

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ ΓΙΑ



ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε ΟΤΑ α' Βαθμού με βάση το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και η επίδραση των δημογραφικών και υπηρεσιακών χαρακτηριστικών των υπαλλήλων στα αποτελέσματα της αξιολόγησης του φορέα τους.

Μελέτη περίπτωσης: Ο Δήμος Αβδήρων

Γεώργιος Τσαρτσάλης

Επιβλέπων καθηγητής: Γρηγόριος Ζαρωτιάδης

Νοέμβριος 2017



Department of Political Studies and International Relations - University of Peloponnese

Department of Economics - Democritus University of Thrace

Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki

Department of Business Administration - University of Piraeus

Interuniversity Interdepartmental

Master Program in

«Local and Regional Government and Development»

Total Quality Management in Greek municipalities based on the Common Assessment Framework and the impact of the demographic and working characteristics of employees on the results of the assessment of their organization.

Case Study: The Municipality of Avdera

Tsartsalis George

November 2017

Αφιερωμένη στα παιδάκια μου
Ελευθερία και Ευάγγελο

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κύριο Ζαρωτιάδη Γρηγόριο, καθηγητή του προγράμματος και επιβλέπων της διπλωματικής εργασίας και τον επιστημονικό συνεργάτη κύριο Αναστασιάδη Ιωάννη για την σημαντική καθοδήγηση και συνεισφορά τους στην εκπόνηση της εργασίας

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια και τους φίλους, που μου συμπαράσταθηκαν και με εμπύχωσαν καθ' όλη την διάρκεια του μεταπτυχιακού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην σημερινή εποχή της ραγδαίας αυξανόμενης χρήσης της τεχνολογίας, των πιέσεων από τους πολίτες για παροχή όλο και καλύτερων υπηρεσιών και της μετάβασης από τη γραφειοκρατία στη μοναδικότητα και στην καινοτομία, η ανάδειξη των αρχών της ΔΟΠ στη φιλοσοφία, την ταυτότητα και την κουλτούρα των δημόσιων υπηρεσιών είναι πιο αναγκαία από ποτέ.

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται κατά πόσο εφαρμόζονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση καθώς και αν τα ανθρωπολογικά και υπηρεσιακά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων επιδρούν στην αυτό-αξιολόγηση του φορέα τους.

Η προσπάθεια μέτρησης διενεργείται με ερωτηματολόγια που διαμοιράστηκαν σε υπαλλήλους του Δήμου Αβδήρων, βασισμένα στα κριτήρια του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.), ενός εργαλείου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Λέξεις Κλειδιά: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

ABSTRACT

Nowadays, due to rapidly increasing use of technology, pressure from citizens for better services to provide better services and the transition from bureaucracy to uniqueness and innovation, the emergence of IOC principles in the philosophy, identity and culture of public services is more necessary than ever.

The present thesis deals with the implementation of Total Quality Management in Local Government as well as whether the working conditions and anthropological characteristics of the employees affect the self-evaluation of their organization.

The data collection is carried out with questionnaires distributed to employees of the Municipality of Avdera, based on the criteria of the Common Assessment Framework (CAF), which is a Total Quality Management tool.

Keywords: Total Quality Management (TQM), Common Assessment Framework (CAF)

Πίνακας περιεχομένων

Πίνακας περιεχομένων.....	
Ευρετήριο Πινάκων.....	
Ευρετήριο Διαγραμμάτων.....	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Εισαγωγή.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	5
2.1 Ιστορική αναδρομή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	5
2.2 Εννοιολογική προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	5
2.3 Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	7
2.4 Τα οφέλη εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	10
2.5 Εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	11
2.6 Η διαδικασία εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η Ποιότητα στον Δημόσιο Τομέα.....	19
3.1 Η έννοια της ποιότητας στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών.....	19
3.1.1 Η εξέλιξη της έννοιας της ποιότητας στη δημόσια διοίκηση.....	19
3.1.2 Ζητήματα γύρω από την διοίκηση ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες.....	20
3.1.3 Οι βασικοί παράγοντες της ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες.....	21
3.2 Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management).....	22
3.3 Η διοίκηση ποιότητας στη Ελληνική δημόσια διοίκηση.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.....	27
4.1 Η δομή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.....	28
4.2 Τα κριτήρια και ο τρόπος βαθμολόγησης του ΚΠΑ.....	30
4.3 Οι φάσεις και τα βήματα του ΚΠΑ.....	33
4.4 Βέλτιστες πρακτικές εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Εμπειρική έρευνα στον δήμο Αβδήρων.....	40
5.1 Σκοπός της έρευνας.....	40
5.2 Μέθοδος διεξαγωγής της έρευνας.....	40
5.3 Περιορισμοί της έρευνας.....	41
5.4 Αποτελέσματα της έρευνας.....	41
5.4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων του δήμου Αβδήρων που συμμετείχαν στην έρευνα.....	41
5.4.2 Αποτελέσματα ανά κριτήριο με βάση το σύνολο των εργαζομένων.....	44

5.4.2 Αποτελέσματα με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Συμπεράσματα.....	64
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	66
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α	70
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	76

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 5.1 Κατανομή με βάση το φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα.....	42
Πίνακας 5.2 Κατανομή με βάση την ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα.....	42
Πίνακας 5.3 Κατανομή με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων στην έρευνα	42
Πίνακας 5.4 Κατανομή με βάση την ιεραρχία των συμμετεχόντων στην έρευνα	43
Πίνακας 5.5 Κατανομή με βάση την εργασιακή σχέση των συμμετεχόντων στην έρευνα	43
Πίνακας 5.6 Κατανομή με βάση τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στην έρευνα.....	43
Πίνακας 5.7 Κατανομή με βάση τον αριθμό εσωτερικών μετακινήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα	44
Πίνακας 5.8 Η βαθμολογία του κριτηρίου "Ηγεσία"	44
Πίνακας 5.9 Η βαθμολογία του κριτηρίου "Στρατηγική και Προγραμματισμός"	46
Πίνακας 5.10 Η βαθμολογία του κριτηρίου “Ανθρώπινο Δυναμικό”	47
Πίνακας 5.11 Η βαθμολογία του κριτηρίου “Συνεργασίες και Πόροι”	49
Πίνακας 5.12 Η βαθμολογία του κριτηρίου «Διαδικασίες».....	50
Πίνακας 5.13 Η βαθμολογία του κριτηρίου «Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη»	52
Πίνακας 5.14 Η βαθμολογία του κριτηρίου «Αποτελέσματα Προσωπικού»	53
Πίνακας 5.15 Η βαθμολογία του κριτηρίου «Κύρια Αποτελέσματα».....	55
Πίνακας 5.16 Η βαθμολογία ανά κριτήριο και η συνολική βαθμολογία της αυτοαξιολόγησης του δήμου Αβδήρων	56
Πίνακας 5.17 t-test: Συνολική βαθμολογία οργανισμού (μεταβλητή ελέγχου) – Φύλο (μεταβλητή ομαδοποίησης)	58
Πίνακας 5.18 Έλεγχος του Levene για τη μεταβλητή της ηλικίας	58
Πίνακας 5.19 Ανάλυση της Διακύμανσης: Συνολική βαθμολογία οργανισμού (εξαρτημένη μεταβλητή) - Ηλικιακή Ομάδα	59
Πίνακας 5.20 Έλεγχος του Levene για τη μεταβλητή του επιπέδου εκπαίδευσης	59
Πίνακας 5.21 Ανάλυση της Διακύμανσης: Συνολική βαθμολογία οργανισμού (εξαρτημένη μεταβλητή) - Επίπεδο Εκπαίδευσης	60
Πίνακας 5.22 t-test: Συνολική βαθμολογία οργανισμού (εξαρτημένη μεταβλητή) - Επίπεδο Ιεραρχίας (μεταβλητή ομαδοποίησης)	60
Πίνακας 5.23	61

Πίνακας 5.24 Ανάλυση της Διακύμανσης: Συνολική βαθμολογία οργανισμού (εξαρτημένη μεταβλητή) – Έτη προϋπηρεσίας	61
Πίνακας 5.25 t-test: Συνολική βαθμολογία οργανισμού (εξαρτημένη μεταβλητή) – Εργασιακή σχέση (μεταβλητή ομαδοποίησης)	62
Πίνακας 5.26 t-test: Συνολική βαθμολογία οργανισμού (εξαρτημένη μεταβλητή) – Αριθμός εσωτερικών μετακινήσεων(μεταβλητή ομαδοποίησης).....	62

Ευρετήριο Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2.1 Η διαδικασία βελτίωσης ως κυκλική διαρκώς επαναλαμβανόμενη διαδικασία με βάση τον κύκλο του Shewhart από τον Deming.....	9
Διάγραμμα 2.2 Οι θεμελιώδεις έννοιες του Μοντέλου Αριστείας EFQM.....	15
Διάγραμμα 2.3. Τα κριτήρια του Μοντέλου Αριστείας EFQM.....	16
Διάγραμμα 2.4 Η λογική RADAR του Μοντέλου Αριστείας EFQM.....	18
Διάγραμμα 3.1 Διαγραμματική απεικόνιση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.....	28
Διάγραμμα 3.2 Οι 3 φάσεις και τα 10 βήματα εφαρμογής του Κ.Π.Α.....	34
Διάγραμμα 5.1 Ποσοστό απαντήσεων ανά εύρος βαθμολογίας για το κριτήριο Ηγεσία.....	45
Διάγραμμα 5.2 Συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας για τις απαντήσεις του κριτηρίου Ηγεσία.....	45
Διάγραμμα 5.3 Ποσοστό απαντήσεων ανά εύρος βαθμολογίας για το κριτήριο Στρατηγική και Προγραμματισμός.....	46
Διάγραμμα 5.4 Συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας για τις απαντήσεις του κριτηρίου Στρατηγική και Προγραμματισμός.....	47
Διάγραμμα 5.5 Ποσοστό απαντήσεων ανά εύρος βαθμολογίας για το κριτήριο Ανθρώπινο Δυναμικό....	48
Διάγραμμα 5.6 Συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας για τις απαντήσεις του κριτηρίου Ανθρώπινο Δυναμικό.....	48
Διάγραμμα 5.7 Ποσοστό απαντήσεων ανά εύρος βαθμολογίας για το κριτήριο Συνεργασίες και Πόροι..	49
Διάγραμμα 5.8 Συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας για τις απαντήσεις του κριτηρίου Συνεργασίες και Πόροι.....	50
Διάγραμμα 5.9 Ποσοστό απαντήσεων ανά εύρος βαθμολογίας για το κριτήριο Διαδικασίες.....	51
Διάγραμμα 5.10 Συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας για τις απαντήσεις του κριτηρίου Διαδικασίες.....	51
Διάγραμμα 5.11 Ποσοστό απαντήσεων ανά εύρος βαθμολογίας για το κριτήριο Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη.....	52
Διάγραμμα 5.12 Συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας για τις απαντήσεις του κριτηρίου Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη.....	53
Διάγραμμα 5.13 Ποσοστό απαντήσεων ανά εύρος βαθμολογίας για το κριτήριο Αποτελέσματα Προσωπικού.....	54
Διάγραμμα 5.14 Συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας για τις απαντήσεις του κριτηρίου Αποτελέσματα Προσωπικού.....	54
Διάγραμμα 5.15 Ποσοστό απαντήσεων ανά εύρος βαθμολογίας για το κριτήριο Κύρια Αποτελέσματα..	55

Διάγραμμα 5.16 Συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας για τις απαντήσεις του κριτηρίου Κύρια Αποτελέσματα.....	56
---	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.Εισαγωγή

Από τις αρχές της δεκαετίας του '80 η διοίκηση ολικής ποιότητας έχει βρεθεί στο επίκεντρο του διεθνούς ενδιαφέροντος ακαδημαϊκών και επιχειρήσεων. Η μεταπολεμική Ιαπωνία υπήρξε ο τόπος στον οποίο αναπτύχθηκε και αναδείχθηκε η διοίκηση ολικής ποιότητας, αποδεικνύοντας τη χρησιμότητα της ως ένας ιδιαίτερα αποτελεσματικός τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας μιας επιχείρησης, προκειμένου να καταστεί ανταγωνιστική και να επιτύχει τους σκοπούς της (Walton, 1986).

Υιοθετώντας τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας οι ιαπωνικές επιχειρήσεις κατάφεραν να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους και να προσφέρουν ποιοτικά προϊόντα υψηλής αξίας που ανταποκρίνονταν στις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών. Η διοίκηση ολικής ποιότητας προσέδωσε στις ιαπωνικές επιχειρήσεις συγκριτικό πλεονέκτημα, τις κατέστησε διεθνώς αγωνιστικές και τις επέτρεψε να κυριαρχήσουν στις διεθνείς αγορές (Kanji, 1990).

Η επιτυχία αυτή των ιαπωνικών επιχειρήσεων και η ραγδαία άνοδος και κυριαρχία τους στις διεθνείς αγορές, προκάλεσε την ανησυχία των αμερικανικών επιχειρήσεων οι οποίες βρέθηκαν να χάνουν μερίδιο αγοράς και να υποχωρούν σε όρους παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας έναντι των αντίστοιχων ιαπωνικών (Grayson & O'Dell, 1988) και τις ανάγκασε να στραφούν στη μελέτη των πρακτικών και των μεθόδων των ανταγωνιστών που βασίζονταν στις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας, οι οποίες βρισκόταν στον πυρήνα του ιαπωνικού θαύματος και συνέβαλαν στη ριζική αναδιάταξη και ανόρθωση της παραγωγικής βάσης της Ιαπωνίας (Kanji, 1990).

Παρά το γεγονός ότι η έμφαση στην ποιότητα και η χρήση εργαλείων και μεθόδων διοίκησης της ποιότητας αποτέλεσε για πολλά χρόνια πεδίο αποκλειστικού ενδιαφέροντος και εφαρμογής του ιδιωτικού τομέα λόγω των ανταγωνιστικών πιέσεων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην αγορά, τα τελευταία χρόνια η διοίκηση ποιότητας επεκτάθηκε και στη λειτουργία του δημόσιου τομέα (Engel, 2002).

Η ανάγκη για αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα παγκοσμίως, έφερε στο προσκήνιο την σημασία της βελτίωσης της ποιότητας και της αποτελεσματικής λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών που αποτελεί ένα ιδιαίτερα κρίσιμο ζήτημα για κάθε σύγχρονη κοινωνία και οικονομία, προκειμένου το κράτος να είναι σε θέση να επιτελέσει τον ρόλο του και να προωθήσει αποτελεσματικά και κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους σκοπούς του (Tanzi, 2000).

Παράλληλα η σημασία της εξυπηρέτησης πελατών/πολιτών και η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών εντοπίστηκε ως ιδιαίτερα κρίσιμο ζήτημα στρατηγικής σημασίας, με τα κράτη να διαθέτουν σημαντικούς πόρους για τη μέτρηση της απόδοσης και την αξιολόγηση της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών (Pollitt, & Bouckaert, 2000).

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο το ενδιαφέρον επικεντρώθηκε στον εκσυγχρονισμό και τη μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα, τη βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και τη βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών σε συνδυασμό με την υιοθέτηση μιας φιλοσοφίας στο επίκεντρο της οποίας βρίσκεται ο πελάτης/πολίτης και οι επιχειρήσεις που συναλλάσσονται με αυτές (Engel, 2002).

Στα πλαίσια των παραπάνω, το Ευρωπαϊκό ίδρυμα για τη διοίκηση της ποιότητας σε συνεργασία με το Γερμανικό πανεπιστήμιο διοικητικών επιστημών και το Ευρωπαϊκό ινστιτούτο δημόσιας διοίκησης ανέπτυξαν τον βασικό σχεδιασμό του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης με στόχο να επιτρέψουν την καλύτερη οργάνωση και λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών σε ευρωπαϊκό επίπεδο

Στην Ελλάδα η χρήση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης εξαπλώθηκε στον δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα και η εφαρμογή του προχώρησε στα διάφορα επίπεδα διοίκησης. Αποτελώντας άμεση προτεραιότητα της ελληνικής πολιτείας και του αρμόδιου υπουργείου, το προώθησε ως εργαλείο διαχείρισης ποιότητας ειδικά για τη δημόσια διοίκηση το οποίο παρέχει στις Δημόσιες Οργανώσεις έναν απλό, οικονομικό και εύχρηστο τρόπο προκειμένου να χρησιμοποιήσουν τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με σκοπό τη βελτίωση της διοικητικής τους ικανότητας και τις παρεχόμενες προς πολίτες και επιχειρήσεις υπηρεσίες.

Για διευκόλυνση των Ελληνικών δημοσίων υπηρεσιών σχετικά με την αποτελεσματική και άμεση εφαρμογή του κοινού πλαισίου αξιολόγησης στελέχη της Γενικής Διεύθυνσης Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης μετέφρασαν στα ελληνικά το εγχειρίδιο του κοινού πλαισίου αξιολόγησης με βάση την τελευταία έκδοση του εγχειριδίου όπως αυτό αναθεωρήθηκε το 2013, ώστε αυτό να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες και τις επικρατούσες συνθήκες της κοινωνίας και την οργάνωση της δημόσιας διοίκησης.

Ταυτόχρονα, το υπουργείο προχώρησε και στην εκπόνηση του οδηγού εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, ο οποίος φιλοδοξεί να συμβάλει στην ευκολότερη εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και περιλαμβάνει κατευθυντήριες οδηγίες, όπως η σύσταση και λειτουργία της ομάδας αξιολόγησης και η επιτροπή τεκμηρίωσης της για την ευκολότερη και ταχύτερη εφαρμογή της διαδικασίας, καθώς και διάφορα εργαλεία όπως το ερωτηματολόγιο και η ανάλυση της βαθμολογίας, μέσω των οποίων επιδιώκεται η διευκόλυνση και προώθηση της επιτυχούς ολοκλήρωσης της διαδικασίας αξιολόγησης. (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2016).

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται να παρουσιασθεί η ιδιαίτερη σημασία της υιοθέτησης ενός συστήματος και μίας μεθοδολογίας που βασίζονται στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για ένα δημόσιο οργανισμό. Για τον σκοπό αυτό διεξάγεται έρευνα μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου Αβδήρων, με ερωτηματολόγιο το οποίο είναι βασισμένο στο ΚΠΑ, αφού έχει αποδειχθεί ότι μέσα από την διαδικασία της αξιολόγησης καθορίζονται τα πλεονεκτήματα αλλά και τα σημεία που παρουσιάζουν προοπτικές βελτίωσης και δημιουργούν συνεχή ανάπτυξη σε έναν οργανισμό. Επίσης, θα γίνει προσπάθεια να διερευνηθεί η επίδραση των ανθρωπολογικών και υπηρεσιακών χαρακτηριστικών των υπαλλήλων στα αποτελέσματα της αξιολόγησης του φορέα τους.

Η δομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας έχει ως εξής:

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Πραγματοποιείται μία ιστορική αναδρομή της πορείας και της εξέλιξης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, παρουσιάζεται η φιλοσοφία και οι γενικές αρχές της, ενώ γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στους

κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχή εφαρμογή της σε έναν οργανισμό. Ακόμα, παρουσιάζονται και τα διάφορα προτεινόμενα πλαίσια και η διαδικασία εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Το τρίτο κεφάλαιο πραγματεύεται το ζήτημα της ποιότητας στη λειτουργία του δημόσιου τομέα και των δημόσιων υπηρεσιών. Γίνεται αναφορά στην εξέλιξη της έννοιας της ποιότητας και στα ζητήματα γύρω από την εφαρμογή της στον δημόσιο τομέα, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ καθώς και στην εισαγωγή της διοίκησης ποιότητας στην Ελληνική δημόσια διοίκηση.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται η ανάλυση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Παρουσιάζεται η δομή του, τα διάφορα κριτήρια αξιολόγησης της λειτουργίας ενός δημόσιου οργανισμού, καθώς και διάφορα παραδείγματα επιτυχούς εφαρμογής του σε διάφορους Ευρωπαϊκούς οργανισμούς μέσα από τα οποία αντλούνται χρήσιμα διδάγματα και συμπεράσματα.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η εμπειρική έρευνα που διεξήχθη μεταξύ των υπαλλήλων του δήμου Αβδήρων και αναλύονται τα αποτελέσματα της.

Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα από την ανάλυση που προηγήθηκε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

2.1 Ιστορική αναδρομή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Οι ρίζες της διοίκησης ολικής ποιότητας εντοπίζονται στη μεταπολεμική Ιαπωνία, όταν στο επίκεντρο των προσπαθειών της ιαπωνικής κοινωνίας βρέθηκε η ανάταξη της ιαπωνικής οικονομίας έπειτα από την καταστροφή που προκάλεσε ο Δεύτερος Παγκόσμιος Πόλεμος. Λίγα χρόνια μετά το τέλος του πολέμου, το 1949, η Ιαπωνική Ένωση Επιστημόνων Και Μηχανικών προχώρησε στη δημιουργία μίας επιτροπής ακαδημαϊκών, μηχανικών και κυβερνητικών αξιωματούχων με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας, ταυτόχρονα με τη βελτίωση του ιδιωτικού επιπέδου σε μία χώρα που προσπαθούσε να ανακάμψει έπειτα από τις καταστροφικές συνέπειες του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου (Powell, 1995).

Η επιρροή των Deming και Ishikawa, ήταν καταλυτική (Walton, 1986). Για τον Deming το βασικό πρόβλημα των ιαπωνικών επιχειρήσεων εντοπίζονταν στον τρόπο παραγωγής, οργάνωσης και λειτουργίας τους και τάχθηκε υπέρ της χρήσης στατιστικών μεθόδων και την εισαγωγή διαδικασιών ελέγχου προκειμένου να εντοπιστούν τα προβληματικά σημεία, οι ανεπάρκειες και οι ελλείψεις στη διαδικασία παραγωγής και λειτουργίας τους. Παράλληλα, ο Duran πρότασε τη σημασία της ικανοποίησης των πελατών και πρόβαλε την ανάγκη εκπαίδευσης του προσωπικού και ενασχόλησης της διοίκησης των επιχειρήσεων με τον εντοπισμό και την ικανοποίησή των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών (Kanji, 1990).

Η υιοθέτηση των αρχών της φιλοσοφίας της διοίκησης ολικής ποιότητας στην Ιαπωνία είχε σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη μίας σειράς καινοτομιών γύρω από το μάνατζμεντ και την παραγωγή, όπως οι κύκλοι ποιότητας, η δημιουργία στενών δεσμών συνεργασίας με τους προμηθευτές και η κυψελωτή οργάνωση της παραγωγής (cellular manufacturing), οι οποίες εισήγαγαν έναν ριζικά διαφορετικό τρόπο οργάνωσης της παραγωγής και είχα σαν αποτέλεσμα τη σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας (Ishikawa, 1985).

