



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

**ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΣΗΣ ΩΣ
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΙΑΣ ΣΤΑΣΗΣ (ONE-STOP SHOP)**

της

ΜΑΡΙΑΣ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ

Επιβλέπων καθηγητής

Γεώργιος Τσιότρας

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση

Ιανουάριος 2019

*Αφιερώνεται
στη μνήμη του πατέρα μου
Γιάννη
που στάθηκε η αφορμή
γι' αυτό το ταξίδι στη γνώση*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω, θερμά, όλους αυτούς που συνέβαλαν, με τον δικό του τρόπο ο καθένας, για την ολοκλήρωση των σπουδών μου στο ΠΜΣ στη Δημόσια Διοίκηση.

Αρχικά, ευχαριστώ από καρδιάς, όλους τους καθηγητές μου, στο ΠΜΣ του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, στη Δημόσια Διοίκηση, για τις γνώσεις που μου προσέφεραν. Ιδιαίτερος όμως, θα ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της παρούσας διπλωματικής, καθηγητή και Διευθυντή του ΠΜΣ στη Δημόσια Διοίκηση, κ. Γεώργιο Τσιότρα, για την άψογη συνεργασία και την πολύτιμη βοήθειά του καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της παρούσας εργασίας.

Ευχαριστώ την υπηρεσία μου (Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας - Στερεάς Ελλάδας) για τις διευκολύνσεις που μου πρόσφερε όλο αυτό το διάστημα μέχρι την ολοκλήρωση των σπουδών μου και ιδιαίτερος τους συναδέλφους μου στη Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης, για την αμέριστη βοήθεια και συμπαράστασή τους, έμπρακτη και ηθική.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, για την πλήρη υποστήριξη σ' αυτή μου την προσπάθεια. Χάρη στην αγάπη τους και την υπομονή τους κατάφερα να ανταπεξέλθω σε κάθε δυσκολία.

Μαρία Παπαδοπούλου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Εισαγωγή: Ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών είναι ο θεμελιώδης επαναπροσδιορισμός και ο ριζικός επανασχεδιασμός ενός ολόκληρου επιχειρηματικού συστήματος - των επιχειρηματικών διαδικασιών, των θέσεων εργασίας, των οργανωτικών δομών, των συστημάτων διαχείρισης, των αξιών και των πεποιθήσεων για να επιτύχουν δραματικές βελτιώσεις σε κρίσιμα μέτρα απόδοσης κόστους, ποιότητας, εξυπηρέτησης και ταχύτητας. Ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών είναι η λογική οργάνωση των ανθρώπων, των υλικών, της ενέργειας, του εξοπλισμού και των διαδικασιών σε εργασιακές δραστηριότητες σχεδιασμένες να παράγουν ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

Σκοπός: Σκοπός της έρευνας που πραγματοποιείται στα πλαίσια της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των απόψεων των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την αναδιοργάνωση των διαδικασιών στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από την έρευνα διερευνώνται οι βασικές παθογένειες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, τα πιθανά οφέλη από τον ανασχεδιασμό στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και τα οφέλη από την αναδιοργάνωση των Υπηρεσιών Μίας Στάσης στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων.

Μεθοδολογία: Η ερευνητική μέθοδος που αποφασίστηκε να ακολουθηθεί είναι η ποσοτική με τη χρήση ερωτηματολογίου. Για την πραγματοποίηση της μελέτης, χρησιμοποιήθηκε δείγμα δημοσίων υπαλλήλων των Διευθύνσεων Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων. Στην έρευνα συμμετείχαν 78 δημόσιοι υπάλληλοι. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της εργασίας αποτελείται από 15 ερωτήσεις.

Αποτελέσματα: Βασικές παθογένειες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης αποτελούν το αναποτελεσματικό σύστημα διοίκησης, το δαιδαλώδες νομικό και κανονιστικό πλαίσιο, το υψηλό κόστος διοικητικής λειτουργίας, οι άκαμπτες γραφειοκρατικές δομές και η μη αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού. Τα πιθανά οφέλη από τον

ανασχεδιασμό στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση είναι η αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, οι προσαρμογές στις δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού, η ενίσχυση των υποδομών και των υπηρεσιών, η προώθηση θεσμικών και διοικητικών μεταρρυθμίσεων, η μείωση του διοικητικού κόστους και η αναδιοργάνωση-απλούστευση των διαδικασιών. Τα οφέλη των Υπηρεσιών Μίας Στάσης είναι η ταχύτητα εξυπηρέτησης, η άμεση ανταπόκριση, η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα διαδικασιών, η καλύτερη επικοινωνία μεταξύ δημόσιων οργανισμών και η μεγαλύτερη ποιότητα εξυπηρέτησης.

Συμπεράσματα: Συνολικά, σύμφωνα με όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι που έλαβαν μέρος στην έρευνα και εργάζονται στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης, υποστηρίζουν σε μεγάλο βαθμό τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών στη δημόσια διοίκηση, επισημαίνοντας στην συντριπτική τους πλειοψηφία τα οφέλη των Υπηρεσιών Μίας Στάσης. Ωστόσο, οι υπάλληλοι τονίζουν ότι ο ανασχεδιασμός διαδικασιών στο Δημόσιο Τομέα δεν εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό, ενώ κάτι τέτοιο θα έπρεπε να συμβαίνει.

ABSTRACT

Introduction: Re-designing business processes is a fundamental redefinition and radical redesign of an entire business system - business processes, jobs, organizational structures, management systems, values and beliefs to achieve dramatic improvements to critical cost-effectiveness , quality, service and speed. Business Process Reengineering is the logical organization of people, materials, energy, equipment and processes in work activities designed to produce a specific result.

Purpose: The purpose of the research carried out in this work is to investigate the views of civil servants on the reorganization of procedures in the Hellenic Public Administration. More specifically, through the survey, the main pathogens of the Hellenic Public Administration, the potential benefits of redesigning the Greek Public Administration and the benefits of the reorganization of One-Stop Services at the Aliens and Immigration Directorates of Decentralized Administrations.

Methodology: The research method decided to follow is quantitative using a questionnaire. To carry out the study, a sample of civil servants from Aliens and Immigration Departments of Decentralized Administrations was used. The survey involved 78 civil servants. The questionnaire of the research carried out in the course of the work consists of 15 questions.

Results: Basic pathogens of the Greek Public Administration are the inefficient management system, the lax legal and regulatory framework, the high administrative costs, the rigid bureaucratic structures and the non-utilization of human resources. The potential benefits of redesigning the Greek Public Administration are increasing efficiency and effectiveness, adapting to human resources skills, enhancing infrastructures and services, promoting institutional and administrative reforms, reducing administrative costs, and reorganizing- simplification of procedures. The benefits of One-Stop Services are speed of service, immediate response, greater efficiency of procedures, better communication between public organizations and higher quality of service.

Conclusions: All in all, we conclude that civil servants who participated in the survey and work in the Aliens and Immigration Directorates largely support the redesign of procedures in the public administration, highlighting the overwhelming majority of the benefits of One-Stop Services . However, officials stress that redesigning procedures in the public sector is not being implemented to a large extent, and that should be the case.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	iii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iv
ABSTRACT	vi
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	viii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	3
2.1 Η έννοια του ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών	3
2.2 Μεθοδολογίες ανασχεδιασμού επιχειρηματικών διαδικασιών	4
2.3 Κρίσιμοι συντελεστές επιτυχίας του ανασχεδιασμού διαδικασιών	7
2.4 Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση	11
2.5 Ανασχεδιασμός διαδικασιών στο Δημόσιο Τομέα.....	13
2.5.1 Όραμα	14
2.5.2 Έναρξη	15
2.5.3 Διάγνωση	16
2.5.4 Επανασχεδιασμός.....	19
2.5.5 Ανασχεδιασμός και Αξιολόγηση	20

2.6	Οι Υπηρεσίες Μίας Στάσης στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων.....	20
2.6.1	Ίδρυση.....	20
2.6.2	Στελέχωση.....	26
2.7	Η λειτουργία των Τμημάτων Διαμονής ΠΡΙΝ και ΜΕΤΑ την εφαρμογή των Υπηρεσιών μιας Στάσης.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ		30
3.1	Σκοπός.....	30
3.2	Δείγμα.....	30
3.3	Ερευνητική μέθοδος.....	31
3.4	Εργαλείο συλλογής	33
3.5	Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	35
3.6	Δεοντολογικά ζητήματα.....	36
3.7	Στατιστική ανάλυση.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....		37
4.1	Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	37
4.2	Βασικές παθογένειες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.....	42
4.3	Οφέλη του ανασχεδιασμού στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	49
4.4	Υπηρεσίες Μίας Στάσης	61
4.5	Συσχετίσεις.....	71

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΗ	76
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	79
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1	84
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2	89

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Υπάρχει σαφής ανάγκη για τις επιχειρηματικές οργανώσεις να βελτιώσουν την απόδοσή τους ενσωματώνοντας καινοτόμες ιδέες και τις τελευταίες τεχνικές διαχείρισης. Σε αυτόν τον ανταγωνιστικό κόσμο οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι αποτελεσματικές και αποδοτικές για να παραμείνουν ανταγωνιστικές και οι ίδιες. Οι οργανισμοί θα δυσκολεύονται να επιβιώσουν αν δεν προσαρμοστούν στο ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η κατάσταση αυτή ισχύει για όλες τις μορφές οργανώσεων, με τις επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα να μην αποτελούν εξαίρεση. Στην περίπτωση της υιοθέτησης σύγχρονων τεχνικών διαχείρισης, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα υστερούν, με αποτέλεσμα να βρίσκονται σε μειονεκτική θέση.

Σύμφωνα με τους Goksoy et al. (2012), εάν μια επιχείρηση θέλει να επιβιώσει στο σημερινό περιβάλλον του υπερβολικού ανταγωνισμού, πρέπει να φέρει κάθε χρόνο μέτριες αλλαγές και να υποστεί μια σημαντική αλλαγή σχεδόν κάθε πέμπτο έτος. Το κόστος και η ποιότητα ως καθοριστικοί παράγοντες της επιτυχίας έδωσαν τη θέση τους στην ευελιξία και την ανταπόκριση. Αυτό απαιτεί μια αλλαγή σχήματος προς τη διαχείριση της διαδικασίας. Ο ανασχεδιασμός διαδικασιών είναι "ο ρόλος που μπορεί να διαδραματίσει η διαχείριση της διαδικασίας για τη δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος" (Herzog et al., 2007). Αυτή η κατάσταση είναι καλή για όλους τους οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων των οργανισμών του δημόσιου τομέα.

