επικρατούσα τιμή το 5.

Τέλος το 55,7% συμφωνεί απόλυτα με το ότι οι καθηγητές εξηγούσαν στους συμμετέχοντες αναλυτικά τις διδακτικές ενότητες χωρίς να αφήνουν άλυτες απορίες, το 27,1% συμφωνεί, το 15,7% έχει ουδέτερη άποψη ενώ 1 άτομο διαφωνεί απόλυτα. Ο μέσος όρος είναι 4,357 με διάμεσο και επικρατούσα τιμή το 5.

**Statistics Ικανοποίηση από Εκπαιδευτικό προσωπικό**

	N		Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing						
i. Η σχέση μου με το εκπαιδευτικό προσωπικό ήταν πολύ ικανοποιητική	70	0	4,386	5,000	5,0	,7080	3,0	5,0
ii. Οι καθηγητές είχαν όλες τις απαραίτητες γνώσεις για την διδασκαλία των μαθημάτων	70	0	4,314	4,000	5,0	,8083	1,0	5,0
iii. Οι καθηγητές εξηγούσαν στους συμμετέχοντες αναλυτικά τις διδακτικές ενότητες δίχως να αφήνουν άλυτες απορίες.	70	0	4,357	5,000	5,0	,8519	1,0	5,0

*Πίνακας 9: Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων της κλίμακας “Ικανοποίηση από Εκπαιδευτικό Προσωπικό”*

Η εσωτερική αξιοπιστία των 3 ερωτήσεων είναι πολύ ικανοποιητική της τάξης του 0,934, πολύ κοντά στην τιμή 1 και θα δημιουργηθεί η μεταβλητή Ικανοποίηση από Εκπαιδευτικό Προσωπικό που θα εκφράζει των μέσο όρο των απαντήσεων σε αυτές τις ερωτήσεις.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,934	3

*Πίνακας 10: Εσωτερική Αξιοπιστία της κλίμακας “Ικανοποίηση από Εκπαιδευτικό Προσωπικό”*

## Ικανοποίηση από Φυσικές Υποδομές

Στην συνέχεια με 2 ερωτήσεις εξετάστηκε η ικανοποίηση από φυσικές υποδομές σε όσους παρακολούθησαν το πρόγραμμα δια ζώσης. Οι 69 από τους 70 απάντησαν σε αυτές τις ερωτήσεις καθώς κάποιες ώρες της εβδομάδας ή συνέχεια τα μαθήματα διενεργούνταν με φυσική παρουσία στην τάξη.

Η πρώτη φράση που κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνία τους οι ερωτώμενοι είναι η εξής: Οι κτιριακές εγκαταστάσεις διέθεταν τον απαραίτητο εξοπλισμό για την διενέργεια των μαθημάτων. Οι απαντήσεις είχαν μέσο όρο 3,87 με διάμεσο και επικρατούσα τιμή το 4. Συγκεκριμένα το 4,3% διαφωνεί, το 14,3% έχει ουδέτερη άποψη, το 71% συμφωνεί και το 10,1% συμφωνεί απόλυτα.

Η επόμενη φράση ήταν η εξής: Οι κτιριακές εγκαταστάσεις ήταν σύγχρονες και δημιουργούσαν ένα όμορφο κλίμα. Ο μέσος όρος των απαντήσεων ήταν ελάχιστα χαμηλότερος της τάξης του 3,783 με διάμεσο και επικρατούσα τιμή και πάλι το 4. Μόνο 1 άτομο διαφώνησε απόλυτα, το 2,9% διαφώνησε (2 άτομα), το 20,3% είχε ουδέτερη άποψη, το 66,7% συμφωνεί και το 8,7% συμφωνεί απόλυτα.

#### Statistics

		i. Οι κτιριακές εγκαταστάσεις διέθεταν τον απαραίτητο εξοπλισμό για την διενέργεια των μαθημάτων	ii. Ήταν σύγχρονες και δημιουργούσαν ένα όμορφο κλίμα
N	Valid	69	69
	Missing	1	1
Mean		3,870	3,783
Median		4,000	4,000
Mode		4,0	4,0
Std. Deviation		,6397	,7044
Minimum		2,0	1,0
Maximum		5,0	5,0

Πίνακας 11: Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων της κλίμακας “Ικανοποίηση από Φυσικές Υποδομές”

Η εσωτερική αξιοπιστία των 2 παραπάνω ερωτήσεων είναι πολύ ικανοποιητική με τον έλεγχο Cronbach A να λαμβάνει τιμή 0,953. Έτσι κρίνεται σκόπιμη η δημιουργία της μεταβλητής Ικανοποίηση από Φυσικές Υποδομές ως ο μέσος όρος της κάθε απάντησης στις 2 ερωτήσεις.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,953	2

*Πίνακας 12: Εσωτερική Αξιοπιστία της κλίμακας “Ικανοποίηση από Φυσικές Υποδομές”*

### **Ικανοποίηση από Τεχνολογικές Υποδομές**

Ο τελευταίος άξονας αφορά την ικανοποίηση από τις τεχνολογικές υποδομές που σχετίζονται με την εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Η πρώτη φράση που κλήθηκαν να βαθμολογήσουν οι συμμετέχοντες ανάλογα με το βαθμό συμφωνίας τους σε αυτήν ήταν “Η πλατφόρμα των on-line μαθημάτων ήταν εύκολη στη χρήση”. Οι απαντήσεις ήταν 70 με μέσο όρο το 4,014, διάμεσο 4 όπως και επικρατούσα τιμή. Αναλυτικότερα το 1,4% του δείγματος διαφωνεί με αυτή τη φράση, το 22,9% έχει ουδέτερη άποψη, το 48,6% συμφωνεί και το 27,1% συμφωνεί απόλυτα.

Η δεύτερη φράση που κλήθηκαν να βαθμολογήσουν οι συμμετέχοντες ανάλογα με το βαθμό συμφωνίας τους σε αυτήν ήταν “Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση θεωρώ πως δεν υστερούσε στην αποτελεσματικότητα της από την δια ζώσης διδασκαλία”. Οι απαντήσεις ήταν 69 με μέσο όρο το 3,971, διάμεσο 4 όπως και επικρατούσα τιμή. Αναλυτικότερα το 1,4% του δείγματος διαφωνεί απόλυτα με αυτή τη φράση, το 23,2% έχει ουδέτερη γνώμη, το 50,7% συμφωνεί και το 24,6% συμφωνεί απόλυτα ότι η εξ αποστάσεως εκπαίδευση δεν υστερούσε στην αποτελεσματικότητα της από την δια ζώσης διδασκαλία.

**Statistics Ικανοποίηση από Τεχνολογικές Υποδομές**

		i. Η πλατφόρμα των on-line μαθημάτων ήταν εύκολη στην χρήση	ii. Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση θεωρώ πως δεν υστερούσε στην αποτελεσματικότητα της από την δια ζώσης διδασκαλία
N	Valid	70	69
	Missing	0	1
Mean		4,014	3,971
Median		4,000	4,000
Mode		4,0	4,0
Std. Deviation		,7517	,7854
Minimum		2,0	1,0
Maximum		5,0	5,0

*Πίνακας 13: Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων της κλίμακας “Ικανοποίηση από Τεχνολογικές Υποδομές”*

Για τον υπολογισμό του Cronbach Alpha λήφθηκαν υπ όψιν οι απαντήσεις των 69 ατόμων, οι οποίοι απάντησαν και στις 2 ερωτήσεις.

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	69	98,6
	Excluded <sup>a</sup>	1	1,4
	Total	70	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

*Πίνακας 14: Δεδομένα που εισήχθησαν για τον υπολογισμό της Εσωτερικής Αξιοπιστίας της κλίμακας “Ικανοποίηση από Τεχνολογικές Υποδομές”*

Η εσωτερική αξιοπιστία έλαβε τιμή 0,875 η οποία κρίνεται ως πολύ ικανοποιητική. Η ικανοποίηση από τεχνολογικές υποδομές θα παριστάνεται με μια νέα μεταβλητή που θα δημιουργηθεί από τον μέσο όρο της κάθε απάντησης των 2 ερωτήσεων.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,875	2

*Πίνακας 15: Εσωτερική Αξιοπιστία της κλίμακας “Ικανοποίηση από Τεχνολογικές Υποδομές”*

### 5.3 ΕΠΑΓΩΓΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ

Δημιουργήθηκαν 6 μεταβλητές που δείχνουν όσο το δυνατόν καλύτερα την ικανοποίηση από τα προγράμματα κατάρτισης ανέργων. Ο πίνακας 16 δείχνει τα περιγραφικά μέτρα των 6 αυτών αξόνων. Οι τιμές αυτές είναι από το 1 έως το 5 με το 1 να δηλώνει την μη ικανοποίηση και το 5 την απόλυτη ικανοποίηση. Οι συμμετέχοντες δήλωσαν περισσότερο ικανοποιημένοι από το εκπαιδευτικό προσωπικό (μ.ο=4,35) και έπειτα από τις τεχνολογικές υποδομές (μ.ο=4). Η ικανοποίηση από φυσικές υποδομές φαίνεται να είναι μέτρια ικανοποιητική (μ.ο=3,83) όπως και η ικανοποίηση από την εξυπηρέτηση (μ.ο=3,7). Χαμηλότερες βαθμολογίες ικανοποίησης έλαβε ο άξονας ικανοποίησης από περιεχόμενο προγράμματος (μ.ο=3,47) αλλά κυρίως ο άξονας ικανοποίησης από περιεχόμενο σε σχέση με τα καθήκοντα της νέας εργασίας (μ.ο=2,75) που σημαίνει πως οι καταρτιζόμενοι βρήκαν μετά το πρόγραμμα εργασία που είχε μικρή σχετικότητα με τις γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησαν από το πρόγραμμα.