2.2 Εννοιολογική προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Ο όρος διοίκηση ολικής ποιότητας χρησιμοποιήθηκε από τον Feigenbaum (1956) προκειμένου να καταστήσει με σαφήνεια ότι ο έλεγχος και η βελτίωση της ποιότητας δεν μπορεί να επιτευχθεί αποκλειστικά μέσω της επικέντρωσης στη διαδικασία της παραγωγής αφού ο

καθορισμός της ποιότητας λαμβάνει χώρα σε όλα τα στάδια του βιομηχανικού κύκλου και ιδιαίτερα τα πρώτα (Dotchin & Oakland,1992).

Σύμφωνα με τον Gabor (1988) η διοίκηση ολικής ποιότητας αποτελεί μία ολιστική διαδικασία και προσέγγιση καθώς η γενική φιλοσοφία της περιλαμβάνει όλα τα τμήματα και τις λειτουργίες ενός οργανισμού, όλο το προσωπικό που εργάζεται σε αυτόν, καθώς και όλους τους άλλους οργανισμούς και άτομα στους οποίους παρέχει και από τους οποίους λαμβάνει αγαθά και υπηρεσίες. Συνεπώς, απαιτείται η προσεκτική μελέτη και κατανόηση όλων των λειτουργιών και διαδικασιών ενός οργανισμού (Deming, 1982).

Από την πλευρά του ο Oakland (1989) διατύπωσε ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας επιτρέπει σε όλα τα τμήματα ενός οργανισμού να εργαστούν από κοινού για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και αφορά σε ευρύ φάσμα λειτουργιών στο εσωτερικό του, που πέρα από την παραγωγική διαδικασία επεκτείνονται και στην κατανόηση των προμηθευτών ενός οργανισμού αλλά και των δικών τους προμηθευτών, καθώς και των πελατών αλλά και των αντίστοιχων δικών τους πελατών. Οι Dotchin & Oakland (1992) υποστήριξαν ότι η αποτελεσματική συνεργασία των οργανισμών με τους προμηθευτές τους μέσω της καλύτερης κατανόησης των διαδικασιών και των απαιτήσεων της παραγωγικής διαδικασίας του καθενός έχει ως αποτέλεσμα την εξάλειψη των ελαττωμάτων και την βελτίωση της ποιότητας ενώ ο Ishikawa (1985) τόνισε την ανάγκη της διατμηματικής συνεργασίας στο εσωτερικό ενός οργανισμού μέσω της ίδρυσης και λειτουργίας θεσμών, όπως οι επιτροπές και τα συμβούλια συντονισμού.

Στην συνέχεια και για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας της διοίκησης ολικής ποιότητας θα παρατεθούν κάποιοι ορισμοί που συναντούμε στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία και περιγράφουν την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Οι McAdam & O'Neil (1999) όρισαν την διοίκηση ολικής ποιότητας ως μια διοικητική φιλοσοφία για την βελτίωση της συνολικής ποιότητας και αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, ο Gower (1994) την όρισε ως ένα τρόπο διοίκησης που στοχεύει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας μιας οργάνωσης, αναγνωρίζοντας την ποιότητα σε κάθε τμήμα της και επιτυγχάνοντας καλή συνεργασία με τα υπόλοιπα ενώ ο Tobin (1990) ως μία συνολική προσπάθεια για την απόκτηση

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της συνεχούς βελτίωσης κάθε πλευράς της επιχείρησης, δίνοντας έμφαση στην ανάγκη της ενσωμάτωσης της φιλοσοφίας της ποιότητας σε όλες τις διεργασίες της επιχείρησης και κατά συνέπεια στα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες.

Τέλος από τους έλληνες ερευνητές ο Δερβιτσιώτης (1993) την ορίζει ως ένα νέο τρόπο μάνατζμεντ, δηλαδή μία νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μίας επιχείρησης και για την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της που έχει ως βασικό προσανατολισμό την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών ενώ ο Τσιότρας (2002) ως το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμψυχου και άψυχου) του οργανισμού, με το μικρότερο δυνατό κόστος.

2.3 Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προϋποθέτει την υιοθέτηση και την τήρηση συγκεκριμένων αρχών στο σύνολο της επιχείρησης ή του οργανισμού, καθώς σύμφωνα με τον Garvin (1988) όταν ένας οργανισμός τις εφαρμόζει με επιτυχία, τότε η επίτευξη της ποιότητας αποτελεί κομμάτι του ρόλου κάθε μέλους του οργανισμού. Οι αρχές αυτές μπορούν να συνοψιστούν στις ακόλουθες :

➤ **Δέσμευση και ενεργή συμμετοχή της ηγεσίας.**

Η δέσμευση της ηγεσίας ενός οργανισμού στην προώθηση και στην εφαρμογή της ΔΟΠ., χαράσσοντας μία στρατηγική και δημιουργώντας το όραμα που θα αποτελέσει τον ιστό γύρω από τον οποίο θα αναπτυχθούν οι επιχειρησιακές στρατηγικές και πολιτικές. Στο πλαίσιο αυτό, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού θα πρέπει να επιμορφωθούν γύρω από το ζήτημα της ποιότητας προκειμένου να αποτελέσουν ηγέτες και πρότυπα για την επιτυχή εφαρμογή της στο σύνολο του οργανισμού. Είναι αναγκαίο να συμβάλουν στον καθαρισμό της ποιότητας, να επιδείξουν την αναγκαία προσήλωση στην επίτευξη της μεταφέροντας κατάλληλα

και αποτελεσματικά τη σημασία της στο σύνολο των εργαζομένων του οργανισμού (Oakland, 1989; Harrington, 1987). Η ενεργός συμμετοχή και συμβολή της διοίκησης του οργανισμού μέσω πράξεων και ενεργειών είναι σημαντικότερη από τις απλές διακηρύξεις περί ποιότητας καθώς τις περισσότερες φορές εάν οι διακηρύξεις αυτές δεν συνοδεύονται από τις ανάλογες πράξεις, όπως είναι φυσικό και αναμενόμενο αντιμετωπίζονται με κυνισμό και καχυποψία από τα υπόλοιπα στελέχη και μέλη του οργανισμού (Sargent, 1986). Συνεπώς, η προσήλωση των ανώτερων διοικητικών στελεχών του οργανισμού στην ποιότητα είναι απαραίτητη προκειμένου να παρακινήσουν και να ενθαρρύνουν και τους υπόλοιπους εργαζόμενους στον οργανισμό, παράλληλα με τη συνεργασία και τη συμβολή και των μεσαίων στελεχών στην προσπάθεια επίτευξης της ποιότητας (Crosby, 1979).

➤ **Προσανατολισμός στον πελάτη.**

Ο πελάτης είναι ο κύριος κριτής της ποιότητας, γι' αυτό και η ικανοποίηση του θα πρέπει να αποτελεί την κινητήρια δύναμη για την συνεχή βελτίωση μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι η έννοια του πελάτη είναι διευρυμένη ώστε να καλύπτει και τους εξωτερικούς πελάτες, οι οποίοι είναι οι τελικοί αποδέκτες και χρήστες των προϊόντων ή υπηρεσιών αλλά και οι εσωτερικοί πελάτες, οι οποίοι είναι τα διοικητικά στελέχη και οι υπάλληλοι της επιχείρησης ή του οργανισμού και θα πρέπει να είναι ικανοποιημένοι για να αποδίδουν καλύτερα και να συμβάλλουν στην βελτίωση της προσφερόμενης ποιότητας.

Η επικέντρωση στον πελάτη και στις ανάγκες του καθώς και στον τρόπο με τον οποίο ο ίδιος ο πελάτης αντιλαμβάνεται την ποιότητα βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της όλης προσέγγισης (Conway, 1988). Η καταγραφή των απόψεων των πελατών είναι ιδιαίτερα σημαντική και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιδιώκουν τη συνολική αποτύπωση της γνώμης των πελατών γύρω από το προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει (Scholes & Hacquebord, 1988). Είναι αναγκαίο για μία επιχείρηση, η οποία επιθυμεί να κυριαρχήσει στον κλάδο της και να διευρύνει διαρκώς το μερίδιο αγοράς της και τον κύκλο εργασιών της να μην αρκείται απλά στην καταγραφή των σημερινών επιθυμιών και αναγκών των πελατών της, αλλά και να εισάγει καινοτομίες οι οποίες θα της επιτρέψουν, «να οδηγήσει τους πελάτες στο μέλλον» (Deming 1982).

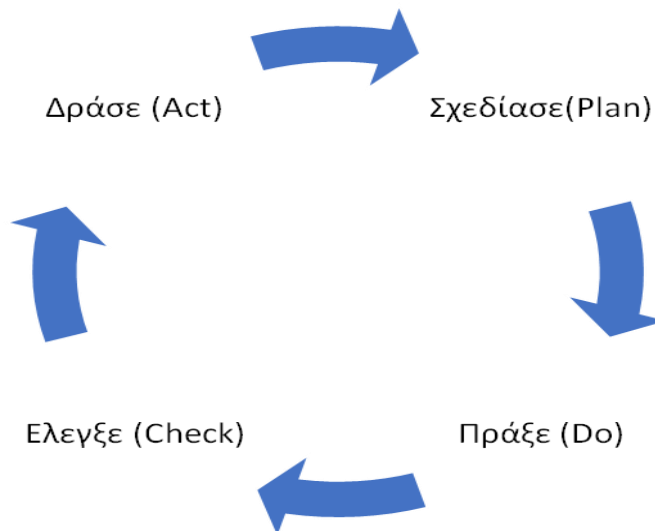
➤ **Συνεχής βελτίωση.**

Η αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας μιας επιχείρησης και η ικανοποίηση των αυξανόμενων αναγκών και απαιτήσεων του πελάτη επιτυγχάνεται μέσα από τη συνεχή και αδιάκοπη προσπάθεια βελτίωσης των διαδικασιών. Το στοιχείο της συνεχούς βελτίωσης αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα στοιχεία της ανταγωνιστικής επάρκειας των σύγχρονων επιχειρήσεων και οργανώσεων. Κατά τους Deming, Juran και Oakland, η συνεχής βελτίωση ταυτίζεται με την παροχή όλο και ποιοτικότερων προϊόντων, με σκοπό την ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων και αστοχιών των οργανωτικών δράσεων.

Η ποιότητα θα πρέπει να θεωρείται ως μια συνεχής διαδικασία και όχι ως ένας συγκεκριμένος στόχος ο οποίος θα επιτευχθεί όταν εκπληρωθούν κάποια κριτήρια γύρω από αυτή. Η έννοια της συνεχούς βελτίωσης αποτελεί μια από τις θεμελιώδεις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας και ιδιαίτερα της φιλοσοφίας του Deming. Είναι χαρακτηριστικό ότι το σχέδιο 14 σημείων για την βελτίωση της ποιότητας του Crosby περιλάμβανε ως τελευταίο σημείο την προτροπή συνεχούς επανάληψης της διαδικασίας βελτίωσης προκειμένου να καταστήσει σαφές ότι η βελτίωση της ποιότητας αποτελεί μια συνεχή διαδικασία (Dotchin & Oakland, 1992).

Ο Deming χρησιμοποιώντας τον τροχό του Shewhart αναπαριστά τη διαδικασία βελτίωσης ως μία διαρκώς επαναλαμβανόμενη διαδικασία, όπως φαίνεται παρακάτω.

Διάγραμμα 2.1 Η διαδικασία βελτίωσης ως κυκλική διαρκώς επαναλαμβανόμενη διαδικασία με βάση τον κύκλο του Shewhart από τον Deming



Πηγή: Kanji (1990)

➤ **Συνεχής εκπαίδευση.**

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων του και οδηγεί στην αλλαγή νοοτροπίας. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν τις προδιαγραφές του προϊόντος, να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τα ελαττωματικά προϊόντα καθώς και να κατέχουν την κατάλληλη γνώση γύρω από τις διαδικασίες που εφαρμόζονται και τα μέσα που χρησιμοποιούνται αλλά και να είναι σε θέση να προχωρήσουν στις κατάλληλες προσαρμογές όπου και όταν αυτό απαιτείται. Είναι συνεπώς αναγκαίο η διοίκηση του οργανισμού να συμβάλει και να προωθεί προς αυτή την κατεύθυνση (Juran and Gryna, 1980).

➤ **Συμμετοχή και ομαδική εργασία.**

Η προώθηση της συνεργασίας μεταξύ του προσωπικού και των διαφόρων τμημάτων ενός οργανισμού, η διάχυση της γνώσης, η αμοιβαία υποστήριξη καθώς και η συμμετοχή διαφόρων τμημάτων του οργανισμού στην εξεύρεση μίας λύσης στα προβλήματα που ανακύπτουν κατά τη διάρκεια της παραγωγής και στη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας μπορεί να έχει σημαντικά οφέλη για τη λειτουργία ενός οργανισμού (Oakland,1989). Με την συμμετοχή των υπαλλήλων στην λειτουργία της επιχείρησης επιτυγχάνεται η υπευθυνότητα σε βάθος. Συγχρόνως προάγεται η συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων για την αξιοποίηση όλων των γνώσεων και την επίτευξη του κοινού στόχου.

2.4 Τα οφέλη εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Από διάφορες μελέτες (Yates R. 1994, Vonderembse Mark 1996, Yusof Shari M & Aspinwall, Elaine 2000, Talib & Rarhman 2010) που έχουν πραγματοποιηθεί για επιχειρήσεις που υιοθέτησαν και εφάρμοσαν αποτελεσματικά και με επιτυχία την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποδεικνύεται ότι τα οφέλη που προκύπτουν είναι τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά. Σημαντικά ποιοτικά οφέλη που αναφέρονται ως αποτέλεσμα της εφαρμογής ΔΟΠ είναι:

- Η ευαισθητοποίηση των εργαζομένων στο θέμα της ποιότητας και η συνειδητοποίηση της σημασίας της στην επιχείρηση ή τον οργανισμό.
- Ανάπτυξη μόνιμης νοοτροπίας στους εργαζομένους ως φυσιολογική έκφραση της οργανωτικής κουλτούρας της επιχείρησης.
- Ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος μεταξύ των εργαζομένων σε μία επιχείρηση, το οποίο μπορεί να οδηγήσει εκτός από την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και σε ένα καλύτερο κοινωνικό περιβάλλον.
- Η ικανοποίηση των εργαζόμενων και η αύξηση της υπερηφάνειας τους, καθώς κατανοούν καλύτερα το ρόλο τους, αισθάνονται σημαντικοί και αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους στην λειτουργία της επιχείρησης και του οργανισμού.
- Η μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και αλλαγές του περιβάλλοντος, η αύξηση της χρήσης και της αξιοποίησης νέων τεχνολογιών και της ικανότητας για καινοτομίες

Αντίστοιχα, τα ποσοτικά οφέλη από την εφαρμογή της είναι:

- Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων αγαθών και υπηρεσιών.
- Γρηγορότερη ανταπόκριση στην κάλυψη αναγκών των υπηρεσιών.
- Αύξηση της ικανοποίησης εσωτερικών – εξωτερικών πελατών.
- Αύξηση της ανταγωνιστικότητας των παραγόμενων υπηρεσιών.
- Αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων σε όλες τις βαθμίδες.
- Διασφάλιση της αποτελεσματικότητας σε σχέση με το κόστος λειτουργίας.
- Βελτίωση της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

2.5 Εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Όπως έχει ήδη αναφερθεί ο κεντρικός στόχος της ΔΟΠ είναι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας για την εξασφάλιση της ικανοποίησης των πελατών. Μία από τις σημαντικότερες

παραμέτρους της διασφάλισης και βελτίωσης της ποιότητας αποτελεί και η έμφαση στη λεπτομέρεια (Oakland,1989).

Προκειμένου να εντοπιστεί η προέλευση και η αιτία των ελαττωμάτων και των μεταβολών στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, χρησιμοποιούνται κάποια χρήσιμα εργαλεία που επιτρέπουν στο προσωπικό να γνωρίζει εάν η διαδικασία παραγωγής έχει ολοκληρωθεί με τον κατάλληλο τρόπο και σύμφωνα με τις προδιαγραφές. Τα συνηθέστερα εργαλεία ποιότητας είναι:

1. **Διάγραμματα ροής:** Χρησιμοποιούνται για την απεικόνιση της ροής των βημάτων – ενεργειών μιας διαδικασίας και την αλληλουχία των γεγονότων με τη χρήση τυποποιημένων συμβόλων.
2. **Φύλλα ελέγχου:** Αποτελούν μέσο συλλογής και ανάλυσης δεδομένων, εύκολα στη χρήση και επιτρέπουν στο χρήστη τη συλλογή δεδομένων με συστηματικό και οργανωμένο τρόπο.
3. **Ιστογράμματα:** Χρησιμοποιούνται για την γραφική αναπαράσταση ενός συνόλου δεδομένων και την σύγκριση των μεγεθών συγκεκριμένων μεταβλητών.
4. **Διαγράμματα αιτίας και αποτελέσματος:** Χρησιμοποιούνται στην προσπάθεια να αντιμετωπιστεί η αιτία και όχι το σύμπτωμα ενός εξεταζόμενου προβλήματος και της σύνδεσης με το αποτέλεσμα.
5. **Διαγράμματα Pareto:** Αποτελούν εργαλείο για την κατηγοριοποίηση των προβλημάτων ποιότητας και τον προσδιορισμό των κύριων παραγόντων των προβλημάτων.
6. **Διαγράμματα διασποράς:** Αποτυπώνουν τη σχέση ανάμεσα σε δύο σύνολα μεταβλητών, βασίζονται στην ανάλυση παλινδρόμησης και παρουσιάζουν το αποτέλεσμα σε γραφική μορφή.
7. **Διαγράμματα ελέγχου:** Κατασκευάζονται με τη χρήση ειδικών εξισώσεων και μεταβλητών και χρησιμοποιούνται στο στατιστικό έλεγχο της ποιότητας. Το κύριο χαρακτηριστικό τους είναι η γραφική απεικόνιση του αποδεκτού εύρους της απόκλισης ενός ποιοτικού ή άλλου χαρακτηριστικού.
8. **Διαγράμματα συνάφειας:** Χρησιμοποιούνται για να παραχθεί μεγάλος αριθμός ιδεών και στοιχείων σχετικά με ένα τομέα όπου εντοπίζεται το πρόβλημα. Η μέθοδος βασίζεται

στην ανάπτυξη συναφών μοτίβων και ιδεών.

9. **Διαγράμματα αλληλοσυσχέτισης:** Η τεχνική αυτή παρέχει ένα μέσο για να ξεκινήσει κανείς από μια θεμελιώδη ιδέα και να αναπτύξει λογικούς συνδέσμους από φαινομενικά συναφείς κατηγορίες με τη χρήση παράπλευρων διαδικασιών σκέψης. Η τεχνική αυτή γενικά χρησιμοποιείται μετά το διάγραμμα συνάφειας.
10. **Διαγράμματα δένδρου:** Απεικονίζουν τις διαδρομές και τις εργασίες που συνδέονται με την κάθε μια προκειμένου να εκπληρωθεί ένα έργο.
11. **Διαγράμματα μήτρας:** Αναπτύσσουν γραφικές σχέσεις μεταξύ χαρακτηριστικών, λειτουργιών και εργασιών, σε βάση σειριακή μέσω λογικών συνδέσεων.
12. **Διαγράμματα προγραμματισμού απόφασης διεργασίας:** Αποτελούν διαγράμματα για την ποσοτική έκφραση κάθε πιθανού και δυνατού συμβάντος και των λύσεων τους.

2.6 Η διαδικασία εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Για την επιτυχή και αποτελεσματική εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας απαιτείται η ύπαρξη ενός περιεκτικού πλαισίου εφαρμογής, το οποίο θα θέτει τους κατάλληλους στόχους, θα περιγράφει τη διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθηθεί και θα καθοδηγεί κατάλληλα τα στελέχη του οργανισμού στην εφαρμογή των αρχών και των κατευθυντήριων γραμμών του προγράμματος διοίκησης ολικής ποιότητας.

Σε πολλές περιπτώσεις ως πλαίσιο εφαρμογής του προγράμματος ολικής ποιότητας σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση χρησιμοποιούνται τα βραβεία ποιότητας, τα οποία πέρα από την ανάδειξη και επιβράβευση οργανισμών και επιχειρήσεων που έχουν επιδείξει σημαντικές επιτυχίες γύρω από την βελτίωση της ποιότητας και την αποτελεσματικής λειτουργία τους αποτελούν και οδηγό για την εφαρμογή ενός προγράμματος διοίκησης ολικής ποιότητας καθώς και για τη μέτρηση της προόδου που έχουν σημειώσει (Yusof & Aspinwall, 2000).

Τα πιο διαδεδομένα μοντέλα είναι το Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige National Quality Award , το μοντέλο του Oakland , το μοντέλο ποιότητας του Deming και του Crosby και το Ευρωπαϊκό Μοντέλο του European Foundation for Quality Management (EFQM) που αποτελεί τη βάση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και θα αναλυθεί παρακάτω.

Το Μοντέλο Αριστείας EFQM (EFQM Excellence Model)

Το Μοντέλο Αριστείας EFQM (EFQM Excellence Model) παρέχει μία συνολική εικόνα του οργανισμού και μπορεί να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να διακριβωθεί πώς οι διαφορές τεχνικές και τα εργαλεία διοίκησης τα οποία χρησιμοποιούνται μπορούν να συνδυαστούν μεταξύ τους και να συμπληρώσουν το ένα το άλλο και να αξιοποιηθεί κατάλληλα για την αξιολόγηση των δυνατοτήτων ενός οργανισμού. Ο εντοπισμός των συγκριτικών πλεονεκτημάτων ενός οργανισμού είναι ιδιαίτερα σημαντικός προκειμένου ο οργανισμός να είναι σε θέση να τα αξιοποιήσει στο έπακρο και να επενδύσει σε αυτά, αλλά και για να μπορέσει να ανταποκριθεί επαρκώς σε τυχόν ζητήματα γύρω από τη λειτουργία του τα οποία θα ανακύψουν (European Foundation for Quality Management, 2017).

Το μοντέλο EFQM επιτρέπει την κατανόηση της σχέσης αιτίου και αιτιατού μεταξύ των ενεργειών του οργανισμού και των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνει. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω τριών συνιστωσών, οι οποίες αποτελούν το Μοντέλο Αριστείας EFQM (European Foundation for Quality Management, 2017). Αυτές είναι:

- Οι θεμελιώδεις έννοιες της Αριστείας.
- Τα κριτήρια του μοντέλου.
- Η λογική RADAR.

Οι θεμελιώδεις έννοιες της αριστείας

Οι θεμελιώδεις έννοιες της αριστείας, σύμφωνα με το μοντέλο, θέτουν τις βάσεις για την επίτευξη βιώσιμης και διατηρήσιμης βελτίωσης και ανάπτυξης σε κάθε οργανισμό. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως η βάση για να περιγράψουν οι ιδιότητες εκείνες που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό ο οποίος διαθέτει εξαιρετική οργανωτική κουλτούρα.