Μια αλλαγή επιχειρηματικής διαδικασίας είναι επίσης σημαντική στον δημόσιο τομέα, π.χ. στο πλαίσιο της εισαγωγής ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Είναι σαφές ότι οι ριζικές αλλαγές στην εκτέλεση των επιχειρηματικών διαδικασιών και στις οργανωτικές δομές δεν είναι κατάλληλες για το δημόσιο τομέα, επειδή δεν είναι δυνατές για πολλούς, αλλά και για πολιτικούς λόγους. Η ανανέωση των επιχειρηματικών διαδικασιών στον δημόσιο τομέα σημαίνει κυρίως ενοποίηση επιχειρηματικών διαδικασιών, αυτοματοποίηση ορισμένων δραστηριοτήτων και

εξάλειψη ορισμένων περιπτώσεων. Οι οργανωτικές αλλαγές είναι εφικτές μόνο σε ένα ορισμένο όριο. Επομένως, οι κλασσικές μεθοδολογίες για τα έργα ανασχεδιασμού επιχειρηματικών διαδικασιών πρέπει να προσαρμοστούν σε έργα του δημόσιου τομέα.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των απόψεων των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την αναδιοργάνωση των διαδικασιών στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από την έρευνα διερευνώνται οι βασικές παθογένειες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, τα πιθανά οφέλη από τον ανασχεδιασμό στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και τα οφέλη από την αναδιοργάνωση των Υπηρεσιών Μίας Στάσης στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Η έννοια του ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών

Όπως αναφέρει ο Hammer (1990), ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών είναι ο θεμελιώδης επαναπροσδιορισμός και ο ριζικός επανασχεδιασμός ενός ολόκληρου επιχειρηματικού συστήματος - των επιχειρηματικών διαδικασιών, των θέσεων εργασίας, των οργανωτικών δομών, των συστημάτων διαχείρισης, των αξιών και των πεποιθήσεων για να επιτύχουν δραματικές βελτιώσεις σε κρίσιμα μέτρα απόδοσης κόστους, ποιότητας, εξυπηρέτησης και ταχύτητας. Σύμφωνα με τους Davenport & Short (2003) ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών είναι η λογική οργάνωση των ανθρώπων, των υλικών, της ενέργειας, του εξοπλισμού και των διαδικασιών σε εργασιακές δραστηριότητες σχεδιασμένες να παράγουν ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Ένας άλλος ορισμός είναι του Talwar (1993) ο οποίος επικεντρώνεται στην επανεξέταση, την αναδιάρθρωση και τον εξορθολογισμό της επιχειρηματικής διάρθρωσης, των διαδικασιών, των μεθόδων εργασίας, των συστημάτων διαχείρισης και των εξωτερικών σχέσεων μέσω των οποίων δημιουργείται και παρέχεται αξία. Με τη σειρά τους οι O'Neill & Sohal (1999) πιστεύουν ότι ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών περιλαμβάνει τον ταυτόχρονο επανασχεδιασμό διαδικασιών, οργανισμών και των υποστηρικτικών πληροφοριακών συστημάτων τους, ώστε να επιτευχθεί ριζική βελτίωση του χρόνου, του κόστους, της ποιότητας και της συνεκτίμησης των πελατών για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της οργάνωσης. Ως εκ τούτου, η αναδιάρθρωση στηρίζει κάθε προσπάθεια να αξιοποιηθεί και να διατηρηθεί ένα πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Hammer and Champy, 2003).

Ο στόχος του ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών δεν είναι μόνο να βελτιώσει το κόστος και τις επιδόσεις, αλλά και να συνδυάσει τις οργανωσιακές κουλτούρες. Εάν ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών δεν εκτελείται σωστά, η προκύπτουσα ολοκλήρωση μπορεί να διαταράξει τις λειτουργίες, να παρεμποδίσει την παραγωγικότητα, να βλάψει το ηθικό των εργαζομένων και να

καταπνίξει την ανάπτυξη. Οι απρόβλεπτες οργανωτικές αλλαγές μπορούν να απειλήσουν την ίδια την επιτυχία της προσπάθειας ολοκλήρωσης. Ο προσεκτικός σχεδιασμός και η ανάλυση είναι απαραίτητα για την ομαλή και αδιάλειπτη μετάβαση στις νέες επιχειρηματικές διαδικασίες (Ozcelik, 2010).

2.2 Μεθοδολογίες ανασχεδιασμού επιχειρηματικών διαδικασιών

Ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών ενσωματώνει μια ριζική στρατηγική μέθοδο αναδιοργάνωσης επιχειρησιακών διαδικασιών και μια πιο προοδευτική μέθοδο συνεχούς βελτίωσης της διαδικασίας με επαρκείς στρατηγικές πληροφορικής (IT) και υποδομές ηλεκτρονικού επιχειρείν. Η βασική διαφορά και των δύο μεθόδων έγκειται στη βελτίωση, η οποία βασίζεται ουσιαστικά σε μια προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων και στην αναδιοργάνωση, η οποία βασίζεται στον επαναπροσδιορισμό του τρόπου λειτουργίας μιας επιχειρηματικής διαδικασίας. Τα περισσότερα έργα αλλαγής της διαδικασίας βρίσκονται μεταξύ αυτών των άκρων (Harmon, 2003). Ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών συνδυάζει τον επανασχεδιασμό της διαδικασίας και των μεθόδων διαχείρισης με την αυτοματοποίηση δραστηριοτήτων και συστημάτων ροής εργασιών. Είναι ένας συγκερασμός της διαχείρισης της διαδικασίας, της χρήσης των συστημάτων διαχείρισης ροής εργασίας και της ολοκλήρωσης των εφαρμογών. Δεν περιλαμβάνει μόνο την ανακάλυψη, το σχεδιασμό και την ανάπτυξη επιχειρηματικών διαδικασιών, αλλά και τον εκτελεστικό, διοικητικό και εποπτικό έλεγχο τους, ώστε να διασφαλίζεται ότι εξακολουθούν να συμμορφώνονται με τους επιχειρηματικούς στόχους (Smith & Fingar, 2003). Εκτός αυτού, συμπεριλαμβάνονται οι αλλαγές στις διαδικασίες και στην τεχνολογία της πληροφορίας, οι μεταβολές στις οργανωτικές δομές, στη διοίκηση και τους ανθρώπους (Tenner & DeToro, 1997).

Είναι πολύ σημαντικό να χρησιμοποιηθεί μια επίσημη μεθοδολογία για ένα έργο ανασχεδιασμού διαδικασιών που θα είναι επιτυχής. Μια μεθοδολογία μπορεί να οριστεί ως μια συλλογή μεθόδων επίλυσης προβλημάτων που διέπονται από ένα

σύνολο αρχών και μια κοινή φιλοσοφία για την επίλυση προβλημάτων στόχων (Kettinger et al., 1997). Πολλές μέθοδοι για τον ανασχεδιασμό διαδικασιών είναι γνωστές, μερικές περιγράφονται στα (Kettinger et al., 1997, Tenner & DeToro, 1997, Wisnosky et al., 2001, Harmon, 2003).

Τα μοντέλα των επιχειρηματικών διαδικασιών διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε διαφορετικές φάσεις του (ανα)σχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών, ανεξάρτητα από τη χρησιμοποιούμενη μεθοδολογία (Desel & Ervin, 2000). Για την ανάπτυξη διαφορετικών μοντέλων, συνήθως γραφικών, εφαρμόζονται τεχνικές. Οι διαδικασίες υποστηρίζονται από εργαλεία ηλεκτρονικών υπολογιστών που επιτρέπουν τη μοντελοποίηση επιχειρηματικών διαδικασιών χρησιμοποιώντας διαφορετικά σύμβολα και εισάγοντας πρόσθετα δεδομένα σχετικά με τις διαμορφωμένες διαδικασίες. Η επιλογή μιας τεχνικής μοντελοποίησης και ενός εργαλείου για ένα συγκεκριμένο έργο θα πρέπει να βασίζεται στην αντιστοίχιση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων διαφόρων τεχνικών με τους στόχους του έργου. Μερικοί συγγραφείς, μεταξύ των οποίων οι Aguilar-Saven (2004) και Giaglis (2001) πρότειναν μια ανασκόπηση, ένα πλαίσιο αξιολόγησης και μια ταξινόμηση των τεχνικών μοντελοποίησης.

Στην έρευνα των Kettinger et al. (1997) προέκυψε ένα σύνθετο πλαίσιο για τη μεθοδολογία, τις τεχνικές και τα εργαλεία BPR Stage - Activity (S-A) framework. Το πλαίσιο βασίζεται στην περιγραφή 25 μεθοδολογιών ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών που εφαρμόζονται από τις κορυφαίες συμβουλευτικές εταιρείες ανασχεδιασμού διαδικασιών. Οι μεθοδολογίες των έργων ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες των πελατών. Ένα πλαίσιο αποτελείται από έξι στάδια που υποδιαιρούνται σε σημαντικές δραστηριότητες. Τα έξι στάδια μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής (Jaklič & Stemberger, 2014):

Όραμα: Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει συνήθως την ανάληψη δέσμευσης και οραματισμού από τη διοίκηση, την ανασκόπηση της επιχειρησιακής στρατηγικής και

των ευκαιριών πληροφορικής και τον εντοπισμό και την επιλογή βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών.

Έναρξη: Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων του έργου, τον προγραμματισμό του έργου και την οργάνωση μιας ομάδας έργου.

Διάγνωση: Σε αυτό το στάδιο οι υπάρχουσες διαδικασίες τεκμηριώνονται και αναλύονται. Οι διεργασίες αναλύονται σε υπο-διαδικασίες και διαμορφώνονται με διαφορετικές τεχνικές. Τα μοντέλα των υφιστάμενων διαδικασιών ονομάζονται μοντέλα AS-IS. Πολλά από αυτά τα εργαλεία επιτρέπουν επίσης κάποιου είδους ποσοτική ανάλυση με την έννοια της ανάλυσης κόστους ή προσομοίωσης βάσει δραστηριότητας, ανάλογα με την επιτήδευση της υποκείμενης τεχνικής μοντελοποίησης. Οι διαδικασίες αναλύονται επίσης με ποιοτικές μεθόδους, επειδή η αναποτελεσματικότητα και τα προβληματικά σημεία μπορούν να παρατηρηθούν μόνο από το μοντέλο.

Επανασχεδιασμός: Σε αυτό το στάδιο αναπτύσσεται ένας νέος σχεδιασμός διεργασίας. Αυτό επιτυγχάνεται με την αξιολόγηση διαφορετικών εναλλακτικών διεργασιών (μοντέλα TO-BE) μέσω τεχνικών μετρήσεων και δημιουργικότητας καθώς και με τη διεξαγωγή προσομοίωσης και άλλων τύπων ποσοτικής ανάλυσης που υποστηρίζονται επίσης από εργαλεία μοντελοποίησης. Ο νέος σχεδιασμός θα πρέπει να ανταποκρίνεται σε στρατηγικούς στόχους. Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει επίσης την πρόταση αλλαγών στις οργανωτικές δομές, τη διαχείριση, τους ανθρώπους και την τεχνολογία των πληροφοριών.

Ανακατασκευή: Αυτό το στάδιο πρέπει να διασφαλίσει τη μετάβαση στις νέες διαδικασίες και απαιτεί σωστή διαχείριση των αλλαγών. Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου υλοποιούνται οι πλατφόρμες και τα συστήματα πληροφορικής και οι χρήστες προβαίνουν σε κατάρτιση και υλοποίηση.

