



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΙΓΑΙΟΥ

ΜΠΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

***Θέμα: “Εφαρμογές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ελληνική
Δημόσια Διοίκηση. Η περίπτωση εφαρμογής αρχών ΔΟΠ στο
κατάστημα ΕΦΚΑ Σταυρουπόλεως”***

Επιβλέπων καθηγητής : Ιωάννης Ρωσσίδης

Φοιτήτρια: Φωτιάδου Ειρήνη

Χειμερινό Εξάμηνο

Χίος, 2022

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Ιωάννη Ρωσσίδα, τόσο για την καθοδήγηση του στην προσπάθεια μου να εκπονήσω την παρούσα εργασία, όσο και για την μετάδοση των πολύτιμων γνώσεων κατά την διάρκεια των μαθημάτων, που μου ανέπτυξαν το ενδιαφέρον και τις γνώσεις μου πάνω στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλο το ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό του μεταπτυχιακού προγράμματος για την εξαιρετική οργάνωση και την υψηλή ποιότητα σπουδών που μου παρείχε.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα που με εμπιστευτήκαν και μέσω των εμπειριών τους που μου μετέφεραν ,κατάφερα να ολοκληρώσω την μελέτη μου.

Περίληψη

Ο σκοπός για τον οποίο εκπονήθηκε η παρούσα εργασία είναι η ανάλυση ενός εξαιρετικά επίκαιρου θέματος της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον Δημόσιο Τομέα. Εννέα εργαζόμενοι του τοπικού καταστήματος ΕΦΚΑ Σταυρουπόλεως εξέφρασαν τις εμπειρίες και τις αντιλήψεις τους σχετικά με την φιλοσοφία, την εφαρμογή και την χρησιμότητα των αρχών της ΔΟΠ τόσο στο κατάστημα τους όσο και γενικότερα στην εσωτερική λειτουργία των δημοσίων τμημάτων. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως παρόλο που η εφαρμογή στρατηγικών ΔΟΠ μπορεί να βελτιώσει τόσο την ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών όσο και τις συνθήκες εργασίας των υπαλλήλων, η ολιστική εφαρμογή της είναι δύσκολο να πραγματοποιηθεί λόγω της χαμηλής παροχής κινήτρων προς τους υπαλλήλους και της έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού που θα λειτουργήσει κατάλληλα ώστε να δημιουργηθεί η απαραίτητη κουλτούρα ποιότητας στο δημόσιο.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Δημόσιος Τομέας, Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Abstract

The purpose of this paper is the analysis of an extremely topical issue of the application of the principles of Total Quality Management in the Public Sector. Nine employees of the local EFKA organization in Stavroupoli expressed their experiences and perceptions regarding the philosophy, application and usefulness of the principles of the TQM both in their department and also in general, in the internal operations of public sector. The results showed that the implementation of TQM strategies can improve both the quality of services offered to the citizens and also the working conditions of employees, but its holistic implementation is difficult in practice due to the low motivation of employees and the lack of specialized human resources , who will function properly in order to create the necessary quality culture in the public sector.

Key words: Total Quality Management, Public Sector, Greek Public Management

Δήλωση περί μη λογοκλοπής

«Είμαι συγγραφέας αυτής της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας και κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων ή ιδεών, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά, ειδικά για τη συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία».

Φωτιάδου Ειρήνη

ΑΜ. 20056

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	σελ.7
Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	σελ.7
1. Η Έννοια της Ποιότητας και η στρατηγική της σημασία	
1.1 Κόστος της Ποιότητας	σελ.9
1.2 Ποιότητα των Δημοσίων Υπηρεσιών.....	σελ.12
1.3 Ικανοποίηση των πολιτών στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	σελ.14
1.4 Διαστάσεις μέτρησης της Ποιότητας των παρεχόμενων Υπηρεσιών.....	σελ.14
1.5 Άλλοι τρόποι μέτρησης της Ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.....	σελ.16
1.6 Τρόποι βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.....	σελ.16
2. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	
2.1 Ο ορισμός της ΔΟΠ.....	σελ.18
2.2 Ιστορία της ΔΟΠ.....	σελ.19
2.3 Αντικειμενικοί σκοποί της ΔΟΠ.....	σελ.20
2.4 Η σκληρή πλευρά της ΔΟΠ.....	σελ.21
2.5 Η ΔΟΠ στο Δημόσιο.....	σελ.22
3. Η ποιότητα στην Ευρώπη	
3.1 Εργαλεία Ποιότητας στην Ε.Ε.....	σελ.24
3.2 Βέλτιστες Πρακτικές στην Ε.Ε.....	σελ.28
4. Ο Δημόσιος Τομέας	
4.1 Ο ορισμός και τα χαρακτηριστικά του Δημοσίου.....	σελ.32
4.2 Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	σελ.33
4.3 Κύριες Παθογένειες του Ελληνικού Δημοσίου Τομέα.....	σελ.34
4.4 Μετάβαση στο NPM.....	σελ.41
4.5 Εφαρμογές εργαλείων ιδιωτικού τομέα στο δημόσιο.....	σελ.43

5. Εισαγωγή της Ποιότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση	
5.1 Κόστος μη ύπαρξης Ποιότητας στο δημόσιο.....σελ.45	
5.2 Εργαλεία ΔΟΠ στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....σελ.46	
5.3 Βέλτιστες Πρακτικές στην Ελληνική Δημόσια Διοίκησησελ.50	
5.4 Εφαρμογές της ΔΟΠ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....σελ.52	
6. Ανάλυση Έρευνας	
6.1 Μεθοδολογία- Παρουσίαση ερευνητικού εργαλείου.....σελ.65	
6.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων.....σελ.69	
6.3 Συζήτηση Αποτελεσμάτων.....σελ.76	
7. Συμπεράσματα.....σελ.79	
Βιβλιογραφία.....σελ.83	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....σελ.90	

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον Δημόσιο τομέα έχει αποκτήσει ολοένα και περισσότερους υποστηρικτές καθώς η συνεισφορά της θα μπορούσε να είναι σημαντική στην σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα , όπου η δημοσιονομική προσαρμογή που επέφερε η κρίση έκανε ακόμα εντονότερη την επιθυμία των πολιτών για αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία του δημοσίου τομέα ενώ παράλληλα πληθαίνουν τα αιτήματα για προσφορά ποιοτικότερων υπηρεσιών. Συνεπώς, αποτελεί καθοριστικής σημασίας η υιοθέτηση καινοτόμων και αποτελεσματικών αρχών και πρακτικών από την ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση του μοντέλου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ποια μπορεί να είναι η συνεισφορά του στον δημόσιο τομέα, προτείνοντας παράλληλα βέλτιστους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσε να παρακινηθεί το ανθρώπινο δυναμικό του Δημοσίου ώστε να λειτουργήσει υπό τις αρχές του μοντέλου αυτού.

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

1. Η Έννοια της Ποιότητας και η Στρατηγική της σημασία

Είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να υπάρξει πλήρη κατανόηση της έννοιας της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας, να γίνει σε πρώτο βαθμό μια σύντομη αναφορά στην έννοια αλλά και την σημασία που κατέχει η ποιότητα στον σύγχρονο κόσμο. Η απόδοση ενός συγκεκριμένου ορισμού για την έννοια της ποιότητας δεν αποτελεί εύκολο εγχείρημα καθότι μπορεί να λαμβάνει ποικίλες διαστάσεις και να κατέχει διαφορετική σημασία για κάποιους ανθρώπους ανάλογα με την σκοπιά από την οποία την μελετούν. Αρχικά, σύμφωνα με τον Deming , ο οποίος μαζί με τον Juran θεωρείται ένας εκ των ‘πατέρων’ της ΔΟΠ, όρισε πως ως ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας νοείται η προβλέψιμη ομοιομορφία και αξιοπιστία που εμφανίζει σε συνδυασμό με το χαμηλό κόστος και την καταλληλότητα του. Ο Juran αποδίδει την ποιότητα ενός αγαθού στην καταλληλότητα αυτού ως προς την χρήση του, να μπορεί δηλαδή να έχει πλήρη απόδοση για τον λόγο που χρησιμοποιείται, ενώ ο Crosby υποστηρίζει πως η ποιότητα ενός είδους

αφορά ουσιαστικά την τήρηση των προδιαγραφών που παρουσιάζει αυτό (Δερβιτσιώτης,2005).

Με την πάροδο των ετών, οι παραπάνω ορισμοί που εξετάζουν την έννοια ενός αγαθού υπό το πρίσμα της συμμόρφωσης αυτού στις προδιαγραφές του, άρχισαν να θεωρούνται ανεπαρκείς καθώς αφορούν κατά βάση τις ιδιότητες ενός είδους και όχι την ικανοποίηση που λαμβάνει ο χρήστης από αυτές. Έτσι με πρωτοπόρες τις Ιαπωνικές επιχειρήσεις , άρχισε να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών η οποία αποτέλεσε σημαντική παράμετρο σε όλα τα στάδια σχεδιασμού , παραγωγής και ανάπτυξης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Έτσι, η ικανότητα ενός παραγωγού να είναι σε θέση να ορίσει εξ αρχής τις ανάγκες και τις απαιτήσεις αναφορικά με την σχεδίαση , την ασφάλεια ,την τιμή και την απόδοση ενός αγαθού μπορεί να του προσδώσει σημαντικό προβάδισμα σε σχέση με τους ανταγωνιστές του. (Ψωμάς, 2013).

Μια ακόμα σημαντική παράμετρος στην κατανόηση της έννοιας της ποιότητας, η οποία βέβαια δυσχεραίνει την έκφραση ενός οικουμενικού ορισμού, είναι η κατηγοριοποίηση που δύναται αυτή να λάβει καθώς μπορεί να αναλυθεί σε υποκειμενική και αντικειμενική.

Η υποκειμενική διάσταση της ποιότητας αφορά την αντίληψη που διαθέτει ο κάθε άνθρωπος ξεχωριστά αναφορικά με την χρησιμότητα και την αξία που αντλεί καταναλώνοντας ένα αγαθό ή μια υπηρεσία και το κατά πόσο αυτή ανταποκρίνεται στις προσδοκίες που είχε δημιουργήσει εκ των προτέρων για την απόδοση του αγαθού αυτού. Στον αντίποδα βρίσκεται η αντικειμενική διάσταση της ποιότητας η οποία δεν αφορά την κρίση που διαμορφώνει ο καταναλωτής αλλά διαμορφώνεται από τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά και ιδιότητες που εμφανίζει το κάθε είδος (Rowley, 1998).

Σύμφωνα με τον Gavin, η ποιότητα διαφαίνεται σε οκτώ βασικές διαστάσεις οι οποίες θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψιν κατά την διάρκεια της σχεδίασης ενός προϊόντος καθώς μπορεί να επηρεάσει μέχρι και το 90% του κόστους παραγωγής του. Για αυτόν το λόγο πρέπει να εξετάζεται τακτικά και με σαφήνεια το κομμάτι της αγοράς στο οποίο απευθύνεται ένα αγαθό , ώστε να υπάρχει πλήρης κατανόηση των αναγκών των καταναλωτών που πρέπει να καλυφθούν. Αυτές οι ανάγκες είναι που ορίζουν τις

βασικές διαστάσεις που λαμβάνει η ποιότητα. Αρχικά, μια σημαντική διάσταση της ποιότητας είναι τα βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης ενός προϊόντος, τα οποία είναι συνήθως αντικειμενικά και μετρήσιμα και αφορούν ουσιαστικά εκείνα τα χαρακτηριστικά ή τις λειτουργίες του αγαθού που ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών. Συμπληρωματικά με τα βασικά χαρακτηριστικά λειτουργούν, τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά τα οποία συμβάλλουν στην διαμόρφωση μιας ευνοϊκότερης εικόνας του πελάτη για το προϊόν και είναι παραδείγματος χάρη ο τρόπος με τον οποίο συσκευάζεται ένα προϊόν, πράγμα που δε θα επηρεάσει ουσιαστικά την αποτελεσματικότερη κάλυψη της ανάγκης και άρα την ποιότητα του προϊόντος, βελτιώνει όμως την εικόνα που έχει ο καταναλωτής για αυτό το προϊόν.

Επίσης, σημαντική διάσταση της ποιότητας σύμφωνα με τον Garvin αποτελεί η αξιοπιστία του προϊόντος που έχει ως βασικούς δείκτες αξιολόγησης τον μέσο χρόνο μέχρι την πρώτη βλάβη και μεταξύ των βλαβών, ενώ από την σκοπιά των παραγωγών σημαντική είναι και η ποιότητα παραγωγής η οποία αξιολογείται κυρίως από τα ποσοστά των ελαττωματικών προϊόντων και τον αριθμό των επισκευών που απαιτούνται μέσα στο χρόνο παρεχόμενης εγγύησης. Τέλος, η αναμενόμενη διάρκεια ζωής του αγαθού σε συνδυασμό με τα αισθητικά του χαρακτηριστικά του, την ποιότητα εξυπηρέτησης μετά την πώληση και την υποκειμενική αντίληψη που αναπτύσσουν οι καταναλωτές, διαμορφώνουν διαστάσεις και ενδείξεις ποιότητας όχι μόνο για το αγαθό αλλά και τον κατασκευαστή (Garvin,1984).

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω , θα μπορούσε να εξαχθεί το συμπέρασμα πως ως ποιότητα μπορεί να νοηθούν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά και οι λειτουργίες που διαθέτει ένα αγαθό, μια υπηρεσία ή ένας οργανισμός τα οποία μπορούν να οδηγήσουν στην αποτελεσματική κάλυψη μία ανάγκης και ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο αυτή πραγματοποιείται μπορεί να οριστεί και ο βαθμός ποιότητας που παρουσιάζει το εκάστοτε αγαθό ή φορέας.

1.1 Κόστος Ποιότητας

Η μη ύπαρξη ποιοτικών προδιαγραφών σε όλα τα στάδια παραγωγής ενός αγαθού όπως είναι φυσικό μπορεί να προκαλέσει πολλά προβλήματα στην μετέπειτα ομαλή και ορθή λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, τα οποία στη συνέχεια δημιουργούν

με τη σειρά τους σημαντικά μακροχρόνια κόστη. Αυτά τα κόστη μπορεί να είναι πολύ υψηλά σε σχέση με τις λειτουργικές δαπάνες και τα έσοδα της επιχείρησης ενώ μπορεί να επιφέρουν και σημαντικούς κινδύνους απώλειας πελατών. Ακόμα, σημαντικό δύναται να είναι το κόστος και από την μη ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών της επιχείρησης, δηλαδή των εργαζομένων της. Ειδικότερα σε επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό εργαζομένων που έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους πελάτες, η μη ικανοποίηση του προσωπικού μπορεί να επιφέρει σημαντικές επιδράσεις στον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών και κατά συνέπεια στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Δερβιτσιώτης,2005).

Όπως είναι φυσικό, η βελτίωση της ποιότητας σε έναν οργανισμό η μία επιχείρηση μπορεί να έχει ευεργετικά αποτελέσματα τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή την αγορά όταν το προϊόν φτάσει στον καταναλωτή, όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον δηλαδή μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

Το κόστος μιας επιχείρησης δεν παύει να υφίσταται μετά την παραγωγή του προϊόντος αλλά συνεχίζει να υπάρχει ο κίνδυνος ύπαρξης επιπλέον κόστους που δημιουργείται μετά το πέρας της παραγωγής και ονομάζεται διαθρωτικό. Αυτό διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό.

Η ύπαρξη αστοχιών σε κάποιο προϊόν ή υπηρεσία πριν αυτό φτάσει στον καταναλωτή ονομάζεται εσωτερικό κόστος και επιβαρύνει επιπλέον την επιχείρηση η οποία έχει ήδη επωμιστεί το κόστος παραγωγής. Η κάθε επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει τρόπους αξιοποίησης του χωρίς να έχει επιπτώσεις στην φήμη της, όπως είναι για παράδειγμα η παροχή ελλαττωματικών προϊόντων σε χαμηλότερη τιμή στους εργαζομένους ή η πώληση τους σε χώρες στις οποίες δεν υπάρχει ποιοτική συνείδηση.

Τα λάθη και τα προβλήματα που δεν εντοπίζονται εγκαίρως μέσα στην επιχείρηση και εμφανίζονται εφόσον το προϊόν ή η υπηρεσία παρέχεται στο πελάτη δημιουργούν το εξωτερικό κόστος. Αυτό δημιουργεί και τα μεγαλύτερα προβλήματα καθώς δύναται να οδηγήσουν σε μακροχρόνια και δυσβάσταχτα κόστη, που πλήττουν το κλίμα εμπιστοσύνης στην επιχείρηση και δημιουργούν αρνητικές εντυπώσεις, πράγμα που προκαλεί ανεπανόρθωτη ζημιά στο κύρος και στην αξιοπιστία της.

Όπως έχει εκφράσει ο Grove, είναι πολύ σημαντικό για την επίτευξη του χαμηλότερου δυνατού κόστους να απορρίπτεται ένα ελλατωματικό υλικό σε εκείνο το στάδιο που η συνολική αξία του προϊόντος βρίσκεται στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο, ώστε να αποφευχθεί η παροχή ενός αφερέγγυου προϊόντος στον καταναλωτή πράγμα που μπορεί να προκαλέσει ανυπολόγιστες συνέπειες στην φερεγγυότητα τόσο του προϊόντος όσο και της επιχείρησης. (Grove,1996)

Για την αποφυγή των παραπάνω, αποτελεί υψίστης σημασίας για την αποτελεσματική διοίκηση της επιχείρησης ή του οργανισμού να υπάρχει ένα προληπτικό κόστος το οποίο όμως θα διασφαλίζει την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Μέσα σε αυτό το είδος κόστους εμπεριέχονται μέτρα όπως η αγορά προηγμένων συστημάτων ελέγχου τα οποία θα είναι σε θέση να εντοπίσουν λάθη, παραλείψεις και γενικότερα αποκλίσεις ποιότητας ανά πάσα στιγμή εντός της παραγωγικής διαδικασίας πριν αυτά εμφανιστούν στον πελάτη ή τον συναλλασσόμενο. Ακόμα, στο προληπτικό κόστος εμπεριέχονται μέθοδοι οι οποίες βελτιώνουν την απόδοση του εργατικού δυναμικού, όπως τα υψηλών προδιαγραφών προγράμματα εκπαίδευσης και σεμινάρια επιμόρφωσης των εργαζομένων.

Είναι πολύ σημαντικό να υπάρξει ανάπτυξη της ικανότητας του προσωπικού να εντοπίζει και να αξιολογεί σε κάθε επίπεδο παραγωγής όλα εκείνα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για την εξασφάλιση της ποιότητας σε κάθε στάδιο. Αυτό σε συνδυασμό με την ανάληψη της ευθύνης για την διακοπή της παραγωγής εφόσον παρατηρηθεί έλλειψη ποιότητας, δίνει την δυνατότητα πρόσθετου ελέγχου και βελτίωση στην διασφάλιση της ποιότητας οδηγώντας σε μείωση του κόστους παραγωγής. Επενδύοντας έτσι στην εκπαίδευση των εργαζομένων και στην ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους διασφαλίζεται και η ποιότητα άρα και η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης ενώ παράλληλα και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αντλούν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την απασχόληση τους.

Κατά συνέπεια βελτιώνοντας την ποιότητα δεν επιτυγχάνεται μόνο η μείωση του κόστους αλλά δύναται να δημιουργηθεί ένα θετικό κλίμα που ευνοεί την επικοινωνία και την συνεργασία των εργαζομένων και θα διαμορφώνει ένα περιβάλλον εργασίας μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται ικανοποίηση και έτσι η ποιότητα παραγωγής βελτιώνεται καθώς όσο αισθάνονται ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι είναι

πιο αποδοτικοί και μειώνεται το ποσοστό των ελλειψιακών προϊόντων αλλά και το κόστος που δημιουργείται από αυτά. Επίσης, όφελος προκύπτει και από την μείωση του κόστους αξιολόγησης της ποιότητας (Κεφής,2005)

1.2 Ποιότητα των Δημοσίων Υπηρεσιών

Ως ποιότητα υπηρεσιών νοείται η κατανόηση από πλευράς των δημοσίων οργανισμών των προβλημάτων, των αναγκών και των επιθυμιών του πολίτη. Εφόσον οι λειτουργοί της δημόσιας διοίκησης αντιληφθούν αυτόν το ορισμό και πρέπει να δρουν με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει μια ανθρωποκεντρική διοίκηση η οποία θα εστιάζει στην έγκαιρη και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πολιτών, την ευέλικτη δομή και λειτουργία του οργανισμού, την συνεχή βελτίωση μεθόδων και διαδικασιών ώστε να εξασφαλίζεται ένα περιβάλλον εργασίας βασισμένο στην επικοινωνία, την συνεργασία, την εμπιστοσύνη και την φροντίδα τόσο των ατομικών όσο και των συλλογικών συμφερόντων.

Τα στελέχη που βρίσκονται στις ανώτερες θέσεις άσκησης Δ.Δ. οφείλουν να βρίσκονται πάντα σε εγρήγορση αναφορικά με τις ανάγκες του πολίτη και να αντιλαμβάνονται τις αλλαγές που πραγματοποιούνται σε όλα τα επίπεδα της κοινωνικής, της πολιτικής και οικονομικής πορείας της χώρας ώστε να αποτελούν πηγή πληροφόρησης για την πολιτική ηγεσία και τους πολίτες. Μόνο ακολουθώντας τις παραπάνω δράσεις γίνεται εφικτή η υιοθέτηση μέτρων και μεθόδων που θα βελτιώσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και θα την καταστήσουν ικανή να αντιμετωπίσει όλες τις προκλήσεις που παρουσιάζει η σύγχρονη διοίκηση. (Κεφής,2005)

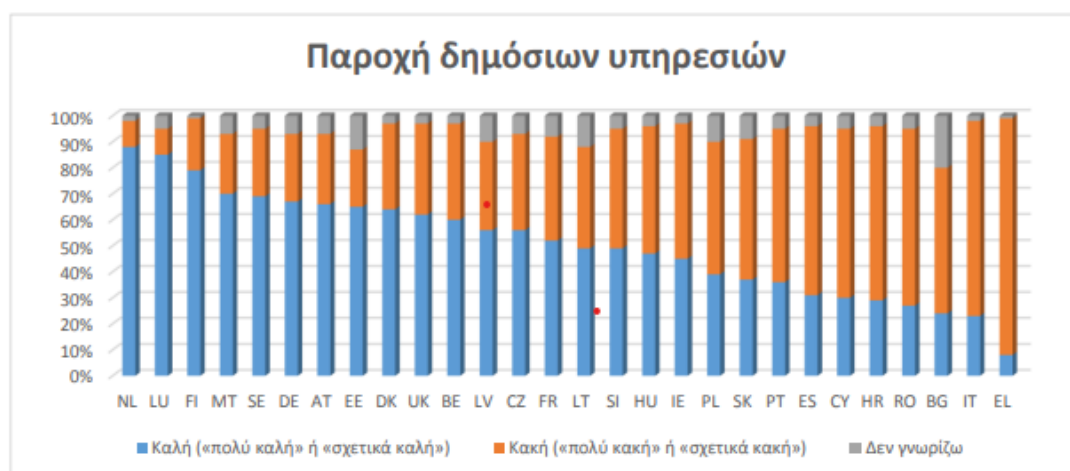
Πιο συγκεκριμένα η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στον δημόσιο τομέα μπορεί να εντοπιστεί σε τρία επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο είναι το μακρο-επίπεδο το οποίο περιλαμβάνει τις σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στους πολίτες και στους δημόσιους οργανισμούς. Στο δεύτερο επίπεδο εμπίπτουν οι αλληλεπιδράσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στα δύο συμβαλλόμενα μέρη, δηλαδή σε αυτόν που παρέχει την υπηρεσία και σε αυτόν που την δέχεται, με κύριο στόχο την βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας. Τέλος, υπάρχει το μικρο-επίπεδο το οποίο αναφέρεται ουσιαστικά στις σχέσεις που δημιουργούνται στα πλαίσια του ίδιου του

οργανισμού, δηλαδή τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα και την Διοίκηση, έχοντας ως έναν από τους βασικότερους στόχους την ανάπτυξη ενός ποιοτικού περιβάλλοντος εργασίας , μέσα σε κατάλληλα διαμορφωμένες συνθήκες που θα εμπνέουν και θα παρακινούν τους εργαζομένους να αποδίδουν τα μέγιστα των δυνατοτήτων τους (Bouckaert, 1995).

Οι κυριότεροι προσδιοριστικοί παράγοντες της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών κρίνεται η προσβασιμότητα στην υπηρεσία είτε αυτό αναφέρεται στην χωρική πρόσβαση στην υπηρεσία είτε εξυπηρέτηση μέσω σύγχρονων εξ αποστάσεως μέτρων, η απλοποιημένη και κατανοητή γλώσσα και διαδικασία επικοινωνίας με τους πολίτες, η ταχύτητα με την οποία ανταποκρίνεται ο οργανισμός στην κάλυψη των αναγκών του πολίτη, η επάρκεια του προσωπικού , η αξιοπιστία και η εμπιστευτικότητα στην παροχή υπηρεσιών και τέλος η ευγενική συμπεριφορά και η καλοσύνη του προσωπικού (Sancho ,1999) Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2016 από αρμόδια στελέχη της Ε.Ε. , η ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών που παρέχει μία χώρα σχετίζεται με το επίπεδο εμπιστοσύνης των πολιτών στην δημόσια διοίκηση, την ευκολία τους στην πρόσβαση και στην άσκηση της επιχειρηματικότητας και εν γένει στην ύπαρξη κοινωνικής ευημερίας.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται οι διαφορές που παρουσιάζονται ανάμεσα στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης αναφορικά με την αντίληψη που εμφανίζουν οι πολίτες για την παροχή δημοσίων υπηρεσιών.(Π.Δ.Δ.,2016)

Σχήμα 1: Αντίληψη για την Ποιότητα Δημοσίων Υπηρεσιών



1.3 Ικανοποίηση πολιτών στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Το 2013 πραγματοποιήθηκε μία έρευνα από το παρατηρητήριο Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος και είχε ως στόχο την μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των επιχειρήσεων από την ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Η οικία έρευνα χρησιμοποίησε ένα βαρόμετρο το οποίο αποτελεί έναν δείκτη μέτρησης της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών και λαμβάνει τιμές από το μηδέν (χαμηλή ικανοποίηση) , μέχρι το 100 (υψηλή ικανοποίηση).

Ο συγκεκριμένος δείκτης προσεγγίζει την ικανοποίηση σε δύο βασικά επίπεδα , το επίπεδο της αντίληψης βάσει παραδειγμάτων πρόσφατης εμπειρίας που έχουν οι επιχειρήσεις από μία δημόσια υπηρεσία και σε επίπεδο προσδοκίας βάσει των ρεαλιστικών προσδοκιών που διέθεταν οι επιχειρήσεις από τις παρεχόμενες δημόσιες υπηρεσίες.

1.4 Διαστάσεις μέτρησης της ποιότητας

Για να γίνει εφικτή η μέτρηση της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών στην παραπάνω έρευνα χρησιμοποιούνται οι πέντε διαστάσεις ποιότητας που ακολουθούνται στο μοντέλο SERVQUAL, το οποίο ονομάζεται έτσι από τα αρχικά Service και Quality, δηλαδή της ποιότητας των υπηρεσιών. Αποτελεί μια μεθοδολογία αλλά και συνάμα ένα εργαλείο ανάλυσης και μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών, εξετάζοντας την υπό το πρίσμα πέντε βασικών διαστάσεων.

Η πρώτη διάσταση αφορά την αξιοπιστία και την ακρίβεια που εφαρμόζεται στην παροχή των υπηρεσιών. Η δεύτερη διάσταση αφορά την προθυμία που επιδεικνύουν οι δημόσιοι υπάλληλοι στην άμεση εξυπηρέτηση και υποστήριξη των πολιτών. Η Τρίτη διάσταση αναφέρεται στην δημιουργία και στη μετάδοση κλίματος εμπιστοσύνης και σιγουριάς από τους δημοσίους υπαλλήλους προς τους πολίτες, λαμβάνοντας υπόψη παράλληλα και την επάρκεια των γνώσεων και των ικανοτήτων τους. Η τέταρτη διάσταση αφορά το ενδιαφέρον του υπαλλήλου για τις εξατομικευμένες ανάγκες του πολίτη και η Πέμπτη και τελευταία διάσταση αναφέρεται στην επάρκεια των δημοσίων υπηρεσιών αναφορικά με την καταλληλότητα των εγκαταστάσεων και της υλικοτεχνικής υποδομής.

Τα ευρήματα υποστηρίζουν πως οι δείκτες που αφορούν το ενδιαφέρον, την αξιοπιστία και την εξυπηρέτηση παρουσιάζουν ιδιαίτερα χαμηλή βαθμολογία κάτω του 40, ενώ ακολουθούν οι δείκτες των υποδομών όπου οι ερωτηθέντες είναι οριακά δυσαρεστημένοι με αυτές. Μια πιο θετική εικόνα δείχνει να έχει ο δείκτης της εμπιστοσύνης όπου βαθμολογείται με 44 μονάδες. Πιο συγκεκριμένα το εργαλείο της παρούσας έρευνας καταδεικνύει πως η Δημόσια Διοίκηση δεν ανταποκρίνεται πάντα αποτελεσματικά και με αξιοπιστία στα αιτήματα των επιχειρήσεων-συναλλασσόμενων, ενώ δεν φαίνεται να διαθέτει πελατοκεντρική φιλοσοφία δηλαδή να παρουσιάζει το απαραίτητο ενδιαφέρον ώστε να εστιάζει και να κατανοεί με σαφήνεια και επάρκεια τις εξατομικευμένες ανάγκες των επιχειρήσεων. Ακόμα αναποτελεσματική κρίνεται και η έγκαιρη εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων καθώς οι ώρες λειτουργίας και εξυπηρέτησης του κοινού δεν θεωρούνται απόλυτα εξυπηρετικές. Αναφορικά με τις εμπιστοσύνη στις γνώσεις των υπαλλήλων διαφαίνεται ως επαρκής η ικανότητα και η εμπειρία των υπαλλήλων η οποία όμως επισκιάζεται από την ανεπάρκεια του συστήματος. Τέλος, στις υλικοτεχνικές υποδομές κρίνεται πως υπάρχουν πολλά περιθώρια βελτίωσης.

Ακόμα μεγαλύτερη δυσαρέσκεια παρουσιάζεται από τις μικρές επιχειρήσεις όπου έδωσαν χαμηλότερη βαθμολογία στην ποιότητα της δημόσιας διοίκησης σχετικά με τις μεσαίες και μεγαλύτερες επιχειρήσεις πράγμα που υποδηλώνει πως είτε η Δημόσια Διοίκηση είναι έτσι προσαρμοσμένη στις ανάγκες των μεσαίων επιχειρήσεων, είτε οι δεύτερες κατάφεραν να προσαρμοστούν στον τρόπο λειτουργίας του κράτους.

Επιπροσθέτως, εκτός από τους προαναφερθέντες σταθερούς δείκτες μέτρησης της ποιότητας εξετάστηκαν επίσης και ο δείκτης της διαφάνειας, με την πλειονότητα των συμμετεχόντων να αντιμετωπίζει προβλήματα διαφάνειας και ο δείκτης ύπαρξης εμποδίων στην επιχειρηματικότητα με τους συμμετέχοντες να ιεραρχούν τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετώπιση σχετικά με αυτό.

Ως το πιο σημαντικό εμπόδιο στην επιχειρηματικότητα κρίθηκε η γραφειοκρατία, οι συχνές μεταρρυθμίσεις και αλλαγές στη νομοθεσία καθώς και η ελλιπής και δύσκαμπτη δια λειτουργικότητα που υπάρχει μεταξύ των φορέων, ενώ ως λιγότερο σημαντικά προβλήματα κρίθηκαν οι ελλείψεις σε προσωπικό και υλικοτεχνικές υποδομές.(ΣΕΒ, 2013)

1.5 Άλλοι τρόποι μέτρησης της Ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών

Τα βασικότερα μοντέλα μέτρησης της ποιότητας στο Δημόσιο είναι το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας, το γνωστό ISO, το Ευρωπαϊκό μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model) και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Τσιότρας, 2002). Το τελευταίο μοντέλο, είναι ένα χρήσιμο εργαλείο που αποσκοπεί στην βελτίωση των επιδόσεων των δημοσίων οργανισμών μέσω των κατάλληλων τεχνικών διοίκησης και προσφέρεται δωρεάν στον δημόσιο τομέα.

Σύμφωνα με τα κριτήρια που θέτει πρέπει τα ηγετικά στελέχη να δίνουν σαφείς οδηγίες και να παρακινούν τους υπαλλήλους να επιτύχουν τους στόχους τους, ενώ θα πρέπει να αναπτύσσεται η κατάλληλη στρατηγική και προγραμματισμός ώστε να είναι ξεκάθαροι οι στόχοι του οργανισμού από όλους και να υπάρχει εναρμόνιση με αυτούς. Ακόμα, η οργάνωση θα πρέπει να ακολουθεί την ανάλογη πορεία ώστε να αποτελέσματα που προκύπτουν να προσανατολίζονται και προς τους πολίτες, παρέχοντας τους υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, αλλά και προς το Ανθρώπινο Δυναμικό το οποίο θα πρέπει να αισθάνεται ικανοποιημένο μέσα στο περιβάλλον εργασίας του ώστε να είναι και περισσότερο αποδοτικό (ΥΠΕΣ, 2007).

Υπό αυτό το πρίσμα η ΔΟΠ, η οποία αποτελεί μια μορφή διοίκησης που ακολουθεί σφαιρική και ολική προσέγγιση, ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πολιτών, για ποιοτική κάλυψη των αναγκών τους, εμπλέκοντας τόσο την διοίκηση όσο και τους υπαλλήλους ενός δημοσίου οργανισμού ή υπηρεσίας στην αξιοποίηση ποσοτικών μεθόδων που θα έχουν ως στόχο την διαρκή ανάπτυξη και βελτίωση των απαιτούμενων διαδικασιών.

1.6 Τρόποι βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών

Η αποτελεσματική λειτουργία του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα δεν αποτελεί μόνο θέμα προσώπων αλλά πολιτικής βούλησης, μεταβολής συνολικών αντιλήψεων και κουλτούρας και εφαρμογής μεθόδων του σύγχρονου επιχειρησιακού μάνατζμεντ. Οι παραπάνω συνθήκες σε συνδυασμό με την υιοθέτηση των αρχών που διέπουν την ΔΟΠ μπορούν να αποτελέσουν πρόσφορο έδαφος για την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και αξιοπιστίας.

Σύμφωνα με τον Κεφή, υπάρχουν κάποια συγκεκριμένα και άκρως σημαντικά βήματα που πρέπει να ακολουθεί η Δημόσια Διοίκηση ώστε να απαγκιστρωθεί από την γραφειοκρατική της αντίληψη και να ενστερνιστεί μια πολιτοκεντρική πολιτική.

Τα βήματα αυτά είναι τα ακόλουθα:

- Μεταβολή της αντίληψης και της δράσης των κρατικών λειτουργών.
- Δημιουργία ομαδικού και συνεργατικού κλίματος σε όλα τα διοικητικά επίπεδα.
- Εφαρμογή μεθόδων εσωτερικής ατομικής ανάπτυξης που ακολουθούνται σε μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις.
- Η αποτελεσματική αξιοποίηση κάθε δυνατού πόρου είτε υλικού, άυλου αλλά και ανθρώπινου.
- Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω πόρων για να δημιουργηθούν οι κατάλληλες ικανότητες στους εργαζομένους που θα βελτιώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των δημοσίων οργανισμών.
- Η οριοθέτηση εφικτών στόχων και η κατανόηση τους από όλα τα συμβαλλόμενα μέρη.
- Η βελτιστοποίηση της πρόσβασης και της διαχείρισης των πληροφοριών από τους εργαζομένους.
- Η εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης και μηχανισμών ελέγχου που θα στοχεύουν στην βελτίωση και όχι στον εκφοβισμό.