Υπάρχουν οκτώ θεμελιώδεις έννοιες. Αυτές είναι (European Foundation for Quality Management, 2017):

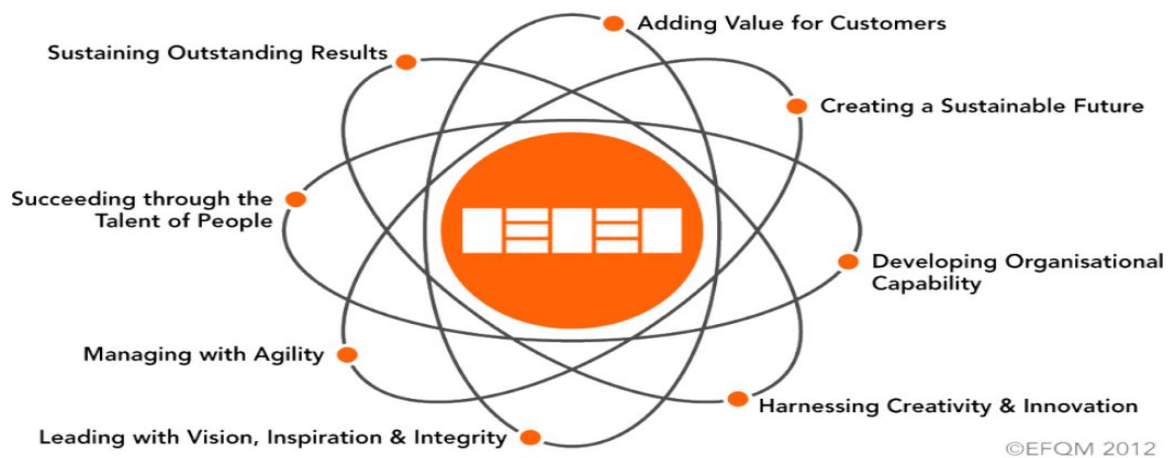
- Η δημιουργία αξίας για τους πελάτες.

- Η δημιουργία ενός βιώσιμου μέλλοντος.
- Η ανάπτυξη των επιχειρησιακών δυνατοτήτων του οργανισμού.
- Ηγεσία με όραμα, έμπνευση και ακεραιότητα.
- Η διοίκηση με ευελιξία.
- Η προβολή και ανάδειξη του ταλέντου των μελών του οργανισμού με στόχο την επιτυχία.
- Η επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται σχηματικά οι θεμελιώδεις αξίες του μοντέλου.

Διάγραμμα 2.2

Οι θεμελιώδεις έννοιες του Μοντέλου Αριστείας EFQM



Πηγή: European Foundation for Quality Management, 2017.

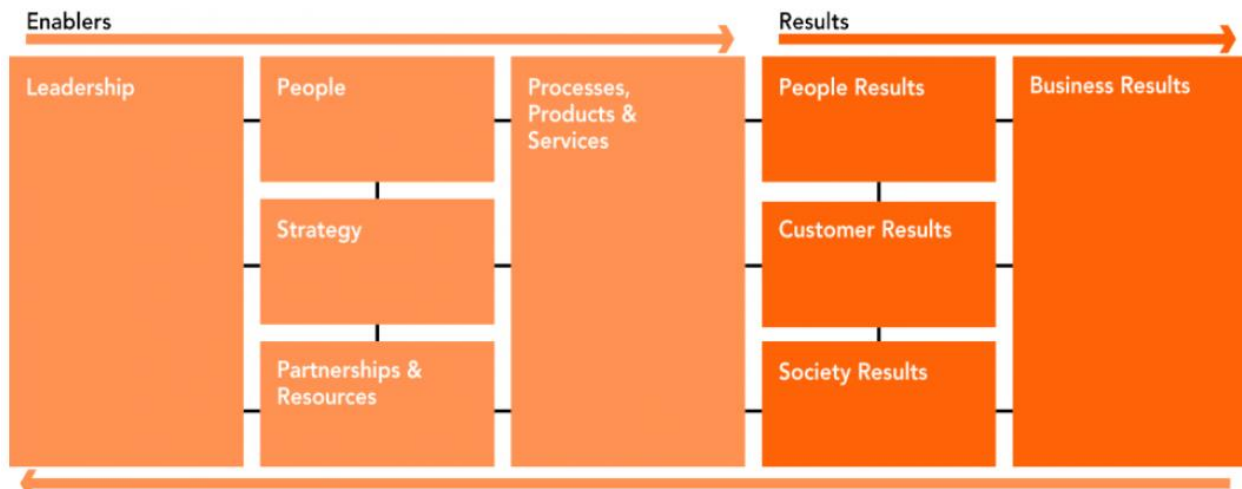
Τα κριτήρια του μοντέλου

Τα κριτήρια του Μοντέλου Αριστείας EFQM χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Αυτά που αφορούν στα άτομα και στις ενέργειες και αυτά που σχετίζονται με τα αποτελέσματα του οργανισμού. Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται πέντε κριτήρια και στη δεύτερη άλλα τέσσερα κριτήρια.

Παρακάτω παρουσιάζεται σχηματικά η παραπάνω σχέση και τα κριτήρια του μοντέλου, όπως αυτά εντάσσονται στο Μοντέλο Αριστείας EFQM.

Διάγραμμα 2.3.

Τα κριτήρια του Μοντέλου Αριστείας EFQM



Πηγή: European Foundation for Quality Management, 2017.

Όσον αφορά τα κριτήρια της πρώτης κατηγορίας αυτά σχετίζονται με τις ενέργειες στις οποίες θα πρέπει να προχωρήσει ένας οργανισμός προκειμένου να αναπτύξει και να εφαρμόσει τη στρατηγική του και είναι:

Η ηγεσία. Οι οργανισμοί θα πρέπει να διαθέτουν ηγέτες οι οποίοι καθορίζουν το μέλλον με τις πράξεις τους, λειτουργούν ως πρότυπα για τις αξίες και τον χαρακτήρα και το ήθος του οργανισμού και εμπνέουν εμπιστοσύνη σε κάθε περίπτωση.

Η στρατηγική. Οι επιτυχημένοι οργανισμοί, σύμφωνα με το μοντέλο, θέτουν σε εφαρμογή την αποστολή και το όραμα τους αναπτύσσοντας μια στρατηγική η οποία έχει στο επίκεντρο της όλους όσους σχετίζονται με αυτούς.

Οι άνθρωποι. Οι οργανισμοί θα πρέπει να εκτιμούν τους ανθρώπους τους και να δημιουργήσουν μία κουλτούρα η οποία επιτρέπει και συμβάλλει στην αμοιβαία οφέλη επίτευξη των προσωπικών όσο και των στόχων του οργανισμού.

Οι συνεργασίες και οι πόροι. Οι εξαιρετικοί οργανισμοί σχεδιάζουν και διαχειρίζονται με τον κατάλληλο τρόπο τις εξωτερικές συνεργασίες και τους προμηθευτές τους καθώς και τους εσωτερικούς τους πόρους προκειμένου να υποστηρίξουν και να θέσουν σε εφαρμογή τις στρατηγικές και τις ενέργειες εκείνες που θα επιτρέψουν και θα προωθήσουν την αποτελεσματική και εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.

Οι διαδικασίες, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες. Οι αποτελεσματικοί οργανισμοί σχεδιάζουν, διαχειρίζονται αλλά και παράλληλα επιδιώκουν τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών εκείνων οι οποίες επιτρέπουν την παραγωγή αξίας για τους πελάτες αλλά και τους μετόχους και όσους άλλους εμπλέκονται με τον οργανισμό.

Όσον αφορά τη δεύτερη κατηγορία κριτηρίων του Μοντέλου Αριστείας EFQM αυτά σχετίζονται με τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει ένας οργανισμός, όπως αυτά καθορίζονται από τους στρατηγικούς του στόχους. Στην κατηγορία των αποτελεσμάτων υπάρχουν τέσσερα κριτήρια τα οποία σχετίζονται με την επίτευξη της ποιότητας από έναν οργανισμό και είναι (European Foundation for Quality Management, 2017):

Αποτέλεσμα που σχετίζονται με τους πελάτες. Ο οργανισμός θα πρέπει να επιτύχει και να διατηρήσει εξαιρετικά αποτελέσματα τα οποία ανταποκρίνονται ή και ξεπερνούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών του.

Αποτελέσματα που σχετίζονται με τα μέλη του οργανισμού. Ο οργανισμός θα πρέπει να επιτύχει και να διατηρήσει εξαιρετικά αποτελέσματα τα οποία ανταποκρίνονται και ξεπερνούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των μελών του.

Κοινωνικά αποτελέσματα. Ο οργανισμός θα πρέπει να επιτύχει και να διατηρήσει εξαιρετικά αποτελέσματα τα οποία ανταποκρίνονται ή και ξεπερνούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των μελών της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιείται.

Επιχειρηματικά αποτελέσματα. Ο οργανισμός θα πρέπει να επιτύχει και να διατηρήσει εξαιρετικά αποτελέσματα τα οποία ανταποκρίνονται και ξεπερνούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των μετοχών του.

Η μέθοδος RADAR

Η μέθοδος RADAR είναι μία μήτρα μέτρησης της απόδοσης στο εσωτερικό της επιχείρησης, τα αρχικά της οποίας σημαίνουν:

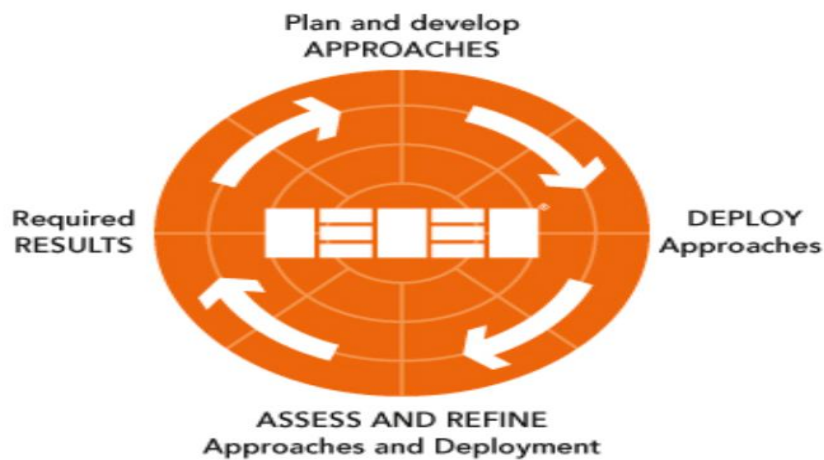
Results (Αποτελέσματα), Approach (Προσέγγιση), Deployment (Ανάπτυξη), Assessment (Αξιολόγηση), Review (Αναθεώρηση)

Αποτελεί ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για την επιτυχή εφαρμογή του Μοντέλου Αριστείας, καθώς απεικονίζει παραστατικά τις προϋποθέσεις που απαιτούνται από μία επιχείρηση για την αποτελεσματική και επιτυχημένη λειτουργία της

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται σχηματικά η αποκαλούμενη λογική RADAR.

Διάγραμμα 2.4

Η λογική RADAR του Μοντέλου Αριστείας EFQM



Πηγή: European Foundation for Quality Management, 2017.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η Ποιότητα στον Δημόσιο Τομέα

3.1 Η έννοια της ποιότητας στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών

3.1.1 Η εξέλιξη της έννοιας της ποιότητας στη δημόσια διοίκηση

Αν και η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον δημόσιο τομέα για τη βελτίωση της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών αποτελεί μία σχετικά πρόσφατη εξέλιξη, παρ' όλα αυτά η έννοια της ποιότητας στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης βρέθηκε διαχρονικά στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος με τις αντιλήψεις γύρω από αυτή να μεταβάλλονται παράλληλα με τις αντιλήψεις γύρω από τους στόχους τους οποίους θα πρέπει να επιδιώκει η δημόσια διοίκηση και τον βέλτιστο τρόπο λειτουργίας της (Löffler, 2002).

Σύμφωνα με τον Beltrami (1992) διακρίνονται τρεις φάσεις γύρω από την εξέλιξη της έννοιας της ποιότητας και του τρόπου με τον οποίο γίνεται αντιληπτή στη λειτουργία του δημοσίου τομέα:

- Στην πρώτη φάση η ποιότητα γίνεται αντιληπτή με την έννοια του σεβασμού στις διάφορες νόρμες και διαδικασίες.
- Στη δεύτερη φάση η ποιότητα ταυτίζεται με την έννοια της αποτελεσματικότητας.
- Στην τρίτη φάση η ποιότητα ορίζεται ως η ικανοποίηση των πολιτών/πελατών.

Η έννοια της ποιότητας στη λειτουργία του δημόσιου τομέα άλλαξε σημαντικά τη δεκαετία του '60 όταν και άρχισε η εισαγωγή της διοίκησης μέσω στόχων. Πέρα από τη σημασία της εξάλειψης των λαθών, η προσέγγιση αυτή προχώρησε και στη σύνδεση της ποιότητας με τη χρησιμότητα μίας υπηρεσίας κατ' αντιστοιχία με την έννοια της ποιότητας που εισήγαγε ο Juran.

Στις αρχές της δεκαετίας του '80 η έννοια της ολικής ποιότητας, η οποία είχε βρει ευρεία απήχηση στον ιδιωτικό τομέα, άρχισε να εισάγεται και στη λειτουργία του δημόσιου τομέα στη Βόρεια Αμερική και τη Δυτική Ευρώπη, καθιστώντας την ικανοποίηση των πολιτών ως το βασικό σημείο αναφοράς γύρω από την ποιότητα στη δημόσια διοίκηση (Löffler, 2002).

3.1.2 Ζητήματα γύρω από την διοίκηση ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες

Παρά το γεγονός ότι η σημασία της ποιότητας στον δημόσιο τομέα αναγνωρίζεται από όλους ως κομβικής σημασίας, υπάρχουν μία σειρά ζητήματα γύρω από την αποτελεσματική προώθηση της ποιότητας στη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας σε αυτές.

Ένα ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα γύρω από τη διοίκηση ποιότητας στον δημόσιο τομέα αποτελεί και ο βαθμός στον οποίο η έννοια της ποιότητας όπως αυτή ορίζεται και βρίσκει εφαρμογή στον ιδιωτικό τομέα μπορεί να μεταφερθεί και να προσαρμοστεί κατάλληλα στις ανάγκες και τις λειτουργίες του δημόσιου τομέα (Löffler, 2002). Οι υπέρμαχοι της διοίκησης ολικής ποιότητας ισχυρίζονται ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων και των αντίστοιχων μεγάλων δημόσιων οργανισμών και πως αντιμετωπίζουν τις ίδιες λειτουργικές και γραφειοκρατικές προκλήσεις. Μία κριτική προσέγγιση, αντίθετα, προτάσσει το γεγονός ότι ο δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας λειτουργούν υπό διαφορετικό πλαίσιο και συνθήκες ενώ παράλληλα διαφέρουν και ως προς την αποστολή τους (Halachmi, 1995).

Το βασικό πρόβλημα γύρω από την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στον δημόσιο τομέα σχετίζεται με το γεγονός ότι ο δημόσιος τομέας παρέχει κυρίως υπηρεσίες και σε πολλές περιπτώσεις τα συστήματα διοίκησης ποιότητας τα οποία χρησιμοποιούνται για τη διασφάλιση της ποιότητας στον κλάδο της μεταποίησης δεν ενδείκνυνται για τον κλάδο παροχής υπηρεσιών. Ενώ στην περίπτωση των προϊόντων οι προσπάθειες για την επίτευξη της ποιότητας επικεντρώνονται στα πρώτα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, αντίθετα στην περίπτωση των υπηρεσιών η παραγωγή και η κατανάλωση συχνά συμπίπτουν και η επίτευξη της ποιότητας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συμπεριφορά και την επάρκεια των στελεχών που παρέχουν την υπηρεσία καθώς και τη στάση και συνεργασία των πολιτών.

Η σχετική εμπειρία καταδεικνύει ότι η εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας αποφέρει θετικά αποτελέσματα σε δημόσιες υπηρεσίες οι οποίες λειτουργούν σε τοπικό επίπεδο, όπως οι τοπικές αρχές, και σε δημόσιες υπηρεσίες οι οποίες ως ένα βαθμό λειτουργούν υπό τις συνθήκες της αγοράς όπως για παράδειγμα οι υπηρεσίες κοινωνικής ωφέλειας, ενώ αντίθετα η εφαρμογή

των αρχών της διοίκησης ποιότητας σε επίπεδο υπουργείων και σε δημόσιους οργανισμούς παραγωγής πολιτικής σε πολλές περιπτώσεις καθίσταται προβληματική (Löffler, 2002).

3.1.3 Οι βασικοί παράγοντες της ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες

Βασικοί παράγοντες που προσδιορίζουν την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών και σχετίζονται με τεχνικά, λειτουργικά καθώς και ζητήματα εικόνας είναι οι παρακάτω (Rodríguez, κ.α., 2009):

- Η πρόσβαση στην υπηρεσία. Η δυνατότητα πρόσβασης των πολιτών στην υπηρεσία άμεσα και εύκολα αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών. Σημαντικό ρόλο προς αυτή την κατεύθυνση διαδραματίζουν η τοποθεσία των δημόσιων οργανισμών, οι κατάλληλες ώρες λειτουργίας, η δυνατότητα επαρκούς επικοινωνίας, η προσβασιμότητα των κτηρίων, καθώς και η απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών.
- Η επικοινωνία. Η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να χρησιμοποιεί την κατάλληλη γλώσσα και διαδικασίες, ώστε να διευκολύνει την επικοινωνία με το κοινό με βάση τις διάφορες διοικητικές και νομικές απαιτήσεις.
- Η δημιουργία ενός κατανοητού διοικητικού συστήματος. Καθώς οι διάφορες διοικητικές λειτουργίες είναι δύσκολο να γίνουν εύκολα κατανοητές από τους πολίτες θα πρέπει η δημόσια διοίκηση να καταβάλει προσπάθειες ώστε να τις καταστήσει όσο το δυνατόν περισσότερο απλές και κατανοητές, έτσι ώστε οι πολίτες να είναι σε θέση να καθοδηγηθούν κατάλληλα και να εξυπηρετηθούν άμεσα τα αιτήματά τους.
- Η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να ικανοποιεί με ευελιξία και ταχύτητα τα αιτήματα των πολιτών, ανταποκρινόμενη κατάλληλα στις ανάγκες τους.
- Η ικανοποίηση των πολιτών αυξάνεται όταν συμμετέχουν στον καθορισμό του τρόπου λειτουργίας μίας υπηρεσίας, καθώς και όταν είναι σε θέση να ελέγξουν τη δημόσια διοίκηση ως προς τη λειτουργία της και το εάν ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις επιθυμίες τους.

- Ο επαγγελματισμός και οι δεξιότητες του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών συμβάλλει καθοριστικά στην αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους δημόσιους φορείς.
- Η κατάλληλη συμπεριφορά των στελεχών της δημόσιας υπηρεσίας. Οι δημόσιοι λειτουργοί θα πρέπει να λειτουργούν με ευγένεια και σεβασμό απέναντι στους πολίτες, καθώς η συμπεριφορά των στελεχών καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την ικανοποίηση των πολιτών από την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών. Η εικόνα των στελεχών της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη στους πολίτες
- Αξιοπιστη και υπεύθυνη παροχή υπηρεσιών. Οι δημόσιες υπηρεσίες θα πρέπει να λειτουργούν με αξιοπιστία, επαγγελματισμό και να διασφαλίζουν την ισονομία, προκειμένου να μην υπονομεύεται η εμπιστοσύνη των πολιτών προς τη δημόσια διοίκηση.
- Ασφαλείς και ποιοτικές εγκαταστάσεις. Η ασφάλεια και η ποιότητα των κτηριακών εγκαταστάσεων των δημοσίων υπηρεσιών συμβάλλει στην αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση των ατόμων με αναπηρία είναι η κατάλληλη διαμόρφωση των κτηριακών εγκαταστάσεων προκειμένου να ανταποκρίνεται στις ιδιαίτερες ανάγκες τους.

3.2 Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management)

Στα τέλη της δεκαετίας του '70 η δημόσια διοίκηση σε διάφορες χώρες βρέθηκε αντιμέτωπη με σοβαρά προβλήματα. Οι οικονομικές κρίσεις, η δυσαρέσκεια γύρω από την γραφειοκρατία και η μειούμενη εμπιστοσύνη των πολιτών οδήγησε στην προώθηση ενός νέου υποδείγματος, το οποίο βασίζονταν στην εισαγωγή νέων διοικητικών πρακτικών στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και το οποίο έγινε γνωστό ως το Νέο Δημόσιο Management (New Public Management). Το νέο αυτό υπόδειγμα στόχευε να καταστήσει τη δημόσια διοίκηση περισσότερο αποτελεσματική και προσανατολισμένη προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών προσφέροντας υψηλότερης ποιότητας υπηρεσίες με μικρότερο κόστος (Pollitt, Van Thiel, Homburg, 2007).

Προκειμένου να αντιμετωπίσουν αυτά τα ζητήματα και να αποκαταστήσουν την εμπιστοσύνη του, οι κυβερνήσεις εισήγαγαν μία σειρά αλλαγών και προχώρησαν στην εισαγωγή εννοιών όπως η μέτρηση και διαχείριση της απόδοσης στη δημόσια διοίκηση, έννοιες που βρίσκονταν στον πυρήνα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (Fryer, Anthony και Ogden, 2009).

Σύμφωνα με τον Hood (1991) οι βασικές συνιστώσες των αλλαγών που εισήγαγε στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ ήταν (Fryer, Anthony και Ogden, 2009):

- Η πρόσληψη επαγγελματιών manager.
- Ξεκάθαρα πρότυπα και δείκτες μέτρησης της απόδοσης.
- Μεγαλύτερη έμφαση στην απρόσκοπτη και σταθερή παροχή των υπηρεσιών.
- Αποκέντρωση της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών.
- Αυξημένος ανταγωνισμός μεταξύ των οργανισμών καθώς και των διαφόρων μονάδων.
- Ιδιαίτερη έμφαση στην υιοθέτηση πρακτικών διοίκησης οι οποίες εφαρμόστηκαν με επιτυχία στον ιδιωτικό τομέα.
- Αυξημένη λογοδοσία και αποτελεσματικότητα στη χρήση των διαθέσιμων πόρων.

3.3 Η διοίκηση ποιότητας στη Ελληνική δημόσια διοίκηση

Οι δημόσιες διοικήσεις των ανεπτυγμένων χωρών, εδώ και αρκετά χρόνια, καταβάλλουν προσπάθειες προκειμένου να εφαρμοστούν νέες τεχνικές και μέθοδοι με στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων οργανισμών τους.