Αξιολόγηση: Το τελευταίο στάδιο της μεθοδολογίας ανασχεδιασμού διαδικασιών περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης της διαδικασίας για να διαπιστωθεί εάν το έργο ικανοποίησε τους στόχους του (Jaklič & Stemberger, 2014).

2.3 Κρίσιμοι συντελεστές επιτυχίας του ανασχεδιασμού διαδικασιών

Για τον προσδιορισμό των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας του ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών σε έναν οργανισμό, είναι απαραίτητο να γίνει κατανοητή η ίδια η οργάνωση, καθώς οι παράγοντες μπορεί να διαφέρουν ως προς τον τύπο του οργανισμού, ιδιωτικού ή δημόσιου (Ahmad et al., 2007).

Απαιτείται μεγάλη προσπάθεια για την ανάπτυξη ενός μοντέλου για τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών, ως μια ριζική αλλαγή της διαδικασίας, δεδομένου ότι πολλοί κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας θα πρέπει να εξεταστούν, είτε πρόκειται για ιδιωτικούς οργανισμούς είτε για δημόσιους οργανισμούς (Smith, 2003). Οι οργανισμοί θα πρέπει να εκμεταλλευτούν όλες τις απαραίτητες τεχνολογίες. Επίσης, η διαδικασία που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να φτάσουν στο προϊόν ή την υπηρεσία που παρέχουν στους πελάτες θα πρέπει να επανασχεδιαστεί ριζικά με βάση το σημερινό περιβάλλον του οργανισμού και όχι τις παραδόσεις του (Halachmi & Bovaird, 1997). Ο Trkman (2010) εισήγαγε διάφορους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών που βασίζονται στη θεωρία έκτακτης ανάγκης όπως: στρατηγική ευθυγράμμιση, επίπεδο επενδύσεων στις τεχνολογίες πληροφορικής, μέτρηση επιδόσεων, επίπεδο εξειδίκευσης των εργαζομένων και διάφορους άλλους, άλλα κρίσιμους, παράγοντες επιτυχίας βάσει δυναμικών δυνατοτήτων όπως: οργανωτικές αλλαγές, διορισμός ιδιοκτητών διαδικασιών, αλλαγές, χρήση ενός συστήματος συνεχούς βελτίωσης και αρκετούς άλλους βασισμένους στη θεωρία που ταιριάζει στην τεχνολογία των εργασιών, όπως: τυποποίηση διαδικασιών, αυτοματοποίηση, πληροφόρηση, κατάρτιση και ενδυνάμωση των εργαζομένων.

Ο Ozcelik (2010) έκρινε ότι οι εργαζόμενοι, τα περιουσιακά στοιχεία, η ισότητα, ο προϋπολογισμός της πληροφορικής, η διαφήμιση, το μερίδιο αγοράς, η συγκέντρωση της βιομηχανίας και η ένταση κεφαλαίου, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για τη διεξαγωγή ενός έργου ανασχεδιασμού διαδικασιών. Επιπλέον, ο

Natarajan (2009) εισάγει παράγοντες όπως η δημιουργία μιας αποτελεσματικής κουλτούρας για οργανωτική αλλαγή, διαχείριση αλλαγών, αναθεώρηση ανταμοιβής και κινήτρων, αποτελεσματική επικοινωνία, ενδυνάμωση, ανθρώπινη συμμετοχή, κατάρτιση και εκπαίδευση για την επιτυχία του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών.

Οι Mitchell και Mcadam (1998) εισάγουν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας όπως οι εξής: άτομα/προσωπικό, πολιτισμός, δομές, διαδικασίες, τεχνολογία πληροφοριών, στρατηγική και πολιτική, επικοινωνίες. Επίσης, οι Nawab et al. (2011) εξετάζουν παράγοντες που σχετίζονται με τους δημόσιους οργανισμούς σε δύο ομάδες:

1. **εξωτερικοί παράγοντες:** μισθός και παροχές, ασφάλιση και ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, μπόνους και υπερωρίες, καθεστώς και ονομασία, διαμονή.
2. **εσωτερικοί παράγοντες:** ευθύνες, ομαδικός σχεδιασμός, αναπτυξιακό πρόγραμμα και αυτονομία στην εργασία.

Με τη σειρά τους οι Ahmad et al., (2007) επισημαίνουν τέσσερα στοιχεία που οδηγούν στον επιτυχή ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών:

1. **κουλτούρα**
2. **διαδικασίες**
3. **δομή**
4. **τεχνολογία.**

Οι ίδιοι συγγραφείς (Ahmad et al., 2007) αναφέρουν επτά παράγοντες για την επιτυχή εφαρμογή του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών: ομαδική εργασία και ποιοτική κουλτούρα, σύστημα διαχείρισης ποιότητας, ικανοποιητική ανταμοιβή, αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών, λιγότερη γραφειοκρατία και

μεγαλύτερη συμμετοχή, συστήματα πληροφορικής/πληροφοριών και οικονομικούς πόρους.

Οι Al-Mashari και Zairi (1999) θεωρούν τα ακόλουθα ως κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας:

- 1. διαχείριση αλλαγών**
- 2. αρμοδιότητες διαχείρισης και υποστήριξης**
- 3. οργανωτική δομή**
- 4. σχεδιασμός και διαχείριση έργου**
- 5. υποδομή πληροφορικής.**

Οι McAdam και Corrigan (2001) θεωρούν, επίσης, αυτούς τους παράγοντες ως κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών. Ο Ongaro (2004) δηλώνει ότι οι παράγοντες επιτυχίας που επιτρέπουν τη μετάβαση είναι τα νομικά και πολιτιστικά περιβάλλοντα, οι μεταρρυθμίσεις, η ηγεσία της εκτελεστικής εξουσίας, η οργανωτική κουλτούρα και η τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών, καθώς και η διαχείριση της διαδικασίας. Επίσης, οι Abdolvand et al. (2008) σημειώνουν ότι, οι κρίσιμοι συντελεστές επιτυχίας προσδιορίζονται σε πέντε κατηγορίες: ισότιμη ηγεσία, συνεργατικό περιβάλλον εργασίας, δέσμευση κορυφαίας διαχείρισης, υποστηρικτική διαχείριση και χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών. Αντίθετα, ως κρίσιμο παράγοντα αποτυχίας του ανασχεδιασμού διαδικασιών σημειώνουν μόνο την αντίσταση στην αλλαγή.

Επιπροσθέτως, οι Ahmad et al. (2007) δηλώνουν ότι πρέπει να εξεταστούν σοβαρά τα προβλήματα που σχετίζονται με τον άνθρωπο για τα έργα ανασχεδιασμού διαδικασιών στον δημόσιο τομέα. Η δύναμη αντίστασης θα οδηγήσει στην αποτυχία των έργων ανασχεδιασμού διαδικασιών (Peppard and Fitzgerald, 1997). Ο Hutton (1995) αναφέρει ότι οι άκαμπτες ιεραρχίες, ο πολιτισμός, οι πολλοί ενδιαφερόμενοι, οι ταχείες και δραματικές αλλαγές στην πολιτική κατεύθυνση, οι αλληλεπικαλύψεις

των πρωτοβουλιών, το ευρύ πεδίο των δραστηριοτήτων και η αντίσταση του προσωπικού, είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Μερικοί από τους κοινούς λόγους που αναφέρθηκαν από τους Belmiro et al., (2000) είναι οι παρακάτω:

- ετερογένεια διαχείρισης
- ασαφής μεθοδολογία
- δημιουργία προβλημάτων με διασταυρούμενες ομάδες
- δέσμευση των εργαζομένων και ασφάλεια εργασίας
- εστίαση σε βραχυπρόθεσμους στόχους
- βασική ιδέα: οι οργανισμοί που ακολουθούν τα ίχνη κάποιου αγνοούν ή δεν είναι σε θέση να εκπληρώσουν τις προϋποθέσεις του ανασχεδιασμού διαδικασιών και έχουν ως αποτέλεσμα την αποτυχία
- έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης
- Άλλοι λόγοι, όπως έλλειψη πόρων, ηγεσία, επικοινωνία, αντίσταση στην αλλαγή, οργανωτική δομή και οργανωσιακή κουλτούρα.

Τέλος, οι Maull et al. (2003) εξέτασαν τις διαστάσεις που σχετίζονται με τον ανασχεδιασμό επιχειρησιακών διαδικασιών και κατέληξαν στα εξής:

1. στρατηγική τοπική συμμετοχή και ευρεία συμμετοχή
2. η δεύτερη διάσταση αφορά την έκταση της ευθυγράμμισης της συνολικής επιχειρηματικής στρατηγικής με το επιχειρηματικό περιβάλλον
3. μέτρα ενσωμάτωσης με τον ανασχεδιασμό διαδικασιών μιας οργάνωσης ή με βάση το σχέδιο και σε μεγάλο βαθμό ανεξάρτητα από τη στρατηγική κατεύθυνση

4. εστίαση κόστους (κόστος μείωσης)
5. βελτίωση της υπηρεσίας.

2.4 Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Η Δημόσια Διοίκηση περιλαμβάνει όλα τα νομικά πρόσωπα όπου είναι οργανωμένα τα διοικητικά όργανα που προβλέπουν οι κανόνες δικαίου. Τα συγκεκριμένα όργανα είναι αρμόδια να ασκούν δημόσια εξουσία και να θεσμοθετούν κανόνες δικαίου (Σπηλιωτόπουλος, 1999). Ακόμα, ασκούν την εκτελεστική εξουσία, χωρίς να υπάγονται στην νομοθετική ή στη δικαστική και έχουν στόχο τη δημιουργία κυβερνητικής πολιτικής (Σπηλιωτόπουλος, 1999).

Οπότε, τα διοικητικά όργανα μπορούν ή πρέπει να θεσπίζουν κανόνες δικαίου για τη ρύθμιση της συμπεριφοράς των διοικούμενων, να πραγματοποιούν ορισμένες αποστολές, όπως η προστασία της εθνικής άμυνας και η διατήρηση της δημόσιας τάξης και να φροντίζουν για την ολοκλήρωση έργων, την παραγωγή και διακίνηση αγαθών και την παροχή υπηρεσιών. Τα συστήματα διοικητικής οργάνωσης περιλαμβάνουν την αρχή του καταμερισμού των έργων. Στην Ελλάδα υπάρχουν τρία τέτοια συστήματα: το συγκεντρωτικό σύστημα, το αποκεντρωτικό σύστημα και η αυτοδιοίκηση. Πιο συγκεκριμένα:

α) Σύστημα διοικητικής συγκέντρωσης ή συγκεντρωτικό

Στο συγκεντρωτικό σύστημα, την άσκηση διοικητικής οργάνωσης σε ολόκληρη την επικράτεια έχουν τα όργανα της δημόσιας διοίκησης, που βρίσκονται στην πρωτεύουσα της χώρα (Τάχος, 1996). Οι Κεντρικές Κρατικές Υπηρεσίες ασκούν ειδικές αρμοδιότητες και καθορίζουν τη γενική κατεύθυνση, τον συντονισμό και τον έλεγχο νομιμότητας των περιφερειακών οργάνων. Ορίζονται, έτσι, συγκεκριμένοι φορείς, στόχος των οποίων είναι η διαμόρφωση της πολιτικής του υπουργείου, ο προγραμματισμός του και η χορήγηση οδηγιών και κατευθύνσεων προς τα περιφερειακά όργανα.