**Statistics**

	N		Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing						
Ικανοποίηση από Εξυπηρέτηση	70	0	3,7000	3,7500	4,00	,64914	1,50	5,00
Ικανοποίηση από περιεχόμενο προγράμματος	70	0	3,4667	3,4167	3,00	,55211	2,17	5,00
Ικανοποίηση από περιεχόμενο προγράμματος σε σχέση με τη νέα εργασία	67	3	2,7537	3,0000	3,00	,67629	2,00	5,00
Ικανοποίηση από εκπαιδευτικό προσωπικό	70	0	4,3524	4,6667	5,00	,74403	1,67	5,00
Ικανοποίηση από φυσικές υποδομές	69	1	3,8261	4,0000	4,00	,65768	1,50	5,00
Ικανοποίηση από τεχνολογικές υποδομές	69	1	4,0000	4,0000	4,00	,72254	2,50	5,00

*Πίνακας 16: Περιγραφικά μέτρα των 6 κλιμάκων ικανοποίησης*

Το 1ο ερευνητικό ερώτημα είναι το αν σχετίζεται η ηλικία των συμμετεχόντων με την ικανοποίηση τους από το πρόγραμμα κατάρτισης. Για να επιλεγθεί το αν θα πρέπει να γίνει παραμετρικός ή μη παραμετρικός έλεγχος υποθέσεων έγινε τεστ κανονικότητας.

Υποθέσεις τεστ κανονικότητας:

H0: Τα δεδομένα ακολουθούν κανονική κατανομή

H1: Τα δεδομένα δεν ακολουθούν κανονική κατανομή.

Παρατηρώντας τα sig του Shapiro-Wilk που ενδείκνυται για μικρά δείγματα φαίνεται ότι σε πολλές περιπτώσεις απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση καθώς  $\text{sig} < 0,05$ . Έτσι θα επιλεγθεί για το έλεγχο των τιμών ικανοποίησης ανά ηλικιακή ομάδα μη παραμετρικός έλεγχος και συγκεκριμένα ο έλεγχος Kruskal Wallis.

**Tests of Normality**

	2. Ηλικία (Binned)	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Iκανοποίηση από Εξυπηρέτηση	25-30	,187	13	,200*	,941	13	,470
	31-36	,385	6	,006	,794	6	,052
	37-42	,169	24	,076	,899	24	,020
	43-48	,238	12	,058	,753	12	,003
	48 και άνω	,285	10	,021	,852	10	,061
Iκανοποίηση από περιεχόμενο προγράμματος	25-30	,321	13	,001	,884	13	,082
	31-36	,175	6	,200*	,923	6	,530
	37-42	,130	24	,200*	,942	24	,185
	43-48	,170	12	,200*	,955	12	,709
	48 και άνω	,176	10	,200*	,924	10	,390
Iκανοποίηση από περιεχόμενο προγράμματος σε σχέση με τη νέα εργασία	25-30	,216	13	,100	,833	13	,017
	31-36	,202	6	,200*	,853	6	,167
	37-42	,168	24	,080	,901	24	,022
	43-48	,254	12	,032	,900	12	,158
	48 και άνω	,293	10	,015	,760	10	,005
Iκανοποίηση από εκπαιδευτικό προσωπικό	25-30	,346	13	,000	,668	13	,000
	31-36	,263	6	,200*	,823	6	,093
	37-42	,252	24	,000	,817	24	,001
	43-48	,159	12	,200*	,921	12	,294
	48 και άνω	,428	10	,000	,631	10	,000
Iκανοποίηση από φυσικές υποδομές	25-30	,310	13	,001	,812	13	,010
	31-36	,392	6	,004	,701	6	,006
	37-42	,375	24	,000	,754	24	,000
	43-48	,417	12	,000	,608	12	,000
	48 και άνω	,482	10	,000	,509	10	,000
Iκανοποίηση από τεχνολογικές υποδομές	25-30	,249	13	,027	,813	13	,010
	31-36	,333	6	,036	,827	6	,101
	37-42	,239	24	,001	,829	24	,001
	43-48	,306	12	,003	,813	12	,013
	48 και άνω	,204	10	,200*	,919	10	,351

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

*Πίνακας 17: Έλεγχος κανονικότητας ικανοποίησης ανά ηλικιακή ομάδα*

Υποθέσεις Kruskal Wallis:

H0: Δεν σχετίζεται η ικανοποίηση από τα προγράμματα κατάρτισης με την ηλικιακή ομάδα των συμμετεχόντων.

H1: Σχετίζεται η ικανοποίηση από τα προγράμματα κατάρτισης με την ηλικιακή ομάδα των συμμετεχόντων.

Τα αποτελέσματα του ελέγχου παρουσιάζονται στον πίνακα 18. Κανένας από τους άξονες της ικανοποίησης δεν επηρεάζεται από την ηλικιακή ομάδα των συμμετεχόντων καθώς όλα τα sig>0,05 οπότε και στους 6 άξονες γίνεται αποδεκτή η μηδενική υπόθεση.

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Ικανοποίηση από Εξυπηρέτηση is the same across categories of 2. Ηλικία (Binned).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,154	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Ικανοποίηση από περιεχόμενο προγράμματος is the same across categories of 2. Ηλικία (Binned).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,956	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Ικανοποίηση από περιεχόμενο προγράμματος σε σχέση με τη νέα εργασία is the same across categories of 2. Ηλικία (Binned).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,791	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Ικανοποίηση από εκπαιδευτικό προσωπικό is the same across categories of 2. Ηλικία (Binned).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,142	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Ικανοποίηση από φυσικές υποδομές is the same across categories of 2. Ηλικία (Binned).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,162	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Ικανοποίηση από τεχνολογικές υποδομές is the same across categories of 2. Ηλικία (Binned).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,370	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

*Πίνακας 18: Kruskal Wallis για ικανοποίηση ανά ηλικιακή ομάδα*

Το 2ο ερευνητικό ερώτημα αφορά το αν σχετίζεται το είδος της εκπαίδευσης (δια ζώσης, online κλπ) με την ικανοποίηση από το πρόγραμμα κατάρτισης. Ο έλεγχος κανονικότητας με υποθέσεις H0: Τα δεδομένα ακολουθούν κανονική κατανομή, H1: Τα δεδομένα δεν ακολουθούν κανονική κατανομή, έδειξε ότι πρέπει να αποδεχτούμε την εναλλακτική υπόθεση γιατί το sig σε πολλές περιπτώσεις ήταν χαμηλότερο του  $\alpha=0,05$ . Για την απάντηση αυτού του ερωτήματος θα χρησιμοποιηθεί μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal Wallis, όπως και στο 1ο ερευνητικό ερώτημα.



Tests of Normality

5. Το τελευταίο πρόγραμμα κατάρτισης της ΔΥΠΑ που συμμετείχατε ήταν:		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Iκανοποίηση από Εξυπηρέτηση	Σύγχρονης εκπαίδευσης	,304	3	.	,907	3	,407
	Σύγχρονης και ασύγχρονης εκπαίδευσης	,148	20	,200*	,926	20	,131
	Ασύγχρονης εκπαίδευσης	,203	42	,000	,898	42	,001
Iκανοποίηση από περιεχόμενο προγράμματος	Σύγχρονης εκπαίδευσης	,211	3	.	,991	3	,817
	Σύγχρονης και ασύγχρονης εκπαίδευσης	,117	20	,200*	,966	20	,668
	Ασύγχρονης εκπαίδευσης	,158	42	,010	,917	42	,005
Iκανοποίηση από περιεχόμενο προγράμματος σε σχέση με τη νέα εργασία	Σύγχρονης εκπαίδευσης	,385	3	.	,750	3	,000
	Σύγχρονης και ασύγχρονης εκπαίδευσης	,276	20	,000	,877	20	,015
	Ασύγχρονης εκπαίδευσης	,236	42	,000	,756	42	,000
Iκανοποίηση από εκπαιδευτικό προσωπικό	Σύγχρονης εκπαίδευσης	,292	3	.	,923	3	,463
	Σύγχρονης και ασύγχρονης εκπαίδευσης	,196	20	,043	,850	20	,005
	Ασύγχρονης εκπαίδευσης	,315	42	,000	,773	42	,000
Iκανοποίηση από φυσικές υποδομές	Σύγχρονης εκπαίδευσης	,253	3	.	,964	3	,637
	Σύγχρονης και ασύγχρονης εκπαίδευσης	,399	20	,000	,673	20	,000
	Ασύγχρονης εκπαίδευσης	,372	42	,000	,723	42	,000
Iκανοποίηση από τεχνολογικές υποδομές	Σύγχρονης εκπαίδευσης	,385	3	.	,750	3	,000
	Σύγχρονης και ασύγχρονης εκπαίδευσης	,273	20	,000	,835	20	,003
	Ασύγχρονης εκπαίδευσης	,252	42	,000	,850	42	,000

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Πίνακας 19: Έλεγχος κανονικότητας ικανοποίησης ανά είδος προγράμματος

Υποθέσεις Kruskal Wallis:

H0: Δεν σχετίζεται το είδος της εκπαίδευσης (δια ζώσης, online κλπ) με την ικανοποίηση από το πρόγραμμα κατάρτισης.