Έχει παρατηρηθεί πως οι καλά σχεδιασμένες υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μπορούν να έχουν ευεργετικά αποτελέσματα στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από το δημόσιο. Παρόλα αυτά, σύμφωνα με έκθεση αξιολόγησης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση που έγινε το 2017, διαφαίνονται οι έντονες διακυμάνσεις αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε ολόκληρη την Ευρώπη. Οι χώρες οι οποίες παρουσιάζουν τις καλύτερες επιδόσεις είναι η Γερμανία, η Αυστρία, η Μάλτα και οι

χώρες της Βαλτικής και της Σκανδιναβίας. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση παρέχει την διαφάνεια που αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία αναφορικά με τις ευθύνες και τις επιδόσεις του κράτους, παρόλα αυτά τα αποτελέσματα ποικίλουν και δεν καταδεικνύουν συνεπή εφαρμογή σε όλα τα κράτη. (Θεματικό Ενημερωτικό Δελτίο Ευρωπαϊκού Εξαμήνου, 2017)

2. Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

2.1 Ο ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί έναν νέο τρόπο διοίκησης μιας μονάδας, είτε αναφερόμαστε σε μία επιχείρηση είτε σε έναν οργανισμό, κατά τον οποίο δίνεται ειδικότερη έμφαση στην βέλτιστη ικανοποίηση των πελατών και στην συνεχόμενη ανάπτυξη και βελτίωση. Με βάση τις αρχές που την διέπουν τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, ως ‘‘ πελάτες’’ , δεν νοούνται μόνο τα άτομα τα οποία βρίσκονται εκτός του οργανισμού και είναι αποδέκτες του προϊόντος ή της υπηρεσίας, αλλά θεωρούνται και τα άτομα που βρίσκονται εντός αυτής, δηλαδή τα στελέχη της διοίκησης και οι υπάλληλοι μέσα στον οργανισμό, οι οποίοι συνεισφέρουν με τον τρόπο τους στην παραγωγή και την προσφορά ποιοτικών αγαθών και υπηρεσιών (Δερβιτσιωτης,2001)

Ουσιαστικά πρόκειται για μία λειτουργική φιλοσοφία που βασίζεται στην συνεχή βελτίωση και στη συνεργασία των ατόμων μέσω ομαδικών προσπαθειών. Οι βασικότεροι παράγοντες που κρίνουν την επιτυχία αυτού του διοικητικού εργαλείου είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης καθώς και η συνεργασία των υποσυστημάτων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η ΔΟΠ περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που στοχεύουν στην αποτελεσματική χρήση όλων των πόρων του οργανισμού (υλικών, άυλων, οικονομικών, ανθρωπίνων) ώστε να υπάρχει ικανοποίηση σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Η ΔΟΠ προέρχεται μέσω της εξέλιξης του μανάτζμεντ ποιότητας, με βάση το οποίο αρχικά γινόταν η επιθεώρηση των προϊόντων, έπειτα ακολουθούσε ο έλεγχος των διαδικασιών και σε τελικό στάδιο ελεγχόταν η ποιότητα του συστήματος. Ουσιαστικά, η διασφάλιση της ποιότητας αποτελούσε ξεχωριστή ευθύνη και μέλημα εργαζομένων που θεωρούνταν ειδικοί σε αυτό το κομμάτι. Στην συνέχεια, όπου παρατηρήθηκε πως ο καταμερισμός των εργασιών κατά αυτόν τον τρόπο δεν ήταν επαρκής για να

διασφαλιστεί η ποιότητα, ξεκίνησε να υπεισέρχεται η αντίληψη πως στην διασφάλιση της ποιότητας θα πρέπει να συμμετέχει και να συνεισφέρει το σύνολο των εργαζομένων και της διοίκησης του οργανισμού (James, 1998, p. 69).

Σύμφωνα με τους Sliwa και Wilcox(2008), η ΔΟΠ αποτελεί έναν στενευμένο και δυναμικό μοντέλο διοίκησης που έχει σαν επιδίωξη να ενσωματωθεί σε όλους τους τομείς και τις λειτουργίες ενός οργανισμού με στόχο την ικανοποίηση και τη αποτελεσματική κάλυψη των αναγκών των πελατών και των στόχων που θέτει ο οργανισμός. Είναι μία δυναμική διαδικασία καθώς οι οργανισμοί πρέπει να βελτιώνουν συνεχώς τις διαδικασίες που ακολουθούν εφαρμόζοντας τις γνώσεις και τις εμπειρίες των υπαλλήλων στα πλαίσια οργάνωσης και διαχείρισης του οργανισμού.

Συμπερασματικά η ΔΟΠ μπορεί να αποδοθεί ως διοίκηση, δηλαδή ικανότητα ελέγχου προγραμματισμού και ηγεσίας, η οποία είναι ολική, πραγματοποιείται δηλαδή στο σύνολο ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης και στον όρο ποιότητα που αφορά τον βαθμό της τέλει παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών. Συνεπώς, αποτελεί ουσιαστικά τον τρόπο διοίκησης του συνόλου ώστε να επιτευχθούν τα τέλεια αποτελέσματα. (Besterfield et al., 2011)

2.2 Ιστορία της ΔΟΠ

Σαν έννοια η ποιότητα τόσο στην παραγωγή προϊόντων όσο και αργότερα στη παροχή υπηρεσιών άρχισε να εμφανίζεται κατά την διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης. Σε εκείνη την περίοδο όπου κατά κύριο λόγο η παραγωγή των προϊόντων γινόταν μαζικά και η εργασία επιμεριζόταν σε διάφορα στάδια ήταν αδύνατη εποπτεία της ποιότητας από το κάθε εργαζόμενο. Έτσι γίνανε τα πρώτα βήματα στην κατάρτιση των πρώτων τμημάτων επιθεώρησης της ποιότητας των παραγομένων προϊόντων ανεξάρτητα από την παραγωγή.(Τσιόρτας,2002).

Έπειτα άρχισαν να πραγματοποιούνται έλεγχοι ποιότητας μετά την παραγωγή οι οποίοι ήταν συνδεδεμένοι με κάποιες προδιαγραφές που θα έπρεπε να καλύπτει το προϊόν. Στα μέσα της δεκαετίας του 1950 κάνει την εμφάνιση της η έννοια της διασφάλισης ποιότητας κατά την οποία σχεδιάζονται ολόκληρα συστήματα και διαδικασίες που στοχεύουν στην εξ αρχής παραγωγή ενός ποιοτικού προϊόντος. Στα τέλη της δεκαετίας

του 1980 εμφανίζεται και η έννοια της ΔΟΠ που όπως προαναφέρθηκε είναι ένα δυναμικό και ολιστικό σύστημα διοίκησης της ποιότητας καθώς η διασφάλιση της δεν αφορά ένα συγκεκριμένο τμήμα αλλά επεκτείνεται σε όλη την επιχείρηση. Η οργανωτική δομή της ΔΟΠ είναι τέτοια ώστε η ποιότητα να είναι μέλημα όλων των εργαζομένων και όχι μόνο μίας ομάδας ειδικών ενώ η επίτευξη της ορίζεται με εξωτερικά κριτήρια δηλαδή έχοντας ως κίνητρο τις ανάγκες του καταναλωτή και όχι τις εσωτερικές προοπτικές της επιχείρησης, όπως η κερδοφορία. (Κεφής, 2005) Σύμφωνα με τον γνωστότερο εκφραστή της, τον Deming η ΔΟΠ αποτελεί μία αλυσίδα όπου η υψηλή ποιότητα θα οδηγήσει σε καλύτερα προϊόντα και λιγότερο κόστος (Deming, 1986)

2.3 Αντικειμενικοί σκοποί της ΔΟΠ

Σύμφωνα με τον Gower(1997), οι σκοποί της ΔΟΠ είναι οι ακόλουθοι:

- Η βελτίωση της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών.
- Η ταχύτερη επεξεργασία των αναγκών των πελατών.
- Η γρηγορότερη προσαρμογή στις εξελίξεις των απαιτήσεων των καταναλωτών.
- Η μείωση του κόστους μέσω βελτίωσης της ποιότητας και εξάλειψης αναποτελεσματικών διαδικασιών που δεν προσφέρουν κάποια αξία στην επιχείρηση.
- Η μέγιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα.
- Βελτίωση της ικανότητας της επιχείρησης να προσαρμόζεται στο εξωτερικό περιβάλλον και να είναι ανοιχτή στην καινοτομία και στις νέες τεχνολογίες
- Ανάπτυξη οργανωτικής νοοτροπίας μέσα στην επιχείρηση ώστε οι εργαζόμενοι να καταβάλουν προσπάθεια για να επιτύχουν τους στόχους σαν μια φυσιολογική έκφραση της κουλτούρας της εταιρείας ή του οργανισμού.

Οι σκοποί της ΔΟΠ επιτυγχάνονται έχοντας ως γνώμονα τρία βασικά χαρακτηριστικά. Την δέσμευση όλων των στελεχών για συνεχή ανάπτυξη των προσπαθειών που εξασφαλίζουν την ποιότητα, τη γνώση υπό την έννοια της συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού ώστε να αποφεύγονται λάθη, παραλείψεις και προβλήματα και τέλος την συμμετοχή όλων στην στοχοθεσία, στην ανάλυση και επίλυση προβλημάτων και όσο είναι δυνατόν στην λήψη αποφάσεων. Τα σύγχρονα στελέχη της διοίκησης οφείλουν να λειτουργούν με τέτοιο τρόπο ώστε

να ευνοείται και να ενθαρρύνεται η συμμετοχή και η συνεργασία των εργαζομένων και η επίτευξη των ατομικών στόχων να αντανakλώνται ως επίτευξη του συνολικού στόχου της επιχείρησης.

2.4 Η σκληρή πλευρά της ΔΟΠ

Πέρα από την μαλακή πλευρά της ΔΟΠ η οποία αφορά ουσιαστικά όλες τις αρχές και τους κανόνες που την διέπουν υπάρχει και η σκληρή της πλευρά που η οποία αναφέρεται σε όλα τα εργαλεία και τις τεχνικές που μπορούν να βελτιώσουν την λειτουργία του οργανισμού , καθώς με την βοήθεια τους συλλέγονται δεδομένα και πληροφορίες που εφόσον αξιοποιηθούν κατάλληλα οδηγούν στην παραγωγή καλύτερων αποτελεσμάτων. Τέτοια εργαλεία θεωρούνται ο στατιστικός έλεγχος, το σύστημα ISO 9000, τα ιστογράμματα κ.α.

Εκτός από τα εργαλεία το κατάλληλο καθοδηγητικό πλαίσιο δίνεται στις επιχειρήσεις και από τα βραβεία ποιότητας όπως το βραβείο Deming που καθιερώθηκε στην Ιαπωνία το 1951 προς τιμήν του W.Edwards Deming, για πολλούς αποτελεί τον ‘πατέρα’ της ποιότητας. Το βραβείο επικεντρώνεται στην επιτυχή επιχειρησιακή εφαρμογή στατιστικών τεχνικών ελέγχου και απονέμεται και σε ιδιωτικές και σε δημόσιες επιχειρήσεις. Ένα ακόμη βραβείο αποτελεί το Baldrige που δημιουργήθηκε το 1987 για να προωθήσει και να ευαισθητοποιήσει θέματα αναφορικά με την ποιότητα και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη ως το πλέον αποτελεσματικότερο μέσο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πρόκειται για ένα βραβείο με ιδιαίτερο κύρος που θεσμοθετήθηκε από το υπουργείο Εμπορίου και την Αμερικάνικη Εταιρεία Ελέγχου Ποιότητας.

Μετά τη απήχηση που είχε το βραβείο Baldrige στη Αμερική, ιδρύθηκε το 1988 και στην Ευρώπη ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από 14 πολυεθνικές εταιρείες , με σκοπό να προωθηθούν και στην ευρωπαϊκή ήπειρο οι αρχές της ΔΟΠ. Το 1991 δημιουργήθηκαν το Ευρωπαϊκό Έπαθλο Ποιότητας και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας που απονέμεται στην επιχείρηση με καλύτερη εφαρμογή ποιοτικών διαδικασιών(Κεφής,2005).

2.5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο

Εμφανίζεται συχνά η λανθασμένη άποψη πως η ΔΟΠ, είναι κάτι το οποίο εφαρμόζεται κυρίως στον κατασκευαστικό τομέα, όμως τα τελευταία χρόνια αρχίζει να διαφαίνεται μια αυξανόμενη τάση προς αυτή και από τον δημόσιο τομέα όπου οι Κυβερνήσεις πλέον αντιλαμβάνονται πως πρέπει να αναπτύξουν με τέτοιο τρόπο την διοίκηση ώστε να παράγουν όσο το δυνατόν καλύτερο αποτέλεσμα με το χαμηλότερο κόστος. Οι πολίτες πλέον απαιτούν υψηλότερης ποιότητας υπηρεσίας, που συνεπάγεται με αύξηση του κόστους ενώ την ίδια στιγμή οι κυβερνήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν δημοσιονομικούς περιορισμούς. Η πολιτεία όμως οφείλει να λειτουργεί με τον πλέον αποδοτικό τρόπο για να εξασφαλίζει την μέγιστη δυνατή κοινωνική ευημερία στους πολίτες της (Ho et.al.,2001).

Η προσπάθεια κάλυψης του παραπάνω κενού, με μεθόδους αύξησης των δημοσίων εσόδων μέσω φορολογίας, θα μπορούσε να προκαλέσει έντονη δυσαρέσκεια στους πολίτες και να υπάρξει πολιτικό κόστος προς τις Κυβερνήσεις. Αυτό έχει προκαλέσει το ολοένα και μεγαλύτερο ενδιαφέρον προς την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ, η οποία αποτελεί μια εξαιρετική επιλογή, καθότι μπορεί να βελτιώσει την παρεχόμενη ποιότητα που προσφέρεται προς τους πολίτες, διατηρώντας παράλληλα λογικά επίπεδα κόστους και επιδιώκοντας αποτελέσματα όσο το δυνατόν συντομότερα. Έτσι, διασφαλίζεται πως οι παρεχόμενες υπηρεσίες που προσφέρονται στον πολίτη (όπως η εύκολη και έγκαιρη πρόσβαση σε νοσοκομεία, σχολεία, έκδοση και παροχή πιστοποιητικών κ.α.) διατηρούνται σε υψηλά επίπεδα με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος.

Υποστηρίζεται πως δεν υπάρχει αμφιβολία ως προς την δυνατότητα της εφαρμογής της ΔΟΠ στον δημόσιο τομέα, παρόλα αυτά εκφράζεται η ανησυχία πως οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν είναι εύκολο να υιοθετήσουν και να προσαρμοστούν σε σύντομο χρονικό διάστημα σε αυτές τις αρχές (Tachiki, 2008).

Ειδικότερα στην περίπτωση της Ελλάδας, όπου λόγω της βαθιάς οικονομικής κρίσης κλήθηκε να μειώσει σημαντικά τις δημοσιονομικές της δαπάνες, οι δημόσιοι οργανισμού και φορείς πρέπει να είναι σε θέση να παράγουν το ίδιο ή ακόμα και καλύτερο επίπεδο ποιοτικών υπηρεσιών, με τους διατιθέμενους οικονομικούς, τεχνολογικούς αλλά και ανθρώπινους όρους οι οποίοι είναι περιορισμένοι. Ακόμα, ένας επιπλέον λόγος που

καθιστά αναγκαία την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στην ελληνική δημόσια διοίκηση είναι και η γενικότερη αδυναμία που υπάρχει αναφορικά με τον έλεγχο και την αποδοτικότητα των υπηρεσιών, καθότι η φύση των υπηρεσιών που αποτελούν άυλο αγαθό, καθιστά δύσκολη την άντληση δεικτών μέτρησης αναφορικά με την ποιότητα του αποτελέσματος.

Φυσικά έχει αποδειχθεί πως ακόμα και στις περιπτώσεις όπου η μέτρηση της ποιότητας μπορεί να αντληθεί από μετρήσιμους δείκτες αυτό δε συνεπάγεται απαραίτητα βελτίωση της αν δεν υπάρχει η κατάλληλη διοικητική βάση. Η εφαρμογή διοικητικών αρχών που διέπονται από την ΔΟΠ ,μπορεί να συνεισφέρει στην αλλαγή νοοτροπίας και αντίληψης μέσα σε έναν οργανισμό και να ευνοήσει την καλύτερη και αποτελεσματικότερη συνεργασία μεταξύ των μελών (Κεφής, 2005).

Σύμφωνα με τον συνήγορο του πολίτη η ποιότητα της δημόσιας διοίκησης καθορίζεται από την γενικότερη στάση που διέπει την συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων όπου θα πρέπει να αντιμετωπίζουν τον πολίτη με ορθό και νόμιμο τρόπο, ενώ οι πολίτες οφείλουν να διαθέτουν κοινή συνείδηση και να μη σιωπούν σε φαινόμενα διαφθοράς και αυθαιρεσίας.(Συνήγορος του πολίτη, 2012)

Όπως υποστηρίζεται και από την διεθνή τράπεζα οι πολίτες είναι πιο πιθανό να κρίνουν ως αξιόπιστο ένα κράτος και το προσωπικό του όταν οι αρμόδιες υπηρεσίες διαθέτουν λειτουργούν σωστά και όντως παρέχουν τις υπηρεσίες που πρέπει να παρέχουν. Όταν ο διοικητικός μηχανισμός μιας χώρας χαρακτηρίζεται από ειλικρίνεια και τήρηση της εφαρμογής των κανόνων και των κανονισμών που έχουν θεσπιστεί οι πολίτες αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια και εμπιστοσύνη προς το κρατικό μηχανισμό και τους εκπροσώπους του θεωρώντας πως οι κυβερνήσεις του αξιοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους δημόσιους πόρους(The World Bank,2012)

Οι χώρες που υπήρξαν πρωτοπόρες στην εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στην διαχείριση των δημοσίων υποθέσεων τους είναι η Ιαπωνία και οι ΗΠΑ και έκτοτε ήδη από τις αρχές του 1990 ακολούθησαν και άλλες χώρες του ανεπτυγμένου κόσμου να ακολουθούν τις αντίστοιχες πρακτικές ώστε να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Μεγάλης Βρετανίας όπου κατά τις δεκαετίες 1980 και 1990 αναπτύχθηκαν τρεις στρατηγικές ανάπτυξης της ποιότητας σε

τοπικό επίπεδο αρχικά που όμως επεκτάθηκε στη συνέχεια στο σύνολο του δημοσίου τομέα.

Αυτές οι στρατηγικές ήταν η στρατηγική αγοράς όπου επιχειρήθηκε να εδραιωθεί η αντίληψη πως ο δημόσιος τομέας είναι σε θέση να ανταγωνιστεί τον ιδιωτικό επί ίσους όρους, βελτιώνοντας διαρκώς την ποιότητα θεσπίζοντας υψηλά και συνάμα εφικτά πρότυπα. Ξεκίνησε έχοντας ως επίκεντρο τα σχολεία στα οποία τέθηκε ως στόχος η παροχή αρτιότερης εκπαίδευσης. Η δεύτερη στρατηγική είναι αυτή του καταναλωτή στην οποία μελετάται η αγορά και η κοινή γνώμη ώστε να βελτιωθούν οι σχέσεις μεταξύ της διοίκησης και των πολιτών. Η τρίτη στρατηγική είναι η οργανωσιακή στρατηγική στην οποία γίνεται εστίαση στη μελέτη των συστημάτων και των διαδικασιών για την εφαρμογή των προτύπων ποιότητας ISO 9000. Στην συγκεκριμένη πρακτική χρησιμοποιήθηκαν και μέθοδοι και πρακτικές του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Ποιοτικής Διοίκησης.

Προκειμένου να διορθωθούν τα λάθη της στρατηγικής αγοράς εφαρμόστηκε στα μέσα του 1990 και η στρατηγική της αξίας όπου έκανε εντονότερη την συνεργασία πολίτη κράτους εξισορροπώντας την σχέση κόστους ποιότητας(Ρωσσίδη,2014)

3. Η Ποιότητα στην ΕΕ

3.1 Εργαλεία Ποιότητας στην Ε.Ε.

Το ενδιαφέρον των ευρωπαίων πολιτών στην παροχή υψηλής ποιότητας δημοσίων υπηρεσιών είναι στις μέρες μας υψηλότερο από ποτέ και για αυτό τον λόγο η βελτίωση της αποτελεί σημαντικό κομμάτι στην ατζέντα της Ε.Ε. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο η ανάπτυξη πολιτικών και στρατηγικών προσανατολισμένων στην δημιουργία μιας κουλτούρας ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες είναι το κύριο στοιχείο για την βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας του δημοσίου τομέα. Τα περισσότερα κράτη στις μέρες μας έχουν κάνει προσπάθειες για να αναπτύξουν τις κατάλληλες διοικητικές μεταρρυθμίσεις και να έχουν ένα πιο αποδοτικό σύστημα δημόσιας διοίκησης. Μέσω των θεσμών της η Ε.Ε. προσπαθεί να υποστηρίξει τις προσπάθειες των χωρών και να προωθήσει μοντέλα εστιασμένα στην ποιότητα.

Τα πιο γνωστά και δημοφιλή μοντέλα ποιότητας που χρησιμοποιούνται στις χώρες της Ε.Ε. είναι το BEM(Business Excellence Model), το ISO και το CAF(Common Assessment Framework) ή ΚΠΑ. Η εφαρμογή τους πάντα υποστηριζόταν από την Ε.Ε. μέσω χρηματοδοτήσεων , αναλύσεων, τεχνικής βοήθειας και την ανάπτυξη και μετάδοση καλών πρακτικών ανάμεσα στα κράτη. Το BEM αναπτύχθηκε από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διοίκησης της Ποιότητας (EFQM) και βασίζεται στην φιλοσοφία της αριστείας και στην προώθηση των βέλτιστων πρακτικών. Εφαρμόστηκε για πρώτη φορά στην Γερμανία στον τομέα των οργανισμών υγείας και έκτοτε επεκτάθηκε σε διάφορα μέλη της Ε.Ε. Το ΚΠΑ παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στην Λισαβόνα το 2000 στο πρώτο Ευρωπαϊκό Συνέδριο για την Ποιότητα στην Δημόσια Διοίκηση της Ευρώπης και δημιουργήθηκε ώστε να θέσει ένα κοινό πλαίσιο αξιολόγησης και βελτίωσης της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών.(Dragomir,2019)

Στην Ευρώπη δραστηριοποιούνται περίπου 75 εκατομμύρια εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα απασχολώντας το 25% του συνολικού εργατικού δυναμικού με αποτέλεσμα ο δημόσιος τομέας να αποτελεί την μεγαλύτερη 'βιομηχανία' στην Ευρώπη εφόσον είναι υπεύθυνη σχεδόν για το 50% του ΑΕΠ. Δεδομένης της μεγάλης κλίμακας του δημοσίου τομέα η οργάνωση και η διαχείριση της κρατικής χρηματοδότησης και των οικονομικών και κοινωνικών πόρων είναι εξαιρετικής σημασίας. Η σωστή διακυβέρνηση αφορά την ικανότητα να επιτυγχάνονται οι πολιτικοί στόχοι που έχουν θεσπιστεί σύμφωνα με τις αρχές της ακεραιότητας, της δικαιοσύνης, της διαφάνειας, της λογοδοσίας , της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας.(Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017)

Ευρωπαϊκού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης (EUPAN)

Από τις αρχές του 1990 υπήρξε η συνειδητοποίηση από τα κράτη μέλη της Ε.Ε. πως η ένταξη τους σε αυτή επηρέασε το νομικό πλαίσιο και τις πρακτικές των δημοσίων διοικήσεων τους. Το 1994 για να γίνει εφικτή η παρακολούθηση των σχετικών εξελίξεων πάνω σε θέματα των δημοσίων υπηρεσιών δημιουργήθηκε το EUPAN ώστε να υπάρξει μία μορφή άτυπης συνεργασίας για αυτό τον σκοπό. Η ανάγκη του εν λόγω εργαλείου ήταν επιτακτική ιδιαίτερα λόγω της φύσης της δημόσιας Διοίκησης η οποία είναι τιμήμα του πολιτικοδιοικητικού συστήματος που έχει επηρεαστεί περισσότερο από τις εκάστοτε εθνικές παραδόσεις και την ιστορία του κάθε έθνους και για μεγάλο χρονικό διάστημα επηρεάζονταν πολύ λιγότερο από την Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση.

Η ασάφεια που υπάρχει ανάμεσα στον διαχωρισμό της διεθνούς και της εσωτερικής πολιτικής, του εθνικού δικαίου και του διοικητικού δικαίου της Ε.Ε. ή μεταξύ της εθνικής διοίκησης και της διοίκησης της Ε.Ε. άνοιξε τον δρόμο στον εξευρωπαϊσμό του δημοσίου και του διοικητικού δικαίου και στην εμφάνιση ενός νέου Ευρωπαϊκού Διοικητικού Συστήματος. Έτσι κάποιες μορφές διοικητικής ανασυγκρότησης παρατηρούνται καλύτερα στον τομέα της υλοποίησης των διαθρωτικών ταμείων της Ε.Ε. και της εταιρικής σχέσης που συνδέει τις ευρωπαϊκές, εθνικές, περιφερειακές και τοπικές διοικήσεις.

Συνεπώς το EUPAN δημιουργήθηκε λόγω της ανάγκης για παρακολούθηση των εξελίξεων που προέκυψαν από το αυξημένο αντίκτυπο της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης στις δημόσιες υπηρεσίες της κάθε χώρας. Εκτός όμως από αυτό ένας άλλος λόγος δημιουργίας του οικείου εργαλείου ήταν το αυξανόμενο ενδιαφέρον για την ανάπτυξη βέλτιστων πρακτικών και την συγκριτική αξιολόγηση. Για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα η πλειονότητα των κρατών μελών υποστήριζαν αυτό το εργαλείο καθώς υπήρχε η πεποίθηση πως ορισμένες επιτυχημένες καινοτομίες και μεταρρυθμίσεις που αφορούσαν την δημόσια διοίκηση θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν σε οποιονδήποτε οργανισμό. Αυτές θα μπορούσαν να αποτελέσουν διεθνείς βέλτιστες πρακτικές και να έχουν θετικό οικονομικό και κοινωνικό αντίκτυπο και καθολική εφαρμογή. Ουσιαστικά αυτό βασίζεται στην νέο-θεσμοκρατική θεωρία που υποστηρίζει πως μέσω των μιμητικών δυνάμεων και των μηχανισμών καταναγκασμού και κανονιστικών πιέσεων μπορεί να αλλάξει ένας οργανισμός. (Demmke,2017)

Εργαλείο Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Education Area(ESG)

Το ESG υιοθετήθηκε το 2005 από τους Υπουργούς της Ε.Ε. οι οποίοι ήταν αρμόδιοι για την ανώτατη εκπαίδευση και πραγματοποιήθηκε έπειτα από πρόταση της Ευρωπαϊκού Συνδέσμου για την Διασφάλιση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (ENQA) και της Ευρωπαϊκής Φοιτητικής Ένωσης και αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο που προσφέρει τις αρχές και τις κατευθυντήριες οδηγίες με βασική επιδίωξη να καταστεί η Ευρώπη πιο δυναμική και βασισμένη στην γνώση (σύμφωνα με την Στρατηγική της Λισαβόνας) ενώ

αναφέρονται σε αυτές οι τρεις κύκλοι της ανώτατης εκπαίδευσης όπως παρουσιάζονται στην Διακήρυξη της Μπολόνια και κατά συνέπεια δεν αποσκοπούν στην καθοδήγηση στον τομέα της έρευνας ή της διοίκησης των ιδρυμάτων γενικότερα. Αφορά ουσιαστικά την μεταστροφή σε μαθητοκεντρική μέθοδο διδασκαλίας. Το 2012 προτάθηκε η αναθεώρηση του και από το 2015 εφαρμόζεται το ESG2015 το οποίο χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη σαφήνεια και ευκολότερη εφαρμογή ώστε να παρέχει μεγαλύτερη χρησιμότητα και σταθερή βάση για να εξασφαλιστεί η επιτυχής εφαρμογή του και στο μέλλον. Το εν λόγω εργαλείο λαμβάνει υπόψη την ποικιλομορφία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων στην κάθε χώρα και προτείνει μια περιγραφική προσέγγιση τυποποιημένων αρχών που θέτουν βαρύτητα στους στόχους που πρέπει να πραγματοποιηθούν περισσότερο από το πως θα επιτευχθούν.

Η ανώτατη εκπαίδευση, η έρευνα και η καινοτομία παίζουν καθοριστικό ρόλο στην υποστήριξη της κοινωνικής συνοχής και της οικονομικής ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας, έτσι το ESG μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη της κατανόησης της Διασφάλισης Ποιότητας στην μάθηση και την διδασκαλία στα ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά ιδρύματα αλλά και στην συνεργασία αυτών, ώστε να βελτιωθεί η μετάδοση γνώσεων και καλών πρακτικών αλλά και να δημιουργηθεί εμπιστοσύνη αναφορικά με την αναγνώριση των προγραμμάτων σπουδών και των απαιτήσεων του κάθε ιδρύματος. (ESG,2015)

Στην Ελλάδα την αποστολή για την διασφάλιση υψηλής ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση την έχει αναλάβει η Αρχή Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (ΑΔΙΠ), μέλος της (ENQA), που αποτελεί μια ανεξάρτητη διοικητική αρχή και έχει ως εναρκτήριο έτος λειτουργίας το 2006. Η εν λόγω αρχή υποστηρίζει την Πολιτεία ως προς την διαμόρφωση μιας εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση ενώ παράλληλα αξιολογεί και πιστοποιεί την ποιότητα λειτουργίας των ελληνικών ΑΕΙ. (ethaae.gr)

3.2 Βέλτιστες Πρακτικές στην Ε.Ε.

Αρχές της Δημοσίας Διοίκησης SIGMA

Η επωνυμία SIGMA αποτελεί ακρωνύμιο για το Support for Improvement in Governance and Management και αφορά μια σειρά Αρχών Δημοσίας Διοίκησης που κατάρτισε ο ΟΟΣΑ σε συνεργασία με την Ε.Ε και είναι συναφείς με τις χώρες που είναι υποψήφιας προς ένταξη στην Ε.Ε. παρουσιάζοντας τις κύριες απαιτήσεις που οφείλει η κάθε χώρα να καλύπτει ώστε να ολοκληρωθεί η ενωσιακή διαδικασία. Στις συγκεκριμένες αρχές περιλαμβάνεται επίσης και ένα πλαίσιο παρακολούθησης και ανάλυσης της προόδου που παρατηρείται με την υιοθέτηση των οικείων αρχών μέσω της διατύπωσης εθνικών συγκριτικών δεικτών.

Η αρχή της Τεκμηρίωσης

Για να υπάρξει μια επιτυχημένη χάραξη πολιτικής θα πρέπει να υπάρχει και η ανάλογη τεκμηρίωση μέσω επίσημων στατιστικών δεδομένων, μελετών ή πορίσματα αξιολογήσεων κ.α. Αυτό θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί και από μία δημόσια αρχή εξειδικευμένη στην αξιολόγηση και την έρευνα που να λειτουργεί ανεξάρτητα από τα Υπουργεία. Ένα παράδειγμα καλής πρακτικής στο τομέα αυτό είναι το Ολλανδικό Γραφείο Ανάλυσης της Οικονομικής Πολιτικής και το Εργαστήριο Σκέψης (Mindlab) της Δανίας. Το Κοινό Ερευνητικό Κέντρο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στην ορθή τεκμηρίωση καθώς παρέχει ανεξάρτητη και επιστημονικά τεκμηριωμένη τεχνική υποστήριξη σε αυτό τον τομέα.

Αξιοποίηση Δεδομένων

Στις μέρες μας η κοινωνία λαμβάνει καθημερινά μια συνεχώς αυξανόμενη έκθεση σε δεδομένα από διάφορες πηγές οι οποίες κατά βάση συνδέονται με το διαδίκτυο. Αυτό δημιουργεί το φαινόμενο των 'μεγάλων δεδομένων' τα οποία θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν με τον πλέον εποικοδομητικό τρόπο για την ορθή λήψη αποφάσεων, ώστε να παραχθούν νέες πολιτικές ιδέες ενώ μπορούν να συνεισφέρουν στην καταπολέμηση της διαφθοράς στο δημόσιο. Για αυτό τον σκοπό έχουν δημιουργηθεί τα προγράμματα ISA & Horizon 2020, το Σχεδίου Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2016-2020 και η Ευρωπαϊκή Πρωτοβουλία Cloud ενώ έχει

χρηματοδοτηθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και η πολιτική Data4policy που είναι ένα παγκόσμιο φόρουμ που ασχολείται με τον αντίκτυπο και τις δυνατότητες της ψηφιακής επανάστασης στον δημόσιο τομέα.

Στα πλαίσια της ανωτέρω ψηφιακής επανάστασης δίνεται η δυνατότητα σε ολοένα και περισσότερες δημόσιες διοικήσεις να χρησιμοποιούν την γνώμη, τις προσδοκίες και την γενικότερα την συμμετοχή των πολιτών στην λήψη αποφάσεων μέσω κυβερνητικών ιστοσελίδων και μέσων κοινωνικής δικτύωσης και σε αυτό συμβάλει και η Ευρωπαϊκή Πρωτοβουλία Πολιτών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Ένα παράδειγμα καλής πρακτικής στον συγκεκριμένο τομέα είναι η πρωτοβουλία Burden Hunter στην Δανία η οποία στοχεύει στην βελτίωση της νομοθεσίας στην χώρα και βασίζεται στην φιλοσοφία πως ο τελικός χρήστης πρέπει να εμπλέκετε συστηματικά στην νομοθετική διαδικασία. Σε αντίστοιχη φιλοσοφία και χρήση δημιουργήθηκε και το πρόγραμμα Simplegis της Πορτογαλίας, το οποίο επίσης αποτελεί ένα παράδειγμα καλής πρακτικής.

Διαφάνεια και Καταπολέμηση της Διαφθοράς

Απαραίτητη προϋπόθεση για την ορθή λειτουργία του συστήματος της Διοίκησης είναι η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος απαλλαγμένη από πολιτικά και προσωπικά συμφέροντα. Στον αντίποδα της παραπάνω πρότασης βρίσκεται η διαφθορά που αφορά την κατάχρηση του δημόσιου αξιώματος που διαθέτει κάποιος ώστε να αποκομίσει προσωπικό ή ιδιωτικό κέρδος.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2013, φανερώθηκε πως ένας στους δώδεκα ευρωπαίους πολίτες έχει εμπλακεί με κάποιον τρόπο σε περίπτωση διαφθοράς στην διάρκεια του τελευταίου έτους, ένα στους τέσσερις αντιμετώπισε σε προσωπικό επίπεδο φαινόμενα διαφθορά στην καθημερινή του ζωή, ενώ τέσσερις στις δέκα επιχειρήσεις υποστήριξαν πως η διαφθορά και ο νεποτισμός αποτελούν πρόβλημα στην επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Τον Νοέμβριο του 2016 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προχώρησε στην έκδοση ενός ενημερωτικού δελτίου το οποίο παρουσίαζε πρακτικές για την καταπολέμηση της διαφθοράς.

Μερικά κράτη μέλη της ένωσης παρέχουν πόρους στο Κέντρο Διακυβέρνησης για την αποτελεσματική διαχείριση και καθοδήγηση μιας πολιτικής ηθικής και ακεραιότητας

μέσω συντονιστικών οργάνων με έμφαση στην επικοινωνία σε όλο το εύρος της διοίκησης. Ένα τέτοιο παράδειγμα καλής πρακτικής είναι ο Συντονισμός ακεραιότητας στην Φλαμανδική Κυβέρνηση του Βελγίου. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υποστηρίζει τις εθνικές αρχές μέσω του προγράμματος Hercules III το οποίο παρέχει οικονομική και τεχνική υποστήριξη στις εθνικές και περιφερειακές διοικήσεις των κρατών με κύριο σκοπό την πρόληψη και την καταπολέμηση της απάτης, της διαφθοράς και κάθε άλλης παράνομης δραστηριότητας που επηρεάζει τα οικονομικά συμφέροντα της Ένωσης.