β) Σύστημα διοικητικής αποκέντρωσης ή αποκεντρωτικό

Η διοικητική οργάνωση της χώρας γίνεται σύμφωνα με το αποκεντρωτικό σύστημα. Σύμφωνα με αυτό το σύστημα, τα περιφερειακά, όργανα είναι υπεύθυνα για τις υποθέσεις που παρουσιάζονται εντός της διοικητικής τους περιφέρειας, ενώ τα κεντρικά όργανα έχουν μόνο ειδική αρμοδιότητα, ουσιαστικά αρμοδιότητα που προβλέπεται από ειδικές διατάξεις και έχει να κάνει με συγκεκριμένα θέματα όπως και τη γενική κατεύθυνση, τον συντονισμό και τον έλεγχο νομιμότητας των περιφερειακών οργάνων (Τάχος, 1996)

γ) Σύστημα διοικητικής αυτοδιοίκησης.

Το σύστημα της διοικητικής αυτοδιοίκησης περιλαμβάνει έναν αριθμό διοικητικών υποθέσεων που διοικούνται από ξεχωριστά, και όχι κρατικά όργανα, κάτω από δική τους ευθύνη. Οι υποθέσεις ίσως να έχουν να κάνουν με συγκεκριμένο τόπο, έτσι γίνεται λόγος για τοπική αυτοδιοίκηση (Τάχος, 1996). Επίσης, η διοικητική αυτοδιοίκηση δηλώνει εκτέλεση διοικητικών αρμοδιοτήτων κατά παραχώρηση του Κράτους και καθορίζεται από την ανάγκη γρήγορης επίλυσης των τοπικών ζητημάτων εκεί που παρουσιάζονται, αλλά και από το μέλημα παροχής πολιτικής δημοκρατικής αγωγής στους πολίτες. Πιο αναλυτικά, στο άρθ. 102 του συντάγματος διασφαλίζεται ο θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης, που ορίζει ότι οι τοπικές υποθέσεις ορίζονται και εκτελούνται από δημοκρατικά εκλεγμένα όργανα αυτοδιοικούμενων οργανισμών υπό την κρατική εποπτεία. Η λειτουργία του συγκεκριμένου θεσμού χρειάζεται πρώτα την αποκέντρωση της εξουσίας, ουσιαστικά τη κατανομή της εξουσίας ανάμεσα στο κεντρικό κράτος και ενός συστήματος αυτοδιοίκησης με περιορισμό της Κυβέρνησης σε επιτελικό ρόλο.

Η Δημόσια Διοίκηση ως επιμέρους επιστημονικός κλάδος της διοικητικής επιστήμης, επιθυμεί και επιχειρεί να αναλύσει και να ερμηνεύσει τον τρόπο με τον οποίο πολιτικοί (κυβερνητικοί) και διοικητικοί θεσμοί και στελέχη του Κράτους συνεργάζονται για τη δημιουργία και λειτουργία προγραμμάτων και αποφάσεων για την επίλυση δημόσιων ζητημάτων.

Επιπλέον, η Δημόσια Διοίκηση δεν έχει την δυνατότητα να ενεργεί κατά οποιοδήποτε τρόπο εκτός μόνο όταν τούτο ρητά προβλέπεται ή επιτρέπεται (αρχή της νομιμότητας της διοικητικής δράσης). Το διοικητικό όργανο δεν είναι *legibus solutus* (απελευθερωμένο από τους νόμους), δεν έχει την δυνατότητα όπως οι ιδιώτες να πραγματοποιεί ότι επιθυμεί, αρκεί να μην απαγορεύεται. Αντίθετα, ένας ιδιώτης μπορεί να πραγματοποιεί ότι θέλει, χωρίς να χρειάζεται να προβλέπεται ρητά από τους κανόνες δικαίου. Η Δημόσια Διοίκηση (Κράτος σε στενή έννοια, Ο.Τ.Α., λοιπά Ν.Π.Δ.Δ.) επηρεάζεται από ειδικούς κανόνες, σε αντιδιαστολή προς το ιδιωτικό δίκαιο, στην ουσία από τους κανόνες του Δημοσίου Δικαίου και ιδίως του Διοικητικού Δικαίου (Μανιάτης, 2010).

2.5 Ανασχεδιασμός διαδικασιών στο Δημόσιο Τομέα

Στο παρελθόν, τα περισσότερα από τα έργα αλλαγής επιχειρηματικών διαδικασιών έχουν αναληφθεί από κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Ωστόσο, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί όπως οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα έχουν κάποιες ιδιαιτερότητες, οι οποίες καθιστούν τα έργα ανασχεδιασμού σημαντικά διαφορετικά. Υπάρχουν τέσσερα κύρια χαρακτηριστικά που πρέπει να εξεταστούν στον ανασχεδιασμό διαδικασιών στον δημόσιο τομέα (Kettinger et al., 1997): (1) ριζοσπαστικότητα του έργου, (2) δομημένη διαδικασία, (3) εστίαση στον πελάτη και (4) δυνατότητα ενεργοποίησης της πληροφορικής. Με την ανάλυση ενός τυπικού έργου ανασχεδιασμού διαδικασιών στον δημόσιο τομέα σύμφωνα με τα προαναφερθέντα κριτήρια, μπορούν να παρατηρηθούν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Jaklič & Stemberger, 2014):

1. Αν και θα ήταν δυνατό να αλλάξουν ριζικά κάποιες (ή περισσότερες) διαδικασίες στο δημόσιο τομέα, η ετοιμότητα για τέτοιες ριζικές αλλαγές είναι προς το παρόν πολύ χαμηλές στους περισσότερους θεσμούς του δημόσιου τομέα. Οι οργανωτικές δομές είναι άκαμπτες, οι πόροι του έργου είναι σπάνιοι, η ευρηματική δέσμευση της ανώτερης διοίκησης είναι συνήθως

δύσκολο να επιτευχθεί, πολλές διαδικασίες είναι κατά κύριο λόγο ενδο-λειτουργικές, η κουλτούρα στηρίζει το statusquo κλπ. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά υποστηρίζουν την πεποίθηση ότι οι ριζικές αλλαγές επιβάλλουν υψηλό κίνδυνο.

2. Οι διαδικασίες είναι κατά κύριο λόγο καλά δομημένες και ορισμένες από αυτές διέπονται ακόμη από νόμους (π.χ. διοικητικές διαδικασίες). Ωστόσο, πολλά από αυτά είναι εν μέρει ημιδομημένα ή μη δομημένα.
3. Η εστίαση στον πελάτη στο δημόσιο ήταν περισσότερο εμφανής στο παρελθόν. Η φιλικότητα προς τον πελάτη και η απλούστευση των διαδικασιών είναι η επιταγή της κυβέρνησης και της διοίκησης. Πολύ συχνά αυτό είναι το κύριο κίνητρο για την αλλαγή επιχειρηματικών διαδικασιών στον δημόσιο τομέα. Ωστόσο, στις περισσότερες περιπτώσεις ο στόχος δεν είναι η προσέλκυση νέων πελατών και η διατήρηση των σημερινών. Οι πελάτες είναι πολύ συχνά υποχρεωμένοι να χρησιμοποιούν αυτές τις υπηρεσίες.

Τα έργα ανασχεδιασμού διαδικασιών στους δημόσιους φορείς δεν διαφέρουν σημαντικά από τα σχέδια ανασχεδιασμού στον ιδιωτικό τομέα, ωστόσο, είναι απαραίτητο να προσαρμοστεί το πλαίσιο (S-A) framework για τα έργα ανασχεδιασμού διαδικασιών του δημόσιου τομέα λόγω των παραπάνω παρατηρήσεων. Δεδομένου ότι η ριζοσπαστικότητα των έργων στον δημόσιο τομέα είναι χαμηλή, πρέπει να δοθεί έμφαση στην τεκμηρίωση των υφιστάμενων και αναλυτικών διαδικασιών όπως προτείνεται από τους Kettinger et al. (1997).

2.5.1 Όραμα

Σε αυτό το στάδιο θα καθοριστούν οι στόχοι, ο σκοπός και το πεδίο εφαρμογής ενός έργου ανασχεδιασμού διαδικασιών στο δημόσιο τομέα.

Η ειλικρινής δέσμευση της ανώτατης διοίκησης θεωρείται το πιο σημαντικό επίτευγμα αυτού του σταδίου και ο κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας του έργου. Στον δημόσιο τομέα, αυτό θα μπορούσε να είναι ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που οφείλονται στο γεγονός ότι αυτή η δέσμευση αυτή έχει επίσημο χαρακτήρα, συνέπεια της πίεσης της κοινής γνώμης και όχι αληθινή επίγνωση της ανάγκης για αλλαγή. Καθώς οι αλλαγές των επιχειρηματικών διαδικασιών στον δημόσιο τομέα είναι συχνά πολύ περιορισμένες και σχετίζονται με τις αλλαγές στη νομοθεσία, η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης πρέπει να περιλαμβάνει τη βούληση να γίνουν οι αναγκαίες αλλαγές στους κανονισμούς που εμπίπτουν στην αρμοδιότητά τους και μερικές φορές επίσης να προτείνει τροποποιήσεις νόμων και κανονισμών.

Στόχος του έργου είναι να εξαλείψει την αναποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών διαδικασιών, να αλλάξει την οργανωτική δομή και να εισαγάγει κατάλληλη απασχόληση στον τομέα των ΤΠΕ που θα υποστηρίζει τις ανασχεδιασμένες επιχειρηματικές διαδικασίες. Ο κύριος σκοπός είναι να γίνουν οι διαδικασίες όσο το δυνατόν πιο φιλικές προς τον πελάτη (όχι δυσκίνητες, σύντομες κ.λπ.). Αυτός είναι επίσης ο κύριος παράγοντας στον επανασχεδιασμό των διαδικασιών (Jaklič & Stemberger, 2014).

2.5.2 Έναρξη

Σ' αυτό το στάδιο ξεκινάει το έργο, το οποίο περιλαμβάνει τον προγραμματισμό του έργου (χρόνος, χρηματοδότηση, αποτελέσματα), την οργάνωση της ομάδας του έργου και τον προσδιορισμό των βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών, οι οποίες θα αναλυθούν και θα επανασχεδιαστούν.

Σε ορισμένους οργανισμούς οι βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες έχουν ήδη προσδιοριστεί και καταχωριστεί, αλλά σε άλλες εντοπίζονται μετά από μια σειρά συνεδριάσεων χρησιμοποιώντας τεχνικές συζήτησης και ανταλλαγής ιδεών. Συνήθως υπάρχουν 5 έως 10 βασικές επιχειρηματικές διεργασίες (Harmon, 2003) που μπορούν να διαχωριστούν σε διάφορες υπο-διαδικασίες.

Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για τις αλλαγές της διαδικασίας θα πρέπει σε αυτό το στάδιο να μετασχηματιστεί με τρόπο ώστε οι υπάλληλοι όλων των επιπέδων να επιτύχουν τους στόχους του έργου. Η αντίσταση στις αλλαγές πρέπει να μειωθεί και να διασφαλιστεί η πλήρης συμμετοχή των εργαζομένων στο έργο. Καθώς οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα είναι συνήθως πιο άκαμπτοι από τους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, προτείνεται να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση σε σχετικές δραστηριότητες σε ένα δημόσιο πρόγραμμα ανασχεδιασμού διαδικασιών.

Ένα από τα εμπόδια στον ανασχεδιασμό επιχειρηματικών διαδικασιών είναι οι περιορισμοί των ισχυόντων κανονισμών, οι περιορισμοί των κοινών οργανωτικών κανόνων και διαδικασιών σε κυβερνητικό επίπεδο κλπ. Συνεπώς, η ομάδα του έργου πρέπει να είναι εξοικειωμένη με αυτούς τους περιορισμούς και επιπλέον με τις ρεαλιστικές δυνατότητες αλλαγής αυτών των κανονισμών, κανόνων και διαδικασιών (Jaklič & Stemberger, 2014).

2.5.3 Διάγνωση

Οι δραστηριότητες σε αυτό το στάδιο μπορούν να χωριστούν σε δύο ομάδες ή φάσεις. Πρώτον, οι διαδικασίες διαμορφώνονται και, δεύτερον, αναλύονται. Δεδομένου ότι η ριζοσπαστικότητα των έργων ανασχεδιασμού διαδικασιών στον δημόσιο τομέα είναι συνήθως χαμηλή, η τεκμηρίωση και η ανάλυση είναι σημαντικές και πρέπει να είναι λεπτομερείς (Jaklič & Stemberger, 2014).

Μοντελοποίηση επιχειρησιακών διαδικασιών

Πριν τη διεξαγωγή της τεκμηρίωσης των διαδικασιών, οργανώνονται ομάδες εργασίας για διαφορετικές οργανωτικές μονάδες ή περιοχές. Αυτές οι ομάδες εργασίας αποτελούνται από παράγοντες της διαδικασίας, το μοντέλο της διαδικασίας και τη μεσαία διοίκηση. Δεδομένου ότι η κατανόηση της ιδέας της διαδικασίας είναι συνήθως χαμηλή σε αυτό το στάδιο, οι ομάδες εργασίας μπορούν να επεκταθούν

αργότερα. Εν τούτοις, οι φορείς και η μεσαία διοίκηση συνήθως κατανοούν πλήρως την έννοια των διαδικασιών που διακινούνται μέσω διαφορετικών οργανωτικών μονάδων μόνο όταν αναπτύσσονται και παρουσιάζονται τα μοντέλα διεργασιών.

Οι ομάδες εργασίας τεκμηριώνουν τις διαδικασίες μέσω δομημένων συνεντεύξεων με τους συντελεστές δραστηριότητας. Για λόγους τεκμηρίωσης αναπτύσσονται δύο διαφορετικές μορφές: η μορφή τεκμηρίωσης της διαδικασίας και η φόρμα τεκμηρίωσης δραστηριότητας. Με αυτό τον τρόπο όλες οι (υπο) διαδικασίες και δραστηριότητες τεκμηριώνονται με τον ίδιο τρόπο. Η μορφή της τεκμηρίωσης της διαδικασίας αποτελείται από τα ακόλουθα στοιχεία: (υπο) ονομασία διαδικασίας, (υπο) αριθμός διαδικασίας, διεργασία ενεργοποίησης - γεγονότα, εισροές, λεπτομερής περιγραφή, αποτελέσματα, πρόσθετα σχόλια, προτάσεις βελτιώσεων, αξιολόγηση, διαχωρισμοί και συχνότητες σημείων απόφασης για κάθε έξοδο κ.λπ. Το έντυπο τεκμηρίωσης δραστηριότητας αποτελείται από τα εξής: οργανική μονάδα, όνομα διαδικασίας, αριθμό δραστηριότητας, όνομα δραστηριότητας, παράγοντες και άλλους απαιτούμενους πόρους, εισροές, λεπτομερή περιγραφή, αποτελέσματα, αξιολόγηση (μέσος όρος, ελάχιστος/μέγιστος χρόνος, αριθμός διαθέσιμων πόρων, κόστος), πρόσθετες παρατηρήσεις και προτάσεις για βελτιώσεις, συνημμένα. Η τεκμηρίωση περιλαμβάνει επίσης τεκμηρίωση της οργανωτικής δομής και τεκμηρίωση υποστήριξης πληροφοριακών συστημάτων (περιγραφή και πρόσθετα σχόλια).

Οι διαδικασίες συνήθως διαμορφώνονται σε διάφορες επαναλήψεις. Σχεδιασμένα μοντέλα παρουσιάζονται στα μέλη της ομάδας εργασίας, τα οποία αλλάζουν σύμφωνα με τις παρατηρήσεις τους. Τα μοντέλα πρέπει να επαληθεύονται από συμβούλους. Είναι σημαντικό για κάθε μοντέλο διαδικασίας, η περιγραφή της διαδικασίας να επιβεβαιωθεί στο τέλος της φάσης μοντελοποίησης από κάποιο υπεύθυνο άτομο (συνήθως μεσαίο διαχειριστή) για να αποφευχθούν τυχόν παρεξηγήσεις στα μελλοντικά στάδια του έργου.

Για τη μοντελοποίηση επιχειρηματικών διαδικασιών προτείνεται η τεχνική χαρτών ενισχυμένων διαδικασιών (Enhanced Process Maps - EPM), επειδή τα αναπτυγμένα μοντέλα είναι πολύ σαφή και εύκολα κατανοητά από τους μη ειδικούς.

Η τεχνική αντιπροσωπεύει γραφικά τα λογικά βήματα σε μια διαδικασία, εξετάζοντας τις δραστηριότητες, τους πόρους, τις καθυστερήσεις της διαδικασίας, την ιεραρχική αποσύνθεση και την οργανωτική δομή (π.χ. τμήματα). Το EPM επιτρέπει την απλοποίηση της μοντελοποίησης των επιχειρηματικών διαδικασιών, ενώ είναι ακόμα δυνατή η περιγραφή όλων των στοιχείων που απαιτούνται για την ανάλυση της διαδικασίας (Stemberger & Popović, 2004).

Ανάλυση βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών με βάση τα μοντέλα τους

Σ' αυτή τη δραστηριότητα διεξάγεται ποιοτική και ποσοτική ανάλυση των τρεχουσών διαδικασιών (AS-IS). Πολύ συχνά φαίνεται ότι οι ίδιες διαδικασίες εφαρμόζονται με διαφορετικό τρόπο για διαφορετικές περιοχές (σε διαφορετικές οργανωτικές μονάδες), γι 'αυτό πρέπει να δοθεί προσοχή στο πρόβλημα αυτό. Οι οργανωτικές μονάδες συνήθως δεν γνωρίζουν αυτές τις διαφορές, οπότε το πρόγραμμα ανασχεδιασμού διαδικασιών είναι μια καλή ευκαιρία να την κατανόηση του προβλήματος και την ενοποίηση των διαδικασιών του ίδιου τύπου. Η ενοποίηση μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση του προσανατολισμού του πελάτη.

Μπορεί να γίνει προσομοίωση διαδικασίας για λεπτομερή ανάλυση των διαδικασιών AS-IS. Η προσομοίωση επιτρέπει τη δυναμική μοντελοποίηση για την αξιολόγηση των τρεχουσών διαδικασιών και στα μεταγενέστερα στάδια για την εκτίμηση των διαφορετικών δυνατοτήτων σχεδιασμού των επανασχεδιασμένων διαδικασιών (TO-BE). Δεδομένου ότι η προσομοίωση απαιτεί άφθονους πόρους και είναι ένα απαιτητικό έργο που πρέπει να εκτελεστεί, θα πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά ποιες διαδικασίες είναι υποψήφιες για μια τέτοια σε βάθος ποσοτική ανάλυση (Popović & Jaklič, 2004).

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης μπορούν να παρουσιαστούν σε διαφορετικά επίπεδα. Στην περίπτωση μιας ομάδας παρόμοιων διαδικασιών υπάρχουν ευρήματα για την ομάδα ως σύνολο, και στη συνέχεια για κάθε διαδικασία. Εκτός από τα πορίσματα της ανάλυσης, στην έκθεση ανάλυσης παρουσιάζονται ορισμένα στοιχεία

από τα μοντέλα και την τεκμηρίωση της διαδικασίας, τα οποία μπορεί να ενδιαφέρουν τη φάση επανασχεδιασμού (Jaklič & Stemberger, 2014).

2.5.4 Επανασχεδιασμός

Για τον επανασχεδιασμό της διαδικασίας με βάση τα ευρήματα της ανάλυσης εφαρμόζονται τεχνικές δημιουργικής σκέψης (όπως brainstorming). Πρώτον, εντοπίζονται ομάδες παρόμοιων διαδικασιών που μπορούν να οριστούν ως μια διαδικασία «TO-BE» και στη συνέχεια σχεδιάζονται νέες, ανασχεδιασμένες διαδικασίες. Καθώς η χαρτογράφηση μεταξύ των διεργασιών AS-IS και TO-BE δεν είναι 1:1 (μία προς μία), οι προτεινόμενες νέες διαδικασίες επαναδιατυπώνονται. Χρησιμοποιούνται γράμματα για την επισήμανση των διαδικασιών TO-BE. Συνήθως μια διαδικασία TO-BE αντιστοιχεί σε αρκετές ενιαίες διαδικασίες AS-IS. Στη συνέχεια δημιουργούνται δύο πίνακες που παρουσιάζουν τη χαρτογράφηση μεταξύ της τρέχουσας και της ανανεωμένης διαδικασίας (και αντίστροφα).

Οι προτάσεις νέων διαδικασιών περιγράφονται με τη χρήση τυποποιημένων εντύπων που αποτελούνται από: όνομα TO-BE (υπο-διαδικασία), ετικέτα TO-BE (υπο) επεξεργασίας, αριθμούς των αντίστοιχων διεργασιών AS-IS, ιδιοκτήτη διεργασίας, trigger (s) - γεγονότα, εισροές, περιγραφή, outputs, αλλαγές ανά δραστηριότητα, παράγοντες, προτάσεις που σχετίζονται με το πληροφοριακό σύστημα. Σε επίπεδο διαδικασίας, οι προτάσεις σχετίζονται κυρίως με την ενοποίηση και το πληροφοριακό σύστημα. Λόγω διάφορων περιορισμών, όλες οι προτάσεις πρέπει να συζητηθούν με τη διοίκηση. Επομένως, συνήθως προτείνονται διάφορα μοντέλα όπως το λογισμικό που βασίζεται στο σύννεφο (CLOUD) (Harmon, 2003). Ωστόσο, όταν όλες οι απόψεις συμφωνούν μεταξύ τους και οι τελικές προτάσεις επαληθεύονται, θα πρέπει να κατασκευαστούν μοντέλα, τα οποία πρόκειται να υλοποιηθούν, να κατασκευαστούν και να οριστούν ιδιοκτήτες διεργασιών. Αυτό περιλαμβάνει προτάσεις αναδιοργάνωσης και προτάσεις έργων (Jaklič & Stemberger, 2014).