Στα πλαίσια αυτά, η Ελληνική πολιτεία το 2004 με την θέσπιση του Ν.3230/2004, έκανε ουσιαστικά το πρώτο βήμα για την εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας στον δημόσιο τομέα της. Η διαφορά της νέας αυτής προσέγγισης σε σχέση με τις προηγούμενες μορφές διοίκησης ήταν ότι στο επίκεντρο της βρέθηκε η προώθηση τόσο της ποιότητας και της συμμετοχής όλων των μελών των δημοσίων οργανισμών όσο και της αποτελεσματικότητας με την εισαγωγή εννοιών και διαδικασιών όπως η αυτό-αξιολόγηση.

Πιο αναλυτικά, ο Ν.3230/2004 προέβλεπε την καθιέρωση ενός συστήματος διοίκησης μέσω στόχων προκειμένου να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών καθώς και να προωθηθεί η προσαρμογή των στελεχών της δημόσιας διοίκησης στις σύγχρονες απαιτήσεις λειτουργίας και τα νέα σύγχρονα πρότυπα.

Όριζε ως Διοίκηση μέσω Στόχων την «διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων-επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία την διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Σε κάθε επίπεδο οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβανομένων υπόψη και των δεικτών αποδοτικότητας γενικών ή ειδικών όπου υπάρχουν». Επιπρόσθετα, όριζε ως αποδοτικότητα τη «μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους», ενώ αντίστοιχα ως αποτελεσματικότητα την «επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων».

Παράλληλα, εισήγαγε την μέτρηση της απόδοσης και του βαθμού αποτελεσματικότητας στη λειτουργία των δημοσίων φορέων, προκειμένου να αξιολογηθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, να καταστεί αποτελεσματικότερη η εξυπηρέτηση των πολιτών, να αυξηθεί η εμπιστοσύνη και η ικανοποίηση τους από τις δημόσιες υπηρεσίες, να ενισχυθεί η διαφάνεια και να προωθηθεί η κατάλληλη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων της δημόσιας διοίκησης. Στο επίκεντρο του νέου συστήματος διοίκησης βρέθηκε η αποτελεσματικότητα στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, με επίκεντρο τον πολίτη, τις ανάγκες και τις επιθυμίες του (Tsimboukidou, Dionysopoulou Panagiota, and Mylonakis, 2013).

Για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού, ο νόμος προέβλεπε ότι οι διοικήσεις τους θα μπορούσαν να προσθέσουν και διάφορους επιπλέον δείκτες, οι οποίοι σχετίζονταν με τις ιδιαιτερότητες και ειδικές συνθήκες που επικρατούν στις τοπικές κοινωνίες. Ταυτόχρονα, προέβλεπε τη σύσταση αρμόδιων τμημάτων για την εφαρμογή της διαδικασίας μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας και τη σύνταξη εκθέσεων γύρω από τα αποτελέσματα των διαφόρων μετρήσεων καθώς και τον ετήσιο απολογισμό δράσης προς το αρμόδιο νομαρχιακό, δημοτικό ή κοινοτικό συμβούλιο.

Αργότερα, το 2011 με το άρθρο 35 του Ν. 4024/2011 θεσμοθετήθηκε η αναδιοργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών και η ανακατανομή των οργανικών τους θέσεων. Για τον σκοπό αυτό συστάθηκε σε κάθε Υπουργείο μία Επιτροπή Αναδιοργάνωσης Δημοσίων Υπηρεσιών με έργο

τον έλεγχο της υφιστάμενης οργανωτικής διάρθρωσης, τον εντοπισμό υπηρεσιακών μονάδων με περιορισμένο αντικείμενο αρμοδιοτήτων, τον εντοπισμό προσωπικού που πλεονάζει ή ελλείπει και την ανακατανομή των οργανικών θέσεων στις υπηρεσιακές μονάδες του Υπουργείου ή του Ν.Π.Δ.Δ. ανάλογα με τις υπηρεσιακές τους ανάγκες. Επίσης, με τον ίδιο νόμο τέθηκε σε εφαρμογή διαδικασία αξιολόγησης των οργανικών μονάδων και του προσωπικού των φορέων του δημόσιου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, με αξιοκρατικά-επιστημονικά κριτήρια και με τη συνδρομή και εξωτερικών συμβούλων. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, η οποία βρίσκεται ακόμη σε εξέλιξη, προβλέπεται ότι θα καθορίσουν και θα ολοκληρώσουν την αναδιάρθρωση των δημόσιων υπηρεσιών με την σύνταξη νέων οργανογραμμάτων, την κατάργηση υπηρεσιακών μονάδων περιορισμένου αντικειμένου ή αρμοδιοτήτων, την μετακίνηση ή μετάθεση του προσωπικού αυτών και την κατάργηση οργανικών θέσεων που πλεονάζουν.

Ειδικότερα για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης με το άρθρο 54 του Ν. 4178/2013 καθορίστηκε με σαφήνεια ότι η οργάνωση τους διέπεται από τους οργανισμούς εσωτερικής τους υπηρεσίας οι οποίοι καταρτίζονται, τροποποιούνται και αντικαθίστανται βασιζόμενοι σε εκθέσεις αξιολόγησης των οργανικών μονάδων τους που συνοδεύονται από περιγράμματα αποστολής και θέσεων, καθώς και από σχέδια στελέχωσης, τα οποία έχουν εγκριθεί από το Κυβερνητικό Συμβούλιο Μεταρρύθμισης.

Τέλος, το 2016 η Ελληνική Πολιτεία με τον Ν. 4440/2016 έθεσε σε εφαρμογή το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση με σκοπό αφενός την βέλτιστη αξιοποίηση και την ορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στις δημόσιες υπηρεσίες, αφετέρου την διευκόλυνση των υπαλλήλων να ενισχύσουν τις επαγγελματικές δεξιότητές τους, να αποκτήσουν εμπειρία σε θέσεις διαφόρων υπηρεσιών και να προωθήσουν την επαγγελματική σταδιοδρομία τους.

Το ενιαίο σύστημα κινητικότητας μέσα από την υλοποίηση των στόχων του είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα οδηγήσει σε βελτίωση της ποιότητας και αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης με την καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων της δημόσιας διοίκησης και την ενίσχυση υπηρεσιών που παρουσιάζουν ελλείψεις προσωπικού.

Ωστόσο η συμμετοχή ενός δημόσιου φορέα στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας προϋποθέτει την προηγούμενη έκδοση Οργανισμών εσωτερικής υπηρεσίας κατόπιν

αξιολόγησης των δομών του και την αντίστοιχη κατάρτιση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, καθώς και την καταχώριση των ως άνω στοιχείων εκ μέρους του φορέα στο ψηφιακό Οργανόγραμμα του άρθρου 16 του ίδιου νόμου.

Το έργο της αξιολόγησης των δομών του φορέα και των νομικών του προσώπων είναι ουσιαστικά αυτό-αξιολόγηση και γίνεται σύμφωνα με τις προδιαγραφές, τις οδηγίες και τον οδηγό εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, το οποίο αποτελεί το προτεινόμενο από την Πολιτεία εργαλείο για την βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της διοικητικής ικανότητας των οργανισμών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης αποτελεί αποτέλεσμα της συνεργασίας μεταξύ των υπουργών Εσωτερικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του Ευρωπαϊκού δικτύου δημόσιας διοίκησης. Αναπτύχθηκε από την Ομάδα Καινοτομιών του δημόσιου Τομέα (Innovative Public Services Group), με στόχο την υποστήριξη των οργανώσεων του δημόσιου τομέα στην προσπάθεια τους για συνεχή βελτίωση και η πρώτη έκδοση του παρουσιάστηκε στο 1^ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας στη δημόσια διοίκηση που πραγματοποιήθηκε στη Λισαβόνα το 2000.

Το ΚΠΑ αποτελεί ένα απλό, προσιτό και εύκολο στη χρήση πρότυπο Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας για όλους τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα σε όλη την Ευρώπη, το οποίο ασχολείται με όλες τις πτυχές της οργανωσιακής αριστείας.

Περισσότερες από 4.000 δημόσιες οργανώσεις έχουν εγγραφεί ως χρήστες του ΚΠΑ και χρησιμοποιούν το πρότυπο από την πρώτη παρουσίαση του το 2000 έως το 2016, ενώ χιλιάδες άλλες σε όλη την Ευρώπη και εκτός Ευρώπης το εφαρμόζουν για τους δικούς τους συγκεκριμένους αναπτυξιακούς σκοπούς.

Προκειμένου να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των χρηστών του και να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες κοινωνικές συνθήκες και στις εξελίξεις που συντελούνται στη δημόσια διοίκηση το ΚΠΑ αναθεωρήθηκε τρεις φορές, το 2002, το 2006 και το 2013. Η αναθεώρηση του ΚΠΑ το 2013 πραγματοποιήθηκε με βάση τις πληροφορίες και τις παρατηρήσεις που συγκεντρώθηκαν από 400 χρήστες του προτύπου και από τους εθνικούς ανταποκριτές του στα κράτη μέλη της ΕΕ. Με αυτή την αναθεώρηση το ΚΠΑ ενισχύθηκε σημαντικά σε σχέση με τις προηγούμενες εκδόσεις ώστε να υποστηρίξει αποτελεσματικότερα τη λειτουργία του δημόσιου τομέα με στόχο το όφελος όλων των εμπλεκόμενων μερών του γενικά και των πολιτών ειδικότερα.

Το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης βασίζεται στο μοντέλο αριστείας EFQM, αλλά η αυτό-αξιολόγηση με τη χρήση του κοινού πλαισίου αξιολόγησης είναι λιγότερο σύνθετη και πολύπλοκη συγκριτικά με την αυτό-αξιολόγηση στα πλαίσια του μοντέλου αριστείας EFQM και περισσότερο προσαρμοσμένη στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες των υπηρεσιών του δημόσιου

τομέα. Συνεπώς, ένας δημόσιος οργανισμός θα μπορούσε να ξεκινήσει τη διαδικασία αυτό-αξιολόγησης και βελτίωσης του με τη χρήση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και στη συνέχεια να προχωρήσει με τη χρήση του πιο σύνθετου μοντέλου Αριστείας EFQM (EIPA, 2017b).

4.1 Η δομή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

Η δομή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης είναι τέτοια ώστε να διευκολύνει τη χρήση του από κάθε δημόσιο οργανισμό και να καταστήσει εύκολη και προσβάσιμη από κάθε δημόσιο φορέα την εφαρμογή αρχών και μεθόδων διαχείρισης ποιότητας για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης του φορέα.

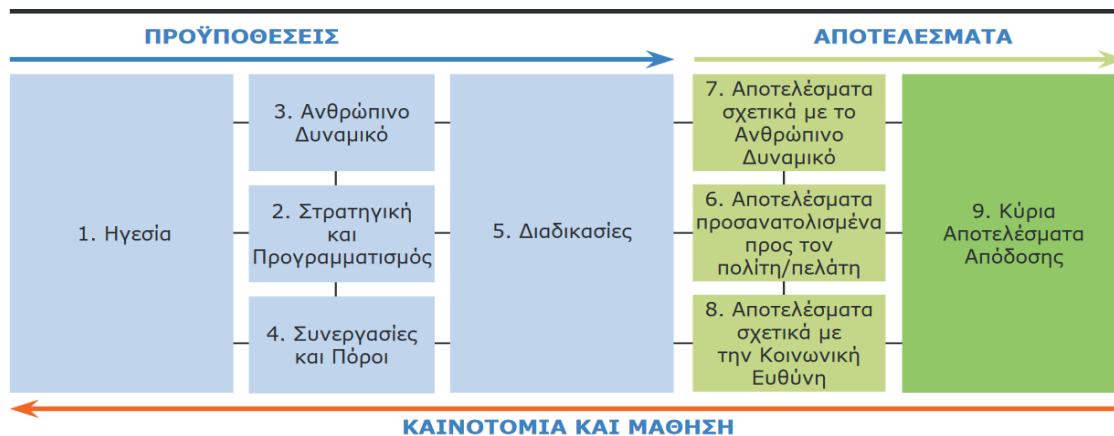
Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης είναι δομημένο γύρω από εννέα κριτήρια τα οποία σχετίζονται με τα βασικά σημεία γύρω από την ανάλυση της οργανωτικής δομής ενός οργανισμού. Τα πρώτα πέντε κριτήρια σχετίζονται με τις διοικητικές λειτουργίες του δημόσιου οργανισμού, τις λεγόμενες προϋποθέσεις. Οι προϋποθέσεις αφορούν στη λειτουργία του οργανισμού καθώς και στον τρόπο που διεκπεραιώνει την αποστολή του και στις λειτουργίες του προκειμένου να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Τα επόμενα τέσσερα κριτήρια, αφορούν στα αποτελέσματα του δημόσιου φορέα γύρω από ζητήματα όπως η σχέση του με τους πολίτες, στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται σε αυτόν, στη σχέση του με την κοινωνία και καθώς και στην καταγραφή της απόδοσης των βασικών λειτουργικών τομέων του με τη χρήση των κατάλληλων μέσων μέτρησης της απόδοσης.

Τα εννέα κριτήρια υποδιαιρούνται αντίστοιχα σε 28 υποκριτήρια, τα οποία σχετίζονται με τα βασικά ζητήματα τα οποία θα πρέπει να αναλυθούν όταν αξιολογείται ένας δημόσιος φορέας.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται σχηματικά το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης.

Διάγραμμα 3.1

Διαγραμματική απεικόνιση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης



Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2015.

Το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης ενσωματώνει και δομείται πάνω σε 8 βασικές αρχές της αριστείας και φιλοδοξεί να συμβάλει στη βελτίωση της λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών μέσω της προώθησης των βασικών αρχών της αριστείας. Η ενσωμάτωση και η χρήση των αρχών της αριστείας φιλοδοξεί να συμβάλει στη μετάβαση από ένα μοντέλο μιας γραφειοκρατικής δημοσίας διοίκησης σε μία σύγχρονη και αποτελεσματική δημόσια διοίκηση, η οποία θα είναι προσανατολισμένη στην προώθηση και την επίτευξη της ολικής ποιότητας.

Οι βασικές αυτές αρχές είναι (Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2015):

Αρχή 1: Προσανατολισμός στα αποτελέσματα.

Αρχή 2: Εστίαση στον Πολίτη/Πελάτη.

Αρχή 3: Ηγεσία και σταθερότητα ως προς τον σκοπό.

Αρχή 4: Διαχείριση μέσω διαδικασιών και γεγονότων.

Αρχή 5: Ανάπτυξη και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού.

Αρχή 6: Συνεχής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση.

Αρχή 7: Ανάπτυξη συνεργασιών.

Αρχή 8: Κοινωνική ευθύνη.

4.2 Τα κριτήρια και ο τρόπος βαθμολόγησης του ΚΠΑ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, τα κριτήρια του ΚΠΑ χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, στα κριτήρια των προϋποθέσεων και στα κριτήρια των αποτελεσμάτων. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει πέντε κριτήρια που αφορούν τις διοικητικές λειτουργίες και πρακτικές του οργανισμού και σχετίζονται με τις λεγόμενες προϋποθέσεις λειτουργίας του, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στα προσδοκώμενα αποτελέσματα με βάση τη στοχοθεσία του. Η δεύτερη κατηγορία περιέχει τέσσερα κριτήρια που αναφέρονται στην απόδοση του δημόσιου οργανισμού και στα αποτελέσματα που επιτυγχάνει σχετικά με τους πολίτες, τους υπαλλήλους και την κοινωνία. Αναλυτικά τα κριτήρια του ΚΠΑ είναι τα παρακάτω.

Κριτήρια των προϋποθέσεων

- 1. Ηγεσία:** Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία διαμορφώνει την κατεύθυνση και τον προσανατολισμό του οργανισμού, αναπτύσσει το όραμα, τη αποστολή και τις αξίες, παρακινεί τους υπαλλήλους και διαχειρίζεται τις σχέσεις με την πολιτική ηγεσία και τις άλλες ομάδες συμφερόντων, προκειμένου να επιτευχθεί η επιτυχής λειτουργία του οργανισμού.
- 2. Στρατηγική και προγραμματισμός:** Περιλαμβάνει τη διαμόρφωση της στρατηγικής, τη δημιουργία προγραμμάτων και τον καθορισμό μετρήσιμων προκαθορισμένων στόχων για την εφαρμογή πολιτικών, καινοτομιών και εκσυγχρονιστικών μέτρων με στόχο την υλοποίηση της αποστολής και του οράματος του οργανισμού.
- 3. Ανθρώπινο Δυναμικό:** Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός διαχειρίζεται, βελτιώνει και αναπτύσσει τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού και εναρμονίζει τις ατομικές επιδιώξεις των υπαλλήλων με τους σκοπούς του.
- 4. Συνεργασίες και πόροι:** Σχετίζεται με την ανάπτυξη των συνεργασιών του δημόσιου φορέα με εμπλεκόμενους και συναφείς φορείς καθώς και με τους πολίτες / πελάτες, με την εξασφάλιση της αποδοτικής διαχείρισης των

οικονομικών πόρων, των εγκαταστάσεων και περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού καθώς και με την χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών με σκοπό την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την διάδοση της γνώσης.

- 5. Διαδικασίες:** Περιλαμβάνει τις προσπάθειες του οργανισμού για ολοκληρωμένο συντονισμό στο σύνολο των διαδικασιών στο εσωτερικό του, την εισαγωγή καινοτόμων δράσεων και δομών σε συνεχή βάση με την συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών και την δημιουργία και παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Κριτήρια των αποτελεσμάτων

- 6. Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη:** Αναφέρεται στην δραστηριοποίηση των δημόσιων φορέων με στόχο την ικανοποίηση των πολιτών από τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που παρέχει και την καταγραφή των προβλημάτων και παραπόνων που προκύπτουν.
- 7. Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό:** Αφορά στην μέτρηση της ικανοποίησης του προσωπικού από την λειτουργία του οργανισμού, καθώς αποτελεί τον βασικό πόρο από τον οποίο εξαρτάται η εκπλήρωση των στόχων ενός δημόσιου φορέα.
- 8. Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία:** Περιλαμβάνει τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση σχετικά με την κάλυψη των αναγκών και προσδοκιών της κοινωνίας καθώς και στην συμβολή της σε ζητήματα όπως η ποιότητα ζωής των πολιτών και η οικονομία ανάπτυξη της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται.
- 9. Κύρια αποτελέσματα:** Επιδιώκει να αξιολογήσει τις πολιτικές και στρατηγικές που εφαρμόζει ο οργανισμός και το βαθμό επίτευξης των στόχων που έχει καθορίσει για την βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη επιτυχία του.

Όσον αφορά τον τρόπο βαθμολόγησης των κριτηρίων και υποκριτηρίων του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης προβλέπονται δύο τρόποι βαθμολόγησης, ο απλός τρόπος βαθμολόγησης (CA.F. classical scoring) και ο αναλυτικός τροποποιημένος τρόπος βαθμολόγησης, οι οποίοι βασίζονται στον κύκλο ποιότητας του DEMING (προγραμματισμός, εκτέλεση, έλεγχος, ανάδραση). Η βαθμολογία του κάθε κριτηρίου θα πρέπει να τεκμηριώνεται κατάλληλα με τη χρήση του απαραίτητου συνοδευτικού υλικού τεκμηρίωσης και η αντιστοιχία της σε κλίμακα, παρουσιάζεται παρακάτω.

ΚΑΘΟΛΟΥ (0). Αντιστοιχεί στο βαθμό 0 – 10 της κλίμακας βαθμολόγησης του Κ.Π.Α. και δηλώνει την απουσία οποιασδήποτε ικανοποίησης για κάποια δραστηριότητα και την πλήρη ανεπάρκεια και αναποτελεσματικότητά της.

ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ (1). Αντιστοιχεί στο βαθμό 11- 30 της κλίμακας βαθμολόγησης του Κ.Π.Α. και δηλώνει την ελάχιστη ικανοποίηση για κάποια δραστηριότητα και το χαμηλό επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητάς της.

ΛΙΓΟ (2). Αντιστοιχεί στο βαθμό 31 – 50 της κλίμακας βαθμολόγησης του Κ.Π.Α. και δηλώνει την σχετική ικανοποίηση για κάποια δραστηριότητα και το μέτριο επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητάς της.

ΠΟΛΥ (3). Αντιστοιχεί στο βαθμό 51 - 70 της κλίμακας βαθμολόγησης του Κ.Π.Α. και δηλώνει την ικανοποίηση για κάποια δραστηριότητα και το καλό επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητάς της.

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ (4). Αντιστοιχεί στο βαθμό 71 - 90 της κλίμακας βαθμολόγησης του Κ.Π.Α. και δηλώνει τον υψηλό βαθμό ικανοποίησης για κάποια δραστηριότητα και το πολύ καλό επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητάς της.

ΑΠΟΛΥΤΑ (5). Αντιστοιχεί στο βαθμό 91 - 100 της κλίμακας βαθμολόγησης του Κ.Π.Α. και δηλώνει την απόλυτη ικανοποίηση για κάποια δραστηριότητα και το άριστο επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητάς της.

Με τη βαθμολόγηση του κάθε κριτήριου και υποκριτηρίου του κοινού πλαισίου αξιολόγησης επιδιώκεται η επίτευξη τεσσάρων στόχων (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017b)::

- Ο προσδιορισμός του επιπέδου λειτουργίας του δημόσιου οργανισμού αναφορικά με το κάθε κριτήριο αξιολόγησης με τη χρήση της κλίμακας μέτρησης του γνωστού κύκλου ποιότητας.
- Η καταγραφή της βελτίωσης λειτουργίας του δημόσιου οργανισμού διαχρονικά στην περίπτωση που το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης εφαρμόζεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.
- Να εντοπιστούν οι βέλτιστες λειτουργίες και πρακτικές του δημόσιου οργανισμού οι οποίες καταγράφουν την υψηλότερη βαθμολογία κατά την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.
- Ο εντοπισμός αντίστοιχων δημόσιων υπηρεσιών, οι οποίες διαθέτουν ανάλογα χαρακτηριστικά και επίπεδο διοικητικής λειτουργίας προκειμένου να προωθηθεί η ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών γύρω από τη βελτίωση του τρόπου λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών και την εισαγωγή καινοτόμων λειτουργιών.

4.3 Οι φάσεις και τα βήματα του ΚΠΑ

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης επιτρέπει τη βελτίωση της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας των δημόσιων οργανισμών μέσα από μία διαδικασία συνεχούς βελτίωσης τριών φάσεων και δέκα βημάτων.

Στην πρώτη φάση ξεκινάει η διαδικασία και λαμβάνονται οι αποφάσεις για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Το πρώτο βήμα αφορά το πώς θα αποφασίσει ο οργανισμός να οργανώσει και να σχεδιάσει την αυτό-αξιολόγηση. Το δεύτερο βήμα αφορά την ενημέρωση του προσωπικού του οργανισμού γύρω από το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και την διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης.