Καλές πρακτικές αναφορικά με την καταπολέμηση της διαφθοράς ακολουθούνται στην Αυστρία όπου υπάρχουν Ποινές για πληρωμές στον τομέα της υγείας ενώ υπάρχει διαφάνεια στις λίστες αναμονής. Επίσης στην Λιθουανία παράδειγμα καλής πρακτικής αποτελεί η ανάλυση απειλών διαφθοράς και η κατάρτιση στρατηγικής για την καταπολέμηση της, ενώ η Ιρλανδία το 2014 υιοθέτησε τον Νόμο για την προστασία της διαφάνειας. Ακόμα, η Ιταλία αποτελεί παράδειγμα καλής πρακτικής μέσω της στρατηγικής OpenCoasione που αφορά την ανοικτή διακυβέρνηση της χώρας.

Όλες οι χώρες το 2009 υπέγραψαν την Υπουργική Διακήρυξη του Μάλμε και το 2017 του Ταλίν που αφορούσε την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και στοχεύει στην ενίσχυση της διαφάνειας των διοικητικών διαδικασιών. Η παραπάνω τελευταία διακήρυξη συνοδεύτηκε από το Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση για την περίοδο 2016-2020. Η μέτρηση της διαφάνειας γίνεται με τον δείκτη για την Ψηφιακή Οικονομία και Κοινωνία και περιλαμβάνεται σε πολλά έργα του προγράμματος Horizon 2020.

Η κουλτούρα της Διοίκησης Ποιότητας

Για να αναπτυχθεί η κατάλληλη κουλτούρα και άρα ένα Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας πρέπει να υπάρξει ευαισθητοποίηση πάνω στην σημασία και την προστιθέμενη αξία της ποιότητας. Η χρήση της ΔΟΠ από την ενσωμάτωση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας στο πλαίσιο της πολιτικής των διοικήσεων ως μέρος των εγγραφών του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν πρωτοβουλίες για την δημιουργία κουλτούρας ποιότητας τόσο στην περιφερειακή όσο και στην τοπική αυτοδιοίκηση. Εργαλεία ΔΟΠ μπορούν να την ενισχύσουν όπως εγχειρίδια, δημοσιεύσεις, τεχνική βοήθεια, στήριξη και συντονισμό για να δίνονται οι κατάλληλες κατευθυντήριες γραμμές και την δημιουργία δικτύωσης με τον ιδιωτικό

τομέα και την ακαδημαϊκή κοινότητα για την ανταλλαγή γνώσεων και καλών πρακτικών. Φυσικά η αξιολόγηση και η σύγκριση των επιδόσεων του δημοσίου είναι ένα αρκετά σύνθετο θέμα καθώς αποτελεί δύσκολο εγχείρημα η μέτρηση των κοινωνικών στόχων. Ένα παράδειγμα καλής πρακτικής αποτελεί η συγκριτική αξιολόγηση της απόδοσης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στο Η.Β. και στην Ολλανδία.

Επίσης μια καλή πρακτική ενίσχυση της ΔΟΠ αποτελεί και η εφαρμογή Διοίκησης της Ποιότητας στα Έγγραφα Στρατηγικής Πολιτικής και τα Προγράμματα Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών και Επενδυτικών Ταμείων (ΕΔΕΤ) στην Πολωνία. Τέλος ενθαρρυντικά λειτουργεί και η επιβράβευση και η αναγνώριση των επιτεύξεων των στόχων που επιτυγχάνουν οι δημόσιοι οργανισμοί, όπως πραγματοποιείται στην Εσθονία όπου υπάρχει το Βραβείο Ποιότητας στον Δημόσιο Τομέα.

Υποκίνηση προσωπικού

Εκτός από την επιβράβευση θετικά λειτουργεί και η κατάλληλη υποκίνηση του προσωπικού. Πολλές Διοικήσεις πλέον επικεντρώνονται στην ανταμοιβή της απόδοσης του εργαζομένου είτε προσπαθούν να εισάγουν την έννοια στην διοίκηση τους. Ωστόσο το κάθε κράτος εφαρμόζει διαφορετική προσέγγιση σύμφωνα με το διοικητικό τους σύστημα και την κουλτούρα τους. Οι τεχνικές αξιολόγησης της απόδοσης συνεχώς εξελίσσονται με την ύπαρξη ισχυρότερης σύνδεσης ατομικών και οργανωτικών στόχων και τάση προς απλούστευση των μορφών αξιολόγησης που πλέον είναι συντομότερες και βασισμένες στον διάλογο και στην συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων. Η αξιολόγηση 360 μοιρών χρησιμοποιεί τις απόψεις για την απόδοση των εργαζομένων από τους συναδέλφους τους μέσα στην υπηρεσία αλλά και από άτομα που έχουν συνεργαστεί μαζί τους και εκτός υπηρεσίας. Επίσης, εκτός από τις ικανότητες των εργαζομένων στην επίτευξη ατομικών εργασιακών στόχων μπορούν να αξιολογηθούν και ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως οι ικανότητες ομαδικής εργασίας και αποτελεσματικής επικοινωνίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Μάλτα όπου ακολουθεί ένα σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού προσανατολισμένο από τα καθήκοντα στα ποιοτικά στοιχεία κατά την αξιολόγηση της απόδοσης.

Πιθανότατα όμως το πιο γνωστό παράδειγμα υποκίνησης να αποτελεί ο μετασχηματισμός της εργασιακής κουλτούρας στην Ομοσπονδιακή Δημόσια Υπηρεσία

Κοινωνικής Ασφάλισης του Βελγίου, η οποία μετέτρεψε τον δημόσιο τομέα της χώρας από ελάχιστα ελκυστικό εργοδότη στον πλέον ελκυστικό. Στη χώρα ακολουθείται η στρατηγική υποκίνησης του προσωπικού ώστε να επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα και αποτελεί ένα παράδειγμα καλής πρακτικής και για τις υπόλοιπες χώρες. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017)

4. Ο Δημόσιος Τομέας

4.1 Ο ορισμός και τα χαρακτηριστικά του Δημοσίου

Ως δημόσιος τομέας θα μπορούσε να οριστεί οποιαδήποτε φορέας ή οργανισμός λειτουργεί στο όνομα και υπό την εποπτεία του κράτους και προσφέρει αγαθά ή υπηρεσίες έχοντας ως κυριότερο σκοπό την προώθηση του δημοσίου και κοινωνικού συμφέροντος, ακολουθώντας τον κυβερνητικό σχεδιασμό στην λειτουργία τους(Φαναριώτης,1999)

Τα άτομα επιλέγουν να απασχοληθούν στον δημόσιο τομέα για διάφορους λόγους όπως είναι η εργασιακή ασφάλεια λόγω της μονιμότητας και η μεγαλύτερη ευελιξία που επικρατεί με αποτέλεσμα να προσφέρεται καλύτερη ποιότητα ζωής(Vandenabeele 2008). Παράλληλα όμως, υπάρχουν και τα εσωτερικά κίνητρα που οδηγούν κάποιον στο να θέλει να απασχοληθεί στον δημόσιο τομέα όπως είναι η έμφυτη τάση αλτρουισμού που υπάρχει στην ανθρώπινη φύση και ευνοεί τις συμπεριφορές που συνεισφέρουν στην εξυπηρέτηση του κοινού καλού και του κοινωνικού συμφέροντος (Perry & Wise, 1990).

Συνεπώς, οι λόγοι που παρακινούν έναν εργαζόμενο να απασχοληθεί σε μια θέση στο Δημόσιο διαφοροποιούνται από τους αντίστοιχους λόγους απασχόλησης στον ιδιωτικό τομέα λόγω κυρίως της έλλειψης των οικονομικών κινήτρων αλλά και κινήτρων αναφορικά με την προσωπική εξέλιξη και ανάληψη ευθυνών που παρουσιάζεται στο Δημόσιο(Buelens και Van den Broeck, 2007). Έτσι, η Δημόσια Διοίκηση κατέχει έναν δύσκολο ρόλο και οφείλει να λειτουργεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ώστε να παρακινούνται κατάλληλα οι εργαζόμενοι του δημοσίου και επιτύχουν την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του οικείου τομέα.

4.2 Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Η αποτελεσματική εφαρμογή της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης έχει αποτελέσει χρόνια τώρα αντικείμενο συζήτησης και προβληματισμού καθότι διέπεται από πολλά προβλήματα όπως είναι η γραφειοκρατία, η χαμηλή παραγωγικότητα, η χρόνια κακοδιαχείριση, η υπερσυγκέντρωση εξουσιών καθώς και η έλλειψη ελεγκτικών και μηχανισμών αξιολόγησης (Μακρυδημήτρης, 1996).

Ειδικότερα κατά την τελευταία δεκαετία όπου η χώρα μαστίζεται από τις επώδυνες συνέπειες της οικονομικής κρίσης, η παθογένεια που χαρακτήριζε το ελληνικό δημόσιο έχει αμβλυνθεί λόγω της αναγκαιότητας μείωσης των δημόσιων κονδυλίων για να επιτραπεί η δημοσιονομική εξυγίανση της χώρας. Αυτό περιόρισε σημαντικά την μισθολογική εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων και προκάλεσε γενικότερη απογοήτευση. (Ρωσσίδης κ.α, 2015)

Όπως καταδεικνύουν στοιχεία ερευνών αναφορικά με την παρακίνηση των εργαζομένων, τα άτομα που απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους καθότι φαίνεται να υπάρχει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για αυτή σε αντίθεση με τους δημοσίους υπαλλήλους.(Μπουραντάς,1991). Ο λόγος για τον οποίο συμβαίνει αυτό, είναι η φύση και τα στοιχεία που διέπουν την εργασία στο δημόσιο που χαρακτηρίζεται από έλλειψη ποικιλίας καθηκόντων, ενώ παράλληλα υπάρχει ανεπαρκής αυτονομία στην διεξαγωγή και την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της εργασίας.

Η δημόσια διοίκηση είναι οργανωμένη με τέτοιο τρόπο που δεν επιτρέπει την ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης και αναγνώρισης των προσπαθειών των υπαλλήλων με αποτέλεσμα να μην παρέχεται προς αυτούς το κατάλληλο κίνητρο ώστε να είναι περισσότερο αποδοτικοί και προσεκτικοί ως προς την ποιότητα των υπηρεσιών. Επίσης, το γεγονός πως υπάρχει έλλειψη έγκαιρης και σωστής αξιολόγησης εμποδίζει τον εντοπισμό ανεπαρκειών και αδυναμιών που μπορεί να εμφανίζονται. Ακόμα, υπάρχει αποσύνδεση ανάμεσα στην ανταμοιβή και στην απόδοση καθότι, η μισθολογική αλλά και η ιεραρχική εξέλιξη βασίζονται σε κριτήρια

όπως η παλαιότητα, πράγμα που δεν δίνει κίνητρο στον εργαζόμενο να εντατικοποιήσει την εργασία του (Ρωσσίδης κ.α, 2015).

Όλα τα παραπάνω στοιχεία δυσχεραίνουν την εφαρμογή της ΔΟΠ στον δημόσιο τομέα. Γενικότερα χαρακτηρίστηκα του δημοσίου όπως είναι η διαμορφωμένη κουλτούρα, η μη προσεκτική εστίαση στις ανάγκες του πελάτη-πολίτη, οι υπεράριθμες διαδικασίες που πρέπει να ολοκληρωθούν, η έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, η πολυπλοκότητα των μηχανισμών λογοδοσίας, οι ενέργειες που επηρεάζονται από τα πολιτικά συμφέροντα και τέλος η απουσία ηγετικών στελεχών εμποδίζουν ακόμα περισσότερο την εφαρμογή της ΔΟΠ. (Hazlett, et. al, 2000)

4.3 Κύριες Παθολογίες του Ελληνικού Δημοσίου Τομέα

Σύμφωνα με την Λευκή Βίβλο που εκδόθηκε από το Υπουργείο Διοικητικής μεταρρύθμισης η διοικητική αναποτελεσματικότητα στην ελληνική δημόσια διοίκηση μπορεί να αποδοθεί και στην ποιότητα του ρυθμιστικού πλαισίου η οποία θεωρείται η βάση ώστε να είναι αποδοτική η παροχή των δημόσιων υπηρεσιών. Οι βασικότερες παθολογίες που παρουσιάζει το ανώτερο σύστημα είναι η ύπαρξη συναρμοδιοτήτων και επικαλύψεων καθώς και η ύπαρξη διοικητικών βαρών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις στην παροχή των υπηρεσιών.

Η έκθεση που γνωστοποίησε ο Ο.Ο.Σ.Α. παρουσίασε πως το συνολικά διοικητικά βάρη στην χώρα μας ανέρχονται στα 3,28 δισεκατομμύρια ευρώ ενώ το διοικητικό κόστος ανέρχεται στα 4,08 δισεκατομμύρια ευρώ σε δεκατρείς τομείς της ελληνικής οικονομίας. Η μέτρηση έγινε χρησιμοποιώντας την ελληνική τροποποίηση του διεθνώς αναγνωρισμένου Τυποποιημένου Μοντέλου Κόστους Αυτή η μέτρηση κατάφερε για πρώτη φορά στην χώρα μας να αποτυπώσει το βάρος που υφίστανται οι επιχειρήσεις από τις συναλλαγές τους με το δημόσιο, ειδικότερα σε ότι αφορά τη συμπλήρωση εντύπων προκειμένου να συμμορφώνονται με τις υποχρεώσεις πληροφόρησης που επιβάλλονται από τη νομοθεσία. Έγινε η προσπάθεια να ποσοτικοποιηθούν τα πλέον ενοχλητικά και επαχθή διοικητικά βάρη που προκαλούνται από το 20% των νόμων και των κανόνων σε καίριους τομείς της οικονομίας όπως τις γεωργικές επιδοτήσεις την ενέργεια, το περιβάλλον, το φορολογικό δίκαιο, τον τουρισμό κ.α. (ΟΟΣΑ,2014)

Πιο συγκεκριμένα στην Ελλάδα το ρυθμιστικό πλαίσιο χαρακτηρίζεται από πληθωρισμό, χαμηλή ποιότητα σχεδιασμού και πλήθος επικαλύψεων και αντιθετικών διατάξεων. Το ρυθμιστικό πλαίσιο που αφορά την άσκηση των αρμοδιοτήτων και την παροχή των υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από έλλειψη συντονισμού και στρατηγικού σχεδιασμού. Σε ετήσια βάση ο αριθμός των ρυθμίσεων ξεπερνάει τις δέκα χιλιάδες με το μεγαλύτερο ποσοστό της νομοθετικής ύλης να αποτελεί δευτερεύουσες μορφές ρυθμίσεων όπως προεδρικά διατάγματα και υπουργικές αποφάσεις, οι οποίες σύμφωνα με τις αξιολογήσεις των εμπλεκόμενων έχουν πολλές ασάφειες και επικαλύψεις αλλά και αντιθετικές ερμηνείες. Έτσι η πληθώρα του νομοθετικού πλαισίου και τα προβλήματα συμμόρφωσης σε αυτή προκαλεί σοβαρά προβλήματα στην αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών.

Αυτή η ρυθμιστική πολυπλοκότητα οδηγεί σε κατάτμηση και επικαλύψεις των αρμοδιοτήτων των Υπουργείων καθώς ο υπέρογκος αριθμός των ρυθμιστικών κειμένων απαιτεί την κατανομή και την άσκηση τους από διάφορους φορείς της διοίκησης με αποτέλεσμα δυο ή και περισσότερες οργανωτικές δομές του δημοσίου να μοιράζονται κοινό τμήμα αρμοδιοτήτων και εν τέλει να δυσχεραίνεται ο συντονισμός τους και η ύπαρξη οριζόντιου σχεδιασμού και επικοινωνίας μεταξύ των υπουργείων και έτσι οι απαιτούμενες δράσεις μπορεί να προγραμματίζονται και να υλοποιούνται περισσότερες από μία φορές. Αυτό οδηγεί στην ανεπάρκεια των δημοσίων υπηρεσιών να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του κράτους ενώ παράλληλα το κόστος είναι δυσανάλογα υψηλό με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. (Ε.Π. 2013)

Έκτος από την πολυνομία και την κατανομή των αρμοδιοτήτων σημαντικό είναι και το πρόβλημα της τεράστιας γραφειοκρατίας που αυτά δημιουργούν. Το πρόβλημα αυτό χαρακτήριζε χρόνια την ελληνική δημόσια διοίκηση και παρόλο που προκαλεί σημαντικές επιβαρύνσεις στην οικονομία και την κοινωνία δεν φαίνεται να υιοθετούνται πολλά ουσιαστικά μέτρα για την μείωση και την εξάλειψη της η οποία θα πραγματοποιηθεί μόνο μέσω προγραμμάτων εκτίμησης του ενδο-διοικητικού φόρτου τα οποία θα πρέπει να συνδυαστούν με τα προγράμματα απλούστευσης τα οποία δεν αποδίδουν. Τα τελευταία χρόνια έχουν ολοκληρωθεί κοινοτικά πλαίσια στήριξης κάποια εκ των οποίων περιλαμβάνουν πληθώρα δράσεων για την ανάπτυξη της

ηλεκτρονικής Διοίκησης που δίνουν την δυνατότητα τυποποίησης εγγράφων και διαδικασιών που συνέβαλαν στην ύπαρξη της υψηλότερης γραφειοκρατίας στην Ε.Ε.

Οι παραπάνω παθογένειες που δημιουργούν χιλιάδες αρμοδιότητες και διαδικασίες γεννούν και το πρόβλημα της ύπαρξης δομών αλλά και υποδομών για την άσκηση τους. Το 2014 είχαν καταγραφεί μόνο στα 15 Υπουργεία 149 Γενικές Διευθύνσεις, 886 Διευθύνσεις και 3.720 Τμήματα. Ο μεγάλος αυτός αριθμός των δομών με την σειρά του σε μικρό εύρος εποπτείας και επικαλύψεις μεταξύ των δομών. Επίσης, αυτή η πολυπλοκότητα δεν επιτρέπει μια ορθολογική πολιτική δομή, με την ύπαρξη πολλών αμφιλεγόμενων συμβούλων ατόμων της πολιτικής ηγεσίας που έρχονται και απέρχονται με τους πολιτικούς προϊσταμένους που συνοδεύουν που δημιουργούν ένα επιπλέον ενδιάμεσο στρώμα στην ήδη υπάρχουσα δομή και εντείνει ακόμα περισσότερο το πρόβλημα της γραφειοκρατίας (Καρκατσούλης, 2014)

Τέλος οι πολυάριθμοι υπάλληλοι που συνδέονται με πολυποίκιλους τρόπους με το δημόσιο αποτελούν μία ακόμη παθογένεια του ανορθολογικού δημοσίου τομέα. Δεν αποτελεί πλέον μυστικό πως από την δεκαετία του 80 και έπειτα υπήρξε στρατηγική τοποθέτηση ανθρώπων στον δημόσιο τομέα από πολιτικούς, που όμως ελάχιστοι από αυτούς πληρούσαν τα κριτήρια ενός ορθού δημοσίου λειτουργού. Το πλήθος των δημοσίων υπαλλήλων κατά την ανωτέρω δεκαετία διπλασιάστηκε ενώ επανάδιπλασιάστηκε τα επόμενα είκοσι χρόνια. Ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 38% αποτελεί προσωπικό πανεπιστημιακής εκπαίδευσης ενώ εξακολουθεί να υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό 12% άνευ κατηγορίας εκπαίδευσης. Οι επιπτώσεις αυτής της χρόνιας πελατειακής στρατηγικής του πολιτικού συστήματος είναι ακόμα και στις μέρες μας η ελληνική δημόσια διοίκηση να μην είναι στελεχωμένη με κατάλληλα εκπαιδευμένους ανθρώπους.

Αυτό μας οδηγεί και σε μία ακόμα εξαιρετικά σημαντική παθογένεια του ελληνικού δημοσίου που αποτελεί η έλλειψη ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης. Το πρώτο σύστημα αξιολόγησης που επιχείρησε να χρησιμοποιήσει η ελληνική διοίκηση, μετά την αποκατάσταση της Δημοκρατίας ιδρύθηκε το 1975, ενώ ακολούθησαν αλλαγές το 1977 και αντιμετωπίστηκε ως φιλόδοξο σύστημα. Μετά τη μεταπολίτευση το 1981, καθιερώθηκε ένα νέο σύστημα αξιολόγησης, το οποίο όμως δεν κατάφερε να διακρίνει αποτελεσματικά τους καλύτερους από τους μέτριους και

τους κακούς υπαλλήλους. Η δομή του συστήματος ήταν τέτοια ώστε όλοι να χαρακτηρίζονται ως άριστοι με απώτερο σκοπό την διατήρηση ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος στον δημόσιο τομέα.

Το 1992, η κυβέρνηση της Νέας Δημοκρατίας, προσπάθησε να δημιουργήσει ένα νέο σύστημα αξιολόγησης, περισσότερο αντικειμενικό και αξιοκρατικό, το οποίο όμως ήταν πολύ αυστηρό σε πολλά στοιχεία του και για αυτό δεν έγινε αποδεκτό από δημόσιους υπαλλήλους. Συγκεκριμένα, απέτυχε να τους κάνει να συνειδητοποιήσουν πως ο στόχος του συστήματος ήταν να γίνουν καλύτεροι και να βελτιωθεί η συνολική απόδοση των δημοσίων υπηρεσιών και να γίνουν όλοι οι εργαζόμενοι συνυπεύθυνοι για την παραγωγικότητα των οργανισμών. Προτάσεις όπως είναι η θέσπιση της μεθόδου των ποσοτώσεων, της Διοίκησης μέσω στόχων και της αυτό αξιολόγησης δεν εφαρμόστηκαν στην Ελλάδα.

Σύμφωνα με την Εισηγητική Έκθεση του Νόμου για τον νέο Νόμο των Δημοσίων Υπαλλήλων (Ν. 3528/2007), ο νέος κώδικας περιλαμβάνει ορισμένες πολύ σημαντικές καινοτομίες αναφορικά με την ισότητα και την αξιοκρατία στο δημόσιο. Παρόλα αυτά συνεχίζει να επικρατεί η αντίληψη πως τα κάθε σύστημα αξιολόγησης δεν λειτουργεί υπέρ των υπαλλήλων κάνοντας τους να βελτιώσουν τις ικανότητες τους και να γίνουν πιο παραγωγικοί ενώ δε τους εμποδίζει να εξελιχθούν. Αντίθετα, μπορεί να τους κάνει να αισθανθούν ως μέρος μιας συνολικής ενότητας και να λειτουργήσει υπέρ των εργαζομένων. Το συμπέρασμα που προκύπτει έπειτα από τη μελέτη των συστημάτων αξιολόγησης του προσωπικού είναι ότι κανένα από αυτά δεν λειτούργησε αποτελεσματικά ούτε βοήθησε στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων και γενικότερα την συνολική ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης (Ασπρίδης, 2010).

Κατά τη δεύτερη δεκαετία του 21ου αιώνα, το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης, παρά τις αλλαγές που έχουν εφαρμοστεί τα τελευταία χρόνια, συνεχίζει να χαρακτηρίζεται από πολλές αδυναμίες όπως είναι η έλλειψη κινητικότητας, η ανεπαρκής αξιοποίηση των δεξιοτήτων και των γνώσεων που διατίθενται από εργαζόμενους με αυξημένα τυπικά προσόντα, η ελλιπής κατάρτιση δημοσίων υπαλλήλων, η έλλειψη αξιοκρατίας και στρατηγικής διοικητικού σχεδιασμού, καθώς και η έλλειψη ενός ευρύτερου οργανωτικού πλαισίου για τη λειτουργία του δημόσιου

τομέα. Η δημόσια διοίκηση δεν έχει καθιερώσει ένα σύστημα αντικειμενικών εκτιμήσεων . Όλα τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα την υπονόμευση του κύρους και της αξιοπιστίας των δημόσιων υπηρεσιών καθώς και την μείωση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης. Αυτό κατ' επέκταση επηρεάζει την ποιότητα της δημοκρατίας μας καθώς δεν είναι λίγοι εκείνοι που υποστηρίζουν ότι η δημόσια διοίκηση λειτουργεί υπέρ των πελατειακών σχέσεων από την ίδρυση του Ελληνικού Κράτους . (Aspridis, 2001, 2010; Karkatsoulis, 2004; Chryssanthakis, 2008).

Ισχύει πως γενικότερα το πελατειακό σύστημα έχει σταθεροποιηθεί σε επίπεδο στελεχών και αποτελεί μέρος της ευρύτερης διοικητικής και πολιτικής κουλτούρας ενώ παράλληλα αποτελεί τον τρόπο λειτουργίας του σύγχρονου κράτους.(Manager, 2016). Αυτό υποστηρίζεται πως οφείλεται στην ανάγκη για προάσπιση των συλλογικών συμφερόντων ακόμα και εντός του κράτους. Δεν αποτελεί πλέον μυστικό πως ειδικότερα στα τέλη του 19ου αιώνα, η εξαγορά ψήφων καθώς και οι πελατειακές σχέσεις συνέχισαν να αποτελούν το κύριο μέσο κινητοποίησης των πολιτών (Βουρνάς, 1998).

Για όλους τους παραπάνω λόγους , όλα αυτά τα χρόνια επικρατεί η κουλτούρα της αναποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, όπως υποστηρίζεται σε εκθέσεις ειδικών από τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο μέχρι σήμερα. (Tsekos, 2015; Sotiropoulos, 2001).

Πιο συγκεκριμένα όσον αφορά την ελληνική πραγματικότητα, μικρή σημασία δίνεται στην διοικητική εμπειρία, της καινοτομία και της τεχνοκρατική γνώση, καθώς είναι εντονότερη η επιθυμία για επικράτηση της πολιτικής δράσης έναντι της διοικητικής δράσης . Αυτό έχει σαν άμεσο αποτέλεσμα τη διαμόρφωση συγκεκριμένων απόψεων, στάσεων και αντιλήψεων όλων των εμπλεκόμενων ατόμων και κατά επέκταση στη διαμόρφωση της υπάρχουσας οργανωτικής κουλτούρας (Μανιτάκης, 2015).

Αυτή η έλλειψη ορθής οργανωτικής κουλτούρας μετατοπίζεται και σε άλλες πτυχές της διοίκησης με βασικότερο παράδειγμα να αποτελεί η απουσία κουλτούρας αξιολόγησης στο δημόσιο καθώς και την έλλειψη εμπιστοσύνης στα αποτελέσματα

αυτής της διαδικασίας αξιολόγησης, ενώ επικρατεί γενικότερη καχυποψία που δυσχεραίνει την αξιολογική κρίση των δημοσίων υπαλλήλων (Σπανού, 2018)

Κατά συνέπεια, λόγος που τα συστήματα αξιολόγησης δεν προσέγγισαν την τελειότητα οφείλεται στο ότι επηρεάζονται και από το εξωτερικό περιβάλλον, την οργανωτική κουλτούρα καθώς και τη συμπεριφορά του προσωπικού η οποία αλλάζει συνεχώς. Το σύστημα αξιολόγησης οφείλει να είναι συγκεκριμένο, οι αλλαγές που θα δημιουργούνται αναφορικά με αυτό θα πρέπει να είναι συνεχείς ενώ τα κριτήρια του θα πρέπει να είναι πιο σαφή και προκαθορισμένα. (Aspridis, 2001, 2010; Karkatsoulis, 2004; Chryssanthakis, 2008).

Η εργοδοτική ταυτότητα του ελληνικού Δημοσίου

Για να είναι εφικτή η αποτελεσματική λειτουργία του δημοσίου τομέα, η προσέλκυση του καλύτερου ανθρωπίνου δυναμικού αλλά και η διατήρηση του υφιστάμενου προσωπικού οφείλει να είναι βασική επιδίωξη της δημόσιας διοίκησης. Η ανωτέρω επιδίωξη δύναται να επιτευχθεί με την χρήση του εργαλείου της εργοδοτικής ταυτότητας, η οποία δεν έχει αναπτυχθεί στην ελληνική δημόσια διοίκηση όσο στο εξωτερικό ή στον ιδιωτικό τομέα. Όπως υποστηρίχθηκε τα τελευταία χρόνια , για πολλές δεκαετίες το κράτος αποτελούσε τον κυριότερο εργοδότη και η συμβολή του στην μείωση της ανεργίας ήταν σημαντική. Παράλληλα, εντάχθηκε στο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα ένας μεγάλος αριθμός από χαμηλότερες κοινωνικές τάξεις επηρεάζοντας αρνητικά την κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης και την ταυτότητα του δημοσίου τομέα ως εργοδότη. (Aspridis et. al., 2021)

Η έλλειψη αξιοκρατικών μεθόδων πρόσληψης και η ύπαρξη πελατειακών σχέσεων από τα μέσα του 19ου αιώνα, συνέβαλαν στο γεγονός το δημόσιο να θεωρείται ο πιο ανθεκτικός και σίγουρος εργοδότης προκαλώντας όμως σημαντικό πλήγμα στην αποτελεσματική λειτουργία του κρατικού μηχανισμού και κατά συνέπεια την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Για να αντιστραφεί αυτή η συνθήκη είναι απαραίτητο η διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού να αποτελέσει καίριο στρατηγικό σχεδιασμό του δημοσίου τομέα. Σύμφωνα με την Καλλιόπη Σπανού (2018) Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να αναλάβουν έναν ρόλο θεματοφύλακα που θα μεταβάλλει τα δεδομένα της ισορροπίας της διοίκησης και της πολιτικής,

εγκαταλείποντας την ασφάλεια της διαχειριστικής ρουτίνας. Έτσι, με την διαμόρφωση μιας σύγχρονης κουλτούρας θα δημιουργηθούν αξίες που θα εναρμονίσουν τις σχέσεις της διοίκησης και των διοικουμένων και θα συνεισφέρουν στην διαμόρφωση μιας κοινής ταυτότητας και καλής φήμης του δημοσίου τομέα βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητά του. (Aspridis et. al., 2021)

Ένα ακόμα κριτήριο που δύναται να βελτιώσει την ελκυστικότητα του δημοσίου τομέα ως εργοδότη είναι και η καθιέρωση αντικειμενικών και αξιοκρατικών κριτηρίων στην επιλογή του ανθρωπίνου δυναμικού. Τέτοιες μέθοδοι μπορούν να αποτελέσουν η εξέταση ειδικών γνώσεων και δεξιοτήτων των υποψήφιων δημοσίων υπαλλήλων μέσω ειδικών δοκιμασιών ή και τα ειδικά τεστ ψυχομετρίας ή προσομοίωσης, ενώ η αξιολόγηση μέσω ηλεκτρονικού συστήματος χωρίς την παρέμβαση του ανθρώπινου παράγοντα εξαλείφει τον κίνδυνο υποκειμενικής και μη αξιοκρατικής αξιολόγησης. Επίσης, η έγκαιρη γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων και η ανάλογη ανατροφοδότηση μπορεί να λειτουργήσει θετικά στην διαμόρφωση μιας θετικής φήμης του δημοσίου ως εργοδότη. (Νικολάου, 2021)

Επιπροσθέτως, η κατάλληλη εκπαίδευση και η συνεχιζόμενη επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την απόδοση της δημόσιας διοίκησης, για αυτό και είναι αναγκαίο να λαμβάνει την πρέπουσα σημασία στον στρατηγικό σχεδιασμό της δημόσιας διοίκησης. Με κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό δύναται να υπάρξει ο μέγιστος βαθμός αξιοποίησης των τεχνολογικών δυνατοτήτων και των καινοτομιών βελτιώνοντας τόσο τις συνθήκες εργασίας του προσωπικού όσο και την εξυπηρέτηση των πολιτών. Για αυτό είναι επιτακτική η ανάγκη της προσαρμογής του δημοσίου τομέα στις επιταγές του σύγχρονου management και της υιοθέτηση χαρακτηριστικών που θα βελτιώσουν την εργοδοτική του ταυτότητα και θα προσελκύσουν κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, όπως η μονιμότητα των εργαζομένων στην δημόσια διοίκηση, ο αξιοκρατικός τρόπος επιλογής και αξιολόγησης του προσωπικού και η κατάλληλη εκπαίδευση και η παρακίνηση των υπαλλήλων. (Aspridis , 2021)

4.4 Μετάβαση στο New Public Management

Η δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα αντιμετώπισε τις μεγαλύτερες προκλήσεις τις τελευταίες δεκαετίες ειδικότερα έπειτα από τους περιορισμούς που τέθηκαν από το Διεθνές Ευρωπαϊκό Ταμείο και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Φυσικά οι μεταρρυθμίσεις στην δημόσια Διοίκηση δεν αποτελούν νέο φαινόμενο καθώς εισήχθησαν αρκετά χρόνια πριν μέσω των αρχών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (NPM). Η βασική φιλοσοφία της ΝΔΔ είναι ο περιορισμός της πιθανότητας εκμετάλλευσης της δημόσιας εξουσίας από τους δημοσίους υπαλλήλους προς το όφελος τους, ενώ αντίθετα θα πρέπει να λειτουργούν μόνο προς το όφελος και την προστασία του δημοσίου συμφέροντος και πλούτου.

Η παραπάνω φιλοσοφία διαμορφώνει και τις βασικότερες αρχές της ΝΔΔ οι οποίες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε 5 βασικές κατηγορίες:

- Έμφαση στον έλεγχο των αποτελεσμάτων
- Την αποσύνθεση του παραδοσιακού γραφειοκρατικού οργανισμού
- Την αποκέντρωση της Διοίκησης
- Την εισαγωγή και εφαρμογή των μηχανισμών αγοράς
- Την παροχή υπηρεσιών με πελάτο-κεντρική προσέγγιση

Καθότι ο ελληνικός δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει πολύ έντονα το φαινόμενο της χαμηλής παραγωγικότητας κυρίως λόγω της επιρροής και της εμπλοκής της πολιτικής ηγεσίας στην δημόσια διοίκηση είναι αναγκαία η στρατηγική μεταρρύθμιση της διοίκησης σε όσο το δυνατόν υψηλότερο βαθμό. Η εμπλοκή του πολιτικού συστήματος οδηγεί πολλές φορές σε κρίση και χαμηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας στο δημόσιο κάνοντας αισθητή την ανάγκη για την λήψη σημαντικών αποφάσεων αναφορικά με την στρατηγική μεταρρύθμιση που θα οδηγήσει σε οργανωτικές αλλαγές που θα βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και ταυτόχρονα την ανταγωνιστικότητα του δημοσίου τομέα.

Αντίστοιχη στρατηγική μεταρρύθμισης η οποία στόχευε στην αλλαγή της μορφής, της ποιότητας και της γενικότερης οργάνωσης ενός οργανισμού ώστε να εναρμονιστεί με τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος εμπεριέχεται και στους κανόνες που θεσπίστηκαν από το ΔΝΤ και την ΕΕ στους ελληνικούς δημοσίου οργανισμούς ώστε να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί. Λόγω της σπουδαιότητας του αποτελέσματος της παραπάνω στρατηγικής θα αναμενόταν μια πολύ προσεκτική προσέγγιση ώστε να εφαρμοστεί σωστά και να γίνει αποδεκτή από τους υπαλλήλους. Παρόλα αυτά παρατηρείτε γενικότερη αδυναμία ως προς την εφαρμογή της.

Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2013 από τον Ακριβόπουλο αναφορικά με τις αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων ως προς την αποτελεσματική εφαρμογή των 8 βημάτων του Kotter για την αποτελεσματική εφαρμογή της παραπάνω στρατηγικής υποστηρίζεται πως υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης. Η αποτελεσματικότητα του μοντέλου αξιολογήθηκε με βάση κάποιες παραμέτρους όπως η ικανοποίηση, η ομαδική δουλειά, η επικοινωνία και η συνεργασία ανάμεσα στους υπαλλήλους. Η οικεία έρευνα υποδεικνύει πως οι αρχές της ΝΔΔ απαιτούν την εφαρμογή διοικητικών εργαλείων που χρησιμοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα ώστε να είναι επιτυχημένη η εφαρμογή τους. Επίσης, είναι εξαιρετικά σημαντικό να αποδεχτούν οι υπάλληλοι του δημοσίου την πελατοκεντρική προσέγγιση που ακολουθείτε από την ΝΔΔ ώστε να παρέχονται υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους πολίτες. Η παρούσα κατάσταση στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση κρίθηκε ως περιορισμένη ως προς την ενσωμάτωση των προαναφερόμενων αρχών, ενώ η οργάνωση της παραμένει γραφειοκρατική με περιορισμένη από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία. Ακόμα, το προσωπικό εμφανίζεται ως απρόθυμο ως προς την αποδοχή και την εφαρμογή των αλλαγών τις οποίες αντιμετωπίζουν με σκεπτικισμό καθώς υπάρχει και αξιοσημείωτη έλλειψη κινήτρου. (Akrivopoulos et als., 2013)

Για αυτό το λόγο το κλειδί στην επιτυχημένη μεταρρύθμιση των δημοσίων οργανισμών είναι η ικανότητα υιοθέτησης ενός κατάλληλου μοντέλου ηγεσίας και μιας κουλτούρας προσανατολισμένη στην αλλαγή με τα κατάλληλα συστήματα λειτουργίας και λήψης αποφάσεων όπως και με ανάλογες πρακτικές διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων που είναι και ο πυρήνας κάθε οργανισμού. Υπό αυτό το πρίσμα είναι ζωτικής σημασίας η παροχή κινήτρων και η ικανοποίηση των υπαλλήλων ώστε

να δέχονται την καινοτομία και να επιδεικνύουν αφοσίωση και αποφασιστικότητα στην παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών.

4.5 Εφαρμογές εργαλείων ιδιωτικού τομέα στο δημόσιο

Στην Ελλάδα μέσω του νόμου 3230/2004 έγινε η προσπάθεια να εγκαθιδρυθεί ένα νέο σύστημα Διοίκησης του δημοσίου τομέα μέσω του οποίου το προσωπικό θα έπρεπε να είναι σε θέση να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις σύγχρονες διοικητικές ανάγκες. Έτσι τέθηκε μια ξεκάθαρη γραμμή διαδικασιών η οποία εφαρμόζεται σε χρονική βάση ενός έτους και περιλαμβάνει μια ιεραρχία από πάνω προς τα κάτω, όπως και ποιοτικούς και ποσοτικούς δείκτες απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα, μέσω του οικείου νόμου εγκαθιδρύθηκε η Διοίκηση μέσω αντικειμενικών σκοπών και απόδοσης στην ελληνική δημόσια Διοίκηση σε όρους του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Ο συγκεκριμένος νόμος είχε ως σκοπό την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπαλλήλων και άρα κατά συνέπεια των δημοσίων οργανισμών ώστε οι πολίτες να απολαμβάνουν υψηλότερης ποιότητας υπηρεσίες και να τονώσει την εμπιστοσύνη των πολιτών στην διαφάνεια, την οργάνωση και γενικότερα τη λειτουργία της Δ.Δ.

Επιπροσθέτως, αργότερα μέσω του άρθρου 22 του νόμου 4369/2016 η παραπάνω προσπάθεια ενισχύεται ακόμα περισσότερο θέτοντας χρονικά συγκεκριμένους μετρήσιμους στόχους και δείκτες απόδοσης για κάθε επίπεδο μιας υπηρεσίας ώστε να ενισχυθεί η υπευθυνότητα και η λογοδοσία. Πιο συγκεκριμένα, η Διοίκηση μέσω στόχων έχει ως σκοπό την μείωση του ιεραρχικού τρόπου διοίκησης και ελέγχου όπως είναι διαμορφωμένο στην παραδοσιακή διοίκηση και την ενίσχυση της ατομικής ευθύνης στα πλαίσια του “ανταγωνισμού” που εφαρμόζεται στις αρχές της Ν.Δ.Δ. Αυτό επιτρέπει την ποσοτικοποίηση και την μέτρηση των αποτελεσμάτων όπως και την σύγκριση των υπηρεσιών υπό το πρίσμα της επίτευξης των στόχων τους. Ταυτόχρονα οι πολίτες μπορούν να έχουν κατάλληλοι πληροφόρηση αναφορικά με τις υποχρεώσεις και τους χρόνους μέσα στους οποίους οφείλει να έχει ολοκληρώσει μια εργασία ένας υπάλληλος δίνοντας τους την ευκαιρία να εκφράσουν την δυσαρέσκεια τους σε περίπτωση καθυστερήσεων ή και κακοδιαχείριση της διοίκησης.

Η Δ.Μ.Σ. και οι μηχανισμοί ελέγχου και εποπτείας στην χώρα μας έχουν ένα κοινό στόχο που είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας αλλά με διαφορετική προσέγγιση κατά συνέπεια η εφαρμογή του νόμου 3230/2004 είναι διαμοιρασμένη. Επιπλέον, τα ανώτερα όργανα εφαρμόζουν τις στρατηγικές της Ν.Δ.Δ. δημοσιεύοντας τις δράσεις τους και τα ποιοτικά και ποσοτικά αποτελέσματα αυτών κάθε χρόνο δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στην διαφάνεια και την λογοδοσία που επιβεβαιώνουν την εφαρμογή του νόμου που ενισχύοντας την αποδοτικότητα και την αξιολόγηση. (Xanthoroulou & Kefis,2019)

Παρόλο που όλες αυτές οι μεταρρυθμίσεις στοχεύουν στον εντοπισμό και την εξυγίανση όλων των παθογενειών που εμφανίζει η ελληνική Δημόσια Διοίκηση, όπως η γραφειοκρατία, η κακοδιαχείριση και η διαφθορά, σύμφωνα με τον Τσέκο(2018) η αποτελεσματική εφαρμογή του νόμου είναι περιορισμένη κυρίως λόγω της κουλτούρας που επικρατεί στο ελληνικό πολιτικό και διοικητικό σύστημα.(Tsekos& Triantafyloroulou ,2018). Σύμφωνα με τις ετήσιες εκθέσεις των ελεγκτικών οργάνων διαπιστώνεται πως η λειτουργία τους επικεντρωνόταν περισσότερο στην έννομη τήρηση της διαδικασίας παρά στα αποτελέσματα αυτής. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός πως το 49% των στοιχείων που δημοσιεύθηκαν από το 2006 έως το 2009 αφορούσαν ζητήματα παραβατικότητας σε ελέγχους νομιμότητας και μόλις το 27% αφορούσε προτάσεις για την βελτίωση της αποδοτικότητας και της κερδοφορίας.

Κατά συνέπεια είναι προφανές πως η κουλτούρα που διέπει την Δημόσια Διοίκηση δεν έχει αλλάξει καθώς βασίζεται σε τυποποιήσεις και την εκτέλεση καθηκόντων από τα δημόσια όργανα σύμφωνα με τον νόμο, χωρίς να παρουσιάζεται περαιτέρω προσπάθεια για την χρησιμοποίηση εργαλείων της Ν.Δ.Δ.. Έτσι, είναι απαραίτητο να υπάρχει ένας ενιαίος και πιο εντατικός μηχανισμός ελέγχου που θα χρησιμοποιεί κοινά εργαλεία που θα αυξάνουν την πρόληψη και την αντιμετώπιση αθέμιτων πρακτικών. Αυτό σταδιακά θα μπορέσει να οδηγήσει στο να έχουν οι ελεγκτές και οι επιθεωρητές της δημόσιας διοίκησης έναν πιο συμβουλευτικό και καθοδηγητικό ρόλο. Σε αυτή την κατεύθυνση μπορεί να οδηγήσει και ο εκσυγχρονισμός της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ώστε να επιταχυνθούν οι διαδικασίες διασύνδεσης των δημοσίων υπηρεσιών μειώνοντας την γραφειοκρατία και την καθυστέρηση και ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα.

5. Εισαγωγή της Ποιότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση

5.1 Κόστος μη ύπαρξης Ποιότητας

Η οικονομική κρίση η οποία έπληξε την χώρα από τις αρχές της προηγούμενης δεκαετίας έφερε στο προσκήνιο και πάλι τις αδυναμίες και τις ανεπάρκειες του μηχανισμού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης αναφορικά με την οργάνωση, την εφαρμογή διαδικασιών και την διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Ο μεγάλος αριθμός των υπουργείων, η υπερ- συγκέντρωση της εξουσίας, η υπερεργασία, η γραφειοκρατία, η χαμηλή παραγωγικότητα και η έλλειψη μηχανισμών μέτρησης και ελέγχου είναι μερικοί από τους λόγους που ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας χαρακτηρίζεται προβληματικός (Rammata, 2011).

Τα σημαντικά οικονομικά προβλήματα που αντιμετώπιζε η ελληνική δημόσια διοίκηση όπως είναι φυσικό επηρεάζουν όχι μόνο την ποιότητα των υπηρεσιών που ήδη προσφέρονται από τις υπηρεσίες αλλά και τις προοπτικές που διαφαίνονται για την περαιτέρω ανάπτυξής της. Το οικονομικό κόστος που προκαλείται από γραφειοκρατικά εμπόδια και καθυστερήσεις προσθέτει μια επιπλέον επιβάρυνση στον δημόσιο τομέα της χώρας το οποίο κατ' επέκταση μετακυλιέται στους πολίτες της και έχει ως βασική συνέπεια την δημιουργία αντικινήτρων στους εν δυνάμει ενδιαφερόμενους για επενδυτικά σχέδια και επενδύσεις. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), η γραφειοκρατία του ελληνικού δημόσιου τομέα έχει αποδειχθεί πως προκαλεί απώλεια 2 μονάδων ΑΕΠ ετησίως, ενώ ταυτόχρονα η Ελλάδα κατατάσσεται στην τελευταία θέση μεταξύ των χωρών της ΕΕ όσον αφορά το διοικητικό κόστος. (ΟΟΣΑ, 2014)

Εφόσον η οικονομική κρίση στην Ελλάδα επέβαλε τη συνολική αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα, προκειμένου να είναι λειτουργικός και αποτελεσματικός στις μέρες μας περισσότερο από ποτέ, υπάρχει ανάγκη για τη θεμελιώδη αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα με την εφαρμογή σχετικών διαχειριστικών εργαλείων, όπως το ΚΠΑ (Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης) και η ΔΜΣ(Διοίκηση μέσω Στόχων), που μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξη αυτού του στόχου. Ανεξάρτητα από τις προσπάθειες εκσυγχρονισμού της δημόσιας διακυβέρνησης στην Ελλάδα, είναι γεγονός πως οι πολίτες παραμένουν δύσπιστοι για τον πραγματικό εκσυγχρονισμό της και

εμφανίζονται αμφίβολοι στη χρήση των διαφόρων εργαλείων που προσφέρονται για τις συναλλαγές τους με τις δημόσιες υπηρεσίες. Αυτό δείχνει ότι οι προσπάθειες για μια δημόσια διοίκηση με γνώμονα την ποιότητα δεν επαρκούν από μόνες τους καθώς το ευρύ κοινό πρέπει να πειστεί για τη χρησιμότητα και τη λειτουργικότητα των αλλαγών που εφαρμόζονται και τα πιθανά οφέλη τους, προκειμένου να αισθάνονται σιγουριά και άνεση στην αποδοχή αυτών των νέων εργαλείων. Επομένως, για να είναι επιτυχείς αυτές οι αλλαγές απαιτούνται όχι μόνο διοικητικές μεταρρυθμίσεις αλλά και αλλαγή «κουλτούρας», δηλαδή αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο οι πολίτες-πελάτες, αλλά και οι δημόσιοι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται τους δημόσιους φορείς και τον ρόλο τους (Τσέκος, 2007· Ραμματά , 2011).

Τα τελευταία 20 χρόνια άρχισαν να εισάγονται οι διαδικασίες της ΔΟΠ στην ελληνική δημόσια διοίκηση για πρώτη φορά και έτσι οι όροι «ποιότητα» και «αυτοαξιολόγηση» άρχισαν να εισάγονται στη δημόσια διακυβέρνηση. Έκτοτε, η λειτουργικότητα της ΔΟΠ με την εφαρμογή των εργαλείων της έχουν συμβάλει σημαντικά στην ανασυγκρότηση των απαρχαιωμένων διοικητικών δομών του ελληνικού κράτους και έχουν αποτελέσει ένα αντικείμενο με έντονο ενδιαφέρον αλλά και δυσκολία ως προς την περαιτέρω εφαρμογή και ανάπτυξη του.

Είναι γεγονός πως ήδη από τα προηγούμενα χρόνια πολλές ευρωπαϊκές χώρες χρησιμοποιούσαν τις αρχές της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα, έχοντας αναπτύξει φυσικά η καθεμία από αυτές μια σειρά από εθνικά σχέδια τα οποία είναι προσαρμοσμένα ανάλογα με τις εθνικές πολιτικές τους ώστε να συμβαδίζουν με αυτά που υπαγόρευαν οι τελευταίες εξελίξεις στη διεθνή δημόσια διοίκηση (Staes and Thijs, 2005). Ταυτόχρονα, πολλοί διεθνείς οργανισμοί όπως είναι ο ΟΟΣΑ, τα Ηνωμένα Έθνη, η Παγκόσμια Τράπεζα και άλλοι, πραγματοποίησαν πολυάριθμες μελέτες και έρευνες ώστε να προτείνουν κατάλληλες διοικητικές μεταρρυθμίσεις που θα οδηγήσουν σε καλύτερη και αποτελεσματικότερη δημόσια διακυβέρνηση.

Υπό αυτό το πλαίσιο και η Ελλάδα ενέκρινε επίσης μια σειρά εθνικών επιχειρησιακών σχεδίων δράσης στον τομέα της διοίκησης. Ουσιαστικά το παραπάνω εγχείρημα αποτέλεσε μια προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες της χώρας. Έτσι κατά τη δεκαετία του 1980 και στις αρχές του 1990, έγινε η πρώτη εκτενής αναφορά στην ανάγκη για την απλούστευση και την επιτάχυνση

των διαδικασιών που σχετίζονται με την άμεση επαφή των πολιτών με δημόσιες υπηρεσίες μέσω της εφαρμογής των νόμων 1599/1986 και 1943/1991 (Ραμματά, 2011).

Σε συνέχεια της παραπάνω προσπάθειας ιδρύθηκε η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης το 1983 η οποία έχει ως βασική επιδίωξη και αποστολή την ανάπτυξη υψηλά καταρτισμένου προσωπικού το οποίο θα είναι ικανό να διαπρέψει στην άσκηση διοικητικής διοίκησης. Οι φοιτητές αυτού του ιδρύματος, εφόσον ολοκληρώσουν την φοίτησή τους, εισέρχονται αυτόματα στις δημόσιες υπηρεσίες και αναλαμβάνου καίριες θέσεις (ΕΚΔΔΑ, 2012). Επιπροσθέτως, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος δημοσίευσε μια έκθεσή με τίτλο «Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση» με βάση την οποία πρότεινε την εισαγωγή διοικητικών πρακτικών στο δημόσιο τομέα, οι οποίες είχαν εφαρμοστεί με επιτυχία στον ιδιωτικό τομέα, όπως είναι η ΔΜΣ, εξειδίκευση εργασίας, σχεδιασμός και παρακολούθηση (NBG, 1998).

Αργότερα, στα μέσα της δεκαετίας του 2000 ξεκίνησαν να εφαρμόζονται συγκεκριμένα και στοχευμένα προγράμματα για τη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών, τα οποία μέχρι τότε υπαγορευόταν μόνο από την ανάγκη αξιοποίησης των αντίστοιχων οικονομικών πόρων της ΕΕ. Παράλληλα άρχισε ο εκσυγχρονισμός των μέσων εξυπηρέτησης των πολιτών, εφαρμόζοντας μέσα όπως η χρήση υπηρεσιών μέσω Διαδικτύου, η τηλεφωνική εξυπηρέτηση μέσω τηλεφωνικών κέντρων που παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες για συγκεκριμένες υπηρεσίες, χρήση νέων τεχνολογιών όπως η τηλεδιάσκεψη και διάφορα άλλα μέσα που συμβάλουν στην μείωση της γραφειοκρατίας και την προώθηση της διαφάνειας. Έτσι οι πολίτες η τεχνολογία θα χρησιμοποιείται προς όφελος της καλύτερης εξυπηρέτησης του κοινού ενώ η βελτίωση της συναλλαγής των πολιτών και του κράτους θα οδηγήσει στην ανάκτηση της εμπιστοσύνης των πολιτών προς τους θεσμούς και τις διαδικασίες του δημοσίου τομέα. (Rammata, 2011).

Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με την συγκριτική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε από την Matei L. and Lagar C., 2011 αναφορικά με την εφαρμογή της Διοίκησης Ποιότητας στα κράτη της Ε.Ε., η Ελλάδα ακολούθησε κάποιες στρατηγικές και πρωτοβουλίες οι οποίες περιέχουν τα στοιχεία της ποιότητας, χρησιμοποιώντας ως βασικά εργαλεία το

ΚΠΑ και στο ISO 9001. Πιο συγκεκριμένα οι στρατηγικές είναι οι παρακάτω και παρουσιάζονται από την παλαιότερη μέχρι την πιο πρόσφατη:

- Το πρόγραμμα μεταρρύθμισης της Τοπικής Δημόσιας Διοίκησης, 1997
- Το σχέδιο ‘ Καποδίστρια’ , 1997
- Ο κώδικας Δεοντολογίας των δημοσίων υπαλλήλων, 1999
- Νόμος για την Πρόσβαση στις πληροφορίες δημοσίου συμφέροντος, 1999
- Το Εθνικό σχέδιο δράσης για το ΚΠΑ 2007-2009 ΚΑΙ 2010-2011
- Το Εθνικό πρόγραμμα Μεταρρύθμισης για την Οικονομική ανάπτυξη και την Εργασία 2005-2008
- Το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ) 2007-2013
- Το επιχειρησιακό πρόγραμμα ‘Δημόσια Διοικητική Μεταρρύθμιση’ ΕΣΠΑ 2007-2013 το οποίο εφαρμόστηκε από το 2007

Ουσιαστικά, το σχέδιο Καποδίστρια ήταν αυτό που εισήγαγε την νοοτροπία της ποιότητας στην δημόσια διοίκηση, το οποίο εγκαθίδρυσε τις δομικές μεταρρυθμίσεις συνενώνοντας τις κοινότητες σε μεγαλύτερους δήμους με απώτερο σκοπό την βελτιστοποίηση της δημόσιας διοίκησης σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης. Έτσι, αποτέλεσε ένα σημαντικό βήμα στον εκσυγχρονισμό και την πιο αποτελεσματική διοίκηση καθώς πλέον υψηλότερης ποιότητας υπηρεσίες παρέχονται και σε πολίτες μικρότερων μη αστικών περιοχών , εξασφαλίζοντας την διαφάνεια αναφορικά με την κατανομή των πόρων είτε υλικών είτε οικονομικών.

Στη συνέχεια, στα τέλη της δεκαετίας του 90 δημιουργήθηκε μία ειδική επιτροπή για την ποιότητα και την αποδοτικότητα από το Υπουργείο Εσωτερικών. Έπειτα, ακολούθησε ο νόμος 3230/2004 που εγκαθίδρυσε την Διεύθυνση της Ποιότητας και Αποδοτικότητας μέσα στην Γενική Γραμματεία της Δ.Δ. και είχε ως βασικές αρμοδιότητες την έρευνα για την βελτίωση της αποδοτικότητας του Δημοσίου όπως και τον προσδιορισμό της ύπαρξης αναγκαιότητας για την πρωτοβουλία σε νομοθετικό

ή κανονιστικό πλαίσιο από τους αρμόδιους. Η βελτίωση της ποιότητας μέσω της συνεχούς αξιολόγησης της διοικητικής ικανότητας των δημοσίων υπηρεσιών σε όλες τις διαστάσεις του αποτελεί την βασικότερη παράμετρο για τον εκσυγχρονισμό της Δ.Δ. (ΦΕΚ 44/Α΄/11.2.2004)

Εκτός από τα βασικά εργαλεία της ΔΟΠ(Διοίκηση μέσω στόχων, δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας και ΚΠΑ), ο οικείος νόμος προβλέπει και την βράβευση των δημοσίων υπηρεσιών που έχουν διακριθεί για τις επιδόσεις τους(ΥΠΕΣ,2013) <https://www.ypes.gr/archeio-dieythynsis-roiotitas-apodotikotitas-2/>

Αντίστοιχο επιχειρησιακό πρόγραμμα του ΕΣΠΑ 2007-2013 αποτελεί και το μετέπειτα πρόγραμμα του 2014-2020 "Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα" το οποίο εντάσσεται στην συνολική αναπτυξιακή στρατηγική μεταρρύθμισης της χώρας μας που είχε ως στόχο η ελληνική δημόσια διοίκηση να καταστεί περισσότερο ευέλικτη, εξωστρεφής και αποδοτική αναπτύσσοντας μια σχέση εμπιστοσύνης με τους πολίτες. Για να επιτευχθεί η παραπάνω επιδίωξη θα πρέπει να ακολουθηθούν πολιτοκεντρικές και καλά συντονισμένες μέθοδοι ώστε να είναι δυναμικά αναβαθμιζόμενες δημόσιες υπηρεσίες και με αυτόν τον τρόπο η Διοίκηση να αποτελέσει έναν από τους βασικότερους πυλώνες ανάκαμψης της ελληνικής οικονομίας.(<http://www.epdm.gr/el/Pages/epmdt.aspx>)

Πιο αναλυτικά, η επιτυχής λειτουργία του προγράμματος βασίζεται σε ένα σύνολο αλληλοσυμπληρούμενων παρεμβάσεων που στοχεύουν κυρίως στην παραγωγή σαφών και μετρήσιμων αποτελεσμάτων επιδιώκοντας την ενίσχυση της οργανωτικής και θεσμικής ικανότητας της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης ενισχύοντας την οργάνωση και την λειτουργία τους προς όφελος του πολίτη.

Σε αυτό συμβάλλει και η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στον δημόσιο τομέα η οποία σε συνδυασμό με συστημικές πολιτικές μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο στην πιο αποδοτική και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πολιτών. Ακόμα, η αναβάθμιση του ανθρωπίνου δυναμικού μέσω της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και κατάρτισης αλλά και μέσω της καταλληλότερης κατανομής του μπορεί να ενισχύσει την προσπάθεια για αποτελεσματικότερη ανταπόκριση στις ολοένα και περισσότερο

αυξημένες ανάγκες και απαιτήσεις των πολιτών.(Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, 2022)

5.2 Εφαρμογή εργαλείων ΔΟΠ στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Παρουσίαση των Εργαλείων

Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΥΠΕΣ ,2015)

Στις αρχές του 2000 το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (European Public Administration Network) ανέθεσε σε ειδικούς επιστήμονες του κλάδου της Δημόσιας Διοίκησης να αναπτύξουν ένα ενιαίο και ολιστικό εργαλείο το οποίο θα επιτρέψει στους τις δημόσιες διοικήσεις όλων των χωρών της Ε.Ε. να παρουσιάζουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και γενικότερη συνεχή βελτίωση. Έτσι, εισήχθη το Κ.Π.Α. το οποίο είναι ειδικά σχεδιασμένο για την φύση και τις ανάγκες του δημοσίου τομέα και ήταν εμπνευσμένο από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management – EFQM). Είναι βασισμένο στην παραδοχή πως για να υπάρξουν τα μέγιστα αποτελέσματα τόσο στην οργανωσιακή απόδοση όσο και στους πολίτες και την κοινωνία, η ηγεσία πέσει καθοριστικό ρόλο και πρέπει να ακολουθεί την κατάλληλη στρατηγική ώστε να οργανώνει το ανθρώπινο δυναμικό, τους πόρους και τις διαδικασίες προς την κατεύθυνση.

Αποτελεί ουσιαστικά ένα απλό, προσιτό και εύχρηστο πρότυπο για την διαχείριση της ποιότητας καλύπτοντας όλες τις εκφάνσεις της οργανωσιακής αριστείας. Ήδη από το 2013 είχαν εγγραφεί ως χρήστες πάνω από 3000 δημόσιες οργανώσεις ενώ ακόμα περισσότερες χιλιάδες οργανισμοί και εκτός της Ε.Ε. το χρησιμοποιούν για την κάλυψη των δικών τους αναγκών. Για να γίνει το πρότυπο πιο αποτελεσματικό είχε αναθεωρηθεί ήδη δυο φορές μέχρι το 2013 μέσω των στοιχείων που χρησιμοποιήθηκαν από εκπροσώπους της ΚΠΑ κάθε έθνους της Ε.Ε.

Το ΚΠΑ παρέχει στην ελληνική διοίκηση την ικανότητα να ασκεί αυτό αξιολόγηση η οποία θα βασίζεται σε πραγματικά δεδομένα. Είναι ένα μέσο με την βοήθεια του οποίου μπορεί να πραγματοποιηθεί μια διαδικασία βελτίωσης, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο, ενθαρρύνοντας τους εργαζομένους να συμμετέχουν οι ίδιοι σε αυτήν. Η

πλήρης εφαρμογή του οικείου εργαλείου συμβάλλει στη συνεχή διοικητική βελτίωση μέσω πραγματικών δεδομένων αξιολόγησης και αναγνώρισης της προόδου που έχει γίνει εντοπίζοντας παράλληλα τα εξαιρετικά πεδία απόδοσης. Επιπροσθέτως, συμβάλλει στην προώθηση και ενσωμάτωση καλών διοικητικών πρακτικών, είτε εντός του ίδιου οργανισμού είτε μεταξύ διαφορετικών οργανισμών, ενώ η πρόοδος μετριέται σε σταθερούς χρόνους (Ασπρίδης, 2008)

Οι στόχοι του ΚΠΑ είναι πολύ συνοπτικά οι παρακάτω:

- Να εισάγει την Διοίκηση του δημοσίου τομέα στη νοοτροπία αριστείας εφαρμόζοντας τις αρχές τις ΔΟΠ.
- Να οδηγήσει σε έναν κύκλο ποιότητας ο οποίος θα περιλαμβάνει τα προσεκτικά σχεδιασμένα στάδια του προγραμματισμού και έπειτα της εκτέλεσης και στη συνέχεια του ελέγχου και σε τελικό βαθμό της ανάδρασης.
- Να εισάγει και να διευκολύνει τις μεθόδους αυτό-αξιολόγησης των οργανισμών ώστε να αναγνωρίζονται οι αδυναμίες και οι παθογένειες του και να προσδιοριστούν οι κατάλληλες δράσεις βελτίωσης τους.
- Να μεταλαμπαδεύσει πρότυπα ποιότητας που χρησιμοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα στον δημόσιο.
- Να εμπνεύσει την συγκριτική μάθηση που μπορεί να αναπτυχθεί μεταξύ των δημοσίων

Όπως θα παρατηρείται και στο παρακάτω διάγραμμα το ΚΠΑ αφού αποτελεί μέθοδος εφαρμογής της ΔΟΠ ακολουθεί τις βασικές αρχές της αριστείας που κάνουν και την διαφορά ανάμεσα στην παραδοσιακή οργάνωση του δημοσίου από την κλασσική γραφειοκρατική που επικρατούσε τα προηγούμενα χρόνια.

Αναγνωρίζοντας τις ιδιαιτερότητες κάθε κράτους δίνεται η ελευθερία να εφαρμοστεί το πρότυπο διαλλακτικά αλλά ακολουθώντας μια διαδικασία στην οποία δίνονται οι βασικότερες κατευθυντήριες γραμμές. Η εφαρμογή του οικείου εργαλείου αποτελεί μια μαθησιακή διαδικασία για κάθε οργανισμό. Φυσικά η εμπειρία από τα διδάγματα

τόσων ετών εφαρμογής μπορούν να χρησιμοποιηθούν από κάθε χρήστη. Έτσι έχει διαμορφωθεί ένα σχέδιο εφαρμογής το οποίο περιλαμβάνει 10 βήματα καθορισμένα από ειδικό επιστημονικό προσωπικό ώστε να χρησιμοποιηθεί το εργαλείο από τους οργανισμούς με τον πλέον αποδοτικό τρόπο. Τα βασικότερα σημεία αναλύονται στον παρακάτω πίνακα.

Ο φορέας ο οποίος θεωρείται αρμόδιος για την προώθηση και υποστήριξη θεμάτων ποιότητας στον δημόσιο τομέα ήταν το Υπουργείο Εσωτερικών και συγκεκριμένα της Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποτελεσματικότητας (ΔΠΑ), της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Πιο αναλυτικά η ΔΠΑ έχει ως κύριο στόχο την διάδοση του ΚΠΑ και την παροχή βοήθειας στις δημόσιες υπηρεσίες που αποφασίζουν να το εφαρμόσουν. Παρέχει το εγχειρίδιο χρήσης του μοντέλου μεταφρασμένο στην ελληνική γλώσσα, όπως και όλα τα σχετικά εργαλεία βοήθειας όπως είναι τα ερωτηματολόγια, η αξιολόγηση του μοντέλου αναφοράς, η ανάλυση βαθμολογίας κ.λπ. Επιπροσθέτως, διοργανώνει σεμινάρια επιμόρφωσης για το μοντέλο και είναι μεταξύ άλλων, υπεύθυνη για τη συλλογή, παρακολούθηση, επεξεργασία και παρουσίαση διαφόρων πληροφοριών και δεδομένων που αναφέρονται στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών και σχετίζονται με την εφαρμογή εργαλείων της ΔΟΠ (Karyotakis and Moustakis, 2014)

5.3 Βέλτιστες Πρακτικές στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Η εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών αποτελεί την εφαρμογή καινοτόμων και ενδιαφερουσών επιχειρηματικών πρακτικών που έχουν ανακαλυφθεί μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking). Η ανάγκη που προέκυψε λόγω της συνεχόμενης ανάπτυξης και εξέλιξης των δράσεων της δημόσιας διοίκησης ώθησε στην ίδρυση του 'Συνεδρίου Ποιότητας' από το 2000 και έπειτα στο οποίο παρουσιάζονται οι βέλτιστες πρακτικές από όλα τα κράτη μέλη που επέφεραν σε εξαιρετικά αποτελέσματα. Έτσι, μέσω του συνεδρίου που πραγματοποιείται κάθε δύο χρόνια μπορούν πολλοί οργανισμοί να ακολουθήσουν το παράδειγμα και να εμπνευστούν από τα θετικά αποτελέσματα πρακτικών που παρουσίασαν άλλες χώρες. Στην Ελλάδα παρουσιάστηκαν ανά τα έτη διάφορα παραδείγματα καλών πρακτικών

που είχαν θετικά αποτελέσματα στην ποιότητα. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το Μετρό της Αθήνας το οποίο μέσω της εφαρμογής του Ευρωπαϊκού Επιχειρηματικού Μοντέλου της Αριστείας και του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης κατάφερε να τυποποιήσει τις επιχειρησιακές διαδικασίες και να παρουσιάσει άνοδο στην μέτρηση της ικανοποίησης των χρηστών.

Επίσης, σαν παράδειγμα παρουσιάστηκε και η μονάδα καρδιακής αναζωογόνησης του νοσοκομείου Ευαγγελισμός το οποίο μέσω της εφαρμογής του ΚΠΑ εντοπίστηκαν πολλές οργανωσιακές ελλείψεις του νοσοκομείου ενώ εφαρμόστηκαν και πολλές πρακτικές βελτίωσης όπως η ηλεκτρονική αρχειοθέτηση, η ψηφιοποίηση του τηλεφωνικού κέντρου, η αναβάθμιση των υλικών πόρων καθώς και των τεχνικών υποδομών.

Ακόμα ένα παράδειγμα είναι και ο μη κερδοσκοπικός οργανισμός του δήμου Νέας Ιωνίας στον Βόλο για την Υγεία και τις Κοινωνικές σχέσεις όπου δημιούργησε υποστηρικτικές δομές στον δήμο ώστε να ενισχυθεί η υγειονομική περίθαλψη υποστηρίζοντας κυρίως τις κοινωνικά ευάλωτες ομάδες.

Το 2007, το Βυζαντινό και Χριστιανικό μουσείο κέρδισε το δεύτερο Εθνικό Βραβείο Ποιότητας λόγω της επιτυχημένης εφαρμογής του ΚΠΑ το οποίο εντόπισε σημαντικές αδυναμίες στην οργάνωση της λειτουργίας του μουσείου και βελτίωσε την συνολική αποδοτικότητα των δράσεων του. Μια πρακτική που εφαρμόστηκε ήταν η δημιουργία ενός μονοπάτι μέσα στο μουσείο το οποίο μπορούσαν να ακολουθήσουν άτομα με προβλήματα όρασης ή τυφλά. Το συγκεκριμένο μονοπάτι χρησιμοποιεί έναν ακουστικό οδηγό αλλά και πολλές επεξηγήσει σε γραφή Braille. Επίσης, μία εξαιρετική πρακτική του μουσείου αποτελεί και η ανάπτυξη συνεργειών με άλλα διεθνή μουσεία και οργανισμούς σε διάφορες χώρες ώστε να υπάρξει η ανταλλαγή πρακτικών και μεθόδων για την πρόσβαση σε πολιτιστικούς χώρους και την αύξηση του αριθμού των επισκεπτών στο μουσείο.

Τέλος, ένα ακόμα παράδειγμα αποτελεί η Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών Ελέγχου Προϊόντων η οποία πρόκειται ουσιαστικά για το πρώτο σημείο επαφής των φαρμακευτικών εταιρειών για την έγκριση των προϊόντων τους ώστε να κυκλοφορήσουν στην ελληνική αγορά. Είναι μια από τις εννέα διευθύνσεις του

Εθνικού Οργανισμού Φαρμάκων, με την τελευταία να αποτελεί την υπεύθυνη για την προστασία της δημόσιας υγείας σε σχέση με το μάρκετινγκ που εφαρμόζεται στον φαρμακευτικό τομέα στην ελληνική αγορά. Η ΔΔΥΕΠ έχει την πιστοποίηση διεθνούς ποιότητας ISO 9001 από το 2000 έως το 2006 ενώ το 2007 εφάρμοσε για πρώτη φορά το ΚΠΑ. Η καλή πρακτική ΚΠΑ που παρουσιάστηκε από τον τελευταίο οργανισμό είναι η λειτουργία μιας εφαρμογής διαδικτύου με την οποία μπορούν να κλειστούν ηλεκτρονικά τα ραντεβού κάτι το οποίο προσέφερε στον οργανισμό πρώτο Εθνικό Βραβείο Ποιότητας. Η συγκεκριμένη εφαρμογή συνέβαλε στην καλύτερη διαχείριση των ραντεβού και στον συντονισμό των ενεργειών των εργαζομένων μεγιστοποιώντας τα αποτελέσματα της διεύθυνσης και αυξάνοντας την ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πολιτών. Επιπροσθέτως, αξίζει να σημειωθεί πως βελτίωση παρουσίασε και η διαφάνεια των διαδικασιών μέσω της καταγραφής και της απλοποίησης τους. Επίσης, και ο οικείος οργανισμός προώθησε την στρατηγικής της συνεργατικής μάθησης μέσω της συνεργασίας με ομοειδείς οργανισμούς μέσα στην Ευρώπη.

Διοίκηση Μέσω Στόχων

Όπως προαναφέρθηκε, με την εφαρμογή του νόμου Ν. 4369/2016 & 3230/2004 πλέον ακολουθείται στην χώρα μας το σύστημα της Διοίκησης μέσω Στόχων ώστε να αποτιμάται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης. Επίσης μέσω του συστήματος αυτού μπορεί να αξιολογηθεί και η διοίκηση σε κάθε υπηρεσία και να βελτιωθεί η διαφάνεια για καλύτερη αξιοποίηση των πόρων και την βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών.

Αξίζει να σημειωθεί και η εγκύκλιος που προστέθηκε στις 2/03/2018 από το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης κατά την οποία ορίζονται οι αρχές της ΔΜΣ στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, παρέχοντας καθορισμένες οδηγίες εφαρμογής μέσα στα χρονοδιαγράμματα που έχουν οριστεί.