2.5.5 Ανασχεδιασμός και Αξιολόγηση

Στις δύο τελευταίες φάσεις ενός έργου ανασχεδιασμού διαδικασιών στο δημόσιο τομέα πρέπει να εφαρμοστούν οι προτεινόμενες αλλαγές. Ο ανασχεδιασμός περιλαμβάνει επίσης τον σχεδιασμό και την υλοποίηση έργων πληροφοριακών συστημάτων. Σε μεταγενέστερο στάδιο, εφαρμόζεται σύστημα παρακολούθησης (ή συστήματος διαχείρισης διαδικασιών) το οποίο συνδέεται με το πρόγραμμα συνεχούς βελτίωσης. Οι αλλαγές συνήθως εισάγονται πιο αργά από ό, τι στον ιδιωτικό τομέα και δεν είναι τόσο ριζοσπαστικές (Jaklič & Stemberger, 2014).

2.6 Οι Υπηρεσίες Μίας Στάσης (ONE-STOP SHOP) στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων

2.6.1 Ίδρυση

Ο Νόμος 4018/2011 αφορά την αναδιοργάνωση του συστήματος αδειοδότησης για τη διαμονή αλλοδαπών στη χώρα υπό όρους αυξημένης ασφάλειας, ρυθμίσεις θεμάτων Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις αρμοδιότητας του Υπουργείου Εσωτερικών. Σύμφωνα με το Άρθρο 2 του ίδιου νόμου, το οποίο αφορά την ίδρυση υπηρεσιών μιας στάσης και συναφείς ρυθμίσεις ισχύουν τα εξής: «Η αρμοδιότητα των Δήμων της Χώρας για την παραλαβή των αιτήσεων πολιτών τρίτων χωρών για τη χορήγηση ή την ανανέωση άδειας διαμονής, καθώς και την επίδοση σε αυτούς των αποφάσεων, που εκδίδονται σε συνέχεια των σχετικών αιτήσεων, μεταφέρεται στις Υπηρεσίες Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, στη χωρική αρμοδιότητα των οποίων αυτοί υπάγονται.

Με αποφάσεις των Υπουργών Εσωτερικών και Οικονομικών, που δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, καθορίζονται, τα σημεία υποδοχής, όπου κατατίθενται οι αιτήσεις των πολιτών τρίτων χωρών για τη χορήγηση

και την ανανέωση της άδειας διαμονής τους και επιδίδονται οι σχετικώς εκδιδόμενες αποφάσεις. Για τις υπηρεσίες των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων οι αποφάσεις εκδίδονται ύστερα από αιτιολογημένη γνώμη του οικείου Γενικού Γραμματέα Αποκεντρωμένης Διοίκησης και με αυτές καθορίζονται τα σημεία υποδοχής, ανά νομό ή νομαρχία, καθώς και η ημερομηνία κατά την οποία μεταφέρονται στις Υπηρεσίες Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, που ορίζονται ως σημεία υποδοχής, οι σχετικές αρμοδιότητες των οικείων Δήμων.

Ως σημείο υποδοχής ορίζεται η οικεία Διεύθυνση ή Τμήμα Αλλοδαπών και Μετανάστευσης, που εδρεύει σε κάθε νομό της Αποκεντρωμένης Διοίκησης. Ο συνολικός αριθμός των σημείων υποδοχής ειδικά στις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις Αττικής και Αιγαίου μπορεί να είναι έως δέκα (10) και δώδεκα (12), αντιστοίχως, και στο Νομό Θεσσαλονίκης της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης έως τρία (3). Για τη λειτουργία επιπλέον των ανωτέρω σημείων υποδοχής στους οικείους οργανισμούς, μπορούν να συνιστώνται στις παραπάνω Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, με τις αποφάσεις του δεύτερου εδαφίου της παρούσας παραγράφου, οργανικές μονάδες επιπέδου Γραφείου ως αποκεντρωμένες μονάδες των οικείων Διευθύνσεων Αλλοδαπών και Μετανάστευσης, που καλούνται Γραφεία Αδειών Διαμονής με τοπική αρμοδιότητα το χώρο ευθύνης τους, ο οποίος καθορίζεται ρητά στις εν λόγω κοινές υπουργικές αποφάσεις.

Με όμοιες αποφάσεις μπορεί να μεταβάλλεται η έδρα Τμημάτων Αδειών Διαμονής των Διευθύνσεων Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων Αττικής και Αιγαίου, καθώς και της Διεύθυνσης Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Θεσσαλονίκης και να ορίζονται αυτά ως σημεία υποδοχής με προσδιορισμό της τοπικής αρμοδιότητάς τους.

Οι Υπηρεσίες Αλλοδαπών και Μετανάστευσης, οι οποίες ορίζονται ως σημεία υποδοχής με τις αποφάσεις της προηγούμενης παραγράφου και από την κατά περίπτωση οριζόμενη σε αυτές ημερομηνία, αναλαμβάνουν πέραν των λοιπών αρμοδιοτήτων τους, όπως αυτές καθορίζονται στους Οργανισμούς των οικείων Αποκεντρωμένων Διοικήσεων και την ισχύουσα νομοθεσία, την αρμοδιότητα της

υποδοχής και της εξυπηρέτησης των πολιτών, ημεδαπών και αλλοδαπών, για τα θέματα αρμοδιότητας των Διευθύνσεων Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων και ιδίως:

α. την παραλαβή των αιτήσεων για τη χορήγηση ή την ανανέωση των αδειών διαμονής ή άλλων εγγράφων νόμιμης διαμονής,

β. την αναζήτηση δικαιολογητικών μέσω ηλεκτρονικής διασύνδεσης, εφόσον υφίσταται τέτοια δυνατότητα, από τρίτους φορείς για τη συμπλήρωση των φακέλων των αιτήσεων,

γ. την παράδοση των αδειών διαμονής, καθώς και των σχετικών απορριπτικών ή ανακλητικών αποφάσεων,

δ. την παραλαβή αιτήσεων εργοδοτών για τη μετάκληση αλλοδαπού εργατικού δυναμικού,

ε. την παροχή πληροφοριών αναφορικά με τις διαδικασίες, τα δικαιολογητικά και τις προϋποθέσεις που προβλέπει η ισχύουσα νομοθεσία για την έκδοση ή την ανανέωση άδειας διαμονής, καθώς και για τη μετάκληση αλλοδαπού εργατικού δυναμικού, στ. την παροχή πληροφοριών σχετικά με την πορεία εξέτασης των φακέλων και

ζ. την είσπραξη υπέρ του Δημοσίου των προβλεπόμενων από την ισχύουσα νομοθεσία τελών και παραβόλων.

Από την ημερομηνία που ορίζεται, κατά περίπτωση, στις αποφάσεις της παραγράφου 1 του παρόντος άρθρου, οι Δήμοι που εδρεύουν στον αντίστοιχο νομό παύουν να υποδέχονται πολίτες τρίτων χωρών για θέματα αδειών διαμονής και παραδίδουν, με πρωτόκολλο παράδοσης-παραλαβής, στην ορισθείσα ως αρμόδια προς τούτο υπηρεσία, τους φακέλους που βρίσκονται σε εκκρεμότητα, τις ανεπίδοτες άδειες διαμονής ή τις απορριπτικές ή ανακλητικές αποφάσεις και τα κενά έντυπα βεβαιώσεων κατάθεσης αίτησης της παρ. 4 του άρθρου 11 του ν. 3386/2005, όπως

ισχύει, με μέριμνα της αρμόδιας Διεύθυνσης Αλλοδαπών και Μετανάστευσης, η οποία οφείλει να επισπεύσει τη σχετική διαδικασία.

Ο Δήμος εκκαθαρίζει το φυσικό του αρχείο, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, και αποστέλλει όλα τα πρωτότυπα έγγραφα στην οικεία Αποκεντρωμένη Διοίκηση.

Τα έσοδα από τα παράβολα του άρθρου 92 του ν. 3386/2005 εμφανίζονται και παρακολουθούνται σε ειδικούς Κωδικούς Αριθμούς Εσόδων (ΚΑΕ) του Κρατικού Προϋπολογισμού ως εξής:

α) Τα εισπραττόμενα έσοδα από τα παράβολα της παρ. 1 του άρθρου 92 του ν. 3386/2005, που συνοδεύουν τις κατατιθέμενες σε κάθε Δήμο αιτήσεις, μετά την παρακράτηση από αυτόν του ποσοστού 30%, σύμφωνα με το πρώτο εδάφιο της παρ. 6α του άρθρου 92 του ν. 3386/ 2005, όπως αντικαταστάθηκε από την παρ. 4 του άρθρου 26 του ν. 3613/2007 (Α' 263), έως την έκδοση της προβλεπόμενης στην παράγραφο 1 του παρόντος άρθρου κοινής απόφασης, με την οποία μεταφέρεται η σχετική αρμοδιότητα παραλαβής των υποβαλλόμενων αιτήσεων από το Δήμο στις υπηρεσίες της οικείας Αποκεντρωμένης Διοίκησης.

β) Τα εισπραττόμενα έσοδα από τα παράβολα της παρ. 2 του άρθρου 92 του ν. 3386/2005, σε συνδυασμό με την παρ. 2 του άρθρου 30 του ν. 3838/ 2010 (Α' 49), που συνοδεύουν τις κατατιθέμενες σε κάθε Δήμο αιτήσεις, για όσο χρόνο οι Δήμοι διατηρούν την αρμοδιότητα για την παραλαβή των αιτήσεων αυτών.

γ) Τα εισπραττόμενα έσοδα από όλα τα παράβολα που συνοδεύουν όσες αιτήσεις κατατίθενται στα οριζόμενα με τις κοινές αποφάσεις της παραγράφου 1 του παρόντος σημεία υποδοχής.

Όσον αφορά τη διάθεση των εσόδων που εγγράφονται στους ΚΑΕ των περιπτώσεων α' και β' της παρούσας παραγράφου, εξακολουθούν να εφαρμόζονται οι διατάξεις των παραγράφων 6α και 6β του άρθρου 92 του ν. 3386/2005, όπως

ισχύουν, έως την έκδοση των αποφάσεων της παραγράφου 1 του άρθρου 2 του παρόντος.

Ποσοστό 46% των εσόδων που εγγράφονται στον ΚΑΕ της περίπτωσης γ' της παρούσας παραγράφου, εγγράφεται στον προϋπολογισμό του Υπουργείου Εσωτερικών και κατανέμεται με αποφάσεις των Υπουργών Εσωτερικών και Οικονομικών σε Υπουργεία, Αποκεντρωμένες Διοικήσεις και Ν.Π.Δ.Δ. που διαχειρίζονται θέματα μεταναστευτικής πολιτικής και κοινωνικής ένταξης των μεταναστών.