H1: Σχετίζεται το είδος της εκπαίδευσης (δια ζώσης, online κλπ) με την ικανοποίηση από το πρόγραμμα κατάρτισης.

Τα αποτελέσματα του ελέγχου έδειξαν ότι το είδος εκπαίδευσης δεν επηρεάζει την ικανοποίηση από την εξυπηρέτηση, την ικανοποίηση από το εκπαιδευτικό προσωπικό, την ικανοποίηση από τις φυσικές υποδομές και την ικανοποίηση από τις τεχνολογικές υποδομές. Το είδος της εκπαίδευσης επηρεάζει όμως την ικανοποίηση από το περιεχόμενο του προγράμματος, αφού  $\text{sig}=0,033 < 0,05$ . Στον πίνακα 21 φαίνεται ότι διαφέρει η ικανοποίηση από το περιεχόμενο εκείνων που παρακολουθούσαν πρόγραμμα ασύγχρονης εκπαίδευσης με εκείνων που το πρόγραμμα τους ήταν σύγχρονης και ασύγχρονης εκπαίδευσης ( $\text{sig}=0,029 < 0,05$ ). Από το διάγραμμα 12 φαίνεται πως οι συμμετέχοντες σε ασύγχρονης

εκπαίδευσης ήταν λιγότερο ικανοποιημένοι από το περιεχόμενο των προγραμμάτων σε σχέση με εκείνους που το πρόγραμμα ήταν σύγχρονης και ασύγχρονης εκπαίδευσης.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Ικανοποίηση από Εξυπηρέτηση is the same across categories of 5. Το τελευταίο πρόγραμμα κατάρτισης της ΔΥΠΑ που συμμετείχατε ήταν..	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,320	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Ικανοποίηση από περιεχόμενο προγράμματος is the same across categories of 5. Το τελευταίο πρόγραμμα κατάρτισης της ΔΥΠΑ που συμμετείχατε ήταν..	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,033	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Ικανοποίηση από περιεχόμενο προγράμματος σε σχέση με τη νέα εργασία is the same across categories of 5. Το τελευταίο πρόγραμμα κατάρτισης της ΔΥΠΑ που συμμετείχατε ήταν..	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Ικανοποίηση από εκπαιδευτικό προσωπικό is the same across categories of 5. Το τελευταίο πρόγραμμα κατάρτισης της ΔΥΠΑ που συμμετείχατε ήταν..	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,184	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Ικανοποίηση από φυσικές υποδομές is the same across categories of 5. Το τελευταίο πρόγραμμα κατάρτισης της ΔΥΠΑ που συμμετείχατε ήταν..	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,056	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Ικανοποίηση από τεχνολογικές υποδομές is the same across categories of 5. Το τελευταίο πρόγραμμα κατάρτισης της ΔΥΠΑ που συμμετείχατε ήταν..	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,147	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

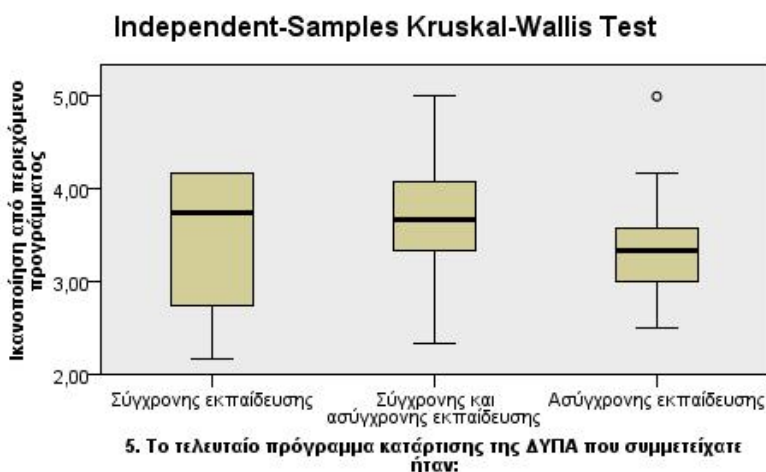
*Πίνακας 20: Kruskal Wallis για ικανοποίηση ανά είδος προγράμματος*

Each node shows the sample average rank of 5. Το τελευταίο πρόγραμμα κατάρτισης της ΔΥΠΑ που συμμετείχατε ήταν..

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Ασύγχρονης εκπαίδευσης-Σύγχρονης εκπαίδευσης	9,067	10,547	,860	,390	1,000
Ασύγχρονης εκπαίδευσης-Σύγχρονης και ασύγχρονης εκπαίδευσης	13,464	5,212	2,583	,010	,029
Σύγχρονης εκπαίδευσης-Σύγχρονης και ασύγχρονης εκπαίδευσης	-4,397	10,931	-,402	,688	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 21: Σύγκριση ικανοποίησης από περιεχόμενο προγράμματος ανά ζεύγη ειδών εκπαίδευσης



Διάγραμμα 12: Ικανοποίηση από περιεχόμενο προγράμματος ανά είδος εκπαίδευσης

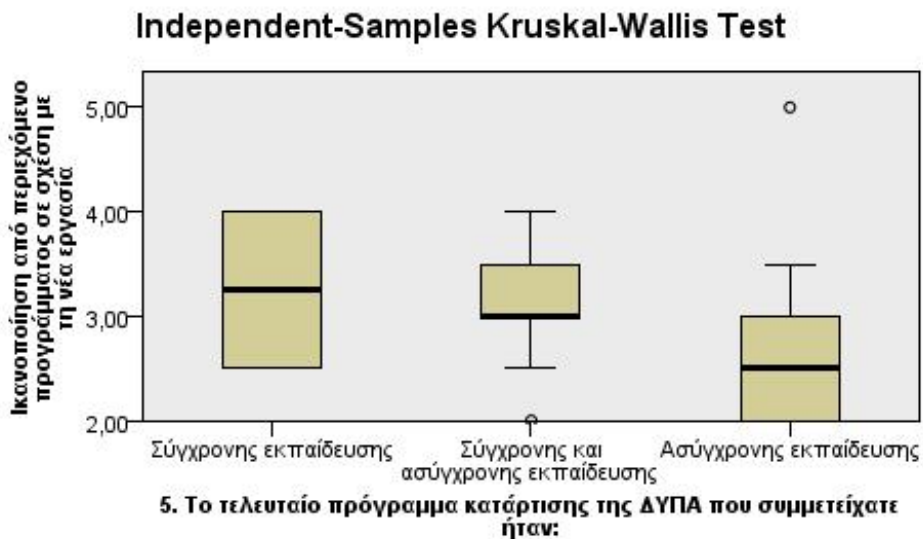
Ακόμα το είδος του προγράμματος επηρεάζει την ικανοποίηση από το περιεχόμενο σε σχέση με την νέα εργασία αφού  $\text{sig}=0<0,05$ . Στον πίνακα 22 παρατηρούμε πως είναι στατιστικά σημαντική η διαφορά στην ικανοποίηση αυτών που παρακολουθούν πρόγραμμα ασύγχρονης εκπαίδευσης σε σχέση με εκείνους που παρακολουθούσαν πρόγραμμα σύγχρονης και ασύγχρονης εκπαίδευσης. Μέσα από το διάγραμμα 13 γίνεται εμφανές ότι περισσότερο ικανοποιημένοι από το περιεχόμενο του προγράμματος, αναφορικά την συνάφεια του με την νέα εργασία, ήταν εκείνοι που επέλεξαν πρόγραμμα σύγχρονης και ασύγχρονης εκπαίδευσης σε σχέση με εκείνους που επέλεξαν πρόγραμμα μόνο ασύγχρονης εκπαίδευσης.

Each node shows the sample average rank of 5. Το τελευταίο πρόγραμμα κατάρτισης της ΔΥΠΑ που συμμετείχατε ήταν:

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Ασύγχρονης εκπαίδευσης-Σύγχρονης εκπαίδευσης	18,436	9,796	1,882	,060	,179
Ασύγχρονης εκπαίδευσης-Σύγχρονης και ασύγχρονης εκπαίδευσης	20,386	5,072	4,019	,000	,000
Σύγχρονης εκπαίδευσης-Σύγχρονης και ασύγχρονης εκπαίδευσης	-1,950	10,264	-,190	,849	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 22: Σύγκριση ικανοποίησης από περιεχόμενο προγράμματος σε σχέση με τη νέα εργασία ανά ζεύγη ειδών εκπαίδευσης



Διάγραμμα 13: Ικανοποίηση από περιεχόμενο προγράμματος σε σχέση με τη νέα εργασία ανά είδος εκπαίδευσης

Το 3ο ερευνητικό ερώτημα στοχεύει στο να ερευνηθεί αν σχετίζονται οι λόγοι συμμετοχής στο πρόγραμμα με την ικανοποίηση από το πρόγραμμα κατάρτισης. Καθώς η σημαντικότητα των λόγων συμμετοχής μετράται σε ποσοτική 5βάθμια κλίμακα όπως και η ικανοποίηση θα χρησιμοποιηθεί ο έλεγχος συσχέτισης Spearman rho που ενδείκνυται όταν ερευνάτε συσχέτιση 2 ποσοτικών μεταβλητών που δεν ακολουθούν κανονική κατανομή.