Στην δεύτερη φάση, η οποία περιλαμβάνει τέσσερα βήματα, ακολουθεί η διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης. Στο τρίτο βήμα συγκροτούνται μία ή περισσότερες ομάδες αξιολόγησης. Στο τέταρτο βήμα προχωρά η επιμόρφωση του προσωπικού του οργανισμού γύρω από την

διαδικασία εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου αξιολόγησης και της αυτό-αξιολόγησης, ενώ στο πέμπτο βήμα πραγματοποιείται η διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης. Στο έκτο βήμα συντάσσεται η έκθεση που περιγράφει και αναλύει τα αποτελέσματα της αυτό-αξιολόγησης.

Στην τρίτη φάση καταρτίζεται το σχέδιο βελτίωσης και προχωρά η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων. Το έβδομο βήμα στην όλη διαδικασία αφορά την κατάρτιση σχεδίου βελτίωσης με βάση τα όσα καταγράφηκαν στη διαδικασία αυτό-αξιολόγησης, ενώ στο όγδοο βήμα μεταφέρεται το σχέδιο βελτίωσης στους εργαζομένους του οργανισμού. Στο ένατο βήμα τίθεται σε εφαρμογή το σχέδιο βελτίωσης και τέλος στο δέκατο και τελευταίο βήμα ξεκινάει ο σχεδιασμός της επόμενης αυτό-αξιολόγησης (Υπουργείο εσωτερικών και διοικητικής ανασυγκρότησης, 2015).

Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζονται σχηματικά οι 3 φάσεις και τα 10 βήματα βελτίωσης του δημόσιου οργανισμού μέσα από την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και τη διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης.

Διάγραμμα 3.2

Οι 3 φάσεις και τα 10 βήματα εφαρμογής του Κ.Π.Α



Πηγή: Υπουργείο εσωτερικών και διοικητικής ανασυγκρότησης, 2015.

4.4 Βέλτιστες πρακτικές εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

Το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης έχει δημιουργήσει μια ηλεκτρονική βάση δεδομένων για την καταγραφή των χρηστών του ΚΠΑ και των βέλτιστων πρακτικών του, με σκοπό την ανταλλαγή εμπειριών και την εξαγωγή συμπερασμάτων. Μέσω αυτής της προσπάθειας επιτυγχάνεται η διάχυση της γνώσης, η μάθηση, η προτυποποίηση, η ανάπτυξη και η καθιέρωση κοινής ορολογίας σχετικά με την ποιότητα στην ευρωπαϊκή δημόσια διοίκηση.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι δημόσιοι οργανισμοί ευρωπαϊκών χωρών και οι βέλτιστες πρακτικές εφαρμογής του ΚΠΑ σε αυτούς.

Στην Ιταλία το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης εφαρμόστηκε από το Εθνικό Ινστιτούτο Κοινωνικής Ασφάλισης με σκοπό τη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού εξασφαλίζοντας την συμμετοχή των ενδιαφερομένων, των συνδικάτων, της διοίκησης και του προσωπικού.

Το Εθνικό Ινστιτούτο Κοινωνικής Ασφάλισης δίνοντας πάντοτε προσοχή στις πολιτικές και τα εργαλεία ποιότητας αμφισβήτησε το μέχρι τότε καθεστώς, δοκιμάζοντας νέες μεθόδους και προσεγγίσεις ώστε να πετύχει συνεχή βελτίωση και καινοτομία.

Ενώ στο Ινστιτούτο χρησιμοποιούνταν διάφορα οργανωτικά εργαλεία όπως η μέθοδος Kaizen και η Six Sigma, το 2007 δύο εδαφικές έδρες πειραματίστηκαν με το μοντέλο του CAF με μεγάλη επιτυχία. Έτσι ο ενθουσιασμός του προσωπικού που ασχολούνταν με την αξιολόγηση των υπηρεσιών, η πολιτική υποστήριξη και η αξιολόγηση των χαρακτηριστικών του μοντέλου CAF (το οποίο θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε ολόκληρο το Ινστιτούτο), οδήγησαν το Ινστιτούτο στην απόφαση να το εφαρμόσει σε 20 εδαφικές έδρες με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων.

Ο κύριος στόχος ήταν να επαληθευτούν οι επιδόσεις όλων των τμημάτων του Εθνικού Ινστιτούτου Κοινωνικής Ασφάλισης, οργανωτικών και διοικητικών καθώς και οι μεταξύ τους σχέσεις τους, έτσι ώστε να σχεδιάζονται και να υλοποιούνται βελτιωτικά σχέδια προσανατολισμένα αποτελεσματικά στην ικανοποίηση των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών πελατών).

Το μοντέλο CAF ταίριαξε απόλυτα με αυτούς τους σκοπούς και μέσω της αυτό-αξιολόγησης του CAF, το Ινστιτούτο απέκτησε τον έλεγχο της διαδικασίας του απλού ποιοτικού

ελέγχου και στην συνέχεια τον έλεγχο βελτίωσης της ποιότητας με οργανωμένο τρόπο σύμφωνα με τη λογική της συνολικής ποιότητας.

Η αυτό-αξιολόγηση διήρκεσε έξι μήνες και τα 20 περιφερειακά υποκαταστήματα του Εθνικού Ινστιτούτου Κοινωνικής Ασφάλισης εφάρμοσαν στην πράξη τα σχέδια βελτίωσής τους, ενθαρρύνοντας, αναγνωρίζοντας και ενσωματώνοντας την καινοτομία.

Η συνολική απόδοση βελτιώθηκε σημαντικά και συνεχίζει να βελτιώνεται γεγονός που οδήγησε πολλά Περιφερειακά Υποκαταστήματα του Εθνικού Ινστιτούτου Κοινωνικής Ασφάλισης να αιτηθούν να ενταχθούν σε Εθνικές πρωτοβουλίες όπως το National Quality Award CAF προκειμένου να συγκριθούν οι επιδόσεις τους με αυτές άλλων οργανισμών.

Στην Νότια Νορβηγία το Περιφερειακό Γραφείο για τα παιδιά, τη νεολαία και την οικογένεια (Bufetat) παρέχει υπηρεσίες σε πέντε κομητείες με συνολικό πληθυσμό περίπου 900.000 και είναι υπεύθυνο για την λειτουργία 16 παιδικών, οικογενειακών και νεανικών κέντρων, 6 ομάδων διαβούλευσης, 6 υπηρεσιών οικιακής φροντίδας και 3 κυβερνητικών γραφείων κοινωνικής πρόνοιας.

Η εφαρμογή του CAF ως μοντέλου ποιότητας στο παραπάνω Περιφερειακό Γραφείο ξεκίνησε τον Οκτώβριο του 2005 έχοντας σαν τελικό όραμα όλες οι μονάδες να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής επαγγελματικής ποιότητας και η εφαρμογή του να είναι τελικά καθολική.

Με βάση την πείρα που αποκτήθηκε από το πιλοτικό έργο που πραγματοποιήθηκε το 2005/06, αναπτύχθηκε ένας εσωτερικός φάκελος εργασίας και καταγραφής (βάσει της πρώτης αναθεωρημένης έκδοσης CAF της ΕΕ, 2003) καθώς και ένας φάκελος τεκμηρίωσης CAF και η διαδικασία υλοποίησης δημιουργήθηκε και εκτελέστηκε με βάση την πείρα που αποκτήθηκε από το πιλοτικό έργο και με τη βοήθεια του αναπτυγμένου υλικού. Τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων CAF στις διάφορες μονάδες αποτέλεσαν το θεμέλιο για την ιεράρχηση των τομέων βελτίωσης. Κάθε μονάδα ανέπτυξε ένα πρωτόκολλο βελτίωσης και ένα σχέδιο δράσης με συγκεκριμένους στόχους, μέτρα βελτίωσης, επιχειρησιακό σχέδιο και περιγραφή της κατανομής των αρμοδιοτήτων.

Στην συνέχεια κατά τη διάρκεια της περιόδου 2006/07 και σε συνεργασία με πέντε διαφορετικές μονάδες στην περιοχή πραγματοποιήθηκε ένα πιλοτικό πρόγραμμα CAF (τρία κέντρα οικογένειας και νέων, ένα γραφείο κοινωνικής πρόνοιας και μία ομάδα απάντησης και διαβούλευσης). Παράλληλα με την εφαρμογή του μοντέλου CAF σε αυτές τις μονάδες

πραγματοποιήθηκε αξιολόγηση για να διαπιστωθεί εάν το CAF ήταν ένα εργαλείο διασφάλισης της ποιότητας για τα ιδρύματα παιδικής μέριμνας και τα γραφεία συμβουλευτικής για την οικογένεια.

Μετά το πέρας του πιλοτικού έργου αποφασίστηκε η εφαρμογή του CAF σε όλες τις μονάδες των Γραφείων για Παιδιά, Νεολαία και Οικογενειακές Υποθέσεις (Bufetat). Η εφαρμογή του CAF ως μοντέλου ποιότητας κατέδειξε ότι:

- Οι ίδιες οι μονάδες θα πρέπει να εντοπίζουν συνεχώς αδυναμίες και να βελτιώνουν την ποιότητα.
- Οι εργαζόμενοι χρησιμοποιώντας τις διάφορες ποιοτικές προοπτικές του CAF, έχουν στα χέρια τους ένα εργαλείο για την καθοδήγηση και τον έλεγχο των δικών τους διαδικασιών εργασίας, προκειμένου να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις ποιότητας.
- Το πρωτόκολλο βελτίωσης και τα σχέδια δράσης που καταρτίστηκαν για τη σχετική περίοδο θα πρέπει να ενσωματώνονται στην ετήσια στρατηγική, τη δραστηριότητα και τον προϋπολογισμό.
- Τα σχέδια βελτίωσης πρέπει να γνωστοποιούνται σε όλους τους υπαλλήλους του οργανισμού και σε όλες τις μονάδες.

Η Europol είναι ένας διεθνής δημόσιος οργανισμός επιβολής του νόμου που εξυπηρετεί τα κράτη μέλη της ΕΕ και στοχεύει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της συνεργασίας των αρμόδιων αρχών των κρατών μελών για την πρόληψη και την καταπολέμηση της τρομοκρατίας, της παράνομης διακίνησης ναρκωτικών και άλλων σοβαρών μορφών του διεθνούς οργανωμένου εγκλήματος.

Κατά το πρώτο εξάμηνο του 2008 η Europol πραγματοποίησε οργανωτική αυτό-αξιολόγηση, χρησιμοποιώντας το μοντέλο του κοινού πλαισίου αξιολόγησης (CAF) και στην συνέχεια ανέπτυξε λύσεις για την υλοποίηση των προτεραιοτήτων που προσδιορίστηκαν για βελτίωση.

Λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της και του συγκεκριμένου πλαισίου λειτουργία της, ως διεθνής δημόσιος οργανισμός που εξυπηρετεί τα κράτη μέλη της ΕΕ, η Europol έπρεπε να προχωρήσει σε κάποιες απαραίτητες προσαρμογές για την εφαρμογή της αξιολόγησης χωρίς να αλλάξει τα υποχρεωτικά στοιχεία του εργαλείου CAF.

Έτσι από τον Ιανουάριο έως τον Μάρτιο του 2008 έως τον Μάρτιο εφαρμόστηκε η αυτό-αξιολόγηση, ακολουθώντας τα πρότυπα βήματα CAF, προσαρμοσμένα στο πλαίσιο της Eurorol και στην συνέχεια τα ευρήματα που προέκυψαν, χρησιμοποιήθηκαν για να μετριάσουν τις βασικές οργανωτικές αδυναμίες που εντοπίστηκαν.

Περίπτωση επιτυχούς εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στην Ελλάδα αποτελεί η απόφαση του Υπουργείου Παιδείας να το εφαρμόσει το 2010, με βασικό στόχο την βελτίωση της οργάνωσης και διαχείρισης των πανελλαδικών εξετάσεων.

Στην διαδικασία εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης συμμετείχαν στελέχη του Υπουργείου καθώς και πολίτες που κλήθηκαν να λάβουν μέρος στη διαδικασία αξιολόγησης μέσω της συμπλήρωσης ενός ειδικού ερωτηματολογίου.

Από τα αποτελέσματα της εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στο Υπουργείο Παιδείας αναδείχθηκε μια σειρά σημαντικών λειτουργικών ζητημάτων όπως η ανάγκη ενός διαφανούς και αξιόπιστου συστήματος εισαγωγής, η εφαρμογή αποτελεσματικών διαδικασιών διοίκησης και η ανάγκη μείωσης του κόστους. Ένα επίσης ιδιαίτερα σημαντικό εύρημα που προέκυψε από την ανάλυση των απαντήσεων ήταν η διαπίστωση για την αναγκαιότητα δημιουργίας μιας ηλεκτρονικής διαδικασίας υποβολής υποψηφιοτήτων, η σημασία της στοχοθεσίας και η ανάγκη στενότερης συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του υπουργείου.

Η διαδικασία εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, που ολοκληρώθηκε τον Δεκέμβριο του 2010 με την υποβολή της τελικής έκθεσης αξιολόγησης, οδήγησε την ηγεσία του Υπουργείου να προχωρήσει στην υλοποίηση της ηλεκτρονικής διαδικασίας υποβολής υποψηφιοτήτων για συμμετοχή στις πανελλαδικές εξετάσεις.

Έτσι, το επόμενο έτος η αίτηση των υποψηφίων υπεβλήθη με βάση το νέο ηλεκτρονικό σύστημα το οποίο οδήγησε στη μείωση του κόστους, τη μείωση της γραφειοκρατίας, την αύξηση της αποτελεσματικότητας καθώς και την αύξηση της εμπιστοσύνης των πολιτών στη δημόσια διοίκηση.

Εκτός από την συνολική βελτίωση και αύξηση της αποτελεσματικότητας της όλης διαδικασίας, ενδεικτικό στοιχείο αποτελεί η σημαντική μείωση του κόστους διεξαγωγής των πανελλαδικών εξετάσεων εισαγωγής στην τριτοβάθμια εκπαίδευση καθώς το κόστος από 23.334.488 ευρώ που ήταν 2010, κατέγραψε σημαντική μείωση που έφτασε σχεδόν τα 10 εκατομμύρια ευρώ (Tsimboukidou, Dionysoroulou και Mylonakis, 2013).

Τέλος, η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας κατά την περίοδο 2006-2009 εφάρμοσε ένα σύνολο δράσεων με σκοπό την βελτίωση των υπηρεσιών της. Οι δράσεις περιελάμβαναν την εφαρμογή του ΚΠΑ, την διοίκηση μέσω συστήματος στόχων, την μέτρηση με δείκτες της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας καθώς και έρευνες για την ικανοποίηση των πολιτών και των υπαλλήλων.

Μέσα από την διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης του ΚΠΑ προέκυψαν οι παρακάτω ωφέλειες:

- ο σαφής προσδιορισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων της Περιφέρειας.
- Η συνειδητοποίηση της ανάγκης ανταλλαγής πληροφοριών και βελτίωσης της επικοινωνίας του οργανισμού και
- η βελτίωση της ικανότητας σχεδιασμού και υλοποίησης βελτιωτικών δράσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Εμπειρική έρευνα στον δήμο Αβδήρων

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας πραγματοποιήθηκε εμπειρική έρευνα με βάση τα κριτήρια αυτό-αξιολόγησης του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης μεταξύ των υπαλλήλων του δήμου Αβδήρων.

5.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναδείξει την ιδιαίτερη σημασία της υιοθέτησης ενός συστήματος και μίας μεθοδολογίας που βασίζεται στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για ένα δημόσιο οργανισμό και να διερευνήσει την επίδραση των ανθρωπολογικών και υπηρεσιακών χαρακτηριστικών των υπαλλήλων στα αποτελέσματα της αξιολόγησης του φορέα τους. Για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού διεξάγεται έρευνα μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου Αβδήρων, με ερωτηματολόγιο το οποίο είναι βασισμένο στο ΚΠΑ, αφού έχει αποδειχθεί ότι μέσα από την διαδικασία της αξιολόγησης καθορίζονται τα πλεονεκτήματα αλλά και τα σημεία που παρουσιάζουν προοπτικές βελτίωσης και δημιουργούν συνεχή ανάπτυξη σε έναν οργανισμό.

5.2 Μέθοδος διεξαγωγής της έρευνας

Η έρευνα διεξήχθη με την ανάλυση των απαντήσεων στα ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν στους υπαλλήλους του δήμου Αβδήρων, οι ερωτήσεις στα οποία ήταν δομημένες με βάση τα κριτήρια του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, λαμβάνοντας υπόψη και τους ιδιαίτερους περιορισμούς της έρευνας όπως αναφέρονται παρακάτω. Στην έρευνα συμμετείχαν οι υπάλληλοι του δήμου οι οποίοι είναι τουλάχιστον απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν και συμπληρώθηκαν μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας Google Forms απευθείας από τους ίδιους τους εργαζόμενους που πήραν μέρος στην έρευνα. Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων έγινε με τη χρήση του λογισμικού IBM SPSS.

Η έρευνα περιλαμβάνει δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος αναλύονται τα αποτελέσματα στα 8 κριτήρια του ΚΠΑ που περιλαμβάνονται στην έρευνα με βάση τις απαντήσεις των εργαζομένων του δήμου Αβδήρων. Στο δεύτερο μέρος αναλύεται το εάν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων επηρεάζουν τα αποτελέσματα του οργανισμού.

5.3 Περιορισμοί της έρευνας

Στο πλαίσιο διεξαγωγής της παρούσας έρευνας δεν κατέστη εφικτή η συλλογή απαντήσεων από τους πολίτες του δήμου Αβδήρων που κάνουν χρήση των υπηρεσιών του δήμου, όπως επιτάσσει ο οδηγός του ΚΠΑ για το όγδοο κριτήριο αξιολόγησης «Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία». Συνεπώς, το συγκεκριμένο κριτήριο δεν συμπεριελήφθη στην ανάλυση των ερωτηματολογίων και δεν είναι δυνατόν να καταγραφούν οι απόψεις των δημοτών στην παρούσα έρευνα.

Ένας επιπλέον περιορισμός σχετίζεται με τη φύση των ερευνών με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, καθώς αυτού του είδους οι έρευνες υποθέτουν ότι οι συμμετέχοντες γνωρίζουν επαρκώς το υπό διερεύνηση ζήτημα και τις διάφορες πτυχές και διαστάσεις του. Έτσι, οι συμμετέχοντες σε μία τέτοια έρευνα πιθανώς καλούνται να απαντήσουν και σε ερωτήσεις για τις οποίες δεν έχουν επαρκείς γνώσεις ή δυσκολεύονται να κατανοήσουν (Hyman, 1955). Στην περίπτωση της παρούσας έρευνας υποθέτουμε ότι όλοι οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν σε αυτή γνωρίζουν και είναι σε θέση να κατανοήσουν όλες τις διαστάσεις της λειτουργίας και οργάνωσης του δήμου Αβδήρων.

5.4 Αποτελέσματα της έρευνας

5.4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων του δήμου Αβδήρων που συμμετείχαν στην έρευνα

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 38 από τους 47 υπάλληλους του δήμου Αβδήρων με επίπεδο εκπαίδευσης τουλάχιστον δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ποσοστό συμμετοχής 81%.

Οι 21 είναι άνδρες και οι 17 γυναίκες.

Πίνακας 5.1 Κατανομή με βάση το φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα

	Άνδρας	Γυναίκα
Φύλο	21	17

Από τους 38 υπαλλήλους, ο ένας είναι έως 35 ετών, οι 20 από 36 έως 45 ετών, οι 13 από 46 έως 55 ετών και οι 4 άνω των 55 ετών.

Πίνακας 5.2 Κατανομή με βάση την ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα

	Έως 35 ετών	36 – 45 ετών	46 – 55 ετών	55 ετών και άνω
Ηλικία	1	20	13	4

Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, οι 15 είναι απόφοιτοι λυκείου, οι 20 απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι 2 κάτοχοι μεταπτυχιακού και ένας κάτοχος διδακτορικού.

Πίνακας 5.3 Κατανομή με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων στην έρευνα

	Απόφοιτος Λυκείου	Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Κάτοχος Διδακτορικού
Επίπεδο Εκπαίδευσης	15	20	2	1

Όσον αφορά τη θέση τους στην ιεραρχία, οι 30 είναι υπάλληλοι και οι 8 προϊστάμενοι.

Πίνακας 5.4 Κατανομή με βάση την ιεραρχία των συμμετεχόντων στην έρευνα

	Υπάλληλος	Προϊστάμενος
Επίπεδο Ιεραρχίας	30	8

Οι 23 εργάζονται με σύμβαση εργασίας δημοσίου δικαίου και οι υπόλοιποι 15 με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου.

Πίνακας 5.5 Κατανομή με βάση την εργασιακή σχέση των συμμετεχόντων στην έρευνα

	Δημοσίου Δικαίου	Ιδιωτικού Δικαίου
Εργασιακή Σχέση	23	15

Όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας, οι 3 εργάζονται από 0 έως 10 έτη, οι 29 από 10 έως 20 έτη, οι 2 από 20 έως 30 έτη και οι υπόλοιποι 4 από 30 έτη και άνω.

Πίνακας 5.6 Κατανομή με βάση τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στην έρευνα

	0 – 10 έτη	10 – 20 έτη	20 – 30 έτη	30 έτη και άνω
Έτη προϋπηρεσίας	3	29	2	4

Οι 32 από τους 38 συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν μετακινηθεί εσωτερικά από 1 έως 3 φορές και οι υπόλοιποι 6 από 3 έως 5 φορές.