Η ΔΜΣ αποτελεί ουσιαστικά μία μέθοδο διοίκησης κατά την οποία κάθε στέλεχος σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση, ανεξάρτητα από το από το επίπεδο διοίκησης στο οποίο ανήκει θα πρέπει να λειτουργεί έχοντας ξεκάθαρους και καθορισμένους στόχους.(Drucker,1954) sell167 .Όταν δεν ακολουθείται η οικεία προσέγγιση ο

βασικότερος προγραμματισμός και κατά συνέπεια η ρύθμιση για την επίτευξη αυτού καθορίζεται από κοινούς στόχους που ακολουθούν πορεία από πάνω προς τα κάτω δηλαδή μεταβιβάζονται από το ανώτερο στο κατώτερο επίπεδο διοίκησης. Μέσω της ΔΜΣ υπάρχει το πλεονέκτημα της επικοινωνίας ανάμεσα στα επίπεδα ώστε να διαμορφώνονται στόχοι που θεωρούνται κατάλληλοι και μπορούν να συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση της εργασίας. Πραγματοποιούνται έλεγχοι ανά καθορισμένα χρονικά διαστήματα ώστε να κριθούν τα αποτελέσματα της εφαρμογής και να υπάρξει είτε η κατάλληλη ανταμοιβή είτε η κατάλληλη εκπαίδευση προς τον υπάλληλο(Thomson,1998)

Οι δημόσιες υπηρεσίες καλούνται πλέον σε ετήσια βάση να καταρτίζουν τους στόχους τους. Ουσιαστικά μέσω της στοχοθεσίας ενισχύεται η συλλογική δράση της διοίκησης ώστε να εκπληρωθεί όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα η αποστολή της κάθε υπηρεσίας ή οργανισμού και έτσι να καλυφθούν στο μέγιστο βαθμό οι ανάγκες της κοινωνίας. Οπότε η εφαρμογή του οικείου συστήματος αποτελεί μια συνεχιζόμενη διαδικασία για την εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών. Μέσω της κατάρτισης συγκεκριμένων στόχων προγραμματίζονται οι δράσεις των οργανισμών, λαμβάνονται τα κατάλληλα διαθρωτικά μέτρα και τέλος μετρούνται τα αποτελέσματα. Έτσι βελτιώνεται όχι μόνο η διοικητική αλλά και η επιχειρησιακή ικανότητα των οργανισμών.

Για αυτό το σκοπό έχει αναπτυχθεί από την Γενική Γραμματεία Ανθρωπίνου Δυναμικού του Δημοσίου Τομέα μια ηλεκτρονική εφαρμογή ώστε να υποβάλλονται και να κατοχυρώνονται σε αυτήν η ετήσιοι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν. Η εν λόγω εφαρμογή είναι διαθέσιμη στο διαδίκτυο και προσφέρει δυο βασικές λειτουργίες. Η μία λειτουργία είναι η καταχώρηση των αποφάσεων για τους στόχους που ορίζει ο κάθε φορέας και τα επιμέρους στοιχεία όπως τις δράσεις, τις ενέργειες και τους δείκτες μέτρησης που θα εφαρμοστούν. Η άλλη λειτουργία της εφαρμογής είναι πως αποτελεί βάση γνώσης για την μετάδοση όλων των απαραίτητων πληροφοριών ώστε να ενημερώνονται σωστά για όλη την διαδικασία τα αρμόδια όργανα. Συνεπώς περιλαμβάνεται στην εφαρμογή αυτή όλο το απαραίτητο υποστηρικτικό υλικό με όλα τα στάδια και τα βήματα από την αρχή του ορισμού των στόχων μέχρι την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (ΥΠΕΣ, 2021).

Μέσω του άρθρου 6 του νόμου αναφορικά με την ΔΜΣ προβλέπεται η δημιουργία μιας ειδικής μονάδας Διεύθυνσης για την ποιότητα και την αποδοτικότητα σε όλα τα Υπουργεία. Η εν λόγω Διεύθυνση είναι η αρμόδια για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων που επιτευχθήκαν αλλά και για την πρόταση περαιτέρω τρόπων ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα, η αποδοτικότητα και γενικότερα η λειτουργία των οργανισμών υπό την εποπτεία της.

Όπως επισημαίνεται στο πρώτο άρθρο του ίδιου νόμου ως αποτελεσματικότητα θα νοείται η ικανότητα της δημόσιας διοίκησης να εκπληρώνει τους στόχους της έγκαιρα και ως αποδοτικότητα θα νοείται η ικανότητα να επιτυγχάνονται τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα και οι στόχοι να εκπληρώνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και με το ελάχιστο κόστος. Επιπλέον, στο άρθρο 3 επεξηγείται και η εφαρμογή του συστήματος στην πράξη όπου η πολιτική ηγεσία κάθε Υπουργείου καθορίζει τους γενικούς στρατηγικούς στόχους κάθε έτους και η διοίκηση σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο καθορίζει τους συγκεκριμένους στόχους που θα πρέπει να επιτευχθούν την επερχόμενη χρονιά. Ακόμα, καθορίζονται οι δείκτες με τους οποίους θα γίνουν οι απαραίτητες μετρήσεις οι οποίοι χωρίζονται σε δυο κατηγορίες τους ειδικούς και τους γενικούς.

Ο νομοθέτης ορίζει ως γενικούς ως τον χρόνο απόκρισης των υπηρεσιών στα αιτήματα των πολιτών, τον δείκτη ικανοποίησης και παραπόνων, την εφαρμογή νέων τεχνολογιών, την λειτουργία της διοίκησης και την ποιότητα των υπηρεσιών. Όσον αφορά τους ειδικούς δείκτες, αυτοί ορίζονται ξεχωριστά από την κάθε διεύθυνση ανάλογα με τον τύπο των υπηρεσιών που παρέχουν. Σύμφωνα με το άρθρο 5 της παραγράφου 4 του νόμου 3230/2004 αυτό που καθορίζει τόσο τους ειδικούς όσο και τους γενικούς δείκτες αλλά και τις μεθόδους μέτρησης και την συχνότητα των μετρήσεων είναι μια κοινή υπουργική απόφαση των υπουργών εσωτερικών και παιδείας.

Σύμφωνα με το ΥΠΕΣ, η διαδικασία που ακολουθείται είναι αρχικά οι Διευθύνσεις Ποιότητας και Αποδοτικότητας και οι οργανικές μονάδες στις οποίες έχει ανατεθεί η αρμοδιότητα της στοχοθεσίας (σε μονάδες που δεν υπάρχει κάποιο αντίστοιχο τμήμα την αρμοδιότητα λαμβάνουν οι Διευθύνσεις Διοικητικού ή Προσωπικού) να ακολουθήσουν συγκεκριμένες ενέργειες και διαδοχικά στάδια. Κάθε χρονιά μέσα στον Οκτώβριο πρέπει να γνωστοποιηθούν οι στόχοι κάθε οργανισμού από το ανώτατο

όργανο διοίκησης, ενώ μέσα στον Νοέμβριο θα πρέπει να εκδοχή και η σχετική απόφαση στοχοθεσίας του ερχόμενου έτους ανά Διεύθυνση. Στη συνέχεια οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης ενημερώνουν τους προϊστάμενους των τμημάτων και κατόπιν συζητήσεων με τους υπαλλήλους των τμημάτων αναφορικά με τις απόψεις και τις προτάσεις τους για τους εν λόγω στόχους, δημιουργούν τις απαραίτητες εισηγήσεις και τελικώς εντός του Δεκεμβρίου εκδίδεται η απόφαση στοχοθεσίας της Γενικής Διεύθυνσης η οποία αναφέρεται σε κάθε τμήμα .

Εφόσον καθοριστούν οι στόχοι αυτοί παρουσιάζονται από τους προϊσταμένους στους υφιστάμενους υπαλλήλους προτείνοντας ατομικούς στόχους αλλά και δράσεις βασιζόμενοι στις γνώσεις, τις δεξιότητες, τα προσόντα και την εμπειρία των υπαλλήλων . Έπειτα από συζήτηση κατά την οποία λαμβάνεται υπόψη η γνώμη του υπαλλήλου επισημοποιούνται και κοινοποιούνται και γραπτώς οι ατομικοί στόχοι, αναλύονται οι ακολουθούμενες δράσεις και προσδιορίζεται το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής.

Συνεπώς οι στρατηγικοί στόχοι κάθε οργανισμού εκδίδονται εντός του Νοεμβρίου από το ανώτατο όργανο διοίκησης και οι επιχειρησιακοί στόχοι των Γενικών Διευθύνσεων εκδίδονται εντός του Δεκεμβρίου από τους γενικούς διευθυντές.

Οι στόχοι θα πρέπει να είναι εκφρασμένοι με σαφήνεια και ακριβώς προσδιορισμένοι ώστε να είναι πλήρως κατανοητοί και να αποφεύγεται η σύγχυση και να είναι εφικτοί και μετρήσιμοι. Επίσης αξίζει να σημειωθεί πως θα πρέπει να είναι και συμφωνημένοι δηλαδή θα πρέπει να έχουν συμφωνηθεί εκ των προτέρων όπως προαναφέρθηκε μεταξύ των προϊσταμένων των τμημάτων και των υπαλλήλων που καλούνται να τους εκπληρώσουν. Τέλος, θα πρέπει να περιγράφεται το επίπεδο αλλαγής που απαιτείται και πως αυτό θα είναι γίνε εφικτό καθώς και το χρονικό πλαίσιο στο οποίο θα πρέπει να ολοκληρωθεί ο κάθε στόχος.

Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στους στόχους και στις δράσεις που στοχεύουν στην απλοποίηση των διαδικασιών που ακολουθούνται ώστε να μειωθεί η γραφειοκρατία και ο χρόνος που απαιτείται για την εξυπηρέτηση του πολίτη μέσω δράσεων όπως η εφαρμογή νέων τεχνολογιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και του ΚΠΑ.

Για την αποτελεσματική παρακολούθηση της πορείας της επίτευξης των στόχων και γενικότερα της σωστής υλοποίησης της διαδικασίας γίνονται έλεγχοι κάθε τέσσερις μήνες για να ελεγχθεί η πορεία σε επίπεδο Διεύθυνσης και κάθε δύο μήνες σε επίπεδο τμήματος. Αν υπάρξουν αποκλίσεις ανάμεσα στα επιθυμητά και τα αποτελέσματα που παρατηρούνται οι στόχοι μπορούν να αναθεωρηθούν ή να τροποποιηθεί το χρονοδιάγραμμά τους. Η αποτελεσματικότητα της ετήσιας στοχοθεσίας αποτυπώνεται και στις εκθέσεις αξιολόγησης που πραγματοποιούνται από τον προϊστάμενο του τμήματος και παρουσιάζουν το παραγόμενο έργο του οργανισμού κατόπιν σύζήτησης με την οποία εγκρίνεται η έκθεση από το ελάχιστο 67% των υπαλλήλων του οργανισμού. Οι εκθέσεις λαμβάνουν τιμές από 0 μέχρι 100 και είναι απόλυτε αιτιολογημένες βάσει των στόχων που τέθηκαν και επιτεύχθηκαν. (ΥΠΙΕΣ,2018)

Πιστοποίηση ISO

Το ακρωνύμιο ISO αποτελεί τα αρχικά των όρων International Standardization Organization και αποτελεί το μεγαλύτερο διεθνές πρότυπο συστημάτων Διαχείρισης της Ποιότητας. Η ίδρυση του πραγματοποιήθηκε το 1947 όπου στην αρχή δημιουργήθηκαν κάποια πρότυπα τα οποία καλύπτουν διάφορους βιομηχανικούς τομείς. Στις μέρες μας οι διαδικασίες πιστοποίησης της ISO εφαρμόζονται σε πάνω από 148 χώρες και ακολουθούνται από 2,981 τεχνικά εταιρικά όργανα όπως τεχνικές επιτροπές, ομάδες εργασίας και μελετών. Στην χώρα μας ο οικείος οργανισμός εκπροσωπείται από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) ο οποίος ιδρύθηκε το 1976 έχοντας την μορφή ΝΠΙΔ με τον νόμο 372/76 ο οποίος δημοσιεύθηκε το ίδιο χρόνο και στην εφημερίδα της Κυβέρνησης.

Υπάρχουν πάνω από 14,000 διεθνή πρότυπα του ISO εκ των οποίων είναι και το ISO 9000, το οποίο αποτελεί μια σειρά προτύπων προσανατολισμένη στην βελτίωση της ποιότητας προϊόντων αλλά και υπηρεσιών καλύπτοντας μεγάλο κομμάτι του φάσματος της Διοίκησης της Ποιότητας. Κατά συνέπεια η εν λόγω σειρά περιλαμβάνει πρότυπα συνυφασμένα με την ανάπτυξη, την βελτίωση και την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε οργανισμούς όλων των τύπων και κλάδων.

Το ISO 9001: 2008 είναι εστιασμένο στην συνεχή βελτίωση της συνολικής απόδοσης των οργανισμών που στοχεύουν στην κάλυψη των αναγκών και των προσδοκιών των

μετόχων με τον μέγιστο δυνατό τρόπο. Βασίζεται στην εφαρμογή ενός δυναμικά βελτιωμένου κύκλου ενεργειών (το κύκλο του Deming) που αποτελείται από τέσσερα διακριτά κομμάτια.

Η μεθοδολογία που ακολουθείται σε αυτή την διαδικασία πιστοποίησης απαιτεί την εφαρμογή δύο φάσεων. Στην πρώτη φάση η οποία χαρακτηρίζεται η ‘δοκιμασία ελέγχου’, περιλαμβάνει την διαγνωστική έρευνα, τον σχεδιασμό του συστήματος ποιότητας, την τεκμηρίωση του συστήματος Ποιότητας, την βελτίωση του και τέλος τον καθορισμό στόχων και της εφαρμογής τους. Η δεύτερη φάση της πιστοποίησης επιτυγχάνεται υπό την προϋπόθεση η διαδικασία του πρώτου σταδίου αποδειξεί πως το σύστημα Διοίκησης του οργανισμού είναι συμβατό και συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις των προτύπων του ISO 9001:2008. Υπό αυτές τις συνθήκες και μόνο επιτυγχάνεται η απονομή της γραπτής πιστοποίησης ISO στον εκάστοτε οργανισμό. Εφόσον ολοκληρωθεί η διαδικασία ο οργανισμός που πιστοποιήθηκε θα ανήκει πλέον στην λίστα με τους πιστοποιημένους πελάτες της ISO. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται εγγραφή και πραγματοποιείται αμέσως μετά την πιστοποίηση.

Η χρονική διάρκεια της παραπάνω διαδικασίας διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες το μέγεθος της μονάδας που θα πρέπει να πιστοποιηθεί, το επιτρεπόμενος χρόνος ολοκλήρωσης της διαδικασίας, οι διαθέσιμοι χρηματικοί πόροι και τέλος οι διάφοροι ποιοτικοί και ποσοτικοί παράγοντες που συσχετίζονται με τον οργανισμό που πρέπει να πιστοποιηθεί. Η πρώτη φάση δύναται να διαρκέσει περίπου ένα έτος εφόσον ο οργανισμός που καλείται να πιστοποιηθεί αποτελείται από περίπου πενήντα εργαζομένους. Ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση του δεύτερου σταδίου εξαρτάται από το σώμα πιστοποίησης.(Dionysoroulou,2013)

Αναφορικά με την αξιοποίηση του οικείου πρότυπου συστήματος από δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς σύμφωνα με τον ΕΛΟΤ, υπάρχουν πολλά χρήσιμα και συγκεκριμένα πρότυπα για συστήματα διαχείρισης ανάλογα με τον τομέα που δραστηριοποιείται κάθε οργανισμός. Πιο συγκεκριμένα, για την διαχείριση της ποιότητας χρησιμοποιείται το ISO 9001 και έχει εφαρμογή στην Τοπική Αυτοδιοίκηση με το ISO 18091. Στον τομέα της ασφάλειας και της προστασίας εφαρμόζεται το ISO 22000 στον τομέα της ασφάλειας τροφίμων, το ISO/CD 45001 στην υγεία και

ασφάλεια στην εργασία και το ISO 22301 για την επιχειρησιακή συνέχεια. Ακόμα, το ISO/CD 37001 εφαρμόζεται για την διαχείριση έναντι της διαφθοράς ενώ το ISO 13485 εφαρμόζεται στην διαχείριση της ποιότητας για κανονιστικούς σκοπούς και για προϊόντα για ιατρική χρήση. Επιπλέον, το ISO 14001 και ISO 50001 μπορεί να εφαρμοστεί στην διαχείριση περιβάλλοντος και ενέργειας αντίστοιχα, ενώ το ISO 41000 εφαρμόζεται στην διαχείριση εγκαταστάσεων και υποδομών. Τέλος στον εξαιρετικά σημαντικό τομέα της πληροφορικής και της ασφάλειας των πληροφοριών μπορεί να εφαρμοστεί το ISO/IEC 27001. Μέσω της αξιοποίησης αντίστοιχων προτύπων στον ελληνικό δημόσιο τομέα προωθείται η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και της βιομηχανίας και ενισχύεται ο εξαγωγικός τους χαρακτήρας ενώ η υποστηρίζεται η εφαρμογή της νομοθεσίας και της υλοποίησης των πολιτικών μέσω της αναφοράς σε ευρωπαϊκά πρότυπα καθώς και την εκπόνηση εθνικών προτύπων. Οι θεμελιώδεις αρχές στην εφαρμογή όλων των προτύπων ποιότητας αποτελεί η εστίαση στον πελάτη, η ενεργός συμμετοχή του προσωπικού και ο σημαντικός ρόλος της ηγεσίας, η διεργασιακή προσέγγιση και βελτίωση και η λήψη αποφάσεων βάσει τεκμηρίων. (Κρόκος, 2015)

Η συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα σε όλες τις παραπάνω μεθόδους μέτρησης της ποιότητας που προαναφέρθηκαν δηλαδή της Διοίκησης μέσω στόχων και των δεικτών αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, του κοινού πλαισίου αξιολόγησης και του ISO είναι σημαντική. Πιο συγκεκριμένα τα δυνατά και αδύναμα στοιχεία ενός οργανισμού που εντοπίζονται μέσω της εφαρμογής των εργαλείων του ΚΠΑ μπορούν να οδηγήσουν σε ανάπτυξη μελλοντικών αντικειμένων και στόχων ώστε να βελτιωθούν τα αδύναμα σημεία και να καθοριστούν και να προταθούν μελλοντικοί δείκτες για την μέτρηση της ποιότητας και της αποδοτικότητας ώστε να ενταθούν ακόμα περισσότερο τα δυνατά στοιχεία. Επιπροσθέτως, σε περίπτωση εμφάνισης θετικών αποτελεσμάτων στην ποιότητα μέσω της εφαρμογής των παραπάνω εργαλείων μπορεί να οδηγήσει στην ανάγκη για πιστοποίηση μέσω του ISO. (Dionysopoulou,2013)

5.4 Εφαρμογές της ΔΟΠ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Εφαρμογή του ΚΠΑ στο δημόσιο τομέα

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2018 σε υψηλόβαθμα στελέχη του δημοσίου τομέα τα οποία είναι εξειδικευμένα σε θέματα εφαρμογής του ΚΠΑ και της ΔΜΣ αλλά και σε δημοσίους υπαλλήλους που ανήκουν στην χαμηλότερη βαθμίδα διοίκησης όμως διαθέτουν εμπειρία στην εφαρμογή των ανωτέρων εργαλείων, έχουν εξαχθεί κάποια ιδιαίτερα ενδιαφέροντα αποτελέσματα.

Μία σημαντική παρατήρηση η οποία αναφέρθηκε από το σύνολο των ερωτηθέντων ήταν η απουσία ενός γενικότερου πλαισίου ποιότητας. Υποστηρίζεται πως η δομή και γενικότερα η συνολική λειτουργία του ελληνικού δημόσιου τομέα δεν χαρακτηρίζεται από ποιοτικές διαδικασίες και δεν φαίνεται να υπάρχει γενικός διοικητικός σχεδιασμός προσανατολισμένος στη βελτίωση με βάση τις διαδικασίες ποιότητας.

Αυτή η έλλειψη πολιτικής προσανατολισμένης στην συνολική ποιότητα, ένα κρίσιμο μειονέκτημα για τη σωστή εισαγωγή και εφαρμογή του ΚΠΑ. Επίσης, επισημάνθηκε η απουσία «επιχειρηματικού σχεδίου» παρόμοιου με αυτά που έχουν αναπτυχθεί για οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα στο οποίο να υπάρχει ένας συγκεκριμένος σχεδιασμός, στόχος και χρονοδιάγραμμα, ενώ αναφορά υπήρξε επίσης και στο γεγονός πως απουσιάζουν ειδικότερες διευκρινίσεις από την ηγεσία, ως προς την αποστολή και το όραμα που υπάρχει σε κάθε δημόσιο φορέα. Συνεπώς, σημαντικό μειονέκτημα αποτελεί και η έλλειψη ενημέρωσης των εργαζομένων για την αποστολή και το όραμα το οποίο ακολουθεί ο οργανισμός τους. Έτσι, όταν οι εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται με σαφήνεια την «μεγαλύτερη εικόνα» επηρεάζεται αρνητικά η συμμετοχή τους και η προθυμία τους να συνεισφέρουν στις διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας.

Σε άμεση συσχέτιση με τα παραπάνω αναφέρθηκε πως δεν υπήρχε επαρκής προετοιμασία για την εισαγωγή του ΚΠΑ καθώς οι υπάλληλοι δήλωσαν πως δεν ήταν επαρκώς εκπαιδευμένοι για να το εφαρμόσουν σωστά, παρόλο που διοργανώθηκαν ορισμένα σεμινάρια από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Η ελλιπής εκπαίδευση πάνω στο ΚΠΑ προκάλεσε

καχυποψία στους δημόσιους υπαλλήλους και αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι περισσότεροι να αντιμετωπίσουν το οικείο εργαλείο με απροθυμία. Σε αυτό συνέβαλε φόβος της αξιολόγησης, της μείωσης μισθού ή ακόμα και της απόλυσης, ειδικά την περίοδο της οικονομικής κρίσης. Συνεπώς, η εφαρμογή του συγκεκριμένου εργαλείου, παρουσιάστηκε πριν πεισθούν οι εργαζόμενοι για τη χρησιμότητά του, την πρακτικότητα του και όλα τα περεταίρω πιθανά οφέλη του, κάτι που υποστηρίζεται τόσο από τους υπαλλήλους χαμηλότερης όσο και υψηλότερης διοικητικής βαθμίδας.

Επιπλέον, αυτό που έγινε σύντομα εμφανές κατά τη διάρκεια αυτής της έρευνας ήταν ότι ο νόμος 3240/2004 δεν εφαρμόστηκε σωστά και μέσα σε αυτόν περιλαμβάνεται το ΚΠΑ καθώς αποτελεί ένα από τα εργαλεία του. Τα αποτελέσματα της εφαρμογής του ΚΠΑ στον ελληνικό δημόσιο τομέα θεωρούνται περιορισμένα όπως αναφέρεται και σε άλλες πολυάριθμες σχετικές μελέτες. Giannakopoulou (2011), Karipidou (2011) Vakaloroulou et al. (2013) Ουσιαστικά το ΚΠΑ δεν εφαρμόστηκε όπως περιγράφεται στη διάταξη του Νόμου και στο σχετικό εγχειρίδιο εφαρμογής που εκδόθηκε αργότερα, καθώς όπως υποστήριξαν οι υπάλληλοι της ερευνάς η εφαρμογή συνήθως υλοποιούνταν μέχρι ένα σημείο, αλλά σχεδόν ποτέ δεν ολοκληρώθηκε σωστά. Σε αυτό πιθανότατα να συμβάλει και η αδυναμία να διεξαχθούν πραγματικά μετρήσιμα αποτελέσματα ειδικότερα σε οικονομικούς όρους, κυρίως λόγω έλλειψης κατάλληλων συστημάτων μέτρησης και δυσκολίας των υπαλλήλων να αντιστοιχήσουν τα κριτήρια αξιολόγησης του ΚΠΑ με την πραγματική λειτουργία του οργανισμού, καθώς οι περισσότεροι εργαζόμενοι προσπαθούν αν τηρήσουν κατά γράμμα τις διατάξεις του νόμου αντί να επιτύχουν πραγματικά αποτελέσματα.

Ένας ακόμα παράγοντας στην μη σωστή απόδοση του οικείου εργαλείου ήταν και το γεγονός πως οι περισσότερες προτάσεις βελτίωσης δεν εφαρμόστηκαν που σημαίνει πως η διαδικασία δεν ολοκληρώθηκε όπως προβλέπεται και συνεπώς δεν προέκυψαν τα κατάλληλα βελτιωτικά μέτρα ανάλογα με τις αδυναμίες που εντοπίστηκαν.

Ακόμα, ένας σημαντικός παράγοντας στην εφαρμογή του ΚΠΑ ήταν και η έλλειψη χρόνου καθώς πολλοί εργαζόμενοι παραπονέθηκαν ότι ο χρόνος που επιλέχθηκε για να γίνουν οι διαδικασίες του πλαισίου δεν ήταν βολικός καθώς συνήθως συνέπιπτε με τις ώρες αιχμής των γραφείων των οργανισμών. Επίσης, οι επιπλέον διαδικασίες που θα έπρεπε να πραγματοποιηθούν από τους εργαζομένους αποτελούσαν ένα πρόσθετο

φόρτο εργασίας για αυτούς κάτι το οποίο λειτούργησε αρνητικά στην αντίληψη τους για την πρακτικότητα της διαδικασίας.

Ένας ακόμη λόγος που δεν επιτεύχθηκε η ιδανική εφαρμογή του εργαλείου ήταν και η διοικητική εξάρτηση που υπάρχει ανάμεσα στα τμήματα ποιότητας και κάθε άλλου εμπλεκόμενου φορέα. Ο συγκεντρωτισμός που επικρατεί στο ελληνικό δημόσιο δεν επιτρέπει την λήψη πρωτοβουλιών στους φορείς του και επίσης τους αφήνει απροστάτευτους έναντι της πολιτικής επιρροής (Ιωάννου, 2006). Συνεπώς, μια υψηλότερου βαθμού διοικητική ανεξαρτησία θα επέτρεπε στα δημόσια γραφεία να αποδίδουν καλύτερα στο έργο τους ως προς την εφαρμογή ποιοτικών διαδικασιών.

Επιπροσθέτως η έλλειψη σύνδεσης μεταξύ της παραγωγικότητας των υπαλλήλων και της ανταμοιβής τους δε δημιουργεί τα κατάλληλα κίνητρα για την ιδανική εφαρμογή του ΚΠΑ. Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία από τα οποία εξαρτάται και η επιτυχία του εργαλείου αλλά και γενικότερα της ΔΟΠ, είναι η συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μελών ανεξαρτήτου τους ιεραρχικού επιπέδου στο οποίο ανήκουν. Υποστηρίζεται πως υπάρχει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τις διαδικασίες αυτοαξιολόγησης μόνο από συγκεκριμένους υπαλλήλους, οι οποίοι είναι τις περισσότερες φορές οι επικεφαλής των ομάδων αυτοαξιολόγησης και από ορισμένους διευθυντές, οι οποίοι είναι συνήθως μικρότερης ηλικίας και υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου.

Ένα ακόμα στοιχείο που εμφανίστηκε, μέσω της επικοινωνίας με δημόσιους υπαλλήλους ειδικότερα της χαμηλότερης βαθμίδας, ήταν πως η πλειοψηφία αυτών δεν ήταν απόλυτα πεπεισμένοι για τη λειτουργικότητα του εργαλείου, με αποτέλεσμα να υποτιμούν την αξία της ως εργαλείο ποιοτικής βελτίωσης. Αυτό, βέβαια μπορεί να αποδοθεί στην ανεπαρκή εκπαίδευση που έχουν πάνω στο θέμα αλλά και στη νοοτροπία που επικρατεί στην πλειονότητα των ελληνικών δημοσίων υπηρεσιών, με την οποία οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται αποκλειστικά και μόνο στην διεκπεραίωση των καθημερινών τους καθηκόντων και δεν δείχνουν κάποιο ενδιαφέρον να αλλάξουν ή να προσθέσουν επιπλέον φόρτο εργασίας τις υπάρχουσες αρμοδιότητές τους. Σύμφωνα με την ίδια έρευνα αυτά τα χαρακτηριστικά φαίνεται πως χαρακτηρίζουν και την συμπεριφορά και των Διευθυντών ή και των Προϊσταμένων των Τμημάτων.

Αυτό δύναται να συμβάλει στην έλλειψη δέσμευσης και υποστήριξης της διαδικασίας από τους υφισταμένους τους καθώς εμφανίζεται επίσης και έλλειψη εμπιστοσύνης των εργαζομένων χαμηλότερης τάξης προς τους ηγέτες τους.

Αναφορικά με τις θετικές επιδράσεις της εφαρμογής του εργαλείου του ΚΠΑ στην ελληνική δημόσια διοίκηση, αρχικά είναι η ενίσχυση της ομαδικής εργασίας, η μιας κουλτούρας προσανατολισμένη στην συνεργασία και στην εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας αυτοαξιολόγησης και με άλλους υπαλλήλους και τμήματα. Η δημιουργία καλών σχέσεων ανάμεσα στους συναδέλφους αποτελεί ένα εξαιρετικά σημαντικό πλεονέκτημα σε όλους τους οργανισμούς.

Επίσης, πολλοί από τους ερωτηθέντες, ανέφεραν πως η συμμετοχή τους στην οικεία διαδικασία βελτίωσης τους έκανε να αισθάνονται καλύτερα για τον εαυτό τους, είτε σε ατομικό επίπεδο είτε σε συλλογικό επίπεδο ως μέλη μιας ομάδας με κοινό ενδιαφέρον. Το υπο εξέταση εργαλείο της ΔΟΠ αποδείχθηκε πως είναι πιστό και αποτελεσματικό στην κύρια λειτουργία του, δηλαδή την αυτοαξιολόγηση.

Μέσω της εφαρμογής του οι αναδείχθηκαν τα δυνατά και τα αδύναμα χαρακτηριστικά του οργανισμού που εξετάστηκε. Έτσι ήταν στην ευχέρεια της ηγεσίας να εφαρμόσει τις βελτιωτικές ενέργειες που θα ήταν χρήσιμες και να προχωρήσει στην επανάληψη της εφαρμογής του εργαλείου ή όχι, παρόλο που όπως προαναφέρθηκε είναι δύσκολο να εξαχθούν πραγματικά μετρήσιμα αποτελέσματα με την χρήση του ΚΠΑ. Όμως, το τελικό συμπέρασμα είναι πως ορισμένοι δημόσιοι φορείς, ειδικά οι Δήμοι, ισχυρίζονται ότι έχει υπάρξει βελτίωση στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται από αυτούς.

Ενδιαφέροντα αποτελέσματα προέκυψαν και από μία ακόμη έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Γενικό Νοσοκομείο Αττικής ΚΑΤ αναφορικά με την εφαρμογή του οικείου εργαλείου, η οποία πραγματοποιήθηκε από τον Δεκέμβριο του 2017 και συμμετείχαν 120 εργαζόμενοι από όλα τα τμήματα του νοσοκομείου, ενώ για την ικανοποίηση των ασθενών διανεμήθηκαν και 280 ερωτηματολόγια στους ασθενείς στην διάρκεια ενός μήνα από τον Δεκέμβριο έως τον Ιανουάριο του 2019. Οι περισσότεροι ερωτηθέντες αξιολόγησαν θετικά την συμβολή του ΚΠΑ στην ανάδειξη των δυνατών σημείων του οργανισμού και στον εντοπισμό των σημείων που επιδέχονται βελτίωση και κατά συνέπεια την κατάρτιση στόχων και σχεδίων δράσεων

προς την επίτευξη τους. Παρόλα αυτά παρατηρήθηκε έλλειψη δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης στην εφαρμογή του ΚΠΑ με αποτέλεσμα να μην υπάρχει απόλυτη συνέχεια της εφαρμογής και σύνδεση με μια συγκεκριμένη πολιτική ποιότητας, κάτι που όπως επισημαίνεται είναι πρωτεύον παράγοντας για την υλοποίηση της διαδικασίας .

Σε μία ακόμα έρευνα που αφορά την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στο ελληνικό σύστημα υγείας

6. Ανάλυση Έρευνας

6.1 Μεθοδολογία- Παρουσίαση ερευνητικού εργαλείου

Ο σκοπός της μεθοδολογίας που εφαρμόστηκε στην παρούσα έρευνα είναι η διερεύνηση των αντιλήψεων και των απόψεων των δημοσίων υπαλλήλων του ΕΦΚΑ αναφορικά με την εφαρμογή της ΔΟΠ στον οργανισμό που απασχολούνται. Αποτελεί ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον εγχείρημα ειδικότερα στην εποχή μας όπου η βελτίωση της ποιότητας αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη της μέγιστης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δημοσίων οργανισμών.

Τα ερωτήματα τα οποία διευρύνονται είναι τα εξής:

- Κατά πόσο εφαρμόζονται οι στρατηγικές της ΔΟΠ στον οργανισμό σας.
- Είναι εφικτή η εφαρμογή στρατηγικών ΔΟΠ?
- Συμβάλουν οι στρατηγικές της ΔΟΠ στην βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας?

Για να εξαχθούν τα κατάλληλα συμπεράσματα στις παραπάνω ερωτήσεις επιλέχθηκε η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας. Μέσω της οικείας έρευνας συλλέγονται δεδομένα με πολλαπλές μεθόδους όπως συνεντεύξεις, ανάλυση μίας περίπτωσης, παρατήρηση, συμμετοχική παρατήρηση, ανάλυση αρχείων κ.α. Τα δεδομένα δε θεωρούνται αντικειμενικά ενώ δεν είναι εκ των προτέρων καθορισμένο επακριβώς τι δεδομένα θα συλλεχθούν. Ο σκοπός της είναι η όσο το δυνατόν αναλυτικότερη περιγραφή του πλαισίου το οποίο διερευνάται δηλαδή αναπτύσσεται μια λεπτομερής κατανόηση του υπό εξέταση φαινομένου. Αφού δηλωθεί ο σκοπός των ερευνητικών ερωτημάτων καταγράφονται οι απόψεις και οι εμπειρίες των συμμετεχόντων ώστε να γίνει η

συλλογή των απαραίτητων δεδομένων και μέσω της ανάλυσης του κειμένου εξάγεται η αναφορά του ερευνητή μέσω ευέλικτων εργαλείων μέσα στα οποία συμπεριλαμβάνεται η μεροληψία του ερευνητή.

Ο λόγος που επιλέγεται η ποιοτική έναντι της ποσοτικής έρευνας οφείλεται στο γεγονός πως η πρώτη έχει ως στόχο την κατανόηση των ανθρώπινων εμπειριών που έχουν διαμορφωθεί ώστε να υπάρξει κατανόηση ενός φαινομένου, ενώ η δεύτερη εστιάζει στην σχέση που υπάρχει ανάμεσα σε ένα αίτιο και ένα αποτέλεσμα. Μία ακόμη διαφορά ανάμεσα στα δύο είδη είναι και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται καθώς η ποσοτική έρευνα έχει ως εργαλείο την μέτρηση και την ποσοτική ανάλυση με την βοήθεια των μαθηματικών, ενώ η ποιοτική έρευνα έχει ως εργαλείο τον λόγο και τα επιχειρήματα για να υπάρξει η κατανόηση του υπό εξέταση φαινομένου. Στην περίπτωση της ποιοτικής έρευνας χρησιμοποιούνται κυρίως επικοινωνιακές τεχνικές ενώ η ποσοτικής έχει πειραματικό χαρακτήρα.

Φυσικά αναφορικά με τις ομοιότητες τους και οι δύο χρησιμοποιούν ίδιες προσεγγίσεις όπως συνεντεύξεις ή παρατηρήσεις με την διαφορά πως στην ποσοτική έρευνα χρησιμοποιούνται κλειστές μέθοδοι με καθορισμένο εύρος και επιλογή απαντήσεων ενώ στην ποιοτική οι μέθοδοι είναι πιο ανοικτές και οι ερωτήσεις προς τους εξεταζόμενους είναι γενικές. Έτσι ανάλογα με την προσέγγιση που εφαρμόζεται προς το ερευνητικό πρόβλημα επιλέγεται και η κατάλληλη μέθοδος.