Ο συντελεστής του Spearman rho μας δείχνει την ένταση της μονοτονικής συσχέτισης η οποία μπορεί να είναι θετική ή αρνητική. Η απόλυτες τιμές του συντελεστή μας πληροφορούν ως εξής:

- 0,00 – 0,20 Πολύ χαμηλή μονοτονική συσχέτιση
- 0,20 – 0,40 Χαμηλή μονοτονική συσχέτιση
- 0,40 – 0,60 Μέτρια μονοτονική συσχέτιση
- 0,60 – 0,80 Υψηλή μονοτονική συσχέτιση
- 0,80 – 1,00 Πολύ υψηλή μονοτονική συσχέτιση

Ο λόγος συμμετοχής του εκπαιδευτικού επιδόματος σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εξυπηρέτηση ( $\text{sig}=0,007<0,05$ ). Η συσχέτιση είναι θετική μέτριας έντασης, δηλαδή φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες που θεωρούν σημαντικό λόγο συμμετοχής το εκπαιδευτικό επίδομα τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι από την εξυπηρέτηση ( $\rho=0,319$ ). Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ( $\text{sig}=0<0,050$  ανάμεσα στον λόγο συμμετοχής του εκπαιδευτικού επιδόματος με την ικανοποίηση από το περιεχόμενο του προγράμματος σε σχέση με την νέα εργασία. Εκείνοι που θεωρούν σημαντικό λόγο συμμετοχής το εκπαιδευτικό επίδομα τείνουν να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι (μέτριας έντασης συσχέτιση  $\rho= -0,476$ ) από το περιεχόμενο του προγράμματος σε σχέση με την νέα εργασία. Ακόμα εκείνοι που θεωρούν σημαντικό λόγο εισαγωγής το εκπαιδευτικό επίπεδο είναι πιο ικανοποιημένοι από το εκπαιδευτικό προσωπικό. Αυτή η συσχέτιση είναι όμως χαμηλής έντασης) ( $\rho=0,236$ ).

Οι συμμετέχοντες που δήλωσαν ως σημαντικό λόγο συμμετοχής την απόκτηση νέων γνώσεων τείνουν σε χαμηλό βαθμό να είναι πιο ικανοποιημένοι από το περιεχόμενο του προγράμματος σε σχέση με την νέα εργασία ( $\rho=0,31$ ) και γενικά ( $\rho=0,297$ ). Εκείνοι που δήλωσαν ως σημαντικό λόγο συμμετοχής την βελτίωση υπαρχουσών γνώσεων τείνουν σε χαμηλό βαθμό να είναι πιο ικανοποιημένοι από το περιεχόμενο του προγράμματος κατάρτισης ( $\rho=0,248$ ). Οι συμμετέχοντες που προσδοκούν μέσα από το πρόγραμμα να μπορούν στην επόμενη εργασία τους να διεκδικήσουν υψηλότερες αποδοχές τείνουν με μέτρια ένταση συσχέτισης να είναι πιο ικανοποιημένοι με το περιεχόμενο του προγράμματος σε σχέση με την εργασία που βρήκαν μετά το πέρας του προγράμματος ( $\rho=0,274$ ). Βέβαια οι τείνουν με χαμηλής έντασης συσχέτιση να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από το εκπαιδευτικό προσωπικό ( $\rho= -0,25$ ) και από τις φυσικές υποδομές της ΔΥΠΙΑ ( $\rho= -0,290$ ).

Η βελτίωση και ο εμπλουτισμός του βιογραφικού όσο αποτελεί σημαντικό λόγο οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση από το περιεχόμενο του προγράμματος ( $\rho=0,391$ ) και κυρίως από το περιεχόμενο σε σχέση με τη νέα εργασία ( $\rho= 0,41$ ). Επίσης όσο αυξάνεται η σημαντικότητα του λόγου συμμετοχής που αφορά την αξιοποίηση ελεύθερου χρόνου τόσο με μικρή ένταση αυξάνεται και η ικανοποίηση από φυσικές ( $\rho=0,25$ ) και τεχνολογικές ( $\rho=0,283$ ) υποδομές.

Όταν η ανάπτυξη κοινωνικών δικτύων μέσω της πρακτικής άσκησης θεωρείται σημαντικός λόγος για τους συμμετέχοντες τότε οι ίδιοι τείνουν να δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένοι από το περιεχόμενο του προγράμματος κατάρτισης ( $\rho=0,336$  - χαμηλής έντασης συσχέτιση) και σε σχέση με τη νέα εργασία ( $\rho=0,242$ ). Η αύξηση στη σημαντικότητα του λόγου “απόκτηση εμπειρίας μέσω της πρακτικής άσκησης συνδέεται ελαφρώς- χαμηλή συσχέτιση με την αύξηση της ικανοποίησης από την εξυπηρέτηση ( $\rho=0,244$ ) και με την αύξηση της ικανοποίησης από το περιεχόμενο του προγράμματος ( $\rho=0,255$ ).

Correlations

		Ικανοποίηση από Εξυπηρέτηση	Ικανοποίηση από περιεχόμενο προγράμματος	Ικανοποίηση από περιεχόμενο προγράμματος σε σχέση με τη νέα εργασία	Ικανοποίηση από εκπαιδευτικό προσωπικό	Ικανοποίηση από φυσικές υποδομές	Ικανοποίηση από τεχνολογικές υποδομές
Spearman's rho	Λόγος i. Εκπαιδευτικό επίπεδο	,319 ,007 70	-,024 ,841 70	-,476 ,000 67	,236 ,049 70	,181 ,137 69	,154 ,206 69
	Λόγος ii. Απόκτηση νέων γνώσεων	-,028 ,818 70	,297 ,013 70	,310 ,011 67	-,089 ,464 70	-,157 ,199 69	-,069 ,572 69
	Λόγος iii. Βελτίωση ήδη υπάρχουσων γνώσεων	,183 ,129 70	,248 ,038 70	,151 ,222 67	,059 ,630 70	-,143 ,240 69	,060 ,627 69
	Λόγος iv. Αύξηση αποδοχών στην εργασία	,020 ,868 70	,104 ,389 70	,274 ,025 67	-,250 ,037 70	-,290 ,016 69	-,120 ,325 69
	Λόγος v. Βελτίωση και εμπλουτισμός βιογραφικού	,112 ,356 70	,391 ,001 70	,410 ,001 67	-,116 ,341 70	-,166 ,172 69	,088 ,473 69
	Λόγος vi. Αξιοποίηση ελεύθερου χρόνου	,028 ,817 70	,200 ,098 70	,086 ,490 67	,081 ,504 70	,250 ,038 69	,283 ,019 69
	Λόγος vii. Ανάπτυξη κοινωνικών δικτύων μέσω της πρακτικής άσκησης	,098 ,419 70	,336 ,004 70	,242 ,049 67	,010 ,936 70	,072 ,557 69	,197 ,105 69
	Λόγος viii. Απόκτηση εμπειρίας μέσω της πρακτικής άσκησης	,244 ,042 70	,255 ,033 70	,149 ,230 67	,155 ,200 70	-,037 ,764 69	,065 ,598 69

Πίνακας 23: Συσχέτιση των λόγων εισαγωγής με την ικανοποίηση από το πρόγραμμα κατάρτισης

## 5.4 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Το δείγμα της έρευνας μας αποτέλεσαν 70 άτομα που παρακολούθησαν πρόγραμμα κατάρτισης ανέργων στην Περιφερειακή Ενότητα Ροδόπης μέσα στη χρονική περίοδο 2021-2023. Λίγο πιο πάνω από τους μισούς ήταν γυναίκες και ο μέσος όρος ηλικίας ήταν τα 40 έτη περίπου. Οι περισσότεροι ήταν απόφοιτοι λυκείου και απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και έγγαμοι. Κυρίως το δείγμα μας συμμετείχε σε πρόγραμμα σύγχρονης εκπαίδευσης και δεν υπήρχε υποχρεωτική πρακτική άσκηση. Οι περισσότεροι ήταν άνεργοι κάτω από ένα έτος πριν την εισαγωγή στο πρόγραμμα και η πλειοψηφία εργάζονται τη χρονική στιγμή συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Επίσης οι περισσότεροι βρήκαν εργασία με την υποστήριξη της ΔΥΠΑ, είτε χάρη στις ενέργειες προώθησης της, είτε μέσα από τη βελτίωση των δεξιοτήτων ως απόφοιτοι του προγράμματος κατάρτισης. Ακόμα η πλειοψηφία βρήκε εργασία μέχρι ένα χρόνο μετά τη λήξη του προγράμματος. Ο πιο σημαντικός λόγος εισαγωγής στο πρόγραμμα βαθμολογήθηκε το εκπαιδευτικό επίδομα και έπειτα η αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου. Ως λιγότερο σημαντικός λόγος κρίθηκε η αύξηση των αποδοχών στην μελλοντική εργασία.