Πίνακας 5.7 Κατανομή με βάση τον αριθμό εσωτερικών μετακινήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα

	1 – 3 εσωτερικές μετακινήσεις	3 – 5 εσωτερικές μετακινήσεις
Αριθμός εσωτερικών μετακινήσεων	32	6

5.4.2 Αποτελέσματα ανά κριτήριο με βάση το σύνολο των εργαζομένων

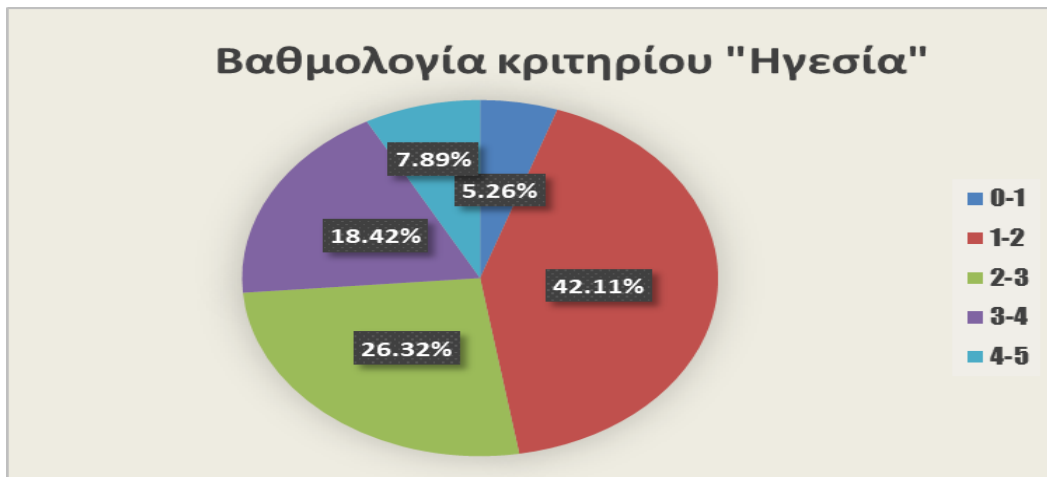
Όσον αφορά το κριτήριο της «Ηγεσίας», που αποτελεί και το πρώτο κριτήριο του ΚΠΑ, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα βαθμολογεί, σε ποσοστό 42,11%, τον οργανισμό μεταξύ 1 και 2. Το 26,32% βαθμολογεί τον οργανισμό μεταξύ 2 και 3 και το 18,42% βαθμολογεί τον οργανισμό μεταξύ 3 και 4. Ακολουθούν οι βαθμολογίες μεταξύ 4 και 5 και 0 έως 1 με 7,89% και 5,26% αντίστοιχα. Ο συνολικός μέσος όρος της βαθμολογίας του πρώτου κριτηρίου ήταν 2,41.

Πίνακας 5.8 Η βαθμολογία του κριτηρίου "Ηγεσία"

Βαθμολογία	Αριθμός απαντήσεων	Ποσοστό
0-1	2	5,26%
1-2	16	42,11%
2-3	10	26,32%
3-4	7	18,42%
4-5	3	7,89%

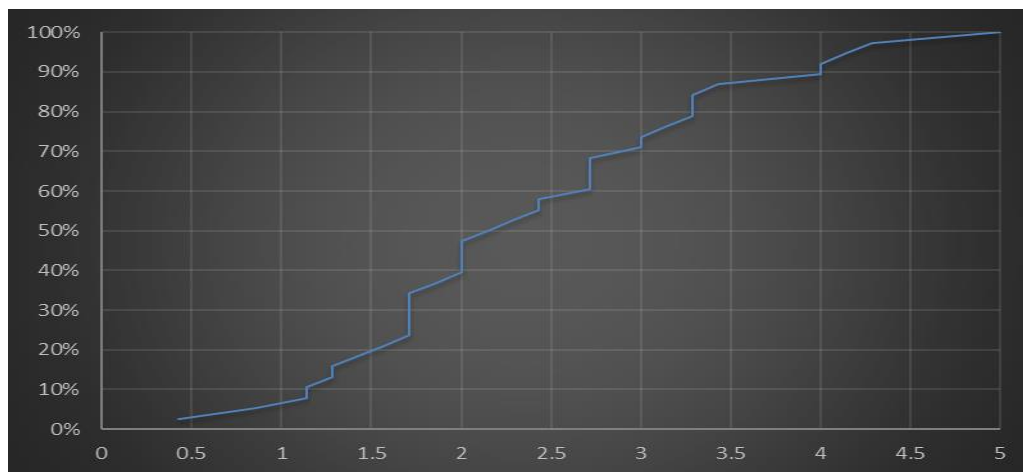
Στη συνέχεια απεικονίζεται διαγραμματικά το ποσοστό των απαντήσεων ανά εύρος βαθμολογίας.

Διάγραμμα 5.1 Ποσοστό απαντήσεων ανά εύρος βαθμολογίας για το κριτήριο "Ηγεσία"



Ακολουθεί η συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας, απ' όπου μπορούμε να διακρίνουμε ότι σχεδόν το 60% των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα δεν βαθμολογούν τον οργανισμό πάνω από 2,5 όσον αφορά το συγκεκριμένο κριτήριο.

Διάγραμμα 5.2 Συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας για τις απαντήσεις του κριτηρίου "Ηγεσία"



Αναφορικά με το δεύτερο κριτήριο, «Στρατηγική και Προγραμματισμός», οι περισσότεροι εργαζόμενοι που έλαβαν μέρος στην έρευνα βαθμολογούν τον οργανισμό μεταξύ 1 και 2, σε ποσοστό 28,95%, ενώ το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό, με 26,32%, συγκεντρώνουν οι βαθμολογίες μεταξύ 2 και 3. Ακολουθούν οι βαθμολογίες μεταξύ 3 και 4, με 21,05%, ενώ

σημαντικό ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα, που φτάνει το 18,42%, βαθμολογεί τον οργανισμό όσον αφορά το συγκεκριμένο κριτήριο μεταξύ 0 και 1. Τέλος, το 5,26% των συμμετεχόντων βαθμολογεί τον οργανισμό μεταξύ 4 και 5.

Ο συνολικός μέσος όρος της βαθμολογίας του δεύτερου κριτηρίου από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν 2,34.

Πίνακας 5.9 Η βαθμολογία του κριτηρίου "Στρατηγική και Προγραμματισμός"

Βαθμολογία	Αριθμός απαντήσεων	Ποσοστό
0-1	7	18,42%
1-2	11	28,95%
2-3	10	26,32%
3-4	8	21,05%
4-5	2	5,26%

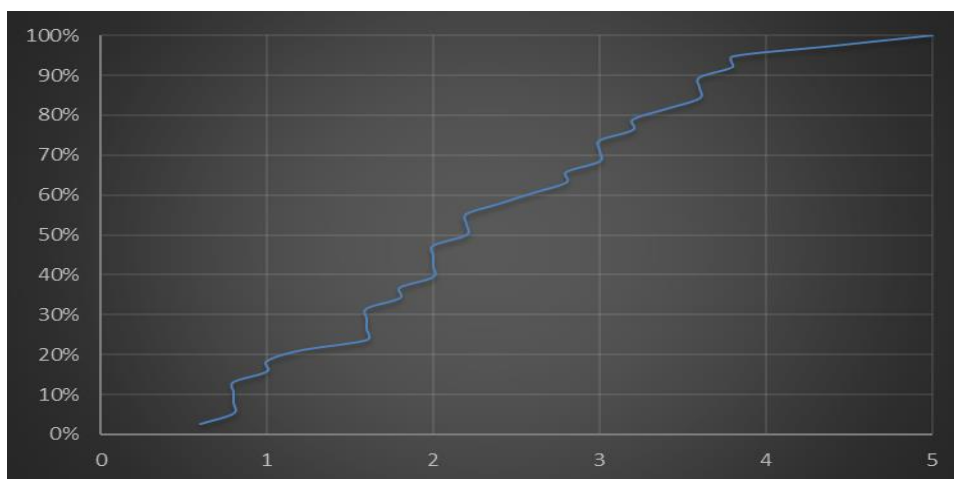
Ακολουθεί η διαγραμματική απεικόνιση του ποσοστού των απαντήσεων ανά εύρος βαθμολογίας για το κριτήριο «Στρατηγική και Προγραμματισμός».

Διάγραμμα 5.3 Ποσοστό απαντήσεων ανά εύρος βαθμολογίας για το κριτήριο "Στρατηγική και Προγραμματισμός"



Από τη συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας μπορούμε να διακρίνουμε ότι το 70% των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα βαθμολογούν τον οργανισμό όσον αφορά το κριτήριο «Στρατηγική και Προγραμματισμός» μέχρι 3.

Διάγραμμα 5.4 Συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας για τις απαντήσεις του κριτηρίου "Στρατηγική και Προγραμματισμός"



Σχετικά με το κριτήριο «Ανθρώπινο Δυναμικό», από τους 38 συμμετέχοντες στην έρευνα οι 13 βαθμολογούν τον οργανισμό, μεταξύ 2 και 3, ενώ οι 12 από αυτούς μεταξύ 1 και 2. Οι 6 από τους συμμετέχοντες βαθμολογούν τον οργανισμό μεταξύ 0 και 1, ενώ 4 μεταξύ 3 και 4. Τέλος, 3 συμμετέχοντες στην έρευνα βαθμολογούν τον οργανισμό μεταξύ 4 και 5.

Πίνακας 5.10 Η βαθμολογία του κριτηρίου "Ανθρώπινο Δυναμικό"

Βαθμολογία	Αριθμός απαντήσεων	Ποσοστό
0-1	6	15,79%
1-2	12	31,58%
2-3	13	34,21%
3-4	4	10,53%
4-5	3	7,89%

Ο συνολικός μέσος όρος της βαθμολογίας ήταν 2,32.

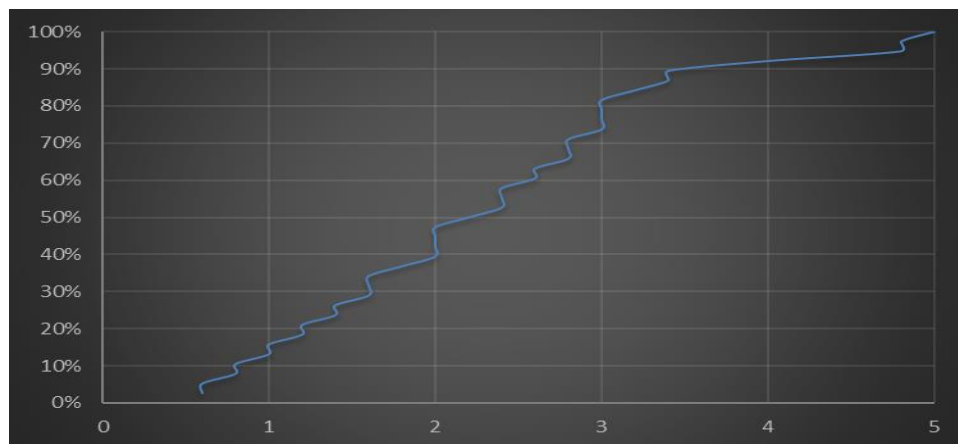
Στο διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζεται διαγραμματικά το ποσοστό των απαντήσεων ανά εύρος βαθμολογίας.

Διάγραμμα 5.5 Ποσοστό απαντήσεων ανά εύρος βαθμολογίας για το κριτήριο "Ανθρώπινο Δυναμικό"



Ακολουθεί η συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας, όπου διακρίνεται ότι το 60% των εργαζομένων βαθμολογεί τον οργανισμό με βάση το συγκεκριμένο κριτήριο μέχρι 3.

Διάγραμμα 5.6 Συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας για τις απαντήσεις του κριτηρίου "Ανθρώπινο Δυναμικό"



Για το κριτήριο «Συνεργασίες και Πόροι», το μεγαλύτερο με διαφορά ποσοστό βαθμολογίας κυμαίνεται μεταξύ 2 και 3, φτάνοντας το 47,37%, και ακολουθούν οι βαθμολογίες μεταξύ 3 και 4 με 28,95%. Οι βαθμολογίες μεταξύ 0 και 1, 2 και 3, καθώς και 3 και 4, συγκεντρώνουν όλες ποσοστό 7,89%.

Ο συνολικός μέσος όρος της βαθμολογίας ήταν 2,80.

Πίνακας 5.11 Η βαθμολογία του κριτηρίου "Συνεργασίες και Πόροι"

Βαθμολογία	Αριθμός απαντήσεων	Ποσοστό
0-1	3	7,89%
1-2	3	7,89%
2-3	18	47,37%
3-4	11	28,95%
4-5	3	7,89%

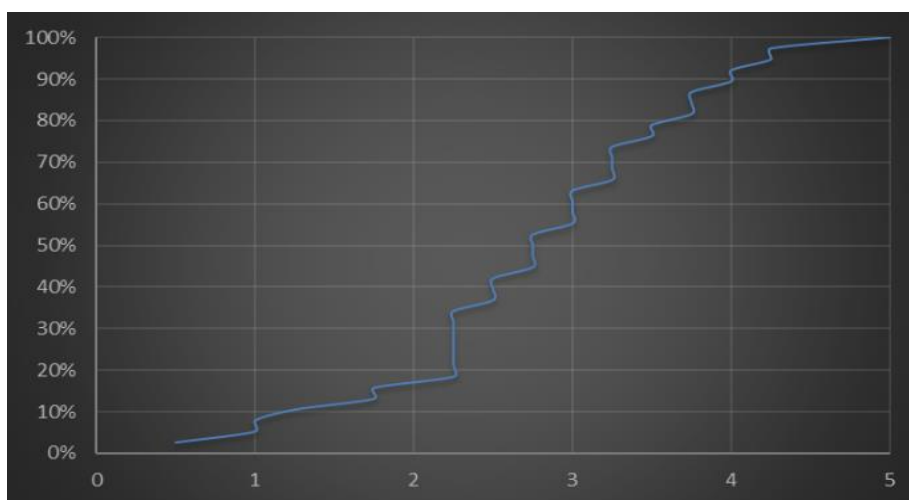
Στη συνέχεια απεικονίζεται διαγραμματικά το ποσοστό των απαντήσεων ανά εύρος βαθμολογίας για το συγκεκριμένο κριτήριο.

Διάγραμμα 5.7 Ποσοστό απαντήσεων ανά εύρος βαθμολογίας για το κριτήριο "Συνεργασίες και Πόροι"



Ακολουθεί η συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας, απ' όπου μπορούμε να διακρίνουμε ότι το 30% των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα βαθμολογεί τον οργανισμό λιγότερο από 2,5% και το 60% των βαθμολογιών δεν ξεπερνά το 3.

Διάγραμμα 5.8 Συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας για τις απαντήσεις του κριτηρίου "Συνεργασίες και Πόροι"



Για το κριτήριο «Διαδικασίες», οι 17 από τους 38 συμμετέχοντες στην έρευνα βαθμολογούν τον οργανισμό μεταξύ 2 και 3, ενώ οι 9 από αυτούς μεταξύ 1 και 2. Στη συνέχεια ακολουθούν οι βαθμολογίες μεταξύ 3 και 4 με βάση τη βαθμολογία 6 εργαζομένων. Τέλος 4 βαθμολογίες κυμαίνονται μεταξύ 0 και 1, ενώ 2 από αυτές μεταξύ 4 και 5.

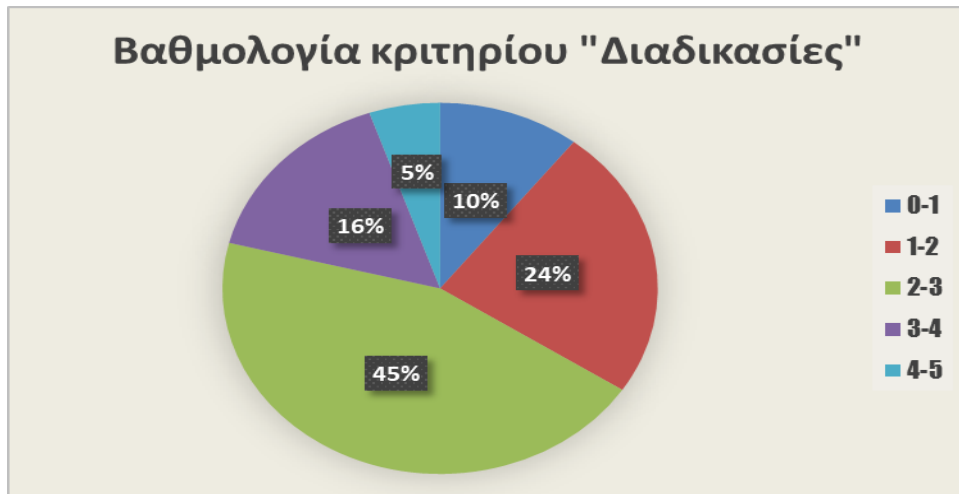
Πίνακας 5.12 Η βαθμολογία του κριτηρίου "Διαδικασίες"

Βαθμολογία	Αριθμός απαντήσεων	Ποσοστό
0-1	4	10,53%
1-2	9	23,68%
2-3	17	44,74%
3-4	6	15,79%
4-5	2	5,26%

Ο συνολικός μέσος όρος βαθμολόγησης του οργανισμού με βάση το συγκεκριμένο κριτήριο ήταν 2,42.

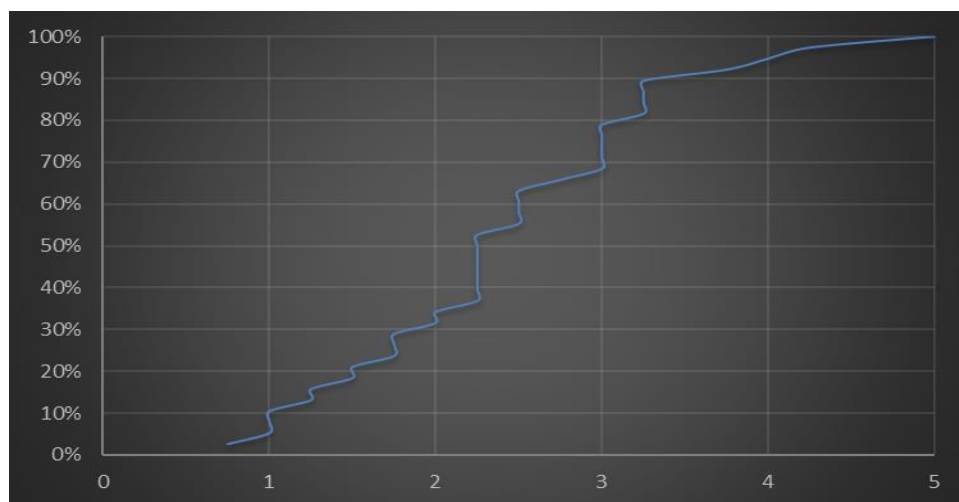
Στο διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζεται διαγραμματικά το ποσοστό των απαντήσεων ανά εύρος βαθμολογίας για το κριτήριο «Διαδικασίες».

Διάγραμμα 5.9 Ποσοστό απαντήσεων ανά εύρος βαθμολογίας για το κριτήριο "Διαδικασίες"



Στη συνέχεια από την συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας, διαπιστώνουμε ότι το 30% των εργαζομένων βαθμολογεί τον οργανισμό για το κριτήριο «Διαδικασίες» κάτω από 2 και το 70% μέχρι 3.

Διάγραμμα 5.10 Συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας για τις απαντήσεις του κριτηρίου "Διαδικασίες"



Για το κριτήριο «Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη» οι 17 από τους 38 συμμετέχοντες βαθμολόγησαν τον οργανισμό μεταξύ 2 και 3, οι 9 μεταξύ 1 και 2 και οι 6 μεταξύ 4 και 5, αριθμός ιδιαίτερα μεγάλος συγκριτικά και με τη βαθμολογία στα υπόλοιπα κριτήρια. Άλλοι 5 συμμετέχοντες στην έρευνα βαθμολόγησαν τον οργανισμό ως προς το συγκεκριμένο κριτήριο μεταξύ 3 και 4, ενώ μόλις ενός η βαθμολογία ήταν μεταξύ 0 και 1.

Πίνακας 5.13 Η βαθμολογία του κριτηρίου "Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη"

Βαθμολογία	Αριθμός απαντήσεων	Ποσοστό
0-1	1	2,63%
1-2	9	23,68%
2-3	17	44,74%
3-4	5	13,16%
4-5	6	15,79%

Ο συνολικός μέσος όρος της βαθμολογίας ήταν 2,85.

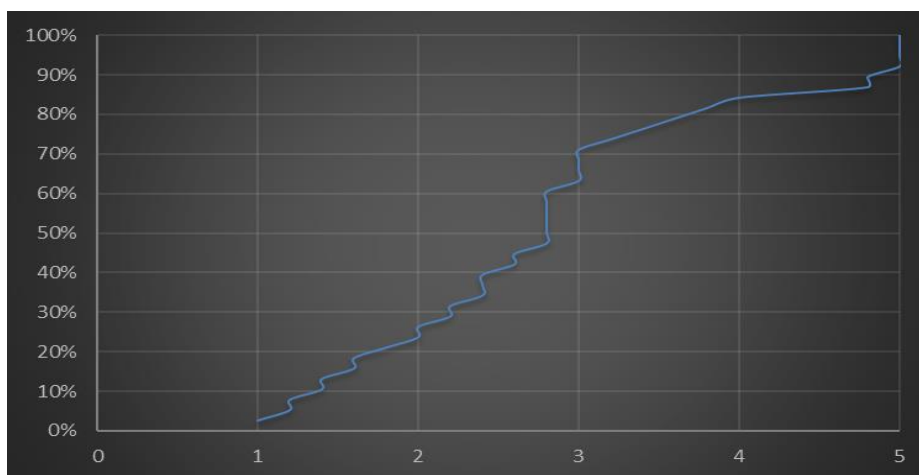
Στη συνέχεια απεικονίζεται διαγραμματικά το ποσοστό των απαντήσεων ανά εύρος βαθμολογίας για το συγκεκριμένο κριτήριο.

Διάγραμμα 5.11 Ποσοστό απαντήσεων ανά εύρος βαθμολογίας για το κριτήριο "Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη"



Από τη συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας διακρίνουμε ότι το 50% των συμμετεχόντων στη διαδικασία αυτο-αξιολόγησης βαθμολογεί τον οργανισμό για το συγκεκριμένο κριτήριο κάτω από 3 και σχεδόν 1 στους 4 με 2.

Διάγραμμα 5.12 Συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας για τις απαντήσεις του κριτηρίου "Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη"



Για το κριτήριο «Αποτελέσματα Προσωπικού», το 32,43% των συμμετεχόντων στην έρευνα βαθμολόγησε τον οργανισμό μεταξύ 1 και 2, το 29,73% μεταξύ 2 και 3, το 21,62% από 0 έως 1 και το 13,51% από 3 έως 4. Ένας εργαζόμενος βαθμολόγησε τον οργανισμό μεταξύ 4 και 5.

Πίνακας 5.14 Η βαθμολογία του κριτηρίου "Αποτελέσματα Προσωπικού"

Βαθμολογία	Αριθμός απαντήσεων	Ποσοστό
0-1	8	21,62%
1-2	12	32,43%
2-3	11	29,73%
3-4	5	13,51%
4-5	1	2,70%

Ενώ, ο αντίστοιχος μέσος όρος της βαθμολογίας ήταν 2,09 και αποτελεί το κριτήριο που συγκέντρωσε την χαμηλότερη βαθμολογία.