Οι εν λόγω πιστώσεις μπορούν να διατίθενται για:

α. την καταβολή των μισθωμάτων των οικημάτων, όπου στεγάζονται οι υπηρεσίες μιας στάσης,

β. την αγορά, τη μίσθωση, την επισκευή και τη συντήρηση κάθε είδους υλικοτεχνικού εξοπλισμού,

γ. λειτουργικά έξοδα,

δ. την καταβολή της αποζημίωσης των υπαλλήλων που συμμετέχουν στις επιτροπές του ν. 3386/2005,

ε. τη χρηματοδότηση δράσεων κοινωνικής ένταξης νόμιμων μεταναστών, που ανατίθενται, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία από Δήμους στο πλαίσιο τοπικών σχεδίων κοινωνικής ένταξης που έχουν ενταχθεί στην Εθνική Στρατηγική για την κοινωνική ένταξη, στ. την αντιμετώπιση δαπανών για την πρόσληψη προσωπικού με σύμβαση ορισμένου χρόνου από τις αρμόδιες υπηρεσίες των παραπάνω φορέων, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 3812/2009 (Α' 234) και της εκάστοτε ισχύουσας συναφούς νομοθεσίας,

ζ. την αγορά εξοπλισμού ασφάλειας ή τη μίσθωση σχετικών υπηρεσιών και

η. τη χρηματοδότηση της εκτέλεσης των προγραμματικών συμβάσεων που συνάπτονται σύμφωνα με τις ρυθμίσεις της επόμενης παραγράφου.

Η Αποκεντρωμένη Διοίκηση, όπως αυτή εκπροσωπείται από τον Γενικό της Γραμματέα, εφόσον συνιστάται σημείο υποδοχής, μπορεί να συνάπτει προγραμματικές συμβάσεις με έναν ή περισσότερους Δήμους, Περιφέρειες ή την, κατά τόπο, αρμόδια Περιφερειακή Ένωση Δήμων που εδρεύουν εντός της χωρικής της αρμοδιότητας, με αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών και την εκτέλεση έργων που εμπíπτουν στις διατάξεις της παραγράφου 2 του παρόντος. Για το σκοπό αυτόν, μπορεί να διατίθεται από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης προσωπικό μόνιμο ή με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, καθώς και ο, κατά περίπτωση, απαιτούμενος εξοπλισμός και εγκαταστάσεις.

Αντικείμενο των εν λόγω προγραμματικών συμβάσεων μπορεί να είναι και η παραλαβή ή λήψη και ο έλεγχος των βιομετρικών δεδομένων της παραγράφου 2 του άρθρου 1 του παρόντος.

Για την εκτέλεση των προγραμματικών συμβάσεων, που συνάπτουν οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, σύμφωνα με τις διατάξεις της παρούσας παραγράφου, μπορούν να χρηματοδοτούνται από τις πιστώσεις που εγγράφονται στους οικείους Κωδικούς αυτών, σύμφωνα με τις διατάξεις της παραγράφου 4 του παρόντος. Το διατιθέμενο προσωπικό τελεί υπό τις εντολές και τις οδηγίες της οικείας Διεύθυνσης Αλλοδαπών και Μετανάστευσης της Αποκεντρωμένης Διοίκησης.

Η εκτέλεση των προγραμματικών συμβάσεων, που συνάπτουν οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις σύμφωνα με τις διατάξεις της παρούσας παραγράφου, μπορούν να χρηματοδοτούνται από τις πιστώσεις που εγγράφονται στους οικείους Κωδικούς αυτών σύμφωνα με τις διατάξεις της παραγράφου 4 του παρόντος. Το ύψος της χρηματοδότησης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων για την εκτέλεση των εν λόγω προγραμματικών συμβάσεων συναρτάται προς το εκτιμώμενο κόστος από τη χρήση των διατιθέμενων υποδομών και την απασχόληση των διατιθέμενων υπαλλήλων και δεν μπορεί να υπερβαίνει το 30% των εισπραττόμενων εσόδων από τα παράβολα, που κατατίθενται στο σημείο ή στα σημεία υποδοχής, την εξυπηρέτηση της λειτουργίας των οποίων αφορά η εκάστοτε προγραμματική σύμβαση».

Κατά τα λοιπά εφαρμόζονται οι διατάξεις του άρθρου 100 του ν. 3852/2010.

2.6.2 Στελέχωση

Όσον αφορά τη στελέχωση των υπηρεσιών μιας στάσης, σύμφωνα με το Άρθρο 3 του Νόμου 4018/2011 ισχύουν τα εξής: «Οι μόνιμοι και με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου υπάλληλοι δημόσιων υπηρεσιών, νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου και Περιφερειών, μπορεί να μετατάσσονται ή να μεταφέρονται, με ταυτόχρονη μεταφορά των οργανικών τους θέσεων και την ίδια σχέση εργασίας, στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων. Η μετάταξη ή η μεταφορά διενεργείται, κατά παρέκκλιση των ισχυουσών διατάξεων, με απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Οικονομικών και του, κατά περίπτωση, αρμόδιου ή εποπτεύοντος Υπουργού, μετά την υποβολή αίτησης από τους ενδιαφερόμενους. Μόνιμοι και με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου υπάλληλοι των Δήμων, οι οποίοι έχουν υπηρετήσει για ένα τουλάχιστον έτος σε οργανικές τους μονάδες, αρμόδιες για την παραλαβή των αιτήσεων για τη χορήγηση ή ανανέωση των αδειών διαμονής των πολιτών τρίτων χωρών ή έχουν οριστεί αρμόδιοι για την είσπραξη των παραβόλων του άρθρου 92 του παρόντος νόμου μπορούν να μετατάσσονται ή να μεταφέρονται με την ίδια σχέση εργασίας στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων. Η μετάταξη ή η μεταφορά διενεργείται, κατά παρέκκλιση των ισχυουσών διατάξεων, με απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών και Οικονομικών μετά από αίτηση των ενδιαφερομένων, σε κενή οργανική θέση και αν δεν υπάρχει σε προσωποπαγή θέση. Οι μετατασσόμενοι ή μεταφερόμενοι με τις διατάξεις της παρούσας παραγράφου υποχρεούνται να παρέχουν τις υπηρεσίες τους τουλάχιστον για μια πενταετία στις υπηρεσίες, στις οποίες μετατάσσονται ή μεταφέρονται.»

2.7 Η λειτουργία των Τμημάτων Διαμονής ΠΡΙΝ και ΜΕΤΑ την εφαρμογή των Υπηρεσιών μιας Στάσης

Η λειτουργία των Τμημάτων Διαμονής ΠΡΙΝ την εφαρμογή των Υπηρεσιών μιας Στάσης ήταν η ακόλουθη:

- Οι Αλλοδαποί, υποβάλλουν τα δικαιολογητικά που συγκεντρώνουν, με δική τους ευθύνη, στους Δήμους.
- Οι Δήμοι ελέγχουν υποτυπωδώς τα δικαιολογητικά και τα διαβάζουν στα Τμήματα Αδειών Διαμονής της Περιφέρειας. Δεν γίνεται ενδελεχής έλεγχος, καθώς δεν ενδιαφέρει η ορθότητα των δικαιολογητικών, αλλά η πληρότητά τους.
- Οι Δήμοι χορηγούν στους αλλοδαπούς «Μπλε βεβαίωση» που τους νομιμοποιεί ή λευκή βεβαίωση αν τα δικαιολογητικά δεν είναι πλήρη.
- Τα Τμήματα Αδειών Διαμονής των Περιφερειών, μετά από έλεγχο πληρότητας και εγκυρότητας των δικαιολογητικών και συσχέτιση με τον πλήρη φάκελο του Αλλοδαπού, ζητούν συνήθως συμπληρωματικά στοιχεία με έγγραφο προς τους Δήμους.
- Οι Δήμοι ενημερώνουν τους Αλλοδαπούς με αναρτημένες ανακοινώσεις.
- Οι αλλοδαποί περνούν από το Δήμο να δουν τις αναρτήσεις μήπως είναι και το δικό τους όνομα σ' αυτά που ζητούνται συμπληρωματικά. Αυτό μπορεί να διαρκέσει αμφίβολο χρονικό διάστημα, ανάλογα με το πότε θα περάσει ο αλλοδαπός από τον Δήμο.
- Οι αλλοδαποί σπεύδουν να συγκεντρώσουν τα ελλιπή δικαιολογητικά από διάφορες Υπηρεσίες. Παρατηρείται καθυστέρηση στην έκδοσή τους.

- Οι αλλοδαποί καταθέτουν τα συμπληρωματικά δικαιολογητικά στο Δήμο, ο οποίος πάλι δεν τα ελέγχει και απλώς τα διαβιβάζει στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση για έλεγχο. Η διαδικασία αυτή μπορεί να πάρει μέχρι και ένα μήνα.
- Αν τα δικαιολογητικά είναι αυτή τη φορά εντάξει εκδίδεται η άδεια. Αν όχι, είτε ζητούνται ξανά συμπληρωματικά (ακολουθώντας πάλι τα παραπάνω βήματα) ή εκδίδεται απορριπτική Απόφαση. Οι άδειες διαμονής ή οι απορριπτικές αποφάσεις διαβιβάζονται στους Δήμους και επιδίδονται στους Αλλοδαπούς μετά από έναν έως και έξι μήνες.

Η λειτουργία των Τμημάτων Διαμονής ΜΕΤΑ την εφαρμογή των Υπηρεσιών μιας Στάσης αλλάζει ριζικά. Συνοπτικά, η νέα διαδικασία περιλαμβάνει:

- Οι εξυπηρετούμενοι πολίτες, Υπήκοοι Τρίτων Χωρών (ΥΤΧ), επισκέπτονται μία και μοναδική υπηρεσία για τη διεκπεραίωση του αιτήματός τους, συνήθως με ραντεβού και σε χρόνο που τους βολεύει.
- Εκτελείται επί τόπου ο έλεγχος των δικαιολογητικών και ενημερώνεται ο ΥΤΧ για τις ελλείψεις που έχει, ενώ κατευθύνεται σχετικά με το πώς θα τις καλύψει. Κάποιες φωτοτυπίες που τυχόν λείπουν, βγαίνουν επιτόπου από τους υπαλλήλους τους τμήματος.
- Περιορίζεται η γραφειοκρατία, καθώς μειώνεται η συνεχής αλληλογραφία με τους Δήμους (βελτιώνεται η αποδοτικότητα).
- Βελτιώνεται η παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών προς τον πολίτη (μείωση χρόνου, κόστους και ψυχολογικής πίεσης).
- Βελτιώνεται η διαφάνεια και η δυνατότητα ελέγχου (ο φάκελος ουσιαστικά ελέγχεται μπροστά στον εξυπηρετούμενο και μπορεί να λάβει εξηγήσεις για τις απορίες που έχει, ενώ ενημερώνεται και για τη νομοθεσία).