Αναφορικά με την ικανοποίηση από το πρόγραμμα κατάρτισης της ΔΥΠΑ οι συμμετέχοντες βαθμολόγησαν τους άξονες με φθίνουσα σειρά ως εξής ( από την υψηλότερη ικανοποίηση στη χαμηλότερη):

1. Ικανοποίηση από το εκπαιδευτικό προσωπικό - υψηλή προς πολύ υψηλή
2. Ικανοποίηση από τεχνολογικές υποδομές- υψηλή
3. Ικανοποίηση από φυσικές υποδομές- υψηλή
4. Ικανοποίηση από εξυπηρέτηση- υψηλή προς μέτρια
5. Ικανοποίηση από περιεχόμενο προγράμματος- υψηλή προς μέτρια
6. Ικανοποίηση από περιεχόμενο προγράμματος σε σχέση με τη νέα εργασία- μέτρια προς χαμηλή

Από την ανάλυση των ερευνητικών ερωτημάτων βρέθηκε ότι η ηλικιακή ομάδα των συμμετεχόντων δεν επηρεάζει τα επίπεδα ικανοποίησης ως προς τους έξι άξονες. Το είδος της εκπαίδευσης επηρεάζει τους δύο άξονες που αφορούν την ικανοποίηση από το περιεχόμενο. Οι συμμετέχοντες σε πρόγραμμα σύγχρονης εκπαίδευσης ήταν λιγότερο ικανοποιημένοι από εκείνους σε πρόγραμμα σύγχρονης και ασύγχρονης εκπαίδευσης. Ακόμα οι λόγοι συμμετοχής στο πρόγραμμα σχετίζονται με την ικανοποίηση ή μη ικανοποίηση σε μερικά ζητήματα. Οι συσχετίσεις βέβαια ήταν χαμηλής κυρίως έντασης με λίγες εξαιρέσεις συσχετίσεων μέτριας έντασης.

## 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα εργασία παρουσιάστηκε και αξιολογήθηκε ο στρατηγικός ανασχεδιασμός της ΔΥΠΑ και ερευνήθηκε η ικανοποίηση των πολιτών από μια βασική ενεργητική πολιτική προώθησης της απασχόλησης που με βάση την βιβλιογραφία είναι πολύ επιτυχημένη, την διενέργεια προγραμμάτων κατάρτισης ανέργων. Ο στρατηγικός ανασχεδιασμός της ΔΥΠΑ έχει την βάση του στη λιτή διοίκηση η οποία μπορεί να αποφέρει την εξοικονόμηση κόστους και την απλοποίηση της λειτουργίας μιας δημόσιας υπηρεσίας. Για τα ελληνικά πλαίσια που υπάρχει έλλειψη πόρων και γραφειοκρατία η λιτή διοίκηση κρίνουμε ότι είναι μια κατάλληλη στρατηγική. Επίσης η ΔΥΠΑ μέσα από την δημιουργία πλατφορμών ενημέρωσης και επικοινωνίας και με την αξιοποίηση των ΤΠΕ επιχειρεί να προχωρήσει στο επόμενο βήμα ψηφιακού μετασχηματισμού και να αγγίξει ή ακόμα να ξεπεράσει τα ευρωπαϊκά πρότυπα λειτουργίας. Επίσης προσανατολίζει το ενδιαφέρον της προς τον πολίτη και την δημιουργία αξίας σε αυτό, όπως επιτάσσουν οι σύγχρονες τάσεις διοίκησης, ώστε οι κοινωνίες και οι πολίτες να απολαμβάνουν μεγαλύτερα πλεονεκτήματα και άριστης ποιότητας υπηρεσίες. Ακόμα συλλέγει δεδομένα της αγοράς και των ανέργων και σχεδιάζει βελτιωμένες δράσεις, στα πλαίσια των ΕΠΑΕ, μειώνοντας το χάσμα μεταξύ ζήτησης και προσφοράς προσόντων και δεξιοτήτων.

Κατά την διερεύνηση της ικανοποίησης από τα προγράμματα κατάρτισης ανέργων της Π.Ε Ροδόπης σε δείγμα 70 ατόμων φάνηκε ότι οι άνεργοι επιθυμούν να συμμετέχουν σε αυτή τη δράση κυρίως για να λάβουν το εκπαιδευτικό επίδομα και να αξιοποιήσουν τον ελεύθερο τους χρόνο. Αξιολογώντας την ικανοποίηση από την επιλεγμένη υπηρεσία της ΔΥΠΑ βρέθηκε ότι τα δυνατά σημεία ήταν το προσωπικό διδασκαλίας και οι πλήρης τεχνολογικές υποδομές. Οι φυσικές υποδομές των ΚΕΚ κρίθηκαν επίσης ως ικανοποιητικές. Το περιεχόμενο των προγραμμάτων είναι μέτρια ικανοποιητικό κατά μέσο όρο και υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης του ώστε να προσιδιάζει στις ανάγκες της αγοράς και στις επόμενες θέσεις που θα απασχοληθούν οι άνεργοι μετά το πρόγραμμα. Επίσης βρέθηκε ότι τα προγράμματα σύγχρονης εκπαίδευσης ήταν λιγότερο ικανοποιητικά από τα προγράμματα σύγχρονης και ασύγχρονης εκπαίδευσης. Έτσι η ΔΥΠΑ θα ήταν καλύτερο στο μέλλον να αναπτύσσει τέτοια προγράμματα. Ακόμα στην έρευνα μας βρέθηκε ότι η ικανοποίηση από τα προγράμματα δεν είναι εντελώς αντικειμενική και εξαρτάται σε μικρό βαθμό από τους λόγους που οδήγησαν τους ανέργους να συμμετέχουν γιατί ίσως οι λόγοι αυτοί φανερώνουν το επίπεδο προσδοκιών που έχουν.



# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## Ικανοποίηση από τα προγράμματα κατάρτισης της ΔΥΠΑ στην Περιφερειακή Ενότητα Ροδόπης

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε από την προπτυχιακή φοιτήτρια Καραποστόλου Δέσποινα στα πλαίσια εκπόνησης της Πτυχιακής/Διπλωματικής Εργασίας με θέμα: "Νέες πολιτικές ενίσχυσης της απασχόλησης στην Ελλάδα: Ο στρατηγικός ανασχεδιασμός της ΔΥΠΑ (πρώην ΟΑΕΔ)" του τμήματος Κομοτηνής «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση» στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε αποφοίτους προγραμμάτων κατάρτισης της ΔΥΠΑ στην Π.Ε Ροδόπης που ήταν άνεργοι κατά τη συμμετοχή τους στο πρόγραμμα.

Η συμπλήρωσή του παρόντος ερωτηματολογίου είναι αυστηρά ανώνυμη, οι απαντήσεις εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την εξαγωγή επιστημονικών συμπερασμάτων. Σας ευχαριστώ πολύ για την πολύτιμη βοήθειά σας στην ολοκλήρωση της έρευνας αυτής, αλλά και για τον χρόνο που θα διαθέσετε.

pop2039@gmail.com [Switch account](#)



Not shared

\* Indicates required question

Έχετε ολοκληρώσει κάποιο πρόγραμμα κατάρτισης ανέργων της ΔΥΠΑ στην Π.Ε Ροδόπης την χρονική περίοδο 2021-2023; \*

Ναι

Όχι

Next

Clear form

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Privacy Policy](#)

### Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Παρακαλώ να συμπληρώσετε τα δημογραφικά σας χαρακτηριστικά, καθώς και κάποιες βασικές πληροφορίες για το τελευταίο πρόγραμμα κατάρτισης της ΔΥΠΙΑ που παρακολούθησατε.

#### 1. Φύλο

- Άνδρας  
 Γυναίκα

#### 2. Ηλικία (παρακαλώ συμπληρώστε με αριθμό) \*

Your answer

#### 3. Εκπαιδευτικό επίπεδο \*

- Γυμνάσιο  
 Λύκειο  
 Επαγγελματική Εκπαίδευση- ΙΕΚ  
 ΑΕΙ/ΤΕΙ  
 Μεταπτυχιακό  
 Διδακτορικό

#### 4. Οικογενειακή Κατάσταση \*

- Άγαμος  
 Έγγαμος  
 Διαζευγμένος

#### 5. Το τελευταίο πρόγραμμα κατάρτισης της ΔΥΠΙΑ που συμμετείχατε ήταν: \*

- Σύγχρονης εκπαίδευσης  
 Ασύγχρονης εκπαίδευσης  
 Σύγχρονης και ασύγχρονης εκπαίδευσης

#### 6. Το τελευταίο πρόγραμμα κατάρτισης της ΔΥΠΙΑ που συμμετείχατε περιλάμβανε πρακτική άσκηση; \*

- Ναι  
 Όχι

Back

Next

Clear form

### Στοιχεία Εργασιακής Κατάστασης

Αυτή η ενότητα αφορά τα στοιχεία εργασιακής σας κατάστασης στο παρόν αλλά και κατά την εισαγωγή σας στο πρόγραμμα κατάρτισης.