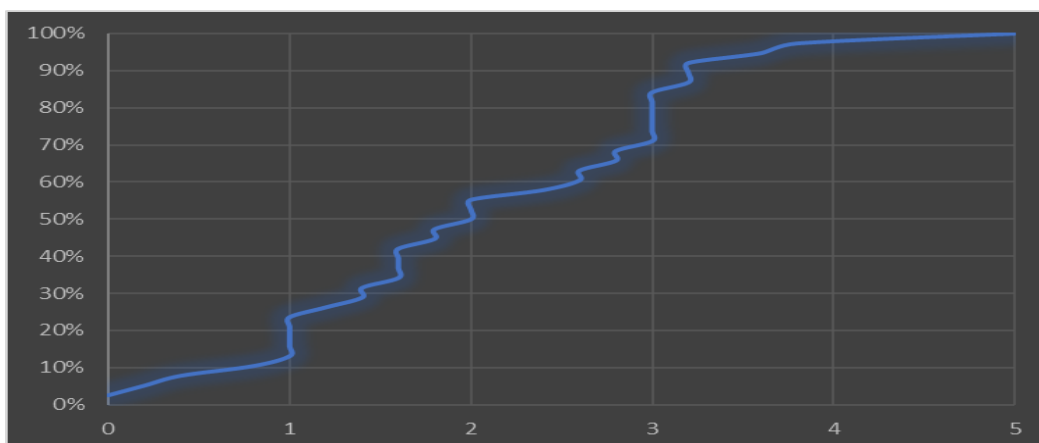
Ακολουθεί το διάγραμμα με το ποσοστό των βαθμολογιών για το συγκεκριμένο κριτήριο.

Διάγραμμα 5.13 Ποσοστό απαντήσεων ανά εύρος βαθμολογίας για το κριτήριο "Αποτελέσματα Προσωπικού"



Από την συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας, διαπιστώνουμε ότι σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι δεν βαθμολογούν τον οργανισμό πάνω από 2 για το κριτήριο «Αποτελέσματα Προσωπικού» και το 85% των βαθμολογεί μέχρι 3.

Διάγραμμα 5.14 Συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας για τις απαντήσεις του κριτηρίου "Αποτελέσματα Προσωπικού"



Για το κριτήριο «Κύρια Αποτελέσματα», το 36,58% των συμμετεχόντων βαθμολογεί τον οργανισμό μεταξύ 3 και 4, ενώ το 31,58% μεταξύ 2 και 3. Ακολουθούν οι βαθμολογίες μεταξύ 1 και 2 με ποσοστό 18,42% και οι βαθμολογίες μεταξύ 4 και 5 με 7,89%. Τέλος, το 5,26% των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα βαθμολογεί τον οργανισμό μεταξύ 0 και 1. Ο μέσος όρος της βαθμολογίας ήταν 3,06 και αποτελεί το κριτήριο που συγκέντρωσε τη μεγαλύτερη βαθμολογία στην έρευνα.

Πίνακας 5.15 Η βαθμολογία του κριτηρίου "Κύρια Αποτελέσματα"

Βαθμολογία	Αριθμός απαντήσεων	Ποσοστό
0-1	2	5,26%
1-2	7	18,42%
2-3	12	31,58%
3-4	14	36,84%
4-5	3	7,89%

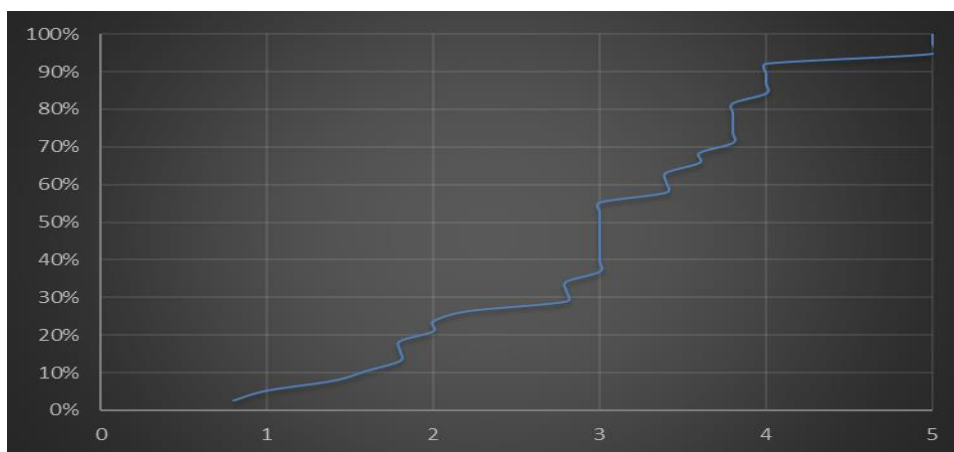
Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται διαγραμματικά το ποσοστό των απαντήσεων ανά εύρος βαθμολογίας.

Διάγραμμα 5.15 Ποσοστό απαντήσεων ανά εύρος βαθμολογίας για το κριτήριο "Κύρια Αποτελέσματα"



Από τη συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας διακρίνουμε ότι το 55% των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα, βαθμολογούν τον οργανισμό μέχρι 3 για το συγκεκριμένο κριτήριο.

Διάγραμμα 5.16 Συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας για τις απαντήσεις του κριτηρίου "Κύρια Αποτελέσματα"



Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η βαθμολογία για το κάθε κριτήριο του ΚΠΑ που συμπεριελήφθη στο ερωτηματολόγιο της έρευνας, καθώς και η συνολική βαθμολογία που συγκέντρωσε ο δήμος με βάση τη διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης.

Πίνακας 5.16 Η βαθμολογία ανά κριτήριο και η συνολική βαθμολογία της αυτοαξιολόγησης του δήμου Αβδήρων

<i>Κριτήριο</i>	<i>Βαθμολογία</i>
<i>Ηγεσία</i>	2,41
<i>Στρατηγική και Προγραμματισμός</i>	2,34
<i>Ανθρώπινο Δυναμικό</i>	2,32
<i>Συνεργασίες και πόροι</i>	2,80
<i>Διαδικασίες</i>	2,42
<i>Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη</i>	2,85
<i>Αποτελέσματα προσωπικού</i>	2,09
<i>Κύρια αποτελέσματα</i>	3,06
<i>Συνολική βαθμολογία</i>	2,53

Η συνολική βαθμολογία που συγκέντρωσε ο οργανισμός ήταν 2,53. Το κριτήριο στο οποίο ο Δήμος Αβδήρων συγκέντρωσε τη μεγαλύτερη βαθμολογία, με βάση τις απαντήσεις των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα, ήταν τα «Κύρια Αποτελέσματα». Αντίθετα, το κριτήριο στο οποίο συγκέντρωσε τη χαμηλότερη βαθμολογία ήταν το «Αποτελέσματα προσωπικού» με βαθμολογία 2,09.

Με βάση τη βαθμολογία στα διάφορα κριτήρια παρατηρούμε ότι ο οργανισμός βρίσκεται γενικά στο ίδιο επίπεδο όσον αφορά τις διάφορες διαστάσεις του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας του, με τη βαθμολογία στα διάφορα κριτήρια που αναλύθηκαν να κυμαίνεται μεταξύ 2 και 3. Παρ' όλα αυτά, καταγράφεται μία σχετική δυσαρέσκεια μεταξύ του προσωπικού του οργανισμού όσον αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς όπως αναφέρθηκε και παραπάνω το κριτήριο «Αποτελέσματα προσωπικού» συγκεντρώνει τη χαμηλότερη βαθμολογία συγκριτικά με τα υπόλοιπα κριτήρια. Αντίθετα, τα κύρια αποτελέσματα του οργανισμού εμφανίζονται αρκετά ικανοποιητικά με βάση τη διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης καθώς η τιμή 3,06 αντιστοιχεί στο βαθμό 51 - 70 της κλίμακας βαθμολόγησης του Κ.Π.Α. και δηλώνει την ικανοποίηση για κάποια δραστηριότητα και το καλό επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητάς της.

5.4.2 Αποτελέσματα με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων

Στο δεύτερο μέρος της έρευνας παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων του δήμου Αβδήρων που συμμετείχαν στην έρευνα. Με τη χρήση t-test, για τις κατηγορικές μεταβλητές με 2 κατηγορίες, και Ανάλυσης της Διακύμανσης (ANOVA), για τις κατηγορικές μεταβλητές με πάνω από 2 κατηγορίες, αναλύεται η επίδραση χαρακτηριστικών όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, η θέση στην ιεραρχία και ο αριθμός των εσωτερικών μετακινήσεων στα αποτελέσματα του φορέα και τη βαθμολογία που συγκεντρώνει κατά τη διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης.

Πριν την ανάλυση των απαντήσεων για κάθε κατηγορική μεταβλητή πραγματοποιείται ο έλεγχος του Levene για την ισότητα των διακυμάνσεων (Levene's Test for Equality of Variances), που αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάλυση των δεδομένων με την Ανάλυση της Διακύμανσης (One-way ANOVA) και επηρεάζει και τον κατάλληλο τρόπο διεξαγωγής του t-test.

Όσον αφορά το φύλο, με βάση τον έλεγχο του Levene βλέπουμε ότι οι διακυμάνσεις είναι ίσες. Με βάση τα αποτελέσματα του ελέγχου, το t-test έχει μικρότερη τιμή από τις κρίσιμες τιμές της t κατανομής, $t = 0,373$, και πιθανότητα μεγαλύτερη των συμβατικών επιπέδων στατιστικής σημαντικότητας $Sig = 0,711 > 0,10$. Συνεπώς, το t-test δεν είναι στατιστικά σημαντικό και το φύλο δεν επηρεάζει τα αποτελέσματα της αυτο-αξιολόγησης του οργανισμού.

Πίνακας 5.17 t-test: Συνολική βαθμολογία οργανισμού (μεταβλητή ελέγχου) – Φύλο (μεταβλητή ομαδοποίησης)

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Συνολική Βαθμολογία	Equal variances assumed	.623	.435	.373	36	.711	.112045	.300354	-.497100	.721190
	Equal variances not assumed			.375	35.028	.710	.112045	.298696	-.494323	.718413

Για την ηλικιακή ομάδα, με βάση τον έλεγχο του Levene για την ισότητα των διακυμάνσεων, οι διακυμάνσεις είναι ίσες, συνεπώς μπορούμε να προχωρήσουμε στην Ανάλυση της Διακύμανσης για την επίδραση της ηλικίας στα αποτελέσματα του οργανισμού.

Πίνακας 5.18 Έλεγχος του Levene για τη μεταβλητή της ηλικίας

Test of Homogeneity of Variances

Συνολική Βαθμολογία

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.217	2	34	.309

Με βάση την Ανάλυση της Διακύμανσης, η ηλικία δεν ασκεί επίδραση στα αποτελέσματα της αυτο-αξιολόγησης του οργανισμού, καθώς η τιμή του F-test, $F = 0,876$, είναι μικρότερη από τις κρίσιμες τιμές της F κατανομής και η πιθανότητα μεγαλύτερη των συμβατικών επιπέδων στατιστικής σημαντικότητας, $Sig = 0,463 > 0,10$. Κατά συνέπεια, το F-test δεν είναι στατιστικά σημαντικό.

Πίνακας 5.19 Ανάλυση της Διακύμανσης: Συνολική βαθμολογία οργανισμού (εξαρτημένη μεταβλητή) - Ηλικιακή Ομάδα

ANOVA

Συνολική Βαθμολογία

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.197	3	.732	.876	.463
Within Groups	28.431	34	.836		
Total	30.629	37			

Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, διαπιστώνουμε ότι, με βάση τον έλεγχο του Levene, οι διακυμάνσεις είναι ίσες και μπορεί να πραγματοποιηθεί ανάλυση ANOVA.

Πίνακας 5.20 Έλεγχος του Levene για τη μεταβλητή του επιπέδου εκπαίδευσης

Test of Homogeneity of Variances

Συνολική Βαθμολογία

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.844	2	34	.174

Με βάση την Ανάλυση της Διακύμανσης το F-test, $F = 0,186$, έχει μικρότερη τιμή από τις κρίσιμες τιμές της F κατανομής και πιθανότητα μεγαλύτερη των συμβατικών επιπέδων στατιστικής σημαντικότητας, $Sig = 0,905 > 0,10$. Συνεπώς το F-test δεν είναι στατιστικά σημαντικό, οι μέσοι των βαθμολογιών των διάφορων ομάδων δεν διαφέρουν μεταξύ τους με

βάση το επίπεδο εκπαίδευσης και καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο εκπαίδευσης δεν επηρεάζει τα αποτελέσματα του οργανισμού.

Πίνακας 5.21 Ανάλυση της Διακύμανσης: Συνολική βαθμολογία οργανισμού (εξαρτημένη μεταβλητή) - Επίπεδο Εκπαίδευσης

ANOVA

Συνολική Βαθμολογία

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.494	3	.165	.186	.905
Within Groups	30.135	34	.886		
Total	30.629	37			

Ως προς το επίπεδο ιεραρχίας, με βάση τον έλεγχο του Levene, οι διακυμάνσεις είναι ίσες. Με βάση τα αποτελέσματα του ελέγχου, το t-test έχει μικρότερη απόλυτη τιμή, $t = 0,526$, από τις κρίσιμες τιμές της t κατανομής και πιθανότητα μεγαλύτερη των συμβατικών επιπέδων στατιστικής σημαντικότητας, $Sig = 0,602 > 0,10$. Συνεπώς το t-test δεν είναι στατιστικά σημαντικό και δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές με βάση τη θέση των εργαζομένων στην ιεραρχία του οργανισμού στα αποτελέσματα της αυτο-αξιολόγησης και κατά συνέπεια η θέση των εργαζομένων στην ιεραρχία δεν επηρεάζει τα αποτελέσματα της αυτο-αξιολόγησης του οργανισμού.

Πίνακας 5.22 t-test: Συνολική βαθμολογία οργανισμού (εξαρτημένη μεταβλητή) - Επίπεδο Ιεραρχίας (μεταβλητή ομαδοποίησης)

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Συνολική Βαθμολογία	Equal variances assumed	.052	.821	-.526	36	.602	-.192292	.365626	-.933816	.549232
	Equal variances not assumed			-.511	10.654	.620	-.192292	.376137	-1.023450	.638867

Για τα έτη προϋπηρεσίας ο έλεγχος του Levene δείχνει ότι οι διακυμάνσεις είναι ίσες, συνεπώς μπορούμε να προχωρήσουμε στην Ανάλυση της Διακύμανσης.

Πίνακας 5.23 Έλεγχος του Levene για τη μεταβλητή των ετών προϋπηρεσίας

Test of Homogeneity of Variances

Συνολική Βαθμολογία

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.774	3	34	.517

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης ANOVA με βάση το F-test δείχνουν ότι η πιθανότητα είναι μεγαλύτερη των συμβατικών επιπέδων στατιστικής σημαντικότητας, Sig. = 0,351 > 0,10, και η τιμή του F-test, F = 1,129, μικρότερη από τις κρίσιμες τιμές της F κατανομής, συνεπώς τα έτη προϋπηρεσίας δεν επηρεάζουν τα αποτελέσματα του οργανισμού με βάση τη διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης.

Πίνακας 5.24 Ανάλυση της Διακύμανσης: Συνολική βαθμολογία οργανισμού (εξαρτημένη μεταβλητή) – Έτη προϋπηρεσίας

ANOVA

Συνολική Βαθμολογία

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.775	3	.925	1.129	.351
Within Groups	27.854	34	.819		
Total	30.629	37			

Για την εργασιακή σχέση ο έλεγχος του Levene δείχνει ότι οι διακυμάνσεις είναι ίσες. Με βάση τα αποτελέσματα του ελέγχου, το t-test έχει μικρότερη απόλυτη τιμή, $t = 0,843$, από τις κρίσιμες τιμές της t κατανομής και πιθανότητα μεγαλύτερη των συμβατικών επιπέδων στατιστικής σημαντικότητας, $Sig = 0,405 > 0,10$. Συνεπώς το t-test δεν είναι στατιστικά σημαντικό και δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές με βάση την εργασιακή σχέση των υπαλλήλων του οργανισμού στα αποτελέσματα της αυτο-αξιολόγησης.

Πίνακας 5.25 t-test: Συνολική βαθμολογία οργανισμού (εξαρτημένη μεταβλητή) – Εργασιακή σχέση (μεταβλητή ομαδοποίησης)

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Συνολική Βαθμολογία	Equal variances assumed	1.516	.226	-.843	36	.405	-.255507	.303146	-.870316	.359301
	Equal variances not assumed			-.902	35.511	.373	-.255507	.283410	-.830564	.319549

Αναφορικά με τον αριθμό των εσωτερικών μετακινήσεων, ο έλεγχος του Levene δείχνει ότι οι διακυμάνσεις είναι ίσες. Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του t-test για τον αριθμό των εσωτερικών μετακινήσεων.

Πίνακας 5.26 t-test: Συνολική βαθμολογία οργανισμού (εξαρτημένη μεταβλητή) – Αριθμός εσωτερικών μετακινήσεων(μεταβλητή ομαδοποίησης)

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Συνολική Βαθμολογία	Equal variances assumed	1.314	.259	.659	36	.514	.268750	.407898	-.558505	1.096005
	Equal variances not assumed			.900	10.488	.388	.268750	.298559	-.392309	.929809

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου, το t-test έχει μικρότερη τιμή από τις κρίσιμες τιμές της t κατανομής, $t = 0,659$, και πιθανότητα σαφώς μεγαλύτερη των συμβατικών επιπέδων στατιστικής σημαντικότητας, $Sig = 0,514 > 0,10$. Συνεπώς, το t-test δεν είναι στατιστικά σημαντικό και ο αριθμός των εσωτερικών μετακινήσεων δεν ασκεί επίδραση στα αποτελέσματα του οργανισμού με βάση τα αποτελέσματα της διαδικασίας της αυτο-αξιολόγησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Συμπεράσματα

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναδιαμόρφωσε ριζικά τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων και εισήγαγε ένα νέο πρότυπο διοίκησης, στο επίκεντρο του οποίου βρίσκεται η ικανοποίηση του πελάτη με την κινητοποίηση και συμμετοχή όλων των πόρων με σκοπό τη συνεχή βελτίωση όλων των πτυχών ενός οργανισμού. Η απαίτηση από τους πολίτες για βελτίωση και αναβάθμιση του τρόπου λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και της παροχής ποιοτικότερων υπηρεσιών οδήγησε στην υιοθέτηση των αρχών και της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και από τους δημόσιους οργανισμούς.

Σήμερα, αρωγός και πολύτιμο εργαλείο στην προσπάθεια των δημόσιων υπηρεσιών σε Ευρωπαϊκό επίπεδο για τη βελτίωση της ποιότητας του τρόπου λειτουργίας τους και των παρεχόμενων υπηρεσιών τους αποτελεί το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, το οποίο απλοποιεί τη διαδικασία αξιολόγησης και καθιστά εφικτή την εφαρμογή του. Επιπλέον, το ΚΠΑ συμβάλει στον εντοπισμό των συγκριτικών πλεονεκτημάτων, των ελλείψεων και αδυναμιών της δημόσιας οργάνωσης, στην αξιολόγηση του βαθμού αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της και αποτελεί εφαλτήριο αλλαγών με κατεύθυνση την αναβάθμιση της ποιότητας και του επιπέδου των υπηρεσιών.

Στην περίπτωση του Δήμου Αβδήρων, που αποτέλεσε και το αντικείμενο της εμπειρικής έρευνας, τα αποτελέσματα της αυτό-αξιολόγησης καταδεικνύουν ότι βρίσκεται σε σχετικά ικανοποιητικό επίπεδο με βάση την βαθμολόγηση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, στα κριτήρια των προϋποθέσεων αποτυπώνεται η ύπαρξη προγραμματισμού και η εφαρμογή δράσεων, ενώ στα κριτήρια των αποτελεσμάτων σημειώνεται μερική επιτυχία στους στόχους και στους σκοπούς του.

Σχολιάζοντας πιο αναλυτικά, το κριτήριο «Αποτελέσματα προσωπικού» συγκέντρωσε τη χαμηλότερη βαθμολογία από το σύνολο των κριτηρίων γεγονός που καταδεικνύει μία μη επαρκή εικόνα στην διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και μία δυσαρέσκεια από τους υπαλλήλους.

Οι αμέσως μεγαλύτερες βαθμολογίες αφορούν στα κριτήρια των προϋποθέσεων κάτι το οποίο θεωρείται λογικό. Για τις υπηρεσίες, οι οποίες δεν έχουν εφαρμόσει το ΚΠΑ, απαιτείται

να δημιουργήσουν αρχικά τις κατάλληλες προϋποθέσεις, ώστε να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα σύμφωνα με την σχέση αιτίου – αποτελέσματος.

Επιπλέον, λαμβάνοντας υπ' όψιν τα κριτήρια «Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πελάτη/πολίτη» και «Κύρια Αποτελέσματα», τα οποία λαμβάνουν τον μεγαλύτερο βαθμό, θα μπορούσε κάποιος να καταλήξει στο συμπέρασμα, ότι οι υπάλληλοι στα κριτήρια που θεώρησαν ότι η συμμετοχή τους είναι άμεση αξιολόγησαν τα αποτελέσματα του δήμου με θετικότερο πρόσημο. Αντίθετα, στα κριτήρια που θεώρησαν ότι η αξιολόγηση αφορά περισσότερο άλλους εμπλεκόμενους η βαθμολόγηση ήταν χαμηλότερη. Εντούτοις, θα προκαλούσε ενδιαφέρον μία έρευνα σχετικά με την αντίληψη των πολιτών για τις υπηρεσίες και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο Δήμος Αβδήρων, ώστε να μπορούσε να επιβεβαιωθεί τα παραπάνω συμπέρασμα.

Όσον αφορά στο δεύτερο μέρος της έρευνας, διαπιστώθηκε ότι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων του φορέα δεν επηρεάζουν τα αποτελέσματα κατά την εφαρμογή της άτυπης διαδικασίας αυτο-αξιολόγησης και δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση του φύλου, της ηλικίας,, της θέσης και της σχέσης εργασίας, του εκπαιδευτικού επιπέδου και των χρόνων προϋπηρεσίας με αυτήν. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι υπάρχει σημαντική ταύτιση των αντιλήψεων μεταξύ των διαφορετικών ομάδων εργαζομένων σχετικά με την αξιολόγηση του διοικητικού και επιχειρησιακού επιπέδου του οργανισμού.

Ολοκληρώνοντας, αξιοσημείωτο θα ήταν να αναφερθεί πως η επιτυχημένη εφαρμογή του ΚΠΑ και η μέγιστη δυνατή αξιοποίηση του από έναν δημόσιο οργανισμό προϋποθέτει την δέσμευση της ηγεσίας και την συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μερών στη διαδικασία με σκοπό την πλήρη και ακριβή αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης, καθώς η καλή θεραπεία επιτυγχάνεται με την καλή διάγνωση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Υπουργείο διοικητικής ανασυγκρότησης. (2016). Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης (ΚΠΑ). Εγχειρίδιο και οδηγός εφαρμογής. Διαθέσιμο από: <http://www.minadmin.gov.gr/?p=15593>. Ανακτήθηκε στις: 23/09/2017.