Η ποιοτική έρευνα εμφανίζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Αναφορικά με τα πρώτα, δίνεται η δυνατότητα στον ερευνητή να διερευνήσει σε βάθος τις απόψεις και την στάση των εξεταζόμενων με βάση το θέμα που διερευνάται και να κατανοήσει την πολυδιάστατη και πολύπλοκη εμπειρία τους μέσω διαδραστικής επικοινωνίας με τους συμμετέχοντες. Τα μειονεκτήματα όμως αφορούν κυρίως την δυσκολία που εμφανίζεται στην διεξαγωγή μιας ποιοτικής συνέντευξης η οποία είναι χρονοβόρα και αρκετά απαιτητική όχι μόνο ως προς τον τόπο που θα διεξαχθεί αλλά και ως προς την αναγκαιότητα ύπαρξης κάποιων βασικών δεξιοτήτων επικοινωνίας και ενσυναίσθησης από μεριά του ερευνητή ο οποίος οφείλει να δημιουργεί ένα θετικό κλίμα επικοινωνίας αλλά και να βρίσκεται σε συνεχή εγρήγορση ώστε να αντιμετωπίσει κάθε πιθανή πρόκληση στην διάρκεια όλης της διαδικασίας της συνέντευξης. (Ισάρη,2015)

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε και στην συγκεκριμένη έρευνα ήταν οι συνεντεύξεις, οι οποίες όπως προαναφέρθηκε αποτελούν μια μέθοδο συλλογής δεδομένων. Ως συνέντευξη ορίζεται η συζήτηση μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων που έχει ως στόχο την αλληλεπίδραση, του εξεταστή, του ερωτώμενου και του πλαίσιο επικοινωνίας. Ο απώτερος στόχος είναι η ανίχνευση των συναισθημάτων, των κινήτρων, των εμπειριών και των συμπεριφορών των συμμετεχόντων . Τα δεδομένα που συλλέγονται θεωρούνται ποιοτικά δίνοντας τη δυνατότητα να λειτουργήσουν συμπληρωματικά με άλλα εργαλεία όπως ερωτηματολόγια κλειστού τύπου.

Οι συνεντεύξεις μπορούν να διακριθούν σε διάφορα είδη ανάλογα με την δομή τους, όπως είναι πλήρως δομημένη συνέντευξη η οποία βασίζεται σε αυστηρά καθορισμένες ερωτήσεις, η μη δομημένη συνέντευξη η οποία περιλαμβάνει ένα σύνολο ερωτήσεων όχι όμως αυστηρά προκαθορισμένο καθώς χρησιμοποιείται από τους ερευνητές για να έχουν έναν οδηγό ώστε να εξετάζονται τα θέματα μείζονος σημασίας. Στην μη δομημένη συνέντευξη μπορεί να περιλαμβάνονται και ερωτήσεις ανοιχτού τύπου που δεν είναι ήδη καθορισμένες από τον ερευνητή αλλά σχετίζεται σε γενικά πλαίσια με το θέμα που διερευνάται και οι συμμετέχοντες εκφέρουν την άποψη τους. Ουσιαστικά στην μη δομημένη συνέντευξη δημιουργείται ένας κατάλογος θεμάτων που θέλει να εξετάσει ο ερευνητής και στα οποία θα γίνει η αλληλεπίδραση των δύο πλευρών.

Για να εξαχθούν χρήσιμα αποτελέσματα από την παραπάνω διαδικασία ο ερευνητής θα πρέπει να κάνει ερωτήσεις που σχετίζονται με τα ερευνητικά του ερωτήματα και θα είναι κατανοητές από τους συμμετέχοντες και θα σχετίζονται με τις εμπειρίες τους προωθώντας την επικοινωνία και την αμεροληψία υπό την έννοια να μη καθοδηγεί τον εξεταζόμενο στην κατεύθυνση και στην απάντηση που επιθυμεί.

Μια συνέντευξη ξεκινάει αρχικά με τον καθορισμό του σκοπού και του στόχου της, συνεχίζεται με τον σχεδιασμό και στην διαδικασία της συνέντευξης και στην απομαγνητοφώνηση της όπου παρουσιάζονται γραπτώς οι απόψεις των συμμετεχόντων. Στην συνέχεια αναλύονται και μελετώνται οι απόψεις των συμμετεχόντων υπό το πρίσμα του σκοπού της έρευνας και στο τελικό στάδιο πραγματοποιείται ο έλεγχος της αξιοπιστίας των εξαγόμενων συμπερασμάτων. (Edwards and Holland, 2013).

Ερωτηματολόγιο:

Το παρόν ερωτηματολόγιο αναφέρεται στην ΔΟΠ (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) στους δημόσιους οργανισμούς και φορείς. Τα στοιχεία του ερωτηματολογίου θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας.

Η ΔΟΠ πολύ συνοπτικά αποτελεί μέθοδο Διοίκησης που εστιάζει στην διασφάλιση της ποιότητας σε κάθε τμήμα του οργανισμού μέσω της ενεργής συμμετοχής όλων των εργαζομένων

1. Ακολουθείτε ένα καθορισμένο πλάνο για την διεκπεραίωση των καθημερινών σας καθηκόντων?
2. Υπάρχει κάποιος τρόπος με τον οποίο ελέγχεται η καθημερινή σας απόδοση ποσοτικά (Καταγραφή στατιστικών, τήρηση χρονοδιαγραμμάτων κ.α.) ή/ και ποιοτικά?
3. Θεωρείτε πως έχει βελτιωθεί τα τελευταία χρόνια η ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών και αν ναι ποιοι λόγοι συνέβαλλαν σε αυτό?
4. Ποιο θεωρείτε πως είναι το σημαντικότερο κριτήριο με το οποίο αξιολογούν οι συναλλασσόμενοι τις παρεχόμενες υπηρεσίες?
5. Θεωρείτε πως εφαρμόζονται στρατηγικές ΔΟΠ στην υπηρεσία σας?
6. Θεωρείται πως είναι εφικτό να εφαρμοστούν (ή να συνεχίζουν να εφαρμόζονται) οι αρχές της ΔΟΠ στην Υπηρεσία σας?
7. Ποιοι λόγοι εμποδίζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ ?
8. Τι θα μπορούσε να σας παρακινήσει ώστε να ακολουθήσετε τις στρατηγικές της ΔΟΠ?
9. Πιστεύετε πως η Διοίκηση ακολουθεί μεθόδους παρότρυνσης για την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχετε?

10. Θεωρείτε πως η εκπαίδευσή σας από την υπηρεσία είναι επαρκής για αυτό τον σκοπό?

11. Θεωρείτε πως το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την βελτίωση της ποιότητας?

12. Πιστεύετε πως εφαρμογή της ΔΟΠ μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση παροχής υπηρεσιών και τί θα μπορούσε να βελτιωθεί με την εφαρμογή της?

Προφίλ Συνεντευξιαζόμενων

	ΒΑΘΜΙΔΑ	ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟ	ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ ΙΔΙΩΤΙΚΟ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΑΣ 1	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	18 ΧΡΟΝΙΑ	0 ΧΡΟΝΙΑ	ΥΕ
ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΑΣ 2	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	12 ΧΡΟΝΙΑ	13 ΧΡΟΝΙΑ	ΠΕ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΚΟ
ΕΡΩΤΗΘΕΙΣΑ 3	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΗ	16 ΧΡΟΝΙΑ	4 ΧΡΟΝΙΑ	ΠΕ
ΕΡΩΤΗΘΕΙΣΑ 4	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	4 ΧΡΟΝΙΑ	15 ΧΡΟΝΙΑ	ΤΕ
ΕΡΩΤΗΘΕΙΣΑ 5	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΗ	14 ΧΡΟΝΙΑ	5 ΧΡΟΝΙΑ	ΠΕ
ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΑΣ 6	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	16 ΧΡΟΝΙΑ	2 ΧΡΟΝΙΑ	ΠΕ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΕΡΩΤΗΘΕΙΣΑ 7	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	19 ΧΡΟΝΙΑ	3 ΧΡΟΝΙΑ	ΠΕ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΕΡΩΤΗΘΕΙΣΑ 8	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	16 ΧΡΟΝΙΑ	1 ΧΡΟΝΟ	ΠΕ

6.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται συνοπτικά οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων αναφορικά με τις αντιλήψεις τους για την εφαρμογή και την χρησιμότητα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

1. Ακολουθείτε ένα καθορισμένο πλάνο για την διεκπεραίωση των καθημερινών σας καθηκόντων?

Στην πλειονότητα του οι συνεντευξιαζόμενοι ανέφεραν πως ακολουθούν καθημερινά ένα συγκεκριμένο πλάνο για τις εργασίες που πρέπει να ολοκληρώσουν μέσα στην μέρα. Πιο συγκεκριμένα όπως αναφέρει χαρακτηριστικά η ερωτηθείσα 6, <<. Αν δεν είναι οργανωμένο το πλάνο δε

μπορείς να δράσεις σε μια τέτοια δημόσια υπηρεσία όπως το ΙΚΑ.>>. Παρόλα αυτά οι ερωτηθέντες 2,7 και 8 αναφέρουν πως οι εργασίες που θα ολοκληρώσουν καθημερινά δεν είναι πάντοτε καθορισμένες μέσω ενός πλάνου καθώς ενδέχεται να διαφέρουν ανάλογα με τις ανάγκες των συναλλασσόμενων.

2. Υπάρχει κάποιος τρόπος με τον οποίο ελέγχεται η καθημερινή σας απόδοση ποσοτικά (Καταγραφή στατιστικών, τήρηση χρονοδιαγραμμάτων κ.α.) ή/και ποιοτικά?

Με μοναδική εξαίρεση την ερωτηθείσα 1, όλοι οι υπόλοιποι εργαζόμενοι απάντησαν θετικά αναφορικά με τον έλεγχο της καθημερινής τους απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα η ερωτηθείσα 2 αναφέρει πως πρέπει να ακολουθεί σαφείς οδηγίες για την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, ενώ όλοι οι ερωτηθέντες ελέγχονται ποσοτικά είτε αυτόματα από το σύστημα όπου φαίνεται ο αριθμός των υποθέσεων που αναλαμβάνουν και διεκπεραιώνουν, είτε κρατάνε οι ίδιοι στατιστικά με τις εργασίες που ολοκληρώνουν με μη μηχανογραφημένο τρόπο ώστε να αποσταλούν στην κεντρική διοίκηση σε εβδομαδιαία ή και μηνιαία βάση. Ειδικότερα στο τμήμα των συντάξεων η καταγραφή αυτών των στατιστικών είναι απαραίτητη ώστε να λάβουν μια επιπλέον πληρωμή που δύναται να λάβουν ανάλογα με τις υποθέσεις που θα ολοκληρώσουν. Ο ερωτηθέντας 7 επισήμανε πως έλεγχος μπορεί να πραγματοποιηθεί και αυτόματα από τα κεντρικά ανάλογα με τις υποθέσεις που ολοκληρώνονται στο σύστημα, δηλαδή εάν φανεί κάποιος υπερβολικά μεγάλος αριθμός πχ εκδόσεων ΑΜΚΑ θα υπάρξει σίγουρα έλεγχος, ενώ μπορεί να πραγματοποιηθεί σε ανύποπτο χρόνο και πιο ειδικός έλεγχος στον οποίο θα εξετασθούνε τα δικαιολογητικά που έλαβε ο υπάλληλος για την διεκπεραίωση μιας εργασίας. Αυτό ίσως να αποτελεί και το μοναδικό κομμάτι ποιοτικού ελέγχου που αναφέρθηκε καθώς όλοι οι ερωτηθέντες δήλωσαν πως ποιοτικά δεν ελέγχονται με κάποιο τρόπο. Η ερωτηθείσα 4 δήλωσε πως ο ποιοτικός έλεγχος και κυρίως σε θέματα συμπεριφορών είναι στην κρίση του κάθε προϊστάμενου και δεν ελέγχεται με κάποιον άλλον τρόπο.

3. Θεωρείτε πως έχει βελτιωθεί τα τελευταία χρόνια η ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών και αν ναι ποιοι λόγοι συνέβαλλαν σε αυτό?

Με εξαίρεση τον ερωτηθέντα 7, όλοι οι ερωτηθέντες θεωρούν πως έχει βελτιωθεί η ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών τα τελευταία χρόνια κυρίως λόγω της δημιουργίας της ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης και του e-efka που δίνει την δυνατότητα πολλές εργασίες να πραγματοποιηθούν ηλεκτρονικά ή και να προγραμματιστεί κάποιο ραντεβού για πιο οργανωμένη και σωστή εξυπηρέτηση. Όπως αναφέρει η ερωτηθείσα 3 <<Αυτό βοηθάει όχι μόνο τους πολίτες αλλά και εμάς να έχουμε καλύτερη διαχείριση και οργάνωση>>. Όμως όλοι θεωρούνε πως υπάρχει περιθώριο για περισσότερη ανάπτυξη στο κομμάτι της ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης ενώ η ερωτηθείσα 5 δηλώνει πως το πρόβλημα με την ψηφιοποίηση είναι πως πάει από την αρχή μέχρι το τέλος και είναι μόνο ένα κομμάτι στον δρόμο που έχει μία εργασία. Παρόλα τα θετικά σχόλια για την ψηφιοποίηση, ο ερωτηθέντας 7 επισήμανε πως το μεγαλύτερο κομμάτι των συναλλασσόμενων δεν είναι εξοικειωμένο με τις νέες τεχνολογίες ή δε θέλει να τις χρησιμοποιήσει λέγοντας χαρακτηριστικά πως <<Όμως δε θέλουμε να πάρουμε την ευθύνη των πράξεων τους προτιμούμε να κουραστούνε στο να έρθουνε στο ΙΚΑ αλλά δε θέλουμε να κουραστούνε στο να ψάξουνε λίγο τον τρόπο με τον οποίο θα ολοκληρώσουνε μια διαδικασία ηλεκτρονικά>>

4. Ποιο θεωρείτε πως είναι το σημαντικότερο κριτήριο με το οποίο αξιολογούν οι συναλλασσόμενοι τις παρεχόμενες υπηρεσίες?

Όλοι οι ερωτηθέντες ανέφεραν τον χρόνο εξυπηρέτησης και την αμεσότητα της ολοκλήρωσης ενός αιτήματος ως τον βασικότερο παράγοντα με τον οποίο κρίνουν οι συναλλασσόμενοι τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Επίσης αναφέρθηκε σχεδόν από όλους και ο τρόπος συμπεριφοράς του υπαλλήλου, ενώ ο ερωτηθέντας 2 ανέφερε και ως κριτήριο την ευκολία εξυπηρέτησης. Η ερωτηθείσα 6 ανέφερε πως σημαντική είναι και η διαθεσιμότητα του υπαλλήλου, να είναι δηλαδή ο υπάλληλος διαθέσιμος να τους εξυπηρετήσει είτε προσέλθουν στην υπηρεσία είτε όχι.

5. Θεωρείτε πως εφαρμόζονται στρατηγικές ΔΟΠ στην υπηρεσία σας?
- Οι 4 από τους ερωτηθέντες δηλώνουν πως δεν αντιλαμβάνονται την εφαρμογή στρατηγικών ΔΟΠ τουλάχιστον στο τμήμα τους. Οι ερωτηθέντες 3,4,5 αναφέρουν πως εφαρμόζονται μόνο μέσω των προσπαθειών ψηφιοποίησης της υπηρεσίας ενώ αναφέρουν πως μένουν σε θεωρητικό επίπεδο και ενώ το πλάνο είναι θετικό προς αυτή την κατεύθυνση στην πραγματικότητα δεν υπάρχει κάποια στενευμένη στρατηγική. Πιο συγκεκριμένα ο ερωτηθέντας 3 αναφέρει <<Αξιολογήσεις και συστάσεις χωρίς ουσία δεν είναι στρατηγικές. Αν την ψηφιοποίηση κάποιων διαδικασιών μπορούμε να την εντάξουμε στις στρατηγικές της ΔΟΠ μόνο έτσι θα έλεγα ότι εφαρμόζονται>>. Η ερωτηθείσα 6 τονίζει πως εφόσον ο κάθε εργαζόμενος υπογράφει και φέρει την ευθύνη για την εργασία που αναλαμβάνει μπορεί να θεωρηθεί πρακτική ΔΟΠ. Την πρωταρχική ευθύνη την έχει ο υπάλληλος που υπογράφει και έπειτα οι ανώτεροι του.
6. Θεωρείται πως είναι εφικτό να εφαρμοστούν (ή να συνεχίζουν να εφαρμόζονται) οι αρχές της ΔΟΠ στην Υπηρεσία σας?
- Οι περισσότεροι ερωτηθέντες αναφέρουν πως είναι εφικτό αν υπάρξει σοβαρότερη προσπάθεια οργάνωση και πλάνο και όχι πρόχειρες προσεγγίσεις όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο ερωτηθέντας 2. Η ερωτηθείσα 4 αναφέρει πως πρέπει πρώτα να αλλάξουν πολλά πράγματα για να γίνει αυτό εφικτό ενώ η ερωτηθείσα 5 αναφέρει <<Είναι δύσκολο γιατί υπάρχουν διάφορα προβλήματα στο δημόσιο υπάρχει πολυνομία δεν υπάρχει σαφής καθορισμός/περιγραφή θέσεων, υπάρχει πρόβλημα επικοινωνίας μεταξύ υπηρεσιών οπότε είναι δύσκολο>>
7. Ποιοι λόγοι εμποδίζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ ?
- Οι ερωτηθείσες 1 και 8 αναφέρουν πως δεν υπάρχει η κατάλληλη κουλτούρα και η διάθεση για αλλαγή μέσα στην υπηρεσία. Ο ερωτηθέντας 2, αναφέρει πως δεν υπάρχει κίνητρο στο δημόσιο τομέα ενώ πολλοί απασχολούνται σε θέσει αδιάφορες με βάση τις σπουδές και τις γνώσεις τους, ενώ ο ερωτηθέντας 7 αναφέρει πως το βασικότερο είναι η έλλειψη του οικονομικού κινήτρου. Η ερωτηθείσα 3 αναφέρει ως κύριο εμπόδιο την

γραφειοκρατία και την δυκαμψία που υπάρχει στο δημόσιο ως προς την αλλαγή. Η ερωτηθείσα 4 αναφέρει χαρακτηριστικά <<Υπάρχει μία έλλειψη οργάνωσης και συντονισμού γενικά. Δεν υπάρχει και σωστός έλεγχος, ο καθένας λειτουργεί με την προσωπική του κρίση και δεν εφαρμόζεται συλλογικά κάποια ενιαία γραμμή και δεν είναι εύκολο γιατί είναι πολλές υπηρεσίες, το προσωπικό , είναι μεγάλος ο αριθμός των υπαλλήλων και όλα αυτά, δεν υπάρχει δεν έχει βρεθεί ακόμα μια φόρμουλα για να συντονίζονται όλοι αυτοί με έναν τρόπο αποτελεσματικό>>. Η ερωτηθείσα 8 τονίζει πως δεν υπάρχουν και κατάλληλα εκπαιδευμένα στελέχη στα ανώτερα κομμάτια της Διοίκησης που θα εστιάσουν στην ποιότητα. Πιο συγκεκριμένα αναφέρει <<Αυτή η νοοτροπία που σου λέω , αυτή η κουλτούρα πως δε πρόκειται να αλλάξει κάτι στο δημόσιο, επίσης δεν υπάρχουν άνθρωποι που να διαθέτουν αυτό το προσόν για να το μεταδώσουν, να το κυνηγήσουν αυτό. Μιλώ για ανώτερα στελέχη της υπηρεσίας, Και επίσης δεν υπάρχει η εκπαίδευση σε αυτό το κομμάτι>>

8. Τι θα μπορούσε να σας παρακινήσει ώστε να ακολουθήσετε τις στρατηγικές της ΔΟΠ?

Σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες ανέφεραν ως κίνητρο τις οικονομικές απολαβές, ενώ οι ερωτηθέντες 2,4,5 και 8 ανέφεραν ακόμα και το ηθικό κίνητρο μέσω της αναγνώρισης των προσπαθειών. Η ερωτηθείσα 1 τόνισε πως θα την παρακινούσε η δημιουργία ενός κλίματος βασισμένου σε μια κοινή γραμμή, ενώ η ερωτηθείσα 3 επισήμανε πως θα πρέπει κίνητρα να δοθούν όχι μόνο στους υπαλλήλους αλλά και στους πολίτες ώστε να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες της τεχνολογίας, ώστε να απλοποιηθούν οι εργασίες που πρέπει να διεκπεραιωθούν από τον υπάλληλο. Οι ερωτηθέντες 3,5 και 6 τόνισαν πως η απλοποίηση και η διευκόλυνση της εργασίας μπορεί να επιδράσει πολύ θετικά στην παρακίνηση για την χρησιμοποίηση στρατηγικών ΔΟΠ. Τέλος, η ερωτηθείσα 8 θεωρεί πως το κίνητρο θα μπορούσε να δοθεί και μέσω επιδότησης σεμιναρίων ή και μεταπτυχιακών με διπλό όφελος για την υπηρεσία καθώς παρακινείται ο εργαζόμενος και δημιουργείται και η κατάλληλη κουλτούρα.

9. Πιστεύετε πως η Διοίκηση ακολουθεί μεθόδους παρότρυνσης για την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχετε?

Όλοι ανεξαιρέτως εξέφρασαν αρνητική στάση σε αυτή την ερώτηση. Οι ερωτηθέντες 1 και 2 αναφέρουν ότι η Διοίκηση επικεντρώνεται στην βελτίωση της ποσότητας και όχι της ποιότητας εφόσον θέλουν να βελτιώσουν κυρίως τους χρόνους ολοκλήρωσης των εργασιών. Η ερωτηθείσα 3 αναφέρει πως γίνονται συζητήσεις για προβλήματα και αλλαγές που πρέπει να γίνουν που όμως δε πραγματοποιούνται ενώ η ερωτηθείσα 4 αναφέρει << Πιστεύω ότι (η Διοίκηση) θεωρεί ότι ακολουθεί μεθόδους παρότρυνσης αλλά στην πράξη πετυχαίνει ακριβώς το αντίθετο γιατί δε το βλέπουμε να γίνεται πράξη. Βλέπεις υπαλλήλους διαφορετικών ταχυτήτων να έχουν τις ίδιες απολαβές και την ίδια αντιμετώπιση. Δεν υπάρχει ουσιαστικά παρότρυνση. Η ερωτηθείσα 6 αναφέρει πως εν μέρει δίνονται κίνητρα καθώς υπάρχει η υπερωριακή απασχόληση που αμείβεται επιπλέον και υπάρχουν διάφορες ψηφιακές ευκολίες όμως τόσο το οικονομικό κίνητρο όσο και ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι σε πολύ χαμηλότερο επίπεδο στο ΙΚΑ από ότι σε άλλες υπηρεσίες του δημοσίου.

10. Θεωρείτε πως η εκπαίδευση σας από την υπηρεσία είναι επαρκής για αυτό τον σκοπό?

Με εξαίρεση τον ερωτηθέντα 7 που δήλωσε πως η εκπαίδευση στο τμήμα του ήταν επαρκής όλοι οι υπόλοιποι ερωτηθέντες ήταν απόλυτα αρνητικοί σε αυτή την ερώτηση. Πιο συγκεκριμένα η ερωτηθείσα 4 δηλώνει πως γενικότερα η εκπαίδευση από την υπηρεσία σε διάφορα θέματα ήταν ανεπαρκής και αναφέρει << Όχι αυτό είναι ένα θέμα που το θίγουμε συνέχεια και είναι ελλιπέστατη η εκπαίδευση ως μηδαμινή σε πολλές περιπτώσεις και ουσιαστικά μαθαίνουμε ο ένας από τον άλλον. Πέρα από την καλή διάθεση κάποιων συναδέλφων να παιδευτούν και να εκπαιδεύσουν κάποιον δεν υπάρχει αυτή η τάση από την υπηρεσία γενικώς.>>

11. Θεωρείτε πως το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την βελτίωση της ποιότητας?

Όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν θετικά στην παρούσα ερώτηση με πολλούς να δηλώνουν πως το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον βασικότερο παράγοντα στην βελτίωση της ποιότητας καθώς όπως τονίζει και ο ερωτηθέντας 2 πολλές θέσεις αφορούν κυρίως την εξυπηρέτηση των πολιτών, Η ερωτηθείσα 5 αναφέρει χαρακτηριστικά << Ναι είναι σημαντικό και χωλαίνει εκεί το δημόσιο. Δεν αξιοποιείται το προσωπικό όπως θα έπρεπε να χρησιμοποιηθεί δε καταμερίζεται η εργασία ανάλογα με τις δεξιότητες του καθένα οπότε πολλοί άνθρωποι απασχολούνται σε λάθος σημεία με αποτέλεσμα ούτε ποιοτική εργασία να παράγουνε και ούτε και αυτοί να χαίρονται για αυτό που κάνουν>>. Η ερωτηθείσα 6 τονίζει πως το πρόβλημα με τους διορισμούς στο δημόσιο είναι ότι δεν υπάρχει εξειδίκευση δηλαδή μπορεί να πάει ένας άνθρωπος με λάθος πτυχίο στην λάθος θέση ενώ αναφέρει πως θεωρεί πως αυτό που είναι το κλειδί για όλο το δημόσιο , να υπάρχει εξειδικευμένη εργασία σε κάθε πόστο

12. Πιστεύετε πως εφαρμογή της ΔΟΠ μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση παροχής υπηρεσιών και τί θα μπορούσε να βελτιωθεί με την εφαρμογή της?

Όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν θετικά σε αυτήν την ερώτηση δηλώνοντας ότι μπορεί να βελτιωθεί και η ποιότητα παροχής υπηρεσιών αλλά και οι συνθήκες εργασίας για τους υπαλλήλους με την εφαρμογή της ΔΟΠ. Η ερωτηθείσα 4 αναφέρει << Σίγουρα θα μπορούσε να συμβάλλει και γιατί όταν καταγράφεις τα προβλήματα σε πρώτη φάση προσπαθείς να βρεις λύση σε αυτά, οπότε είναι ένα βήμα>>, ενώ η ερωτηθείσα 6 τονίζει πως η βελτίωση της ποιότητας είναι απαραίτητη προϋπόθεση ώστε να υπάρξει γενικότερη βελτίωση στον φορέα επισημαίνοντας χαρακτηριστικά <<... όταν βελτιώνεις την ποιότητα πηγαίνεις στο επόμενο βήμα αν δε βελτιώσεις την ποιότητα δε μπορείς να πας στο επόμενο και να σχεδιάσεις μένεις μετέωρος προσπαθώντας να διαχειριστείς την παρούσα κατάσταση>>. Η ερωτηθείσα 8 αναφέρει επίσης πως η εφαρμογή στρατηγικών θα μπορούσε να λειτουργήσει θετικά και στην σχέση μεταξύ των συναδέλφων κάτι που θα ωφελήσει κατ' επέκταση και τον πολίτη.

6.3 Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Για να μπορέσουμε να εξάγουμε τα κατάλληλα συμπεράσματα στο παρόν κεφάλαιο αναλύονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων αναφορικά με τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν πριν την διεξαγωγή της έρευνας. Αναφορικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα δηλαδή κατά πόσο εφαρμόζονται οι στρατηγικές ΔΟΠ στον ΕΦΚΑ, με βάση τις απαντήσεις των ερωτηθέντων δεν εφαρμόζονται συγκεκριμένες στρατηγικές ΔΟΠ στον οργανισμό. Παρόλα αυτά η ολοένα και εντονότερη προσπάθεια ψηφιοποίησης του οργανισμού μπορεί να θεωρηθεί στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας εξυπηρέτησης των πολιτών ιδιαίτερα αν αναλογιστούμε πως συμβάλει σημαντικά στην μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης που όπως ανέφεραν όλοι οι ερωτηθέντες αποτελεί το βασικότερο κριτήριο των πολιτών ως προς την αξιολόγηση της υπηρεσίας. Όμως όπως επισημαίνεται η ψηφιοποίηση αυτή αφορά ένα μόνο κομμάτι στην διεκπεραίωση μιας εργασίας, με αποτέλεσμα να χρειάζεται σε πολλές περιπτώσεις την παρέμβαση ή και την περεταίρω βοήθεια των υπαλλήλων προς τους πολίτες για να την ολοκληρώσουν, καθώς φαίνεται πως δεν υπάρχει ακόμα η απαραίτητη εξοικείωση των πολιτών, κυρίως μεγαλύτερης ηλικίας, με την χρήση των νέων τεχνολογιών.

Επίσης, οι προσπάθειες της Διοίκησης να βελτιώσουν την ποιότητα εξυπηρέτησης με την δημιουργία τηλεφωνικού κέντρου εξυπηρέτησης (το 1555), φαίνεται πως παρόλο που σαν εγχείρημα είναι ελπιδοφόρο, στην πράξη λόγω έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού δεν αποδίδει τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα ενώ πολλές φορές μπορεί να δημιουργήσει και προβλήματα λόγω μετάδοσης λάθους πληροφοριών. Όσον αφορά μεθόδους αξιολόγησης του προσωπικού αυτές περιορίζονται σε ελέγχους που προσανατολίζονται περισσότερο στην ποσότητα, μέσω καταγραφής και ελέγχου μηνιαίων καταστάσεων, και λιγότερο στην ποιότητα, η οποία απαιτεί διεξοδικότερη εξέταση. Η ποιοτικότερη εξυπηρέτηση δεν αξιολογείται αλλά παραμένει σε επίπεδο οδηγιών ή απλών συστάσεων, ενώ παρόλο που γίνονται προσπάθειες καταγραφής προβλημάτων δεν φαίνεται να υπάρχει ουσιαστική ανταπόκριση από την Διοίκηση για την επίλυση τους.

Ακόμα επισημαίνεται από όλους πως στον ΕΦΚΑ δεν παρέχονται τα κατάλληλα κίνητρα στους υπαλλήλους ώστε να βελτιώσουν την ποιότητα εξυπηρέτησής τους, ούτε ηθικά δηλαδή αναγνώρισης των προσπαθειών είτε κυρίως οικονομικά, καθώς από

οικονομική άποψη υπάρχει μόνο η αμοιβή υπερωριακής απασχόλησης και μόνο σε συγκεκριμένο τμήμα (συντάξεων) δίνεται από την κεντρική Διοίκηση μόνους διεκπεραίωσης υποθέσεων, που όμως δεν είναι ξεκάθαρος ούτε ο τρόπος με τον οποίο γίνεται ο υπολογισμός του ούτε ο χρόνος καταβολής του.

Όσον αφορά το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα δηλαδή το κατά πόσο είναι εφικτή η εφαρμογή στρατηγικών ΔΟΠ στον ΕΦΚΑ, επισημαίνεται από όλους πως η εφαρμογή τέτοιων στρατηγικών είναι εφικτή αλλά αποτελεί δύσκολο εγχείρημα καθώς θα πρέπει να υπάρξει μεγαλύτερη οργάνωση και προσπάθεια τόσο από τους υπαλλήλους όσο και από την Διοίκηση. Οι κύριοι λόγοι που δυσχεραίνουν την εφαρμογή οικείων στρατηγικών είναι η έλλειψη κουλτούρας ποιότητας στο δημόσιο και η έλλειψη κινήτρου. Επίσης η φύση του δημοσίου που χαρακτηρίζεται από έντονη γραφειοκρατία και πολυνομία δυσκολεύει ακόμα περισσότερο οποιαδήποτε προσπάθεια για αλλαγή, ενώ ο αριθμός των υπαλλήλων δυσκολεύει τον συντονισμό και την ύπαρξη μιας ενιαίας γραμμής Διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό στο δημόσιο, όλοι οι ερωτηθέντες εξέφρασαν την άποψη πως αποτελεί σημαντικό κομμάτι στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας ειδικότερα σε θέσεις που αφορούν την εξυπηρέτηση των πολιτών όμως το προσωπικό δεν αξιοποιείται κατάλληλα.

Λόγω και των μεθόδων διορισμού αλλά και της έλλειψης οργάνωσης, υπάρχει έντονα το πρόβλημα σωστού και αποτελεσματικού καταμερισμού της εργασίας. Πολλοί εργαζόμενοι απασχολούνται σε θέσεις αδιάφορες για τις γνώσεις και την εκπαίδευση τους ενώ δεν υπάρχει εξειδικευμένο προσωπικό στα ανώτερα στρώματα της Διοίκησης, με ηγετικές ικανότητες που θα μπορούσαν να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους και να αναπτύξουν μια κουλτούρα ποιότητας στον οργανισμό. Επιπροσθέτως, ελλιπή φαίνεται πως είναι και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού η οποία περιορίζεται σε ελάχιστα σεμινάρια που δεν είναι ικανά να εκπαιδεύσουν κατάλληλα το προσωπικό ούτε ως προς την διεκπεραίωση των καθημερινών εργασιών πόσο μάλλον σε θέματα βελτίωσης της ποιότητας.

Τέλος, ως απάντηση στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα για το εάν η ΔΟΠ μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας, μπορεί να εξαχθεί εύλογα το συμπέρασμα πως αυτό είναι δυνατό. Η εφαρμογή στρατηγικών που

βελτιώνουν την ποιότητα όπως η ψηφιοποίηση πολλών διαδικασιών μπορεί να απλοποιήσει τις απαιτούμενες διαδικασίες που οφείλουν να διενεργήσουν οι υπάλληλοι και να ευνοήσει τις συνθήκες εργασίας τους αλλά και τις μεταξύ τους σχέσεις. Αυτό μπορεί να λειτουργήσει και ως επιπλέον κίνητρο για μεγαλύτερη προσπάθεια προς αυτή την κατεύθυνση. Επίσης, η καταγραφή των προβλημάτων και η προσπάθεια για την επίλυση τους δημιουργεί τις προϋποθέσεις για το επόμενο βήμα που είναι η επίλυση τους και η περαιτέρω ανάπτυξη της υπηρεσίας όχι μόνο σε θέματα ποιότητας αλλά και γενικότερης οργάνωσης και απόδοσης.

Όπως είναι γνωστό η ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην εφαρμογή της ΔΟΠ, για αυτό τον λόγο, είναι απαραίτητο να γίνουν οι κατάλληλες ενέργειες που θα κινητοποιήσουν το προσωπικό, ειδικότερα σε περιόδους δημοσιονομικής πειθαρχίας, όπου οι προσλήψεις είναι ελάχιστες με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο φόρτος εργασίας τους και το οικονομικό κίνητρο είναι μηδαμινό. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί κυρίως μέσω καταλληλότερης εκπαίδευσης που θα βοηθήσει το προσωπικό να αναπτύξει τις ικανότητες του ώστε να ανταποκριθεί στις ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις που προκύπτουν και θα ευνοήσει την ανάπτυξη αντίστοιχης κουλτούρας.

Ακόμη, η ηθική αναγνώριση των προσπαθειών ή το μεγαλύτερο ενδιαφέρον της Διοίκησης για τα προβλήματα των υπαλλήλων, μέσω τακτικών συνελεύσεων τμημάτων που σαν στόχο θα έχουν την καταγραφή των προβλημάτων που προκύπτουν, μπορούν να δράσουν υποστηρικτικά στην παρακίνηση του προσωπικού να συμμετέχει ενεργά στην προσπάθεια βελτίωσης της υφιστάμενης κατάστασης, εφόσον αισθάνεται πως μπορεί να συμβάλει σε αυτό ακόμα και μέσω της έκφρασης των προβλημάτων που υπάρχουν και των πιθανών λύσεων που μπορεί να προκύψουν. Επιπλέον θα πρέπει να γίνει μεγαλύτερη προσπάθεια αναβάθμισης της ψηφιοποίησης και αυτοματοποίησης των εργασιών που θα ωφελήσουν και τον πολίτη αλλά θα απλοποιήσουν ταυτόχρονα και την καθημερινότητα των δημοσίων υπαλλήλων, δίνοντας τους κίνητρο να αποδεχτούν τις προσπάθειες για αλλαγή εφόσον αυτή φέρνει θετικά αποτελέσματα.