7. Κατά την είσοδο σας στο πρόγραμμα κατάρτισης της ΔΥΠΙΑ πόσο καιρό ήσασταν άνεργος; \*

- 0-6 μήνες
- 7-12 μήνες
- Πάνω από 1 έτος

8. Ποιά είναι η εργασιακή σας κατάσταση σήμερα; \*

- Άνεργος/ή
- Μισθωτός/ή με μερική απασχόληση
- Μισθωτός/ή πλήρους απασχόλησης
- Ελεύθερος Επαγγελματίας/ Επιχειρηματίας
- Παρακολούθηό σεμινάρια κατάρτισης

9. Αν βρήκατε εργασία αυτό οφείλεται κυρίως:

- Στην βελτίωση των δεξιοτήτων μου μέσω του προγράμματος κατάρτισης
- Στις ενέργειες προώθησης της ΔΥΠΙΑ
- Σε προσωπική αναζήτηση εργασίας
- Στον κοινωνικό μου περίγυρο

10. Αν βρήκατε εργασία, σε πόσο καιρό συνέβη αυτό μετά το πέρας του προγράμματος;

- 0-6 μήνες
- 7-12 μήνες
- 1 έτος και άνω

Back

Next

Clear form

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Privacy Policy](#)

Google Forms

**Λόγοι συμμετοχής στο/α πρόγραμμα/τα κατάρτισης**

11. Συμπληρώστε πόσο σας επηρέασε κάθε ένας από τους παρακάτω παράγοντες στην επιλογή του προγράμματος κατάρτισης ( 1=Καθόλου, 2

	1	2	3	4	5
i. Εκπαιδευτικό επίδομα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ii. Απόκτηση νέων γνώσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
iii. Βελτίωση ήδη υπάρχουσων γνώσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
iv. Αύξηση αποδοχών στην εργασία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
v. Βελτίωση και εμπλουτισμός βιογραφικού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vi. Αξιοποίηση ελεύθερου χρόνου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vii. Ανάπτυξη κοινωνικών δικτύων μέσω της πρακτικής άσκησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
viii. Απόκτηση εμπειρίας μέσω της πρακτικής άσκησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Back

Next

Clear form

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Privacy Policy](#)

Google Forms

**Ικανοποίηση από το πρόγραμμα κατάρτισης ανέργων της ΔΥΠΙΑ που συμμετείχατε**

Στην παρούσα ενότητα ερευνάτε η ικανοποίησή σας από τα προγράμματα κατάρτισης με βάση 4 άξονες: Εξυπηρέτηση, Περιεχόμενο προγράμματος, Εκπαιδευτικό προσωπικό και Υποδομές.

12. Απαντήστε στις παρακάτω προτάσεις που αφορούν την εξυπηρέτηση που λάβατε ανάλογα με τον βαθμό συμφωνίας σας σε αυτές (1= ΔΙΑΦ

	1	2	3	4	5
i. Η ένταξη μου στο πρόγραμμα ήταν εύκολη καθώς ο φορέας με ενημέρωσε για όλα τα απαραίτητα βήματα εισαγωγής μου στο πρόγραμμα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ii. Η γραμμή 1555 μου προσέφερε κάθε φορά άμεση και αποτελεσματική εξυπηρέτηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
iii. Η γραμματεία της ΔΥΠΙΑ της περιοχής μου ήταν διαθέσιμη για να με καθοδηγήσει σε οποιοδήποτε πρόβλημα μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
iv. Το site της ΔΥΠΙΑ είναι πλήρες και διαθέτει εύχρηστο περιβάλλον πλοήγησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ελλάδα 2.0 - Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας. (2023), *Εκσυγχρονισμός & επαναπροσδιορισμός ρόλου των τοπικών Κέντρων Προώθησης της Απασχόλησης του ΟΑΕΔ (16941) - Ελλάδα 2.0*. [online] Available at: <https://greece20.gov.gr/?projects=eksygchronismos-amp-epanaprosdiorismos-roloy-ton-topikon-kentron-proothisis-tis-apascholisis-toy-oad-16941-4> [Accessed 29 Jul. 2023].
- ΙΝΕ ΓΣΕΕ (11/2022), *Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση*, Ενδιάμεση Έκθεση. Available at: [https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2022/11/ENDIAMESI\\_EKTHESI\\_INEGSEE\\_2022\\_FINAL.pdf](https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2022/11/ENDIAMESI_EKTHESI_INEGSEE_2022_FINAL.pdf)
- Κανελλόπουλος, Ν., Κατσίμη, Μ., Μακαντάση, Φ., Τσακλόγλου, Π. και Χολέζας, Ι. (2022), *Νεανική ανεργία και απασχόληση στην Ελλάδα: Μια ποσοτική προσέγγιση*, Σεπτέμβριος 2022, Διανέοσης, [online] Διαθέσιμο στο: [https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2022/08/youth\\_unemployment\\_part-b\\_final-.pdf](https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2022/08/youth_unemployment_part-b_final-.pdf).
- Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης. (2022). *Εθνική Στρατηγική για τις Ενεργητικές Πολιτικές Απασχόλησης*, Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης. [online] Available at: <https://ypergasias.gov.gr/apascholisi/ethniki-stratigiki-gia-tis-energitikes-politikes-apascholisis/> [Accessed 29 Jul. 2023].
- Abrassart, A. (2015), Low-skill jobs or jobs for low-skilled workers? An analysis of the institutional determinants of the employment rates of low-educated workers in 19 OECD countries, 1997-2010. *Journal of European Social Policy*, 25(2): 225– 241. <https://doi.org/10.1177/0958928715573485>
- Al-Kibsi, G., De Boer, K., Mourshed, M. and Rea, N. P. (2001), Putting citizens on-line, not in line. *The McKinsey Quarterly*, 2: 64-73.
- Allen, B. A., Juillet, L., Paquet, G. and Roy, J. (2001), E-Governance and government on-line in Canada: Partnerships, people and prospects, *Government Information Quarterly*, 18: 93-104, [https://doi.org/10.1016/S0740-624X\(01\)00063-6](https://doi.org/10.1016/S0740-624X(01)00063-6)
- Amabile, T. and Kramer, J. (2011), The power of small wins, *Harvard Business Review*. May. <https://hbr.org/2011/05/the-power-of-small-wins>
- Anthopoulos, L.G. (2017), Smart Government: A New Adjective to Government Transformation or a Trick?. In: *Understanding Smart Cities: A Tool for Smart Government or an Industrial Trick?*. Public Administration and Information Technology, 22. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-57015-0\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-57015-0_6)
- Archmann, S. and Castillo Iglesias, J. (2010), eGovernment – a driving force for innovation and efficiency in Public Administration, *Eipascope*, 1: 29-36, available at: [https://www.academia.edu/3311117/eGovernment\\_A\\_Driving\\_Force\\_for\\_Innovation\\_and\\_Efficiency\\_in\\_Public\\_Administration](https://www.academia.edu/3311117/eGovernment_A_Driving_Force_for_Innovation_and_Efficiency_in_Public_Administration)
- Aversano, L., Canfora, G., De Lucia, A. and Gallucci, P. (2002), Business process reengineering and workflow automation: a technology transfer experience, *The Journal of Systems and Software*, 63 (1): 29-44.

- Bannister, F. and Connolly, R. (2011), Trust and transformational government: a proposed framework for research, *Government Information Quarterly*, 28(2): 137–147, DOI: 10.1016/j.giq.2010.06.010.
- Bannister, F. and Connolly, R. (2015), The great theory hunt: does e-government really have a problem?, *Government Information Quarterly*, 32(1): 1–11.
- Bassanini, A., and Duval, R. (2009), Unemployment, institutions, and reform complementarities: Re-assessing the aggregate evidence for OECD countries, *Oxford Review of Economic Policy*, 25(1): 40– 59.
- Bell, D. and Blanchflower, D. (2020), US AND UK LABOUR MARKETS BEFORE AND DURING THE COVID-19 CRASH. *National Institute Economic Review*, 252: 52-69. doi:10.1017/nie.2020.14 .
- Benda, L., Koster, F., and Van Der Veen, R. (2019), Activation is not a panacea: Active labour market policy, long-term unemployment and institutional complementarity, *Journal of Social Policy*, 1– 24.  
<https://doi.org/10.1017/S0047279419000515>
- Bergemann, A., Pohlan, L., and Uhlendorff, A. (2017), The impact of participation in job creation schemes in turbulent times, *Labour Economics*, 47: 182-201  
<https://doi.org/10.1016/j.labeco.2017.05.007>.
- Bertot, J. C. and Jaeger, P. T. (2008), The e-Government paradox: Better customer service doesn't necessarily cost less, *Government Information Quarterly*, 25: 149-154.
- Beynon-Davies, P. (2005), Constructing electronic government: the case of the UK inland revenue, *International Journal of Information Management*, 25(1): 3-20.
- Boccia, F. (2005), Il ruolo dell'azienda pubblica nel nuovo sistema europeo di programmazione delle politiche di sviluppo, *Azienda Pubblica*, 18 (2): 207-230.
- Boone, J., and van Ours, J. C. (2009), Bringing unemployed back to work: Effective active labor market policies, *De Economist*, 157 (3): 293-313.  
<https://doi.org/10.1007/s10645-009-9127-4>.
- Boone, Jan and van Ours, Jan C. (October 2004), *Effective Active Labor Market Policies*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=602406> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.602406> .
- Bryson, J. M. (1988), A strategic-planning process for public and nonprofit organizations, *Long Range Planning*, 21(1): 73–81.
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., and Van Slyke, D. M. (2018), Getting strategic about strategic planning research, *Public Management Review*, 20(3): 317–339.
- Caliendo, M. and Schmidl, R. (2016) “Youth unemployment and active labor market policies in Europe”. *IZA J. Labor Policy*, 5, 1. <https://doi.org/10.1186/s40173-016-0057-x>
- Calmfors, L., Forslund, A., and Hemström, M. (2002), *Does active labour market policy work?: Lesson from the Swedish experiences*, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=305360> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.305360>.
- Card, D., Kluve, J., and Weber, A. (2010), Active labour market policy evaluations: A meta-analysis, *Economic Journal*, 120 (548): 452-477. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2010.02387.x>