Υπουργείο διοικητικής ανασυγκρότησης. (2017a). «Αποστολή Οδηγού Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) - Οδηγίες εφαρμογής του ΚΠΑ». Διαθέσιμο από: <https://diavgeia.gov.gr/doc/7%CE%A6%CE%A6%CE%A3465%CE%A7%CE%98%CE%A8-6%CE%935?inline=true>. Ανακτήθηκε στις: 23/09/2017.

Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης. (2015). Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ). Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης. ΚΠΑ 2013. Αθήνα.

Υπουργείο διοικητικής Ανασυγκρότησης. (2017b). Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Αθήνα.

Ξένη

American Society for Quality. (2017). Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). Διαθέσιμο από: <http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html>. Ανακτήθηκε στις: 23/09/2017.

European Foundation for Quality Management. (2017). The EFQM Excellence Model. Διαθέσιμο από: <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>. Ανακτήθηκε στις 02/08/2017.

EIPA (2017a). About CAF. Διαθέσιμο από: <http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=67>. Ανακτήθηκε στις 12/10/2017.

EIPA (2017b). CAFFAQ. Διαθέσιμο από: <http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=76#04>. Ανακτήθηκε στις 12/10/2017.

EIPA (2005), "Study on the use of the common assessment framework in European public administrations", Survey Carried Out at the CAF Resource Centre, EIPA, on Behalf of the Luxembourg Presidency, σ. 101-103.

Conway, D.A. (1988).The right way to manage, *Quality Progress*, 21(1), p. 14-15.

Crosby, P.B. (1979) *Quality is Free* (New York, McGraw-Hill).

Deming, W.E. (1982) *Quality Productivity and Competitive Position* (Cambridge, MA, MIT Press).

Deming, W.E. (1986) *Out of the Crisis* (Cambridge, MA, M I T Press)

Doran, P.K. (1985) A total quality improvement programme. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2(3), pp. 18-36,

Dotchin, J. A., & Oakland, J. S. (1992). Theories and concepts in total quality management. *Total Quality Management*, 3(2), 133-146.

Endosomwan, J.A. (1988) *Productivity and Quality Improvement* (Bedford, IFS Publications).

Engel C., (2002). Common Assessment Framework: The state of affairs, *Eipascope*, (1), p.35.

Feigenbaum, A.V. (1956) *Toral Qualily Control*, 1st ed (New York, McGraw-Hill).

Fryer, K. K, Jiju A.J., & Ogden, S. (2009),"Performance management in the public sector", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 22. σ. 478 – 498.

Gabor, A. (1988) The man who changed the world, *International Management*, 43(3), pp. 42-45.

Garvin, D.A. (1988) *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge* (New York, Free Press).

Grayson, C. J. & O'Dell, C. (1988). *American Business: A Two-Minute Warning*. Free Press, New York.

Halachmi, A. (1995), 'Measure of Excellence', in Hill, H., Klages, H. and Löffler, E. (eds.), *Quality, Innovation and Measurement in the Public Sector*. Peter Lang Verlag, Frankfurt.

Harrington, H.J. (1987) *The Improvement Process* (New York, McGraw-Hill).

Hyman, H. H. (1955). *Survey design and analysis: Principles, Cases, and Procedures*.

Ishikawa, K. (1985) *What is Quality Control the Japanese Way?*(New York, Prentice Hall).

Janssen. D. (2008). *Europol. Effective improvement as a result of CAF self-assessment*. 5th Quality Conference, Paris.

Juran, J.M. (1988). *Juran on Planning for Quality* (New York, Free Press).

Juran, J.M. & Gryna, J.M. (1980). *Quality Planning & Analysis*. New York, McGraw-Hill.

Kanji, G. K. (1990) *Total quality management: the second industrial revolution*, *Total Quality Management*

Löffler, E. (1997). *The modernization of the public sector in an international comparative perspective*.

Löffler, E. (2002). *Defining and measuring quality in public administration. Building better quality administration for the public: case studies from Central and Eastern Europe*, 15-34.

Oakland, J.S. (1989). *Total Quality Management* (Oxford, Heinemann Professional Publishing Ltd).

Peters, T. & Austin, N. (1985) *A Passion for Excellence: The Leadership Difference*. New York, Random House).

Peters, T. (1988) *Thriving on Chaos* (New York, Macmillan).

Pollitt, C., Van Thiel, S., & Homburg, V. (Eds.). (2007). *New public management in Europe*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2000). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Porter, L.J. & Parker, A.J. (1993) Total quality management—the critical success factors, *Total Quality Management*, 4:1, 13-22.

Price, F. (1984) *Right First Time: Using Quality Control for Profit* (Aldershot, Gower).

Rodríguez, P. G., Burguete, J. L. V., Vaughan, R., & Edwards, J. (2009). Quality dimensions in the public sector: municipal services and citizen's perception. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 6(1), 75-90.

Scholes, P.R. & Hacquebord, H. (1988) Beginning the quality transformation, *Quality Progress*, 21(7), pp. 28-33

Tanzi, V. (2000). *The Role of the State and the Quality of the Public Sector* (No. 0-36). International Monetary Fund.

Tsimboukidou, I., Dionysopoulou P., D. και Mylonakis. (2013). "Total quality management systems in the hellenic public administration: a case study on the Common Assessment Framework application." *Public Administration Research* 2.2: 124.

Yates R.,E., «TQM is Alive and Well-and Not Just a Fad, Study Finds»,*Chicago Tribune*,9 February,1994,1,Business Section.

Yusof, S. R. M., & Aspinwall, E. (2000). Total quality management implementation frameworks: comparison and review. *Total quality management*, 11(3), 281-294.

Yusof Shari M; Aspinwall, Elaine, “ TQM implementation issues: review and case study” *International Journal of Operations and Production Management*; Volume 20 No.6; 2000, pp.634-655.

Vakalopoulou, M. A., Tsiotras, G., Gotzamani, K. (2013) "Implementing CAF in public administration: Best practices in Europe – obstacles and challenges", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 20 Issue: 6, pp.744-764

Vonderembse Mark, A., White Gregory,P., «Operations Management», West,3rd ed.,1996.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Το ερωτηματολόγιο της Έρευνας

Φύλο

Ανδρας Γυναίκα

Ηλικία

έως 35 36-45 46-55

Επίπεδο Εκπαίδευσης

Απόφοιτος Λυκείου Απόφοιτος αει/ατει Κάτοχος Μεταπτυχιακού Κάτοχος Διδακτορικού

Επίπεδο Ιεραρχίας

Προϊστάμενος Υπάλληλος

Εργασιακή σχέση

Δημοσίου Δικαίου Ιδιωτικού Δικαίου

Έτη προϋπηρεσίας

0 – 10 10 – 20 20 – 30 30 και άνω

Αριθμός εσωτερικών μετακινήσεων

1-3 4-5 6-7 7-

Σε όλες τις ερωτήσεις που ακολουθούν οι απαντήσεις αντιστοιχούν στην παρακάτω κλίμακα.

0 = Καθόλου 1 = Πολύ λίγο 2 = Λίγο 3 = Πολύ 4 = Πάρα πολύ 5 = Απόλυτα

1. Ηγεσία

Η ηγεσία έχει προσδιορίσει την αποστολή της, το όραμα της, τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους και έχει εξασφαλίσει την κοινοποίηση τους στους υπαλλήλους και στους πολίτες/πελάτες.

0 1 2 3 4 5

Η ηγεσία κατανοεί τις ανάγκες και προσδοκίες: α) των εργαζομένων β) των συνεργατών και γ) των πολιτών.

0 1 2 3 4 5

Η δραστηριότητα του φορέα είναι προσανατολισμένη στην ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των εμπλεκόμενων μερών.

0 1 2 3 4 5

Η ηγεσία εντοπίζει τις ανάγκες για αλλαγή στην δομή και στις διοικητικές διαδικασίες ώστε να εξυπηρετείται η υλοποίηση των στόχων.

0 1 2 3 4 5

Η ηγεσία αντιλαμβάνεται τις αλλαγές ως ευκαιρία ανάπτυξης και βελτίωσης της λειτουργίας του φορέα.

0 1 2 3 4 5

Η ηγεσία αναγνωρίζει και επιβραβεύει την ατομική και ομαδική εργασία και δράση.

0 1 2 3 4 5

Η ηγεσία ενθαρρύνει την εκπαίδευση και την κατάρτιση του προσωπικού.

0 1 2 3 4 5

2. Στρατηγική και Προγραμματισμός

Ο φορέας χρησιμοποιεί κατάλληλους μηχανισμούς για να συλλέγει πληροφορίες με σκοπό την γνώση των αναγκών και των απαιτήσεων α) των εργαζομένων β) των συνεργατών γ) της κοινωνίας δ) των πελατών.

0 1 2 3 4 5

Ο στρατηγικός προγραμματισμός εφαρμόζεται μέσα από τον καθορισμό προτεραιοτήτων και χρονοδιαγραμμάτων καθώς και τον σχεδιασμό διαδικασιών και έργων.

0 1 2 3 4 5

Ο φορέας εφαρμόζει συστηματικά μεθόδους μέτρησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης.

0 1 2 3 4 5

Ο φορέας αξιολογεί την ανάγκη για αναθεώρηση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού.

0 1 2 3 4 5

Ο φορέας προωθεί την χρήση εργαλείων της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ενίσχυση της διαφάνειας.

0 1 2 3 4 5

3. Ανθρώπινο Δυναμικό

Ο φορέας αναλύει τις υφιστάμενες και μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους και διασφαλίζει την επάρκεια του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να επιτυγχάνει τους στόχους του.

0 1 2 3 4 5

Ο φορέας ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την υποβολή και προώθηση εισηγήσεων, πρωτοβουλιών, προτάσεων των υπαλλήλων.

0 1 2 3 4 5

Ο φορέας αξιοποιεί τις ικανότητες των εργαζομένων, επιβραβεύει και αναγνωρίζει τις προσπάθειες τους.

0 1 2 3 4 5

Ο φορέας επιδιώκει την ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού.

0 1 2 3 4 5

Ο φορέας παρακολουθεί τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες και αξιολογεί το όφελος τους.

0 1 2 3 4 5

4. Συνεργασίες και πόροι

Ο φορέας ενθαρρύνει την ενεργό και οργανωμένη συμμετοχή των πολιτών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

0 1 2 3 4 5

Αξιοποιεί αποτελεσματικά τους οικονομικούς πόρους, την περιουσία και τις επενδύσεις του σε εξοπλισμό, μηχανήματα και κτίρια για να επιτύχει τους στόχους του.

0 1 2 3 4 5

Χρησιμοποιεί τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας στην καθημερινή λειτουργία του με σκοπό την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

0 1 2 3 4 5

Επιδιώκει σύγχρονο και ασφαλές περιβάλλον εργασίας και εφαρμόζει καινοτομίες φιλικές προς το περιβάλλον.

0 1 2 3 4 5

5. Διαδικασίες

Ο φορέας παρακολουθεί και αξιολογεί συστηματικά τις διοικητικές διαδικασίες.

0 1 2 3 4 5

Ανασχεδιάζει τις διαδικασίες βάσει της αποδοτικότητας τους.

0 1 2 3 4 5

Εφαρμόζει και λειτουργεί αποτελεσματικά σύστημα διαχείρισης παραπόνων πολιτών.

0 1 2 3 4 5

Προωθεί την ανταλλαγή δεδομένων και πληροφοριών με τη χρήση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας μεταξύ των υπηρεσιών του για την απλούστευση των διαδικασιών.

0 1 2 3 4 5

6. Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη

Ο φορέας παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες και πληροφορίες προς τους πολίτες/πελάτες.

0 1 2 3 4 5

Ανταποκρίνεται δίκαια και γρήγορα στις υποθέσεις και στα παράπονα των πολιτών /πελατών.

0 1 2 3 4 5

Παρέχει υπηρεσίες εύκολα προσβάσιμες στο κοινό, υπηρεσίες μιας στάσης και υπηρεσίες ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης.

0 1 2 3 4 5

Ο φορέας μετρά, παρακολουθεί και βελτιώνει τις παρεχόμενες υπηρεσίες μέσα από την διενέργεια ερευνών γνώμης των πολιτών/πελατών.

0 1 2 3 4 5

Ο φορέας διαθέτει και χρησιμοποιεί δείκτες για θέματα που αφορούν την ποιότητα και τον χρόνο ανταπόκρισης και διεκπεραίωσης των υποθέσεων των πολιτών/πελατών

0 1 2 3 4 5

7. Αποτελέσματα προσωπικού

Ο φορέας μετράει συστηματικά τις απόψεις του συνόλου του προσωπικού σε θέματα όπως α) ίσες ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης β) αναγνώρισης και επιβράβευσης γ) υγιεινής και ασφάλειας.

0 1 2 3 4 5

Η μεταχείριση και η αξιολόγηση του προσωπικού βασίζεται στην αρχή της ισότητας.

0 1 2 3 4 5

Η απόδοση του προσωπικού μετριέται με δείκτες απόδοσης και αξιολογούνται συστηματικά τομείς όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων.

0 1 2 3 4 5

Ο καταμερισμός των αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπαλλήλων είναι δίκαιος και αποδεκτός.

0 1 2 3 4 5

Οι διοικητικές διαδικασίες και οι διαδικασίες εκσυγχρονισμού του φορέα βρίσκονται σε ικανοποιητικό επίπεδο.

0 1 2 3 4 5

8. Κύρια αποτελέσματα

Η απόδοση και η λειτουργία του φορέα είναι αποτελεσματική και επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν τεθεί.

0 1 2 3 4 5

Η διαχείριση των πόρων του φορέα είναι αποτελεσματική.

0 1 2 3 4 5

Η οικονομική διαχείριση και η οικονομική κατάσταση του φορέα βελτιώνονται συνεχώς.

0 1 2 3 4 5

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών βελτιώνεται συνεχώς.

0 1 2 3 4 5

Οι πολίτες είναι ικανοποιημένοι από την γενικότερη δραστηριότητα και λειτουργία του φορέα.

0 1 2 3 4 5

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο της έρευνας.

1	Φύλο	Ηλικία	Επίπεδο Εκπαίδευσης	Επίπεδο Ισχυριών Εργασιακή σχέση	Επίτ. προώθησης/Αριθμός αι.	ΜΕΤΩ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	ΑΠΕΡΓΟΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΟΡΟΣ	ΔΙΑΔΙΚΑΣΕΙΣ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΚΟΥΤΙ	ΚΥΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ																																					
2	1	Ανδρας	36-45	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Πρόσβασιμος	Διευθυντικό Δικαιού	10-20	1-3	1	2	3	2	0	2	1	1	0	1	3	1	0	0	1	1	1	4	3	3	2	0	4	3	4	3	0	0	3	0	0	0	2	3	3	3	3					
3	2	Ανδρας	36-45	Απόφοιτος Λυκείου	Υπερβλήσιμος	Θιμητικό Δικαιού	10-20	3-5	3	1	2	2	3	4	2	0	2	2	4	4	2	2	4	3	1	2	3	3	1	0	1	2	3	3	3	3	2	1	0	0	2	2	2	2	2	1				
4	3	Γυναίκα	36-45	Απόφοιτος ωρίστη	Υπερβλήσιμος	Διευθυντικό Δικαιού	10-20	1-3	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	2	1	0	1	2	2	2	3	2	0	2	2	1	2	2	3	1	1	0	1	0	0	0	0	2	1	2	2	2			
5	4	Γυναίκα	46-55	Απόφοιτος ωρίστη	Πρόσβασιμος	Διευθυντικό Δικαιού	30 και άνω	1-3	4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
6	5	Ανδρας	46-55	Κάτοχος Διδακτορικού	Υπερβλήσιμος	Διευθυντικό Δικαιού	20-30	1-3	1	1	4	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	3	3	3	2	2	3	5	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	3	3	4	4	4		
7	6	Γυναίκα	46-55	Απόφοιτος Λυκείου	Υπερβλήσιμος	Διευθυντικό Δικαιού	20-30	1-3	2	2	2	0	1	0	1	1	0	0	2	1	0	0	1	1	1	3	3	2	1	0	1	2	2	2	2	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1			
8	7	Γυναίκα	46-55	Απόφοιτος Λυκείου	Υπερβλήσιμος	Διευθυντικό Δικαιού	30 και άνω	1-3	0	1	1	2	2	0	2	2	0	1	3	1	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2				
9	8	Ανδρας	36-45	Απόφοιτος ωρίστη	Υπερβλήσιμος	Θιμητικό Δικαιού	0-10	1-3	1	1	2	0	1	1	0	1	1	1	2	0	1	0	1	0	1	3	3	0	0	0	0	3	2	3	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	2	2	2			
10	9	Ανδρας	46-55	Απόφοιτος ωρίστη	Υπερβλήσιμος	Διευθυντικό Δικαιού	10-20	1-3	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
11	10	Ανδρας	36-45	Απόφοιτος ωρίστη	Πρόσβασιμος	Διευθυντικό Δικαιού	10-20	1-3	1	2	3	2	1	1	2	1	0	0	1	1	1	0	2	1	1	2	3	3	2	1	2	3	3	3	1	1	1	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3		
12	11	Γυναίκα	36-45	Απόφοιτος ωρίστη	Πρόσβασιμος	Θιμητικό Δικαιού	10-20	1-3	4	4	4	1	1	0	1	2	1	2	3	3	2	1	1	1	1	2	5	2	2	1	3	4	5	5	4	4	1	3	2	2	0	5	5	3	2	4	5			
13	12	Γυναίκα	46-55	Απόφοιτος ωρίστη	Πρόσβασιμος	Διευθυντικό Δικαιού	10-20	1-3	4	4	4	1	1	0	1	1	1	2	3	4	2	2	1	1	3	5	2	2	1	1	4	5	5	5	4	3	1	1	0	5	5	3	4	5	3	4	5			
14	13	Ανδρας	46-55	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Υπερβλήσιμος	Διευθυντικό Δικαιού	10-20	1-3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	2	2	3	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	3	3	1	1	2	1	2	3	3	3	3	3			
15	14	Ανδρας	36 και άνω	Απόφοιτος ωρίστη	Υπερβλήσιμος	Διευθυντικό Δικαιού	30 και άνω	1-3	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	1	2	3	3	3	3	2			
16	15	Γυναίκα	36-45	Απόφοιτος ωρίστη	Πρόσβασιμος	Διευθυντικό Δικαιού	10-20	1-3	4	4	5	4	5	3	4	3	4	5	3	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
17	16	Ανδρας	46-55	Απόφοιτος ωρίστη	Πρόσβασιμος	Θιμητικό Δικαιού	10-20	1-3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	2	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3		
18	17	Γυναίκα	36-45	Απόφοιτος Λυκείου	Υπερβλήσιμος	Διευθυντικό Δικαιού	10-20	1-3	3	3	5	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	0	4	5	5	3	3	3	4	3	4	4	3	2	1	0	1	1	3	4	3	4	4	4	4		
19	18	Γυναίκα	36-45	Απόφοιτος ωρίστη	Υπερβλήσιμος	Διευθυντικό Δικαιού	0-10	1-3	5	5	3	3	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4		
20	19	Γυναίκα	46-35	Απόφοιτος ωρίστη	Υπερβλήσιμος	Θιμητικό Δικαιού	0-10	1-3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
21	20	Γυναίκα	46-55	Απόφοιτος ωρίστη	Πρόσβασιμος	Θιμητικό Δικαιού	10-20	1-3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	0	0	1	1	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	
22	21	Γυναίκα	36-45	Απόφοιτος ωρίστη	Υπερβλήσιμος	Διευθυντικό Δικαιού	10-20	3-5	2	1	2	2	2	0	3	2	2	2	2	4	2	1	0	1	1	2	2	5	4	2	1	2	5	3	3	3	2	1	0	0	0	1	3	3	3	3	3	3		
23	22	Γυναίκα	36-45	Απόφοιτος Λυκείου	Υπερβλήσιμος	Θιμητικό Δικαιού	10-20	1-3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
24	23	Ανδρας	46-55	Απόφοιτος ωρίστη	Υπερβλήσιμος	Διευθυντικό Δικαιού	10-20	1-3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
25	24	Ανδρας	46-55	Απόφοιτος ωρίστη	Υπερβλήσιμος	Διευθυντικό Δικαιού	10-20	1-3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	1	2	2	2	2	1	2	3	3	3	3	2		
26	25	Ανδρας	36 και άνω	Απόφοιτος ωρίστη	Υπερβλήσιμος	Διευθυντικό Δικαιού	30 και άνω	1-3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	
27	26	Γυναίκα	46-55	Απόφοιτος Λυκείου	Υπερβλήσιμος	Διευθυντικό Δικαιού	10-20	1-3	1	2	1	2	3	1	5	2	4	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	2	3	
28	27	Γυναίκα	36-45	Απόφοιτος ωρίστη	Υπερβλήσιμος	Διευθυντικό Δικαιού	10-20	1-3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
29	28	Γυναίκα	36-45	Απόφοιτος ωρίστη	Υπερβλήσιμος	Διευθυντικό Δικαιού	10-20	1-3	1	2	4	1	1	0	3	2	5	3	4	1	3	2	3	3	5	5	5	2	5	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	29	Γυναίκα	36-45	Απόφοιτος ωρίστη	Υπερβλήσιμος	Διευθυντικό Δικαιού	10-20	1-3	1	1	4	0	1	0	4	2	5	3	4	2	2	2	2	2	5	4	5	3	5	2	5	5	5	5	5	4	5	4	3	3	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5
31	30	Ανδρας	36-45	Απόφοιτος Λυκείου	Υπερβλήσιμος	Θιμητικό Δικαιού	10-20	3-5	4	2	3	2	2	2	0	1	0	1	1	1	1	1	0	2	3	2	2	1	1	1	2	2	3	2	0	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	
32	31	Γυναίκα	36-45	Απόφοιτος Λυκείου	Υπερβλήσιμος	Θιμητικό Δικαιού	10-20	3-5	3	3	4	3	3	4	1	2	1	2	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	2	2	3	4	4	2	3	2	2	4	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4
33	32	Γυναίκα	46-55	Απόφοιτος Λυκείου	Υπερβλήσιμος	Θιμητικό Δικαιού	10-20	1-3	3	2	4	3	3	3	4	1	1	2	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	2	3	4	2	2	1	1	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
34	33	Γυναίκα	36 και άνω	Απόφοιτος Λυκείου	Υπερβλήσιμος	Θιμητικό Δικαιού	10-20	1-3	2	2	4	3	3	2	1	1	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	1	2	4	4	2	2	2	2	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	
35	34	Ανδρας	36-45	Απόφοιτος Λυκείου	Υπερβλήσιμος	Θιμητικό Δικαιού	10-20	1-3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
36	35	Ανδρας	36-45	Απόφοιτος Λυκείου	Υπερβλήσιμος	Διευθυντικό Δικαιού	10-20	1-3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	4	3	3	3	1	2	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	
37	36	Ανδρας	36 και άνω	Απόφοιτος Λυκείου	Υπερβλήσιμος	Θιμητικό Δικαιού	10-20	1-3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	2	2</																				