7. Συμπεράσματα

Η έννοια της ποιότητας έχει αποκτήσει τα τελευταία χρόνια ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στον σύγχρονο ανταγωνιστικό κόσμο καθώς ο προσανατολισμός σε μία κουλτούρας ποιότητας που εστιάζει στην συνεχή βελτίωση μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αποτελεί βάση για την επιβίωση της. Υπό αυτές τις συνθήκες η εφαρμογή αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο στην παραγωγή ποιοτικότερων προϊόντων και υπηρεσιών τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Ειδικότερα σε περιόδους δημοσιονομικής κρίσεως όπου το κράτος καλείται να λειτουργήσει με τον βέλτιστο και πλέον αποδοτικότερο τρόπο, η χρηστή διαχείριση των οικονομικών και ανθρωπίνων πόρων πρέπει να αποτελεί βασικό στοιχείο στην διαμόρφωση των μεθόδων της Διοίκησης. Εργαλεία της ΔΟΠ όπως το ΚΠΑ και η ΔΜΣ συμβάλλουν στην βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών μέσω της ορθής εφαρμογής τους.

Πιο συγκεκριμένα, η ελληνική δημόσια διοίκηση ανέκαθεν χαρακτηριζόταν από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, ο οποίος θα μπορούσε έως έναν βαθμό να αποδοθεί στη χαμηλή διοικητική ικανότητα των δήμων. Η Ελλάδα εξακολουθεί να παραμένει ένα από τα λιγότερο αποκεντρωμένα διοικητικά συστήματα της ΕΕ με τοπική αυτοδιοίκηση. Αυτό επιβεβαιώνεται από το γεγονός ότι σε σύγκριση με άλλες χώρες του ΟΟΣΑ, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό όλων των δημοσίων υπαλλήλων εργάζεται για την κεντρική κυβέρνηση. Ενώ οι εντολές της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι συγκριτικά αδύναμες, εξακολουθεί να θεωρείται ευρέως ως δομή που είναι υπερστελεχωμένη και με συγκριτικά με την κεντρική διοίκηση χαμηλότερη και ποιοτικά. Για παράδειγμα, τα επίσημα εκπαιδευτικά προσόντα και το επίπεδο δεξιοτήτων των υπαλλήλων τοπικής αυτοδιοίκησης παραδοσιακά υστερούν σε σχέση με τα αντίστοιχα πιστοποιητικά και δεξιότητες των υπαλλήλων της κεντρικής κυβέρνησης.

Καθώς η Ελλάδα εισήλθε στην οικονομική κρίση, η δημόσια διοίκηση κλήθηκε να αντιμετωπίσει πιο αποφασιστικά μια σειρά από χρόνια προβλήματα. Ορισμένα από αυτά τα προβλήματα εντοπίστηκαν επίσης στην Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση (2017-2019), υποδεικνύοντας ότι η αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων αποτελεί μια μακροπρόθεσμη διαδικασία, καθώς απαιτεί την εισαγωγή νέων διαδικασιών που συμπληρώνονται με την προώθηση μιας πολιτισμικής αλλαγής

στο δημόσιο προς μια κατεύθυνση πιο προσανατολισμένη στις υπηρεσίες δημόσιας διοίκησης. Τα κύρια προβλήματα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης συνοψίζονται ως η χαμηλή ικανότητα ορθού σχεδιασμού και εφαρμογής δημόσιων πολιτικών, η έλλειψη συντονισμού και ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, συμπεριλαμβανομένου ενός κατακερματισμένου και αδιαφανούς συστήματος αποδοχών, υπερπλήρη στελέχωση με αποτέλεσμα την υποχρησιμοποίηση και την αναποτελεσματική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού, το υπερβολικά περίπλοκο ρυθμιστικό πλαίσιο που οδηγεί σε αδιαφανή νομοθεσία και διοικητικές αποφάσεις, η χαμηλή διεύθυνση υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και η απουσία σύγχρονων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων διαχείρισης.

Κατά την προηγούμενη δεκαετία υπό την εποπτεία της Ε.Ε. πραγματοποιήθηκαν μεταρρυθμίσεις που συνέβαλαν σημαντικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης της Ελλάδας, οι διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις που ξεκίνησαν κατά τη διάρκεια του προγράμματος στήριξης της σταθερότητας του ESM έκαναν σημαντικά βήματα προς τον εκσυγχρονισμό του και την εισαγωγή βέλτιστων πρακτικών εργαλείων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και έχει σημειωθεί σημαντική πρόοδος σε ορισμένους τομείς για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης της Ελλάδας. Όμως η χαμηλή πολιτική ανταπόκριση, η έλλειψη υποστήριξης από τους εκπροσώπους των δημοσίων υπαλλήλων και η συχνή αλλαγή των προτεραιοτήτων καθώς άλλαζε η πολιτική ηγεσία, αποτέλεσαν βασικά εμπόδια για την ταχεία ανάπτυξη και πλήρη εφαρμογή των εγκεκριμένων μεταρρυθμίσεων. Ένας άλλος παράγοντας που επιβάρυνε την αποτελεσματικότητα των μεταρρυθμίσεων ήταν η αλληλουχία τους. Θα έπρεπε να προηγείται η έναρξη ορισμένων από τις εκτεταμένες και χρονοβόρες ασκήσεις, όπως η λειτουργική αναθεώρηση της συνολικής δημόσιας διοίκησης και η ολοκλήρωση των περιγραφών θέσεων εργασίας, θα μπορούσε να έχει βοηθήσει στην καθοδήγηση των επακόλουθων μέτρων βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και στη διασφάλιση μεγαλύτερης συμμετοχής και πιο έγκαιρη παράδοση των σημαντικών μεταρρυθμίσεων εκσυγχρονισμού.

Ωστόσο, η μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης δεν έχει ολοκληρωθεί και πολλά απομένουν να γίνουν, καθώς παραμένει σημαντικό περιθώριο στην συνέχιση προσπαθειών εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης. Τα επόμενα βασικά βήματα

για τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης αφορούν κυρίως την ολοκλήρωση των συνεχιζόμενων μεταρρυθμίσεων σε διάφορους τομείς, για παράδειγμα τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, συμπεριλαμβανομένου του εξορθολογισμού του συστήματος ταξινόμησης των θέσεων εργασίας και της σύνδεσής του με τις περιγραφές των θέσεων εργασίας και την εισαγωγή στόχων στην ετήσια άσκηση αξιολόγησης απόδοσης. Σε ό,τι αφορά την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών, το φιλόδοξο εθνικό πρόγραμμα απλούστευσης του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης στοχεύει να διασφαλίσει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης θα συνοδεύεται από την απαραίτητη απλούστευση, με αποτέλεσμα τη μείωση της διοικητικής πολυπλοκότητας.(Nikitas,2022)

Έτσι, η Δημόσια Διοίκηση καλείται μέσω σύγχρονων μεθόδων να αντιστρέψει την καθιερωμένη κουλτούρα και να ακολουθήσει στρατηγικές που εστιάζουν στην εξυπηρέτηση του πολίτη και την βελτίωση της αποδοτικότητας του οργανισμού. Προσπάθειες ανάπτυξης αποτελεσματικών μεθόδων αξιολόγησης και μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων, μέθοδοι προτροπής και παρακίνησης τους όπως και βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της ψηφιοποίησης των λειτουργιών των δημοσίων φορέων όπως αναφέρθηκε πραγματοποιούνται πλέον από την Διοίκηση.

Η εφαρμογή εργαλείων ΔΟΠ μπορεί να εξασφαλίσει την ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών και συνάμα την εξυπηρέτηση των πολιτών , συμβάλλοντας στην βελτίωση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών εστιάζοντας στη ακρίβεια του αποτελέσματος μειώνοντας τις πιθανές αστοχίες και δημιουργώντας τις απαραίτητες προϋποθέσεις που πρέπει να υφίστανται ώστε να αλλάξει η νοοτροπία των εργαζομένων, να τους βοηθήσει να κατανοήσουν τον βέλτιστο τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της υπηρεσίας ώστε να αυξηθεί η προθυμία και η καθημερινή τους απόδοση. Η εγκαθίδρυση μίας κουλτούρας ποιότητας, προσανατολισμένη σε κοινά αποδεκτά πρότυπα μπορεί να συνεισφέρει καθοριστικά στην καλύτερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία και συνοχή των δημοσίων υπαλλήλων κάνοντας παράλληλα πιο εφικτή την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας του δημοσίου τομέα και εν τέλει μπορεί να οδηγήσει στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης.

Η επιτυχημένη εφαρμογή των ανωτέρω προσπαθειών όμως δυσχεραίνεται από τεχνοκρατικούς παράγοντες που μειώνουν την προσαρμοστικότητα των υπαλλήλων και την αποδοχή από μέρους τους ενός συστήματος μέτρησης της απόδοσης τους. Ο ανθρώπινος παράγοντας όπως επισημάνθηκε και από όλους τους συμμετέχοντες στην παρούσα μελέτη είναι κλειδί για την αποτελεσματική λειτουργία του φορέα, συνεπώς η αδυναμία παρακίνησης του, κυρίως λόγω έλλειψης οικονομικού κινήτρου, και η αντίσταση του στην αλλαγή λόγω εδραιωμένης κουλτούρας ετών, εμποδίζει οποιαδήποτε προσπάθεια αναμόρφωσης του οργανισμού.

Απαραίτητη προϋπόθεση στην αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ είναι η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας. Συνεπώς παίζει καθοριστικό ρόλο η μεταστροφή της νοοτροπίας των εργαζομένων και η παροχή κινήτρων σε αυτούς να λειτουργήσουν υποστηρικτικά στην εφαρμογή μεθόδων βελτίωσης της ποιότητας. Τρόποι που προτάθηκαν από τους συμμετέχοντες της έρευνας για να γίνει αυτό ήταν τόσο η παροχή οικονομικών και ηθικών κινήτρων όσο και η παροχή συνεχιζόμενης εκπαίδευσης από την Διοίκηση, η οποία μέσω συνεχούς επικοινωνίας με τους υφιστάμενους υπαλλήλους θα μπορέσει να δημιουργήσει ένα κατάλληλο κλίμα μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα είναι ώριμοι και δεκτικοί στην εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Ανδριανή, Τ. (2018). Εισαγωγή των μεθόδων του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στη Δημόσια Διοίκηση: Διερεύνηση της εφαρμογής της Διοίκησης Μέσω Στόχων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Διπλωματική Εργασία ΠΜΣ «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»
- Ασπρίδης, Μ., Γ. (2021). Η Ταυτότητα Εργοδότη (Employer Brand) στο Δημόσιο Τομέα – Θεωρητική Προσέγγιση. Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης 1(1), 12-28
- Gower (1997) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, Εκδόσεις: Έλλην
- Δερβιτσιωτης, Κ. (2001). Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας (2η ed.). Αθήνα: Interbooks
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή(2017) Η Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης. Μια Εργαλειοθήκη για τους Επαγγελματίες της Δημόσιας Διοίκησης. Υπηρεσία Εκδόσεων Ε.Ε.
- James, P. (1998). Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Ηλεκτρονική ανάρτηση της Εθνικής Αρχής Ανώτατης Εκπαίδευσης: <https://www.ethaae.gr/el/adip/sxetika-me-tin-adip>
- Ίσαρη, Φ. (2015). Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας, εφαρμογές στην ψυχολογία και στην εκπαίδευση. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα.
- Καρκατσούλης, Π. (2014) Διοικητική παθολογία και διοικητική μεταρρύθμιση. Ινστιτούτο Έρευνας Ρυθμιστικών Πολιτικών.
- Κέφης, Β. (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική ΑΕ
- Ε.Π. Διοικητική Μεταρρύθμιση ΕΠΣΑ 2007-2013 (2012) Λευκή Βίβλος για την Διακυβέρνηση. Ε.Ε-Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο. Ηλεκτρονική ανάρτηση:http://www.opengov.gr/minreform/wpcontent/uploads/downloads/2012/01/lefki_vivlos.pdf
- Μακρυδημήτρης, Α. (1996). Δημόσια Διοίκηση: Αναδιοργάνωση και Μεταρρύθμιση στο κατώφλι του 21ου αιώνα. Διοικητική Ενημέρωση. Τεύχος 4.

- Νικολάου, Ι. (2021). Επιλογή προσωπικού και δημόσιος τομέας
Διαθέσιμο: <https://www.kathimerini.gr/society/561229165/ioannis-nikolaoy-epilogi-prosopikoy-kai-dimosios-tomeas/>
- Ο.Ο.Σ.Α.(2014) Μέτρηση και μείωση διοικητικών βαρών σε 13 κλάδους στην Ελλάδα. Έκθεση Επισκόπησης Ηλεκτρονική ανάρτηση:
https://www.oecd.org/regreform/regulatorypolicy/Greece_administrative_burdens_overview_report_GR.pdf
- Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ., Κατσιμάδρος, Π., & Μπούας, Κ. (2015) Οι βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης και η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση για την αύξηση της αποδοτικότητας της, Θεσσαλονίκη:1ο Πανελλήνιο Συνέδριο Δια Βίου Μάθησης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας
- Συνήγορος του Πολίτη(2012) Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς
- Τσιότρας, Γ.Δ. (2002). Βελτίωση Ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης(2015) Εθνικό τυπογραφείο. Αθήνα: Εθνικό τυπογραφείο
- ΥΠΕΣ. (2007). Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013.
- Υπουργείο Εσωτερικών (2018) Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2019 –Αποκεντρωμένες Διοικήσεις
<https://www.ypes.gr/efarmogi-toy-systimatos-dioikisi-meso-stochon-gia-to-etos-2019-apokentromenes-dioikiseis/>
- Φαναριώτης Π.,(1999) Δημόσια Διοίκηση Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση μπροστα στις προκλήσεις του 21ου αιώνα, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη
- Φραγκούλης, Δ.(2015) Νέες εκδόσεις προτύπων διαχείρισης ποιότητας και περιβάλλοντος. Πρότυπα Συστημάτων Διαχείρισης και αξιοποίησή τους από επιχειρήσεις και Δημόσιο Τομέα. ΕΒΕΑ 14/11/2015 .Ηλεκτρονική ανάρτηση:
http://www.elot.gr/Parousiash_nea_domi_prottypon_2015-10-14.pdf

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Akrivos, A., Reklitis, P. & Prifti, F.(2013) Greek Public Administration Reform. How to improve the effectiveness of strategic changes. The 2nd International Conference on Integrated Information. Procedia-Social and Behavioral Sciences 73 73(2013) 710-717
- Aspridis, G. (2010). The Evaluation of human resources in modern public management.
Retrieved from http://www.gpsg.org.uk/docs/GPSG_Working_Paper_06.pdf
- Aspridis, G. (2001). The organization of the public administration in the countries of SEE . Administrative Briefing, 20
- Aspridis, G. (2008). The common assessment framework in Greece. Retrieved from http://www.gpsg.org.uk/docs/Article_011.pdf
- Aspridis, G. (2012). The Evaluation of Human Resources in Modern Public Management in the Countries of South East Europe. Journal of Modern Accounting and Auditing, ISSN 1548-6583 January 2012, Vol. 8, No. 1, 136-146
- Bouckaert, G. (1995). ‘Remodeling Quality and Quantity in a Management Context’, in A. Halachmi and Geert Bouckaert (eds) Public Productivity Through Quality and Strategic Management. Amsterdam: IOS Press.
- Buelens M., Van den Broeck H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations.
- Chryssanthakis, C. (2008). Civil Servant Law. Sakkoulas, Athens.
- Deming, E.(1986) Out of the crisis, Cambridge University Press
- Dionysopoulou, P., Tsimboukidou, I., & Mylonakis, J. (2013). Total Quality Management System in the Hellenic Public Administration: A Case Study on the Common Assessment Framework Application. Public Administration Research, 2(2), pp. 124–133.
- Drucker, P. (1954) «The practice of management», New York: Perennial Library

- Dragomir, C.(2019) Quality of Public Services and Promotion of Quality Management in Public Institutions in EU Member States. Review of General Management, Volume 30, Issue 2
- Edwards, R. and Holland, J. (2013). What is qualitative interviewing? Bloomsbury Publications.
- EKDDA (National Centre for Public Administration and Local Government). (2012). Educational training at INEP Retrieved from <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/2012-06-19-08-28-32>
- ESG (2015) Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Brussels, Belgium
- Hazlett, Shirley-Ann, and Frances Hill. (2000). "Policy and Practice: An Investigation of Organizational Change for Service Quality in the Public Sector in Northern Ireland."Total Quality Management. Vol. 11, No. 4-6, pp. 515-20
- Ho, D.,Duffy, V.,&Smith,H.(2001) Total quality Management :an empirical test for mediation effect, International Journal of Production Research, 39,529-548
- Ioannou, C. A. (2006). Why is Modern Work Organisation Lacking from Southern European Public Policies? The Case of Greece. International Journal of Comparative
- Karipidou, C. (2011). The experience from the implementation of the Common Assessment Framework in Greek Public Administration: problems, difficulties, benefits, suggestions for improvement (in Greek). University of Macedonia. Retrieved from <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14356/1/KaripidouChrysanthiMsc2011.pdf>
- Karyotakis K.& Moustakis V. (2014) Reinvention of the public sector: Total quality management and change management. Singidunum Journal of Applied Sciences 11 (2), 30-44
- Karyotakis K.& Moustakis V. (2014) Total Quality Management and Change Management in Public Organizations. International Scientific Conference of IT and Business-Related Research .Sinteza.p.38-42 .Singidunum University

- Karkatsoulis, P. (2004). Europeanization instead globalization, realistic or Utopia? Evaluating the administrative reforms in the E.U. [in Greek]. *Journal of Administrative Science*, 10, 421-446.
- Kospidas, O. (2020) The Implementation of the Common Assessment Framework at the General Hospital of Attica''KAT''. *Economics World*, Jan.-Mar. 2020, Vol.8, No.1, 29-35
- *Labour Law & Industrial Relations*, 22(1), pp. 19–37.
- Matei, L. & Lazar, C. (2011) Quality Management and Reform of Public Administration in several states in South-Eastern Europe. *Comparative Analysis. Theoretical and Applied Economics Volume XVIII No.4(557)* pp. 65-98
- Manolopoulos D. (2008), «An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece», *Employee Relations*, Vol.30, No 1, 63-85
- NBG (National Bank of Greece). (1998). *Quality in Public Governance, Report of the Commission on the examination of long-term financial policy* (in Greek). Athens.
- Manager (2016). *The modernization of public administration, a special edition on Public Administration* (in Greek).
- Manitakis, Ant. (2015). *Public administration and administrative reform, prisoners of overregulation and formalism: proposals for their disengagement?*. Presentation at a workshop of the National School of Judges. Retrieved from <https://www.constitutionalism.gr/manitakis-dioikitiki-metarruthmisi2016/> (in Greek)
- Nikitas, V.& Vasilopoulou, V.(2022) *Public Administration Reforms in Greece during the Economic Adjustment Programmes. Discussion Paper 167*. Luxembourg: Publications Office of the European Union
- Papalazarou, I. & Tsoulfas, G. (2018) *Principal Management Concepts in Greek Public Sector: Part I – The Common Assessment Framework*. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration* 9(1):49-64
- Perry J.L, Wise L.R. (1990), «The Motivational Bases of Public Service» *Public Administration Review*, Vol.50, No.3, 367-373

- Rammata, M. (2011). Modern Greek Public Administration: Between Bureacracy and Management (in Greek). Athens: Kritiki.
- Rowley, J. (1998). “Quality measurement in the public sector: Some perspectives from the service quality literature,” Total Quality Management. Vol. 9, No. 2/3, pp. 321-333.
- Sancho, D. (1999). Gestión de servicios públicos: estrategias de marketing y calidad. Ed, Tecnos, Madrid
- Staes, P.,& Thijs, N. (2005). Quality management on the European Agenda. EIPASCOPE1,p.33–41..Ηλεκτρονική ανάρτηση από [:http://www.eipa.eu/cms/repository/eipascope/scop05_1_6.pdf](http://www.eipa.eu/cms/repository/eipascope/scop05_1_6.pdf)
- Sotiropoulos, D. (2001). The top of clientelist state. Organization, staffing and politicization of the senior levels of central administration in Greece, 1974 – 2000. Athens: Potamos (in Greek).
- Spanou, K. (2018). Reforms in Public Administration under the crisis: Overview, Description, Evaluation. Athens: ELIAMEP (in Greek).
- Tachiki D.(2008). TQM in the Public Sector. TQM Project Breafing Paper Faculty of Business Administration . Tamagawa University
- Thomson, T. (1998) « Management by Oblectives», The Pfeiffer Library Volume 20, 2nd Edition.
- Tsekos, Th. (2015). Structural changes and administrative reform.In N. Georgarakis & N. Demertzis (Eds.), The political portrait of Greece. Crisis and the deconstruction of politician (pp. 359 – 377). Athens; National Center for Social Research: Gutenberg (in Greek)
- The World Bank (2012) Why Quality Matters. Policy Research Working Paper 6021,
- Tsekos, T. (2007). Public Service Quality and Public Marketing (in Greek). Athens: Ant. N. Sakkoulas Publications.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. Public Management Review. Vol. 9, No. 4. Public Administration Review. Vol. 67, No. 1.

- Vakalopoulou, M. A., Tsiotras, G., & Gotzamani, K. (2013). Implementing CAF in public administration: Best practices in Europe - obstacles and challenges. *Benchmarking*, 20(6), pp. 744–764.
- Vournas, T. (1998). *History of modern Greece. From the Greek war of independence in 1821 till the Goudi coup 1909*. Athens: Patakis (in Greek).
- Xanthopoulou, P. & Kefis, V. (2019) *Public Organizations and Public Management in Greece: The Implementation of Private Management Tools in the Public Sector*, *International Journal of Sciences*
- Christoph Demmke (2017) *The European Public Administration Network (EUPAN): which contribution to the informal civil service cooperation in the eu?* Dans *Revue française d'administration publique* 2017/1 (N° 161), pages 31 à 44 Ηλεκτρονική ανάρτηση: <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2017-1-page-31.htm?contenu=article>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Συνέντευξη 1

- 1. Ακολουθείτε ένα καθορισμένο πλάνο για την διεκπεραίωση των καθημερινών σας καθηκόντων?**

Καθημερινό πλάνο με την έννοια κάποιας λίστας ας πούμε όχι αλλά ναι σε καθημερινή βάση υπάρχουν συγκεκριμένα πράγματα που πρέπει να κάνω , λόγω και της θέσης που είμαι ναι. Φυσικά μπορεί να προκύψουν πάντα και τα επιπλέον.
- 2. Υπάρχει κάποιος τρόπος με τον οποίο ελέγχεται η καθημερινή σας απόδοση ποσοτικά (Καταγραφή στατιστικών, τήρηση χρονοδιαγραμμάτων κ.α.) ή/ και ποιοτικά?**

Όχι δεν ελέγχομαι εγώ προσωπικά με κάποιον τρόπο. Βέβαια επειδή και πρακτικά ασχολούμαι με την καταγραφή, η δουλειά μου ή αν θέλεις η απόδοση μου είναι δεδομένη. Τώρα όταν λες ποιοτικά εννοείς στο πως το κάνω? Ε όχι δε θα έλεγα ότι ελέγχομαι σε αυτό.
- 3. Θεωρείτε πως έχει βελτιωθεί τα τελευταία χρόνια η ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών και αν ναι ποιοι λόγοι συνέβαλλαν σε αυτό?**

Νομίζω σίγουρα πως έχει βελτιωθεί. Πλέον γίνεται και προσπάθεια να υπάρχει περισσότερη εξυπηρέτηση και ηλεκτρονικά και τηλεφωνικά. Βασικά μετά τον κόβιντ άλλαξε πολύ ως προς το καλύτερο θεωρώ η εξυπηρέτηση ,βέβαια ακόμα έχουμε δρόμο μπροστά μας.
- 4. Ποιο θεωρείτε πως είναι το σημαντικότερο κριτήριο με το οποίο αξιολογούν οι συναλλασσόμενοι τις παρεχόμενες υπηρεσίες?**

Σίγουρα ο χρόνος που θα χρειαστεί κάποιος για να εξυπηρετηθεί είναι το βασικότερο, να μη χρειαστεί ο άλλος να περιμένει ώρες για να πάρει αυτό που θέλει. Ναι ο χρόνος σίγουρα. Μετά και η συμπεριφορά παίζει ρόλο πιστεύω αλλά πιο πολύ ο χρόνος.
- 5. Θεωρείτε πως εφαρμόζονται στρατηγικές ΔΟΠ στην υπηρεσία σας?**

Αν έχω καταλάβει σωστά με βάση αυτά που μου εξήγησε πριν, δε νομίζω πως εφαρμόζονται τέτοιες στρατηγικές.

6. **Θεωρείται πως είναι εφικτό να εφαρμοστούν (ή να συνεχίζουν να εφαρμόζονται) οι αρχές της ΔΟΠ στην Υπηρεσία σας?**
Εφικτά όλα είναι αρκεί να υπάρχει πλάνο , συνεργασία και θέληση.
7. **Ποιοι λόγοι εμποδίζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ ?**
Εγώ πιστεύω πως δεν υπάρχει καθόλου ευνοϊκό κλίμα για να γίνει αυτό. Δεν υπάρχει η διάθεση από κανέναν, πως να στο πω, να γίνει η δουλειά και μέχρι εκεί. Τώρα να είναι και ποιοτική και όλα αυτά δε νομίζω. Εγώ τόσα χρόνια πέρα από κάποιες προσπάθειες που ίσως έγιναν από την προηγούμενη Διοίκηση , δεν έχω αισθανθεί πως γίνονται από κανέναν. Δεν υπάρχει αυτό που σου είπα πριν η θέληση.
8. **Τι θα μπορούσε να σας παρακινήσει ώστε να ακολουθήσετε τις στρατηγικές της ΔΟΠ?**
Να δημιουργηθεί το κλίμα που θα με παρακινήσει. Να ακολουθείτε μια γραμμή από όλους, δηλαδή κοινή γραμμή όλο το κατάστημα. Όταν δίνεται το περιθώριο σε όλους να φέρονται όπως θέλουν δε θα είμαι εγώ η μόνη που θα το αλλάξω. Το οικονομικό εντάξει ,δε το συζητώ πως μπορεί να παρακινήσει σίγουρα, εννοείται πιστεύω αυτό.
9. **Πιστεύετε πως η Διοίκηση ακολουθεί μεθόδους παρότρυνσης για την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχετε?**
Όχι. Και όσο αυξάνει το φόρτο εργασίας γίνεται ακόμα χειρότερο αυτό. Να βγει η δουλειά και μέχρι εκεί.
10. **Θεωρείτε πως η εκπαίδευση σας από την υπηρεσία είναι επαρκής για αυτό τον σκοπό?**
Ούτε για αστείο. Για κανέναν σκοπό η εκπαίδευση που πήρα δεν ήταν αρκετή αλλά αυτό είναι άλλη κουβέντα.
11. **Θεωρείτε πως το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την βελτίωση της ποιότητας?**
Ε το Α και το Ω είναι βέβαια. Και όπως σου είπα γίνανε κάποια βήματα να αυτοματοποιηθούν κάποια πράγματα μέσω ιντερνετ όμως και πάλι οι άνθρωποι είναι αυτοί που θα φέρουν το αποτέλεσμα στην πράξη.
12. **Πιστεύετε πως εφαρμογή της ΔΟΠ μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση παροχής υπηρεσιών και τί θα μπορούσε να βελτιωθεί με την εφαρμογή της?**

Ναι φυσικά θα βελτιώσει την ποιότητα που παρέχουμε. Θα βελτιώσει και την δουλειά μας αλλά και την διάθεση για την δουλειά μας. Σίγουρα χρειάζεται τουλάχιστον η προσπάθεια για αυτό.

Συνέντευξη 2

1. Ακολουθείτε ένα καθορισμένο πλάνο για την διεκπεραίωση των καθημερινών σας καθηκόντων?

Όχι κάποιο καθορισμένο πλάνο κάθε μέρα, ανάλογα με το τι ανάγκη θα υπάρξει από τους συναλλασσόμενους.

2. Υπάρχει κάποιος τρόπος με τον οποίο ελέγχεται η καθημερινή σας απόδοση ποσοτικά (Καταγραφή στατιστικών, τήρηση χρονοδιαγραμμάτων κ.α.) ή/ και ποιοτικά?

Τήρηση χρονοδιαγραμμάτων υπάρχει ναι, δεν έχουμε την δυνατότητα να αφήνουμε ανοιχτή μια εκκρεμότητα όσο θέλουμε υπάρχουν σαφείς οδηγίες σε αυτό το κομμάτι. Υπάρχουν και τα στατιστικά που βγαίνουν, αλλά αυτά πλέον στο τμήμα που είμαι γίνονται κατά βάση αυτόματα από το σύστημα. (Ποιοτικά?) Ποιοτικά δεν ελεγχόμαστε όχι.

3. Θεωρείτε πως έχει βελτιωθεί τα τελευταία χρόνια η ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών και αν ναι ποιοι λόγοι συνέβαλλαν σε αυτό?

Ναι έχει βελτιωθεί. Σκέψου ότι πλέον θα έρθουν στην υπηρεσία για συγκεκριμένους σκοπούς που δε γίνεται διαφορετικά. Τα προηγούμενα μια αναλυτική ενσήμων να ήθελες έπρεπε να στηθείς και να περιμένεις. Πλέον είναι πολύ καλύτερα για τον πολίτη και για τον υπάλληλο.

4. Ποιο θεωρείτε πως είναι το σημαντικότερο κριτήριο με το οποίο αξιολογούν οι συναλλασσόμενοι τις παρεχόμενες υπηρεσίες?

Το πόσο εύκολα θα εξυπηρετηθούν. Δηλαδή και από θέμα ταχύτητας και από θέμα ορθότητας της συμπεριφοράς του υπαλλήλου.

5. Θεωρείτε πως εφαρμόζονται στρατηγικές ΔΟΠ στην υπηρεσία σας?

Θεωρώ πως όχι. Έχω δουλέψει χρόνια και στον ιδιωτικό τομέα το ξέρεις, οπότε η σύγκριση για μένα είναι αναπόφευκτη και όχι εδώ δεν

εφαρμόζουμε κάποιες τέτοιες στρατηγικές. Αξιολογήσεις και συστάσεις χωρίς ουσία δεν είναι στρατηγικές. Αν την ψηφιοποίηση κάποιων διαδικασιών μπορούμε να την εντάξουμε στις στρατηγικές της ΔΟΠ μόνο έτσι θα έλεγα ότι εφαρμόζονται.

6. Θεωρείται πως είναι εφικτό να εφαρμοστούν (ή να συνεχίζουν να εφαρμόζονται) οι αρχές της ΔΟΠ στην Υπηρεσία σας?

Αν γίνουν σοβαρές προσπάθειες από την κεντρική Διοίκηση ναι είναι. Αν πάρω πχ το παράδειγμα της γραμμής τηλεφωνικής εξυπηρέτησης που υποτίθεται θα βοηθούσε να εξυπηρετούνται γρηγορότερα οι πολίτες, 24 ώρες το 24ωρο που είναι όντως πολύ καλό σαν ιδέα αλλά στην πράξη δεν έφερε τα αποτελέσματα που υποτίθεται πως θα έφερνε. Πήρανε ανθρώπους που πρακτικά δεν γνωρίζουν πολλά, νέους ανθρώπους και δίνουν πολλές φορές λανθασμένες οδηγίες. Αν δεν υπάρχει εμπειρία γίνονται αυτά τα λάθη. Αντί να προσληφθεί προσωπικό μόνιμο που θα εκπαιδευτεί πρώτα άριστα και έπειτα θα εξυπηρετήσει το κοινό το προσεγγίζουν με αυτό τον τρόπο. Να φανεί πως έχουμε κάνει βήματα να βελτιώσουμε την κατάσταση όμως έχει τύχει να έρχονται άνθρωποι σε εμάς επειδή έτσι πληροφορήθηκαν από το 1555 και τελικά να ανήκουν σε άλλο κατάστημα. Και πολλά άλλα παρόμοια περιστατικά έτσι. Με τέτοια πρόχειρη προσέγγιση πως να είναι εφικτό να έχουμε πραγματική βελτίωση της ποιότητας.

7. Ποιοι λόγοι εμποδίζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ ?

Καθαρά να μιλήσουμε και εδώ αλλά και σε άλλες δημόσιες υπηρεσίες αλλά κυρίως στην δική μας και στο κατάστημα μας κίνητρο για βελτίωση δεν υπάρχει. Αν δεν βλέπεις πως υπάρχει κάποια προοπτική εξέλιξης δεν έχεις και κίνητρο. Για να μην αναφερθώ πως πολλοί απασχολούνται σε θέσεις τρομερά αδιάφορες με βάση τις σπουδές τους και τις γνώσεις τους. Βέβαια αυτό το γνωρίζεις όταν επιλέγεις να μεις σε αυτό τον κλάδο.

8. Τι θα μπορούσε να σας παρακινήσει ώστε να ακολουθήσετε τις στρατηγικές της ΔΟΠ?

Πρώτο και βασικότερο τα χρήματα. Οι απολαβές για κάθε εργαζόμενο είναι το κίνητρο του για να συνεχίζει και να γίνεται ακόμα και πιο

αποδοτικός. Σε δεύτερη φάση χρειάζεται κίνητρο και από την Διοίκηση έστω και ηθικό, μια προσπάθεια βελτίωσης της κατάστασης, όχι με λόγια με πράξεις. Ας γίνουν προσλήψεις, ας δώσουν χρήματα, ας υπάρχει κάποια αναγνώριση επιτέλους σε αυτούς που προσπαθούν.

9. Πιστεύετε πως η Διοίκηση ακολουθεί μεθόδους παρότρυνσης για την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχετε?

Καθόλου όχι. Για να παροτρύνει τους εργαζόμενους να βελτιώσουν την ποιότητα δεν ακολουθεί καμία μέθοδο. Για να βελτιώσει κάπως τους χρόνους ολοκλήρωσης εργασιών και εκκρεμοτήτων δίνει συστάσεις αρκετά συχνά. Και αυτό ισχύει και για την κεντρική αλλά και για την τοπική Διοίκηση.

10. Θεωρείτε πως η εκπαίδευση σας από την υπηρεσία είναι επαρκής για αυτό τον σκοπό?

Όχι. Απλώς όχι. Ένα εισαγωγικό σεμινάριο και άγιος ο Θεός.

11. Θεωρείτε πως το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την βελτίωση της ποιότητας?

Ναι φυσικά. Εμείς εξυπηρετούμε, από εμάς ξεκινούν και τελειώνουν όλα οπότε το σημαντικότερο ρόλο τον παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας.

12. Πιστεύετε πως εφαρμογή της ΔΟΠ μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση παροχής υπηρεσιών και τί θα μπορούσε να βελτιωθεί με την εφαρμογή της?

Ναι, γενικότερα εφόσον η ΔΟΠ στηρίζεται και στην ατομική ευθύνη του καθένα συμβάλλει στην βελτίωση της δουλειάς και της απόδοσης του καθένα. Και εννοείται και συνολικά.

Συνέντευξη 3

1. Ακολουθείτε ένα καθορισμένο πλάνο για την διεκπεραίωση των καθημερινών σας καθηκόντων?

Ναι ξέρω κάθε μέρα τι πρέπει να διεκπεραιώσω ή τι έχω ως εκκρεμότητα και που θα πρέπει να δώσω περισσότερη βαρύτητα.

2. Υπάρχει κάποιος τρόπος με τον οποίο ελέγχεται η καθημερινή σας απόδοση ποσοτικά (Καταγραφή στατιστικών, τήρηση χρονοδιαγραμμάτων κ.α.) ή/ και ποιοτικά?