- Card, D., Kluve, J., and Weber, A. (2018), What works? A meta analysis of recent active labor market program evaluations, *Journal of the European Economic Association*, 16(3): 894– 931. <https://doi.org/10.1093/jeea/jvx028>.
- Cennamo, Carmelo, (2019), Competing in Digital Markets: A Platform-Based Perspective, *Forthcoming in Academy of Management Perspectives*, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3410982>.
- Champy, J. (1995), *Reengineering management. The Mandate for New Leadership*, Harper Business, New York, NY.
- Charalabidis, Y., Zuiderwijk, A., Alexopoulos, C., Janssen, M., Lampoltshammer, T. and Ferro, E. (2018), Open Data Evaluation Models: Theory and Practice, *Public Administration and Information Technology*, 28: 137-172.
- Cheng, C. P., Lau, G. T., Law, K. H., Pan, J. and Jones, A. (2009), Improving access to and understanding of regulations through taxonomies, *Government Information Quarterly*, 26: 238-245.
- Chetty, R. (2008), Moral hazard versus liquidity and optimal unemployment insurance, *Journal of Political Economy*, 116 (2):173-234.
- Cocks, G. (2010), Emerging concepts for implementing strategy, *The Tqm Journal*, 22: 260-266.
- Crépon, B., Duflo, E., Gurgand, M., Rathelot, R., and Zamora, P. (2013), Do labor market policies have displacement effects? Evidence from a clustered randomized experiment, *The Quarterly Journal of Economics*, 128(2): 531– 580. <https://doi.org/10.1093/qje/qjt001> .
- Cronert, A. (2019), Unemployment reduction or labor force expansion? How partisanship matters for the design of active labor market policy in Europe, *Socio-Economic Review*, 17(4): 921– 946. <https://doi.org/10.1093/ser/mwx014>.
- Daniell, M.H (2006), Mastering the dynamic nature of modern strategy, *Handbook of Business Strategy*, 7(1): 35-41.
- De Brujin, H. (2007), Managing Performance in the Public Sector, *Public Administration*, 86(3): 863-865, DOI: 10.1111/j.1467-9299.2008.00751\_3.x
- Dengler, K. (2019), Effectiveness of sequences of classroom training for welfare recipients: What works best in West Germany?, *Applied Economics*, 51(1): 1– 46. <https://doi.org/10.1080/00036846.2018.1489110>
- Diem, H. (2007), *Research, Innovation and Knowledge Management: the ICT Factor Submitted to UNESCO*, available at: [https://www.researchgate.net/publication/259459731\\_Innovation\\_Knowledge\\_Management\\_and\\_Research\\_the\\_ICT\\_Factor](https://www.researchgate.net/publication/259459731_Innovation_Knowledge_Management_and_Research_the_ICT_Factor)
- Egelhoff, W.G (1993). Sloan Management Review, winter.
- El-Haddadeh, R., Weerakkody, V. and Al-Shaf, S. (2013), The complexities of electronic services implementation and institutionalisation in the public sector, *Information Management*, 50(4): 135-143.
- Elnaghi, M., Alshawi, S. and Missi, F. (2007), A leadership model for eGovernment transformation, *Proceeding of European and Mediterranean Conference on Information Systems (EMCIS2007)*, Polytechnic University of Valencia, Spain.



- Emmanouil, C.I. and Sotirios, V. (2009), Business process reengineering as a modernizing tool for the public administration – from theory to reality, *Proceedings of the 4th Balkan Conference in Informatics*, Thessaloniki, 17-19 September, doi:10.1109/BCI.2009.41.
- Esty D, Charnovitz S (2012), Green Rules to drive Innovation, *Harvard Business Review*, March.
- Ferlie, E., and Ongaro, E. (2015), *Strategic management in public services organizations*, London: Routledge.
- Forslund, A., and Vikström, J. (2011), *Arbetsmarknadspolitikens effekter på sysselsättning och arbetslöshet—En översikt*, (IFAU Rapportserie No. 7). Uppsala, Sweden: IFAU.
- Forslund, A., Johansson, P., and Lindqvist, L. (2004), *Employment subsidies—A fast lane from unemployment to work?*, (IFAU Working Papers No. 18). Uppsala, Sweden: IFAU.
- Frambach, R. T., Fiss, P. C., and Ingenbleek, P. T. M. (2016), How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments, *Journal of Business Research*, 69(4): 1428–1436.
- Fredriksson, P. and Holmlund, B. (2006), Optimal unemployment insurance design: Time limits, monitoring, or workfare?, *International Tax and Public Finance*, 13(5): 565– 585. <https://doi.org/10.1007/s10797-006-6249-3>
- Gil-Garcia, J.R. and Pardo, T.A. (2005), E-government success factors: mapping practical tools to theoretical foundations, *Government Information Quarterly*, 22 (2): 187-216.
- Gong, Y. Yang, J. and Shi, X. (2020), Towards a comprehensive understanding of digital transformation in government: analysis of flexibility and enterprise architecture, *Government Information Quarterly*, 37(3): 101487
- Greasley, A. (2003), Using business-process simulation within a business-process reengineering approach, *Business Process Management Journal*, 9(4), 408-420.
- Gronroos, C. (2011), Value co-creation in service logic: a critical analysis, *Marketing Theory*, 11(3): 279–301.
- Gronroos, C. (2017), On value and value creation in service: a management perspective, *Journal of Creating Value*, 3(2): 125–141.
- Grubb and Puymoyen, (2008), Long time series for public expenditure on labour market programmes, *OECD Social, Employment and Migration Working Papers 73*, OECD Publishing.
- Häggglund, P. (2014), Experimental evidence from active placement efforts among unemployed in Sweden, *Evaluation Review*, 38(3): 191-216. <https://doi.org/10.1177/0193841X14551325>
- Hammer, M. and Champy, J. (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins, New York, NY (ISBN: 9780060559533)
- Harrinvirta, O.M. (2000), Strategies of Public Sector Reform in the OECD Countries: A Comparison, *Finnish Society of Science and Letters and Finnish Academy of Science and Letters*, Helsinki.

- Hartley, J. (2010), Innovation in governance and public services: Past and present, *Public Money and Management*, 25 (1): 27-34
- Hill, J. (2010). *Theory of Strategic Management*, SouthWestern Cengage Learning, New York, USA.
- Hohmeyer, K. and Wolff, J. (2012), A fistful of euros: Is the German one-euro job workfare scheme effective for participants, *International Journal of Social Welfare*, 21(2): 174-185. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2397.2011.00830.x>
- Hrebiniak, L. (2006). *Obstacles to effective Strategy Implementation*, Organizational Dynamics.
- <https://www.dypa.gov.gr/e-services>
- <https://www.dypa.gov.gr/istoriki-ekseliksi>
- <https://www.dypa.gov.gr/oaed-digital?tab=mydypalive&tab2=&tab3=>
- Iansiti, M. and Lakhani, K.R. (2017), Managing Our Hub Economy, *Harvard Business Review*, 95(5): 84-92.
- Irani, Z, Love, P.E.D, Jones, S. (2008), Learning lessons from evaluating eGovernment: reflective case experiences that support transformational government, *European Journal of Information Systems*, 17(2): 155–164.
- Irani, Z., Elliman, T. and Jackson, P. (2007), Electronic transformation of government in the UK: a research agenda, *European Journal of Information Systems*, 16(4): 327–335
- Iversen, T. and Stephens, J. D. (2008), Partisan politics, the welfare state, and three worlds of human capital formation, *Comparative Political Studies*, 41(4–5): 600– 637. <https://doi.org/10.1177/0010414007313117>.
- Jacobides, M., Cennamo, C. and Gawer, A. (2018), Towards a Theory of Ecosystems, *Strategic Management Journal*, 2255-2276.
- Janssen, M. and Shu, W.S. (2008), Transformational government: basics and key issues. In: *Proceedings of the 2nd international conference on Theory and practice of electronic governance*, 117–122,
- Johnson G, Whittington R, Scholes K (2011), *Exploring Strategy; Texts and Cases*, Edinburg Gate, Harlow. Pearson Education Limited.
- Kaplan, R., Norton, D. and Barrows, E. (2008), *Developing the Strategy: Vision, Values Gaps, and Analysis*, Boston: Harvard Business School Press.
- Karnani, A. (2006). *Essence of strategy: Controversial choices*, Michigan Ross School of Business, Working, p. 1032.
- Kassahun, A.E. and Molla, A. (2013), BPR complementary competence: definition, model and measurement, *Business Process Management Journal*, 19 (3): 575-596.
- Kluve, J. (2010), The effectiveness of European active labor market programs, *Labour Economics*, 17(6): 904– 918. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2010.02.004>
- Kodiko.gr. (2022), Υπ. Απόφαση Αριθμ. 69943/2022 - ΦΕΚ Β 3943/25.07.2022. [online] Available at: <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/810723/yp-apofasi-arithm.-69943-2022> [Accessed 29 Jul. 2023].
- Kolsaker, A. and Lee-Kelley, L. (2006), Citizen-centric eGovernment: a critique of the UK Model, *Electronic Government, an International Journal*, 3: 127-138.

- Lazzini, S. and Zarone, V. (2013), Performance measurement in public administrations: a methodological framework, *Management Studies*, 1(1): 14-26.
- Lechner, M., and Wunsch, C. (2009), Are training programs more effective when unemployment is high?, *Journal of Labor Economics*, 27(4): 653– 692. <https://doi.org/10.1086/644976>
- Lee, S., Tan, X. and Trimi, S. (2005), Current practices of leading e-government countries. *Commun ACM* , 48(10): 99–104
- Littler, K., Aisthorpe, P., Hudson, R. and Keasey, K. (2000), Anew Approach to Linking Strategy formulation and strategy implementation: an example from the UK banking sector, Leeds. United Kingdom. *Inter. J. Info. Manage.* 20(6): 411-428.
- Llewellyn, S., and Tappin, E. (2003), Strategy in the public sector: management in the wilderness, *Journal of Management Studies*, 40(4): 955–982.
- López-Quiles, J. M. and Rodríguez Bolívar, M. P. (2018), *Smart Technologies for Smart Governments: A Review of Technological Tools in Smart Cities, Public Administration and Information Technology*, Springer International Publishing.
- Mahmood, M., Weerakkody, V. and Chen, W. (2019), The role of information and communications technology in the transformation of government and citizen trust., *Int Rev Adm Sci*, 77(3): 451–479
- Mankins, M. and Rogers, P. (2010), *The Decision-Driven Organization*, Harvard Business Review, June.
- Martin, R. (2010), *The Execution Trap*, Harvard Business Review. July-August.
- Matt, C., Hess, T. and Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies, *Business & Information Systems Engineering*, 57(5): 339-343. DOI: 10.1007/s12599-015-0401-5
- McCall, B.P., (1996), Unemployment insurance rules, joblessness, and part-time work, *Econometrica*, 64 (3): 647–682.
- McLaughlin, K., Osborne, S. P., and Chew, C. (2009), Relationship marketing, relational capital and the future of marketing in public service organizations, *Public Money and Management*, 29(1): 35–42.
- Mediano, J. M., and Ruiz-Alba, J. L. (2019). “Customer orientation in highly relational services”. *Marketing Intelligence and Planning*, 38(2), 209–223.
- Mihaiu, D.M., Opreana, A. and Cristescu, M.P. (2010), “Efficiency, effectiveness and performance of the public sector”, *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 4 (1), 132-147.
- Nograšek, J. and Vintar, M. (2014), E-government and organisational transformation of government: black box revisited?, *Government Information Quarterly*, 31 (1): 108–118.
- Norris, D. and Moon, M. (2006), Advancing E-government at the grassroots: tortoise or hare?, *Public Administration Review*, 65(1): 253–272.
- Nutt, P. and Backof, R. (1992). *Strategic management of public and third-sector organisations*. San Francisco: Jossey Bass.

- Omar, A., Weerakkody, V. and Daowd, B. (2020), Studying transformational government: a review of the existing methodological approaches and future outlook, *Government Information Quarterly*, 37(2): 101458
- Opengov.gr. (2020). Άρθρο 27 Αποστολή, σύνθεση και λειτουργία του Εθνικού Συμβουλίου Δεξιοτήτων Εργατικού Δυναμικού | Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης. [online] Available at: <http://www.opengov.gr/minlab/?p=5584> [Accessed 29 Jul. 2023].
- Opengov.gr. (2021). ΜΕΡΟΣ Α' ΣΚΟΠΙΟΣ – ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ Άρθρο 1 Σκοπός | Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης. [online] Available at: <http://www.opengov.gr/minlab/?p=5610> [Accessed 29 Jul. 2023].
- Osborne, S. P. (2021), *Public service logic*, London: Routledge.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., Kinder, T., and Vidal, I. (2015), The SERVICE framework: a public-service-dominant approach to sustainable public services, *British Journal of Management*, 26(3): 424–438.
- Pateli, A. and Philippidou, S. (2011), Applying business process change (BPC) to implement multi-agency collaboration: the case of the Greek public administration, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 6 (1): 127-142.
- Pearce II, J. and Robinson, R. (2011), *Strategic Management; Formulation, Implementation, and Control*, Boston. McGraw-Hill.
- Poister, T. H. (2010), The future of strategic planning in the public sector: linking strategic management and performance, *Public Administration Review*, 70: 246–254.
- Pollitt, C. (2017), Public administration research since 1980: slipping away from the real world?, *International Journal of Public Sector Management*, 30(6–7): 555–565.
- Proctor, J. (2017) Digital transformation vs. business process reengineering (BPR).
- Raffoni M (2003). Harvard Management Update No. UO302A.
- Ragioneria Generale dello Stato (2012), *Conto Annuale sul pubblico impiego - Sintesi dei dati del periodo 2007-2011*, available at: [www.rgs.mef.gov.it/\\_Documenti/VERSIONE-I/RGScomuni/Note-per-I/2012/Sintesi\\_dei\\_dati\\_del\\_periodo-conto\\_2011.pdf](http://www.rgs.mef.gov.it/_Documenti/VERSIONE-I/RGScomuni/Note-per-I/2012/Sintesi_dei_dati_del_periodo-conto_2011.pdf).
- Raval, A., and Grönroos, C. (1996), The value concept and relationship marketing, *European Journal of Marketing*, 30(2): 19–30.
- Reis, J., Amorim, M., Melão, N. and Matos, P. (2018), Digital transformation: a literature review and guidelines for future research, *In: Proceedings of the World conference on information systems and technologies*, 411–421.
- Riley, R. and Young, G (2001), *Does welfare-to-work policy increase employment?: Evidence from the UK New Deal for Young People*, NIESR Discussion Papers, National Institute of Economic and Social Research.
- Rouse, W. B. and Baba, M. L. (2006), *Enterprise Transformation*, Communications of the ACM, 49.
- Salem, F. (2006), *Exploring eGovernment barriers in the Arab States*, Dubai School of Government, Policy Brief (2).
- Schlogl, E. (2017), Prerequisites for customer orientation, *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 6(2): 343–352.

- Schünemann, B., Lechner, M., and Wunsch, C. (2015), Do long-term unemployed workers benefit from targeted wage subsidies?, *German Economic Review*, 16(1): 43-64. <https://doi.org/10.1111/geer.12040>
- Sianesi, B. (2008), Differential effects of active labour market programs for the unemployed, *Labour Economics*, 15(3): 370-399. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2007.04.004>
- Snyder, H., Witell, L., Gustafsson, A., Fombelle, P. And Krisyensson, P (2016), Identifying categories of service innovation: A review and synthesis of the literature, *Journal of Business Research*, 69 (7): 2401-2408.
- Statista. (2023), *Unemployment rate in EU countries 2023* | Statista. [online] Available at: <https://www.statista.com/statistics/268830/unemployment-rate-in-eu-countries/> [Accessed 3 Jun. 2023].
- Strokosch, K. (2018), *Co-Val. Research report on case studies*, Brussels: European Commission.
- Swedberg, D. and Douglas, J. (2003), Transformation by Design: An Innovative Approach to Implementation of e-Government, *Electronic Journal of e-Government*, 1: 51-56.
- Tampieri, L. (2005), Performance evaluation indexes in public administration – some issues of their actual usefulness, *Uprava*, 3 (2): 59-82.
- The Scottish Government (2016), *Our vision for social security in Scotland*. [online] Gov.scot. Available at: <https://www.gov.scot/publications/our-vision-for-social-security/> [Accessed 7 Jun. 2023]
- Thompson J, Martin F (2010), *Strategic Management; Awareness and Change*. New York. South-Western Cengage Learning.
- Thong, J.Y.L., Yap, C.-S. and Seah, K.-L. (2000), Business process reengineering in the public sector: the case of the housing development board in Singapore, *Journal of Management Information Systems*, 17 (1): 245-270.
- Troshani, I., Janssen, M., Lymer, A. and Parker, L.D. (2018), Digital transformation of business-to-government reporting: an institutional work perspective, *International Journal of Accounting Information Systems*, 31: 17–36
- Van Reenen, J. (2004), Active labor market policies and the British new deal for the young unemployed in context In: Seeking a Premier Economy: The Economic Effects of British Economic Reforms, 1980-2000, *NBER Chapters National Bureau of Economic Research, Inc.* 461–496.
- Vargo, S., Maglio, P., and Akaka, M. (2008), On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective, *European Journal of Management*, 26(3): 145–152.
- Vial, G. (2019), Understanding digital transformation: a review and a research agenda, *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2): 118–144
- Wadensjö, E. (2007), Activation policy in Sweden. In A. Serrano Pascual and L. Magnusson (Eds.), *Reshaping welfare states and activation regimes in Europe*, (pp. 127– 144). Brussels, Belgium: Peter Lang.

- Waller, P. and Weerakkody, V. (2016), *Digital government: overcoming the systemic failure of transformation* (Working Paper 2), London: Brunel University Press. Retrieved from <http://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/12732>
- Weerakkody V, Janssen M, Dwivedi Y (2011), Transformational change and business process reengineering (BPR): lessons from the British and Dutch public sector. *Gov Inf Q*, 28(3):320–328
- Weerakkody, Caroli E., Greenan, N., and Guellec, G. (2001), Organisational change and skill accumulation, *Industrial and Corporate Change*, 10: 479–504
- Wirtz, B. and Daiser, P. (2016), A meta-analysis of empirical e-government research and its future research implications. *Int Rev Adm Sci*, 84(1):144–163 April.
- Zaheer, A., Mushtaq, K. and Ishaq, H.M. (2008), Reengineering the procurement process in a public sector organization: a case study, *International Bulletin of Business Administration*, 3: 30-43.
- Zomorrodian, A. (2011), *New Approach to Strategic planning; the impact of Leadership and culture on Plan Implantation via the three Cs: Cooperation, Collaboration and Coordination*, Las Vegas. ASBBS Annual Conference.