Οφείλουμε να διατηρούμε κάποια στατιστικά τα οποία ελέγχουν τις εργασίες που διεκπεραιώνονται στο τμήμα μας με μη μηχανογραφημένο τρόπο ώστε να αποδεικνύεται με αυτό τον τρόπο η εργασία μας και ο χρόνος που αφιερώθηκε σε αυτές τις διαδικασίες. Από εκεί και πέρα για ότι πραγματοποιείται μηχανογραφικά ελεγχόμαστε αυτόματα. Ποιοτικά υπάρχουν οδηγίες ως προς την σωστή εξυπηρέτηση και προσπαθώ να το τονίζω στο τμήμα μου πως πρέπει να τηρούνται αλλά δεν υπάρχει κάποιος έλεγχος ως προς αυτό.

3. Θεωρείτε πως έχει βελτιωθεί τα τελευταία χρόνια η ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών και αν ναι ποιοι λόγοι συνέβαλλαν σε αυτό?

Φυσικά και έχει βελτιωθεί κατακόρυφα. Η δημιουργία του e-efka έχει συμβάλει σε αυτό πάρα πολύ. Έχει βελτιώσει σε μεγάλο βαθμό την δυνατότητα επικοινωνίας του πολίτη με την υπηρεσία και μάλιστα πολλά πράγματα πλέον δεν απαιτούν φυσική παρουσία στο κατάστημα. Επίσης δίνεται πλέον η δυνατότητα ηλεκτρονικού κλεισίματος ραντεβού. Αυτό βοηθάει όχι μόνο τους πολίτες αλλά και εμάς να έχουμε καλύτερη διαχείριση και οργάνωση. Έχει δημιουργηθεί και γραμμή τηλεφωνικής εξυπηρέτησης. Γενικότερα υπάρχει μια τάση που ολοένα και αυξάνεται για να εκσυγχρονιστεί ο ΕΦΚΑ και να βελτιωθεί η ποιότητα εξυπηρέτησης.

4. Ποιο θεωρείτε πως είναι το σημαντικότερο κριτήριο με το οποίο αξιολογούν οι συναλλασσόμενοι τις παρεχόμενες υπηρεσίες?

Το πόσο άμεσα θα εξυπηρετηθούν και θα ολοκληρωθεί το αίτημα τους, αυτό είναι το βασικότερο για τον πολίτη.

- 5. Θεωρείτε πως εφαρμόζονται στρατηγικές ΔΟΠ στην υπηρεσία σας?**
Ναι εφόσον έχουν ξεκινήσει οι προσπάθειες για πιο άμεση εξυπηρέτηση των πολιτών ηλεκτρονικά βελτιώνουμε την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουμε.
- 6. Θεωρείται πως είναι εφικτό να εφαρμοστούν (ή να συνεχίζουν να εφαρμόζονται) οι αρχές της ΔΟΠ στην Υπηρεσία σας?**
Και είναι εφικτό και πρέπει να εφαρμοστούν και άλλες. Να επεκταθεί δηλαδή η προσπάθεια βελτίωσης και σε άλλα κομμάτια που ακόμα χωλαίνουν.
- 7. Ποιοι λόγοι εμποδίζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ ?**
Η γραφειοκρατία που επικρατεί και θα επικρατεί δυστυχώς σε όλους τους τομείς του δημοσίου αλλά κυρίως στον ΕΦΚΑ κάνει εξαιρετικά δύσκολη την εφαρμογή οτιδήποτε παρεκκλίνει από τις αποφάσεις της Διοίκησης. Αν δεν εγκριθεί και δεν δοθεί η εντολή από τα κεντρικά δεν μπορείς να εφαρμόσεις σα κατάστημα μεθόδους που θεωρείς πως θα βελτίωναν την κατάσταση. Αυτή η δυσκαμψία είναι το μεγαλύτερο εμπόδιο στην αλλαγή.
- 8. Τι θα μπορούσε να σας παρακινήσει ώστε να ακολουθήσετε τις στρατηγικές της ΔΟΠ?**
Περισσότερα κίνητρα στους εργαζόμενους αλλά και στους πολίτες να αξιοποιούν τις δυνατότητες της τεχνολογίας. Όσο περισσότερο απλοποιούνται κάποιες διαδικασίες και γίνονται και ηλεκτρονικά πολλά πράγματα τόσο γρηγορότερα ολοκληρώνει και ο υπάλληλος την εργασία του. Όταν βλέπεις ότι η κατάσταση αλλάζει προς το καλύτερο εννοείται πως θέλεις να συμμετέχεις σε αυτό.
- 9. Πιστεύετε πως η Διοίκηση ακολουθεί μεθόδους παρότρυνσης για την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχετε?**
Έγινε μια προσπάθεια και με τα κλιμάκια και με κάποιες αξιολογήσεις και συζητήσεις για τα προβλήματα και τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν που όμως έμειναν σε επίπεδο συζητήσεων και καλύτερα να μην αναφερθώ στην αμοιβή που ακόμα δε λάβαμε.
- 10. Θεωρείτε πως η εκπαίδευση σας από την υπηρεσία είναι επαρκής για αυτό τον σκοπό?**
Όχι υπήρξε κάποια εκπαίδευση.

11. Θεωρείτε πως το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την βελτίωση της ποιότητας?

Φυσικά. Εννοείται αυτό. Και ειδικότερα όταν η συναλλαγή γίνεται άμεσα με τον πολίτη όπου η κατάσταση είναι δυσκολότερη.

12. Πιστεύετε πως εφαρμογή της ΔΟΠ μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση παροχής υπηρεσιών και τί θα μπορούσε να βελτιωθεί με την εφαρμογή της?

Ναι θεωρώ πως θα συμβάλει και στην ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών αλλά και στην δημιουργία καλύτερων συνθηκών εργασίας για όλους μας.

Συνέντευξη 4

1. Ακολουθείτε ένα καθορισμένο πλάνο για την διεκπεραίωση των καθημερινών σας καθηκόντων?

Ναι σε γενικές γραμμές ναι, προσπαθούμε τουλάχιστον να ακολουθούμε ένα πλάνο βέβαια πολλές φορές βγαίνουμε εκτός προγράμματος και πρέπει να αυτοσχεδιάσουμε.

2. Υπάρχει κάποιος τρόπος με τον οποίο ελέγχεται η καθημερινή σας απόδοση ποσοτικά (Καταγραφή στατιστικών, τήρηση χρονοδιαγραμμάτων κ.α.) ή/ και ποιοτικά?

Χρονοδιαγράμματα ναι εντάξει δε θα το έλεγα, στατιστικά μας ζητάνε κάθε τόσο. Η απόδοση μας τώρα ποσοτικά ο μόνος τρόπος να μετρηθεί είναι μέσα από την δουλειά που βγάζουμε μέσα από την μηχανογράφηση, μέσα από το σύστημα αλλά συνήθως σε μηνιαία βάση ελέγχουμε κάποια στατιστικά. Ποιοτικά είναι στην κρίση του προϊστάμενου, όχι δε θα έλεγα ότι υπάρχει συγκεκριμένος τρόπος να μετρηθεί αυτό.

3. Θεωρείτε πως έχει βελτιωθεί τα τελευταία χρόνια η ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών και αν ναι ποιοι λόγοι συνέβαλλαν σε αυτό?

Ναι θεωρώ ότι έχει βελτιωθεί γιατί έχει βελτιωθεί και το επίπεδο των υπαλλήλων που εργάζονται πλέον στις δημόσιες υπηρεσίες, σίγουρα και η τεχνολογία. Ναι θεωρώ ότι έχει ανέβει γενικά το επίπεδο μόρφωσης και

ικανοτήτων των ανθρώπων που εξυπηρετούνε και αναγκαστικά αυτό πηγαίνει και στον πολίτη

- 4. Ποιο θεωρείτε πως είναι το σημαντικότερο κριτήριο με το οποίο αξιολογούν οι συναλλασσόμενοι τις παρεχόμενες υπηρεσίες?**

Οι συναλλασσόμενοι θέλουν να γίνεται οι δουλειά τους κυρίως να γίνεται άμεσα. Οπότε η ταχύτητα είναι σίγουρα ένα κριτήριο και βέβαια η συμπεριφορά έτσι, περιμένουν να είναι ευγενικοί οι άλλοι απέναντι τους.
- 5. Θεωρείτε πως εφαρμόζονται στρατηγικές ΔΟΠ στην υπηρεσία σας?**

Οι λέξεις στρατηγικές τώρα ναι θα έλεγα ότι δεν είναι ,δε θα έλεγα ότι υπάρχει συγκεκριμένη στρατηγική. Γίνονται κάποιες προσπάθειες αλλά δε νομίζω ότι το έχουνε πάλι πολύ στα σοβαρά, μένουνε έτσι σε θεωρητικό επίπεδο.
- 6. Θεωρείται πως είναι εφικτό να εφαρμοστούν (ή να συνεχίζουν να εφαρμόζονται) οι αρχές της ΔΟΠ στην Υπηρεσία σας?**

Ναι είναι εφικτό αλλά θα πρέπει να αλλάξουν πάρα πολλά πράγματα για να γίνει κάτι τέτοιο, υπό τις συνθήκες τώρα που υπάρχουν στο δημόσιο θα έλεγα ότι είναι πολύ μακρής ο δρόμος.
- 7. Ποιοι λόγοι εμποδίζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ ?**

Υπάρχει μία έλλειψη οργάνωσης και συντονισμού γενικά. Δεν υπάρχει και σωστός έλεγχος, ο καθένας λειτουργεί με την προσωπική του κρίση και δεν εφαρμόζεται συλλογικά κάποια ενιαία γραμμή και δεν είναι εύκολο γιατί είναι πολλές υπηρεσίες, το προσωπικό , είναι μεγάλος ο αριθμός των υπαλλήλων και όλα αυτά, δεν υπάρχει δεν έχει βρεθεί ακόμα μια φόρμουλα για να συντονίζονται όλοι αυτοί με έναν τρόπο αποτελεσματικό.
- 8. Τι θα μπορούσε να σας παρακινήσει ώστε να ακολουθήσετε τις στρατηγικές της ΔΟΠ?**

Να βλέπουμε κάποια ανταπόκριση , αναγνώριση σε αυτό που κάνουμε κάτι που δεν υπάρχει συνήθως στο δημόσιο τομέα. Δεν νομίζω κανένας υπάλληλος να είναι αρνητικός σε κάτι τέτοιο. Ενδεχομένως δεν έχει τα σωστά κίνητρα και οικονομικά αλλά και γενικότερα αναγνώρισης ακόμα και ηθικής.

9. Πιστεύετε πως η Διοίκηση ακολουθεί μεθόδους παρότρυνσης για την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχετε?

Πιστεύω ότι θεωρεί ότι ακολουθεί μεθόδους παρότρυνσης αλλά στην πράξη πετυχαίνει ακριβώς το αντίθετο γιατί δε το βλέπουμε να γίνεται πράξη. Βλέπεις υπαλλήλους διαφορετικών ταχυτήτων να έχουν τις ίδιες απολαβές και την ίδια αντιμετώπιση. Δεν υπάρχει ουσιαστικά παρότρυνση

10. Θεωρείτε πως η εκπαίδευση σας από την υπηρεσία είναι επαρκής για αυτό τον σκοπό?

Να γελάσω μπορώ μου επιτρέπεται? Όχι αυτό είναι ένα θέμα που το θίγουμε συνέχεια και είναι ελλιπέστατη η εκπαίδευση ως μηδαμινή σε πολλές περιπτώσεις και ουσιαστικά μαθαίνουμε ο ένας από τον άλλον. Πέρα από την καλή διάθεση κάποιων συναδέλφων να παιδευτούν και να εκπαιδεύσουν κάποιον δεν υπάρχει αυτή η τάση από την υπηρεσία γενικώς.

11. Θεωρείτε πως το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την βελτίωση της ποιότητας?

Σίγουρα ναι φυσικά νομίζω είναι το πιο σημαντικό.

12. Πιστεύετε πως εφαρμογή της ΔΟΠ μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση παροχής υπηρεσιών και τί θα μπορούσε να βελτιωθεί με την εφαρμογή της?

Σίγουρα θα μπορούσε να συμβάλει ναι γιατί όταν καταγράφεις τα προβλήματα σε πρώτη φάση προσπαθείς να βρεις λύση σε αυτά, οπότε είναι ένα βήμα. Απλώς έχουμε καταλήξει να γίνεται απλή καταγραφή χωρίς ουσιαστικά από αυτό να βλέπουμε κάποια αλλαγή. Δηλαδή ενώ γίνεται αξιολόγηση και κάνουμε και οι ίδιοι άυτο αξιολόγηση και ενώ δηλώνουμε και μας ζητάνε να καταγράψουμε και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε παραμένει εκεί το θέμα δε προχωράει παρά πέρα δε γίνεται κάτι ουσιαστικό για να βελτιωθούν οι συνθήκες.

Συνέντευξη 5

- 1. Ακολουθείτε ένα καθορισμένο πλάνο για την διεκπεραίωση των καθημερινών σας καθηκόντων?**

Ναι συνήθως.
- 2. Υπάρχει κάποιος τρόπος με τον οποίο ελέγχεται η καθημερινή σας απόδοση ποσοτικά (Καταγραφή στατιστικών, τήρηση χρονοδιαγραμμάτων κ.α.) ή/ και ποιοτικά?**

Υπάρχει καταγραφή στο πόστο που είμαι τώρα, υπάρχει συνεχής καταγραφή των υποθέσεων που έχω αναλάβει και ποιες έχουν διεκπεραιωθεί και ποιες εκκρεμούν και υπάρχει και ανά βδομάδα έως μηνιαία μια καταγραφή την οποία μας την ζητάνε από τα κεντρικά όπου δίνουμε αναφορά για τις δουλειές μας. Ποιοτικά αξιολογούμε με εσωτερική επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων και όχι με κάποιο μοντέλο ποιοτικό.
- 3. Θεωρείτε πως έχει βελτιωθεί τα τελευταία χρόνια η ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών και αν ναι ποιοι λόγοι συνέβαλλαν σε αυτό?**

Δεν είμαι και πολλά χρόνια αλλά νομίζω ότι υπάρχει βελτίωση στην εξυπηρέτηση του πολίτη με τις ηλεκτρονικές πλατφόρμες που έχουνε στηθεί για διάφορα πράγματα έχουν βοηθηθεί οι πολίτες με αυτό. Εντάξει δεν είναι τελειοποιημένα τα πράγματα αλλά το ότι υπάρχει μια βελτίωση υπάρχει. Βέβαια υπάρχουν και κομμάτια τα οποία τα έχει δυσχαιράνει όλο αυτό γιατί η ψηφιοποίηση δε πάει από την αρχή μέχρι το τέλος είναι μόνο ένα κομμάτι του δρόμου που έχει μια εργασία στο δημόσιο.
- 4. Ποιο θεωρείτε πως είναι το σημαντικότερο κριτήριο με το οποίο αξιολογούν οι συναλλασσόμενοι τις παρεχόμενες υπηρεσίες?**

Νομίζω η αμεσότητα στην επίλυση του ζητήματος τους δηλαδή να είναι αποδεκτός ο χρόνος εξυπηρέτησης και ένα δεύτερο είναι επίσης και η επικοινωνία μαζί τους δηλαδή πως θα αντιμετωπιστούν από τον υπάλληλο. Η συμπεριφορά του υπαλλήλου είναι ένα κριτήριο για αυτούς.

5. **Θεωρείτε πως εφαρμόζονται στρατηγικές ΔΟΠ στην υπηρεσία σας?**
Το πλάνο νομίζω ότι είναι να αλλά έχει πολλά κενά.
6. **Θεωρείται πως είναι εφικτό να εφαρμοστούν (ή να συνεχίζουν να εφαρμόζονται) οι αρχές της ΔΟΠ στην Υπηρεσία σας?**
Είναι δύσκολο γιατί υπάρχουν διάφορα προβλήματα στο δημόσιο υπάρχει πολυνομία δεν υπάρχει σαφής καθορισμός/περιγραφή θέσεων, υπάρχει πρόβλημα επικοινωνίας μεταξύ υπηρεσιών οπότε είναι δύσκολο.
7. **Ποιοι λόγοι εμποδίζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ ?**
Μόλις σου τα είπα.
8. **Τι θα μπορούσε να σας παρακινήσει ώστε να ακολουθήσετε τις στρατηγικές της ΔΟΠ?**
Το να απλοποιηθεί η δουλειά μου γνωρίζοντας κάθε φορά τι πρέπει να κάνω, με εκπαιδεύσεις και ίσως με μια θετική αξιολόγηση και κάποια ανταμοιβή της προσπάθειας.
9. **Πιστεύετε πως η Διοίκηση ακολουθεί μεθόδους παρότρυνσης για την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχετε?**
Δεν νομίζω.
10. **Θεωρείτε πως η εκπαίδευση σας από την υπηρεσία είναι επαρκής για αυτό τον σκοπό?**
Όχι καθόλου.
11. **Θεωρείτε πως το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την βελτίωση της ποιότητας?**
Ναι είναι σημαντικό και χολαίνει εκεί το δημόσιο. Δεν αξιοποιείται το προσωπικό όπως θα έπρεπε να χρησιμοποιηθεί δε καταμερίζεται η εργασία ανάλογα με τις δεξιότητες του καθένα οπότε πολλοί άνθρωποι απασχολούνται σε λάθος σημεία με αποτέλεσμα ούτε ποιοτική εργασία να παράγουνε και ούτε και αυτοί να χαίρονται για αυτό που κάνουν.
12. **Πιστεύετε πως εφαρμογή της ΔΟΠ μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση παροχής υπηρεσιών και τί θα μπορούσε να βελτιωθεί με την εφαρμογή της?**
Σαφώς θα μπορούσε να συμβάλει. Θα μπορούσε να βελτιώσει αφενός τους χρόνους διεκπεραίωσης της εργασίας να είναι πιο σαφής στους πολίτες

ώστε να μη μπερδεύονται όταν άλλα εφαρμόζει μια υπηρεσία και άλλα εφαρμόζει μία άλλη όλο αυτό οδηγεί σε ένα μπέρδεμα. Αν υπήρχε ένα σύστημα όπου θα ήταν σαφώς περιγραφόμενες και οι εργασίες και οι εκτελέσεις των εργασιών νομίζω θα τους διευκόλυνε όλους.

Συνέντευξη 6

1. Ακολουθείτε ένα καθορισμένο πλάνο για την διεκπεραίωση των καθημερινών σας καθηκόντων?

Κατά βάση ναι αλλά πολλές φορές χρειάζεται να βγούμε από αυτό το πλάνο και πρέπει να δράσουμε δημιουργικά. Αν δεν είναι οργανωμένο το πλάνο δε μπορείς να δράσεις σε μια τέτοια δημόσια υπηρεσία όπως το ΙΚΑ.

2. Υπάρχει κάποιος τρόπος με τον οποίο ελέγχεται η καθημερινή σας απόδοση ποσοτικά (Καταγραφή στατιστικών, τήρηση χρονοδιαγραμμάτων κ.α.) ή/ και ποιοτικά?

Ναι. Ελέγχεται τόσο και από τον Διευθυντή, μπορεί να ελέγξει και ο προϊστάμενος και φυσικά επειδή είμαστε online με την διοίκηση ελεγχόμαστε και από την κεντρική διοίκηση. Φυσικά ο έλεγχος αυτός αφορά το ηλεκτρονικό κομμάτι και όχι στο χειρόγραφο. Για αυτό το κομμάτι το χειρόγραφο στέλνουμε στατιστικά μηνιαία και ετήσια μετά.

3. Θεωρείτε πως έχει βελτιωθεί τα τελευταία χρόνια η ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών και αν ναι ποιοι λόγοι συνέβαλλαν σε αυτό?

Θεωρώ πως έχει βελτιωθεί κατά 80% διότι ψηφιοποιήθηκε ο φορέας και έτσι μπορούμε πλέον να επικοινωνούμε με ραντεβού και με μείλ και δε χρειάζεται φυσική παρουσία. Έχει τρία χρόνια που έγινε αυτό από το 2019 και μετά.

Πριν δεν υπήρχε τίποτα.

4. Ποιο θεωρείτε πως είναι το σημαντικότερο κριτήριο με το οποίο αξιολογούν οι συναλλασσόμενοι τις παρεχόμενες υπηρεσίες?

Η διαθεσιμότητα, το να είμαστε συνέχεια διαθέσιμοι για αυτούς και παρόντες είτε να προσέλθουν στην υπηρεσία με ή χωρίς ραντεβού είτε να στείλουν ηλεκτρονικά τα αιτήματα τους και να απαντηθούν άμεσα.

5. Θεωρείτε πως εφαρμόζονται στρατηγικές ΔΟΠ στην υπηρεσία σας?

Κοίταξε από την στιγμή που κάθε εργαζόμενος υπογράφει αυτό που κάνει την ευθύνη την έχει πρωτίστως ο υπάλληλος και έπειτα ο προϊστάμενος ή ο διευθυντής, οπότε ο καθένας είναι απόλυτα υπεύθυνος για την εργασία του. Επίσης στο ΙΚΑ έχουμε τον τακτικό έλεγχο που έρχεται τακτικά και ανοίγουμε τα ντουλάπια μας ελέγχουν για πράξεις και για παραλήψεις μας και πάρα πολλοί συνάδελφοι έχουν πάει στο πειθαρχικό από τον εσωτερικό έλεγχο.

6. Θεωρείται πως είναι εφικτό να εφαρμοστούν (ή να συνεχίζουν να εφαρμόζονται) οι αρχές της ΔΟΠ στην Υπηρεσία σας?

Κοίταξε είναι δύσκολο διότι πρώτον χρειάζεται να αναβαθμιστούν τα πληροφοριακά συστήματα για να αναβαθμιστεί και οι ποιότητα, δεύτερον χρειάζεται να έρθει ανθρώπινο δυναμικό να έρθει να απασχοληθεί μετά τις μαζικές και αθρόες συνταξιοδοτήσεις που είχαμε και τρίτον για μένα κάτι που δεν έχει σκεφτεί η διοίκηση θα πρέπει να έχουμε μεγαλύτερη συνεργασία με την εφορία και με άλλες υπηρεσίες και να είμαστε πιο διαδραστικοί όπως είναι και στο εξωτερικό. Προς το παρόν αυτό γίνεται μόνο με κάποιες υπηρεσίες όπως τα ληξιαρχεία. Κανονικά θα πρέπει να μπορώ εγώ όταν αναζητάω ένα πιστοποιητικό να μπορώ να το κατεβάσω και ονлайн δηλαδή να είμαι ευθέως συνδεδεμένη με μια υπηρεσία που είναι του δημοσίου. Θα πρέπει δηλαδή οι υπηρεσίες του δημοσίου να μπλέξουν τα πληροφοριακά τους συστήματα το επόμενο βήμα θα ήταν αυτό.

7. Ποιοι λόγοι εμποδίζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ ?

Ένας από τους λόγους είναι η καχυποψία μεταξύ των υπηρεσιών και των υπουργείων υπάρχει δηλαδή μια καχυποψία να δώσει ο ένας τα αρχεία του στον άλλον, το δεύτερο είναι σίγουρα τα συστήματα πληροφορικής γιατί χωρίς αυτά δε γίνεται και το τρίτο είναι ότι πολλές φορές οι υπάλληλοι ή η ιθύνοντες αρνούνται είτε δικαιολογημένα είτε γιατί όλο αυτό θέλει πολύ δουλειά, θέλει σχεδιασμό και δουλειά.

8. Τι θα μπορούσε να σας παρακινήσει ώστε να ακολουθήσετε τις στρατηγικές της ΔΟΠ?

Σα κίνητρο είναι πάντα σίγουρα για τον υπάλληλο το οικονομικό, δηλαδή να δώσεις μπόνους, να φανεί ότι η εργασία του γίνεται πιο εύκολη, διευκολύνσεις

δηλαδή σχετικά με την εργασία. Να δει δηλαδή ο υπάλληλος ένα όφελος. Θεωρώ ότι αν δε δει ένα όφελος από μόνος του δε κινητοποιείται.

9. Πιστεύετε πως η Διοίκηση ακολουθεί μεθόδους παρότρυνσης για την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχετε?

Εν μέρει ναι εν μέρει όχι. Δίνει ας πούμε κάποια υπερωριακή απασχόληση, δίνει κάποιες ψηφιακές ευκολίες δεν αρκούν όμως χρειάζονται περισσότερα. Χρειάζεται περισσότερο οικονομικό κίνητρο που στο ΙΚΑ για παράδειγμα είναι χαμηλό ενώ στην εφορεία είναι μεγαλύτερο, οπότε γιατί να κυνηγήσει κάποιος σε ένα ασφαλιστικό ταμείο στόχους όταν είναι τόσο χαμηλές οι απολαβές? Μετά η ψηφιοποίηση έχει προχωρήσει πάρα πολύ σε άλλες υπηρεσίες όπως το υπουργείο οικονομικών ενώ στο δικό μας το υπουργείο το εργασίας τώρα έγινε μία προσπάθεια.

10. Θεωρείτε πως η εκπαίδευση σας από την υπηρεσία είναι επαρκής για αυτό τον σκοπό?

Όχι δεν είναι, υπάρχει εκπαίδευση αλλά δεν είναι επαρκής.

11. Θεωρείτε πως το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την βελτίωση της ποιότητας?

Φυσικά, το πρόβλημα με τους διορισμούς στο δημόσιο είναι ότι δεν υπάρχει εξειδίκευση δηλαδή μπορεί να πάει ένας άνθρωπος με λάθος πτυχίο στην λάθος θέση. Αυτό που είναι το κλειδί για όλο το δημόσιο είναι να υπάρχει εξειδικευμένη εργασία σε κάθε πόστο.

12. Πιστεύετε πως εφαρμογή της ΔΟΠ μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση παροχής υπηρεσιών και τί θα μπορούσε να βελτιωθεί με την εφαρμογή της?

Φυσικά. Θα μπορούσε να βελτιωθεί και η εξυπηρέτηση των πολιτών και η παρεχόμενη εργασία των εργαζόμενων και να δημιουργηθούν στρατηγικοί στόχοι γιατί όταν βελτιώνεις την ποιότητα πηγαίνεις στο επόμενο βήμα αν δε βελτιώσεις την ποιότητα δε μπορείς να πας στο επόμενο και να σχεδιάσεις μένεις μετέωρος προσπαθώντας να διαχειριστείς την παρούσα κατάσταση.

Συνέντευξη 7

- 1. Ακολουθείτε ένα καθορισμένο πλάνο για την διακπεραίωση των καθημερινών σας καθηκόντων?**

Όχι ποτέ. Το backoffice μου είναι πάντα διαφορετικό.

- 2. Υπάρχει κάποιος τρόπος με τον οποίο ελέγχεται η καθημερινή σας απόδοση ποσοτικά (Καταγραφή στατιστικών, τήρηση χρονοδιαγραμμάτων κ.α.) ή/ και ποιοτικά?**

Όχι εμείς δε χρειάζεται να κρατάμε κάποια στατιστικά αλλά ελεγχόμαστε ηλεκτρονικά, δηλαδή μπορεί να βγάλουμε ΑΜΚΑ αν κάνουμε πολλές εκδόσεις χτυπάει καμπανάκι και κατευθείαν θα έχουμε μήνυμα από την Διοίκηση για να ελεγχθούμε. Ή μπορεί να ελεγχθούμε σε κάποια υπόθεση με βάση το πρωτόκολλο αν λάβαμε τα απαραίτητα πιστοποιητικά. Ποιοτικά όχι δεν υπάρχει κάποιος έλεγχος.

- 3. Θεωρείτε πως έχει βελτιωθεί τα τελευταία χρόνια η ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών και αν ναι ποιοι λόγοι συνέβαλλαν σε αυτό?**

Όχι απόλυτα γιατί ο Έλληνας ακόμα δεν είναι εξοικειωμένος να χρησιμοποιήσει τις νέες ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Πολλοί έρχονται στο ΙΚΑ πριν ελέγξουν αν μπορούν να κάνουν κάποια διαδικασία ηλεκτρονικά. Όμως πολλοί χρησιμοποιούν τις δικαιολογίες πως δεν είναι εξοικειωμένοι ή δε διαθέτουν τα μέσα να το κάνουν. Όμως δε θέλουν να πάρουν την ευθύνη των πράξεων τους προτιμούν να κουραστούνε στο να έρθουνε στο ΙΚΑ αλλά δε θέλουνε να κουραστούνε στο να ψάξουνε λίγο τον τρόπο με τον οποίο θα ολοκληρώσουνε μια διαδικασία ηλεκτρονικά. Εγώ έχω εντολή από την διοίκηση να μην εξυπηρετώ αιτήματα που μπορεί να γίνουν ηλεκτρονικά όπως η έκδοση ενσήμων ή η ασφαλιστική ικανότητα.

- 4. Ποιο θεωρείτε πως είναι το σημαντικότερο κριτήριο με το οποίο αξιολογούν οι συναλλασσόμενοι τις παρεχόμενες υπηρεσίες?**

Να υπάρχει σωστή και άμεση εξυπηρέτηση. Υπάρχουν λογιστές που σε άλλα υποκαταστήματα μπορεί να κάνουν και ένα μήνα να εξυπηρετηθούν και προτιμούν το δικό μας κατάσταση για αμεσότερη εξυπηρέτηση.

- 5. Θεωρείτε πως εφαρμόζονται στρατηγικές ΔΟΠ στην υπηρεσία σας?**

Στο δικό μου το τμήμα όχι.

- 6. Θεωρείται πως είναι εφικτό να εφαρμοστούν (ή να συνεχίζουν να εφαρμόζονται) οι αρχές της ΔΟΠ στην Υπηρεσία σας?**
Ναι θα γινόταν και θα βελτίωνε και πολύ την δουλειά μας.
- 7. Ποιοι λόγοι εμποδίζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ ?**
Νομίζω είναι σίγουρα οικονομικό το ζήτημα και επίσης πχ στο δικό μας το τμήμα δεν υπάρχει στοκ οπότε δεν υπάρχουν πολλές εκκρεμότητες για να δοθεί κάποιο κίνητρο στους υπαλλήλους.
- 8. Τι θα μπορούσε να σας παρακινήσει ώστε να ακολουθήσετε τις στρατηγικές της ΔΟΠ?**
Το οικονομικό κίνητρο είναι πάντα το βασικότερο. Ακόμα και που έγινα προϊστάμενος τα χρήματα δεν είναι τίποτα σε σχέση με το επιπλέον φόρτο εργασίας που προέκυψε.
- 9. Πιστεύετε πως η Διοίκηση ακολουθεί μεθόδους παρότρυνσης για την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχετε?**
Όχι δεν ακολουθεί και ειδικότερα στο δικό μου τμήμα.
- 10. Θεωρείτε πως η εκπαίδευση σας από την υπηρεσία είναι επαρκής για αυτό τον σκοπό?**
Ναι σε κάποια σημεία ναι. Οτιδήποτε καινούργιο οι εκπαιδεύσεις από την διοίκηση σε θέματα του μητρώου ήταν επαρκείς.
- 11. Θεωρείτε πως το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την βελτίωση της ποιότητας?**
Εννοείται.
- 12. Πιστεύετε πως εφαρμογή της ΔΟΠ μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση παροχής υπηρεσιών και τί θα μπορούσε να βελτιωθεί με την εφαρμογή της?**
Εννοείται όμως ξαναλέω πως θα πρέπει και ο κόσμος να είναι έτοιμος να το δεχτεί.

Συνέντευξη 8

- 1. Ακολουθείτε ένα καθορισμένο πλάνο για την διακπεραίωση των καθημερινών σας καθηκόντων?**

Όχι κάτι συγκεκριμένο, ανάλογα με ότι προκύπτει καθημερινά.
- 2. Υπάρχει κάποιος τρόπος με τον οποίο ελέγχεται η καθημερινή σας απόδοση ποσοτικά (Καταγραφή στατιστικών, τήρηση χρονοδιαγραμμάτων κ.α.) ή/ και ποιοτικά?**

Ναι υπάρχει ποσοτικά. Μας ζητάνε κάθε μήνα να πούμε πόσες υποθέσεις έχουν ολοκληρωθεί , πόσες είναι σε εκκρεμότητα τι εκκρεμεί και τέτοια στοιχεία αλλά ποιοτικά όχι.
- 3. Θεωρείτε πως έχει βελτιωθεί τα τελευταία χρόνια η ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών και αν ναι ποιοι λόγοι συνέβαλλαν σε αυτό?**

Ναι επειδή έχουνε μπει πλέον στο δημόσιο άτομα που έχουν περισσότερη μόρφωση και γίνονται και επιπλέον σεμινάρια οπότε επιμορφωνόμαστε περισσότερο και πάνω στην δουλειά μας αλλά και στον τρόπο εξυπηρέτησης.
- 4. Ποιο θεωρείτε πως είναι το σημαντικότερο κριτήριο με το οποίο αξιολογούν οι συναλλασσόμενοι τις παρεχόμενες υπηρεσίες?**

Ο χρόνος στον οποίο θα απαντηθεί ένα αίτημα και να ολοκληρωθεί η υπόθεση τους, η συμπεριφορά και η διάθεση του υπαλλήλου να εξυπηρετήσει τον πολίτη.
- 5. Θεωρείτε πως εφαρμόζονται στρατηγικές ΔΟΠ στην υπηρεσία σας?**

Όχι ξεκάθαρα όχι.
- 6. Θεωρείται πως είναι εφικτό να εφαρμοστούν (ή να συνεχίζουν να εφαρμόζονται) οι αρχές της ΔΟΠ στην Υπηρεσία σας?**

Ναι φυσικά και είναι εφικτό με την κατάλληλη εκπαίδευση και την αλλαγή της κουλτούρας, δηλαδή να σου μεταδώσει κάποιος πως έτσι θα βελτιωθεί και η δουλειά σου και η εξυπηρέτηση του πολίτη.
- 7. Ποιοι λόγοι εμποδίζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ ?**

Αυτή η νοοτροπία που σου λέω , αυτή η κουλτούρα πως δε πρόκειται να αλλάξει κάτι στο δημόσιο, επίσης δεν υπάρχουν άνθρωποι που να

διαθέτουν αυτό το προσόν για να το μεταδώσουν, να το κυνηγήσουν αυτό. Μιλώ για ανώτερα στελέχη της υπηρεσίας, Και επίσης δεν υπάρχει η εκπαίδευση σε αυτό το κομμάτι, πάλι για σεμινάρια θα πω γιατί θεωρώ ότι αυτά λείπουν πολύ πάνω σε αυτό το κομμάτι γιατί μένουμε μόνο στην ποσότητα δηλαδή πόσα έκανες πόσα δεν έκανες και έτσι είναι θέμα νοοτροπίας τελικά ,βέβαια λείπει και το κίνητρο.

8. Τι θα μπορούσε να σας παρακινήσει ώστε να ακολουθήσετε τις στρατηγικές της ΔΟΠ?

Ίσως να δινόντουσαν κάποια επιπλέον μόρια ή και να επιδοτούνται σεμινάρια και κάποιο μεταπτυχιακό ώστε να δημιουργηθεί και η κουλτούρα που πρέπει.

9. Πιστεύετε πως η Διοίκηση ακολουθεί μεθόδους παρότρυνσης για την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχετε?

Όχι θα σου πω. Μόνο το πόσα ακούω και όχι το πώς κάναμε κάτι.

10. Θεωρείτε πως η εκπαίδευση σας από την υπηρεσία είναι επαρκής για αυτό τον σκοπό?

Όχι ,καλή είναι αλλά όχι επαρκής.

11. Θεωρείτε πως το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την βελτίωση της ποιότητας?

Ναι βέβαια.

12. Πιστεύετε πως εφαρμογή της ΔΟΠ μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση παροχής υπηρεσιών και τί θα μπορούσε να βελτιωθεί με την εφαρμογή της?

Θα μπορούσε να συμβάλει. Πέρα από όλα όσα είπα θα μπορούσε συμβάλει και στο να ενώσει το τμήμα, μια φορά το μήνα για παράδειγμα να υπάρχει συνάντηση στην οποία θα συζητούνται τα προβλήματα της δουλειάς δηλαδή να βελτιώσει και τις σχέσεις ανάμεσα στους συναδέλφους που εμένα μου λείπει πάρα πολύ. Και αυτό φυσικά θα έχει επίπτωση και στην δουλειά και στον πολίτη κατ' επέκταση.