- Ο φάκελος του ΥΤΧ βρίσκεται στη διάθεση του υπαλλήλου σε περίπτωση που θελήσει να τον συσχετίσει ή να δει έγγραφα παλαιότερων χρόνων σχετικά με την υπόθεση.

Όπως προκύπτει από την αντιπαραβολή των δύο διαδικασιών, η δημιουργία των υπηρεσιών μιας στάσης παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα και δυνητικά οδηγεί στην αποδοτικότερη/αποτελεσματικότερη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Εξάλλου, η εμπειρία από τη λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών που βασίζονται στην ιδέα της υπηρεσίας μίας στάσης, εδώ και πολλά χρόνια, είναι θετική ανοίγοντας το δρόμο και για άλλες υπηρεσίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Σκοπός

Σκοπός της έρευνας που πραγματοποιείται στα πλαίσια της εργασίας είναι η διερεύνηση των απόψεων των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την αναδιοργάνωση των διαδικασιών στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από την έρευνα διερευνώνται οι βασικές παθογένειες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, τα πιθανά οφέλη από τον ανασχεδιασμό στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και τα οφέλη από την αναδιοργάνωση των Υπηρεσιών Μίας Στάσης στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων.

3.2 Δείγμα

Η δειγματοληπτική έρευνα είναι ένας δημοφιλής σχεδιασμός στην εκπαίδευση. Εκτός του ότι χρησιμοποιείται για να περιγράψει στάσεις, τάσεις ή συμπεριφορές χρησιμοποιείται για να διαπιστωθούν και οι ατομικές απόψεις για ένα ζήτημα (Creswell, 2008). Η δειγματοληψία αφορά τη λήψη ενός τμήματος από κάποιο ευρύτερο σύνολο και θεωρείται επιτυχής όταν η επιλογή του δείγματος παράγει αποτελέσματα, δείκτες και μετρήσεις που είναι γενικεύσιμα (Ψαρρού & Ζαφειρόπουλος, 2001).

Για την πραγματοποίηση της μελέτης, χρησιμοποιήθηκε δείγμα ευκολίας δημοσίων υπαλλήλων. Αποφασίστηκε ο πληθυσμός που θα αποτελέσει το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας να είναι δημόσιοι υπάλληλοι των Διευθύνσεων Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων. Συνολικά μοιράστηκαν 90 ερωτηματολόγια εκ των οποίων επεστράφησαν 78 ερωτηματολόγια.

3.3 Ερευνητική μέθοδος

Η ερευνητική μέθοδος που αποφασίστηκε να ακολουθηθεί είναι η ποσοτική με τη χρήση ερωτηματολογίου. Στη συγκεκριμένη εργασία έγινε ποσοτική πρωτογενής έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου.

Οι ποσοτικές ερευνητικές μέθοδοι είναι «μέθοδοι έρευνας που ασχολούνται με αριθμούς και οτιδήποτε μετρήσιμο με συστηματικό τρόπο διερεύνησης των φαινομένων και των σχέσεών τους. Χρησιμοποιούνται για να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με τις σχέσεις μέσα σε μετρήσιμες μεταβλητές με σκοπό την εξήγηση, την πρόβλεψη και τον έλεγχο ενός φαινομένου» (Leedy 1993). Μια ποσοτική μελέτη συνήθως ολοκληρώνεται με επιβεβαίωση ή αμφισβήτηση της υπό δοκιμασία υπόθεσης. Οι ερευνητές που χρησιμοποιούν την ποσοτική μέθοδο προσδιορίζουν μία ή λίγες μεταβλητές που προτίθενται να χρησιμοποιήσουν στην ερευνητική τους εργασία και προχωρούν στη συλλογή δεδομένων που σχετίζονται με αυτές τις μεταβλητές (Earl, 2010) .

Οι ποσοτικές έρευνες ασχολούνται με αριθμούς, λογική και αντικειμενική στάση. Η ποσοτική έρευνα επικεντρώνεται σε αριθμητικά και αμετάβλητα δεδομένα και σε λεπτομερή, συγκλίνουσα συλλογιστική παρά σε αποκλίνουσα συλλογιστική.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της ποσοτικής μεθόδου είναι (Earl, 2010):

- «Τα δεδομένα συλλέγονται συνήθως χρησιμοποιώντας δομημένα ερευνητικά μέσα.
- Τα αποτελέσματα βασίζονται σε μεγαλύτερα μεγέθη δειγμάτων που είναι αντιπροσωπευτικά του πληθυσμού.
- Η ερευνητική μελέτη μπορεί συνήθως να επαναληφθεί, δεδομένης της υψηλής αξιοπιστίας της.
- Ο ερευνητής έχει μια σαφώς καθορισμένη ερευνητική ερώτηση στην οποία ζητούνται αντικειμενικές απαντήσεις.

- Όλες οι πτυχές της μελέτης σχεδιάζονται προσεκτικά πριν συλλεχθούν τα δεδομένα.
- Τα δεδομένα έχουν τη μορφή αριθμών και στατιστικών στοιχείων, συχνά διατεταγμένα σε πίνακες, γραφήματα, αριθμούς ή άλλες μορφές.
- Το έργο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για γενίκευση των εννοιών ευρύτερα, για πρόβλεψη μελλοντικών αποτελεσμάτων ή για διερεύνηση αιτιακών σχέσεων.
- Ο ερευνητής χρησιμοποιεί εργαλεία, όπως ερωτηματολόγια ή λογισμικό ηλεκτρονικών υπολογιστών, για τη συλλογή αριθμητικών δεδομένων».

Ο πρωταρχικός στόχος μιας ποσοτικής ερευνητικής μελέτης είναι η ταξινόμηση χαρακτηριστικών, η μέτρησή τους και η κατασκευή στατιστικών μοντέλων σε μια προσπάθεια να εξηγηθεί αυτό που παρατηρείται (Earl, 2010) .

Πρωταρχικό πλεονέκτημα αυτής της ερευνητικής προσέγγισης είναι η χρήση στατιστικών δεδομένων ως εργαλείου εξοικονόμησης χρόνου και πόρων. Ο Bryman (2001, σελ. 20) υποστηρίζει ότι «η ποσοτική ερευνητική προσέγγιση είναι η έρευνα που δίνει έμφαση στους αριθμούς και τα αριθμητικά στοιχεία στη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων. Με άλλα λόγια, η ποσοτική ερευνητική προσέγγιση μπορεί να θεωρηθεί ως προσέγγιση επιστημονικής φύσης. Η χρήση στατιστικών δεδομένων για τις ερευνητικές περιγραφές και αναλύσεις μειώνει το χρόνο και την προσπάθεια που ο ερευνητής θα επενδύσει στην περιγραφή του αποτελέσματός του». Τα δεδομένα (αριθμοί, ποσοστά και μετρήσιμα αριθμητικά στοιχεία) μπορούν να υπολογιστούν και να διεξαχθούν από έναν υπολογιστή μέσω της χρήσης ενός στατιστικού πακέτου κοινωνικής επιστήμης (SPSS) (Connolly, 2007, σελ.2 - 34) και των πόρων. Δεύτερον, σύμφωνα με τους May & Williams (1998, σελ.1 - 21) «η χρήση επιστημονικών μεθόδων συλλογής και ανάλυσης στοιχείων καθιστά δυνατή τη γενίκευση με αυτόν τον τύπο προσέγγισης. Η αλληλεπίδραση που γίνεται με μία ομάδα μπορεί να γενικευθεί. Η ομοιότητα, η ερμηνεία των ευρημάτων της έρευνας δεν χρειάζεται να θεωρηθεί απλή σύμπτωση».

Τέλος, ο Denscombe (1998, σελ. 173 - 176) περιγράφει την ποσοτική έρευνα ως «ερευνητική προσέγγιση απόσπασης ερευνητών». Όταν εξετάζουμε την «απόσπαση ερευνητή», μπορεί να θεωρηθεί ως μια δύναμη της ποσοτικής ερευνητικής προσέγγισης από τη μια, αλλά από την άλλη μπορεί να θεωρηθεί ως η αδυναμία της. Το ζήτημα του ότι ο ερευνητής είναι μεροληπτικός είτε με τη συλλογή δεδομένων είτε με ανάλυση δεδομένων θα εξαλειφθεί εντελώς όταν ο ερευνητής δεν βρίσκεται σε άμεση επαφή με τους συμμετέχοντες, δηλαδή συλλέγει τα δεδομένα του είτε μέσω τηλεφώνου, είτε μέσω ερωτηματολογίου. Επίσης, αυτό μπορεί να εγγυηθεί την ανωνυμία των ερωτώμενων (Bryman, 2012, Creswell, 2009).

Μια ποσοτική ερευνητική προσέγγιση χαρακτηρίζεται ως δομημένη με προκαθορισμένες μεταβλητές, υποθέσεις και σχεδιασμό (Bryman, 2012, Creswell, 2009). Ως αποτέλεσμα της χρήσης προκαθορισμένων στρατηγικών εργασίας, η προσέγγιση δεν απαιτεί ή δεν ενθαρρύνει την ευρηματική, κριτική και δημιουργική σκέψη (DeVaus, 1996). Σύμφωνα με τους Shank & Brown, (2007, σελ.58) «οποιαδήποτε δεδομένα συλλέγονται είναι προσανατολισμένα προς υποστήριξη ή απόρριψη των προκαθορισμένων παραδειγμάτων. Αυτό, ωστόσο, δείχνει ότι το εργαλείο είναι αποτελεσματικό για να μελετήσει αυτό που είναι ήδη γνωστό αντί να βοηθάει στην εξάπλωση του άγνωστου και στην ανανέωση του γνωστού».

3.4 Εργαλείο συλλογής

Σύμφωνα με τους Aliaga & Gunderson (2000) «η ποσοτική έρευνα προσπαθεί να εξηγήσει φαινόμενα με την συλλογή αριθμητικών δεδομένων που αναλύονται χρησιμοποιώντας μαθηματικές μεθόδους και ειδικότερα στατιστικά στοιχεία. Αναζητά εμπειρικές γενικεύσεις και προσπαθεί να ελέγξει αιτιώδεις θεωρητικές υποθέσεις. Οι ποσοτικές μέθοδοι βασίζονται σε αριθμητικά στοιχεία και σε στατιστικές, στη μέτρηση των θεωρητικών εννοιών μέσω εργαλείων, όπως είναι το τυποποιημένο ερωτηματολόγιο προκειμένου να εξαγάγουν αιτιακές σχέσεις. Βασικός στόχος είναι να ταξινομηθούν τα χαρακτηριστικά σε κατηγορίες για να μπορούν να

μετρηθούν και να κατασκευαστούν στατιστικά μοντέλα ώστε να εξηγηθεί αυτό που παρατηρείται. Με άλλα λόγια, στην ποσοτική μέθοδο περιλαμβάνεται η μέτρηση και ποσοτικοποίηση κοινωνικών φαινομένων. Οι ποσοτικές έρευνες ακολουθούν ως επί το πλείστον έναν αυστηρό και προκαθορισμένο ερευνητικό σχεδιασμό, που σημαίνει πως οι περισσότερες κρίσιμες αποφάσεις έχουν ληφθεί από τον ερευνητή πριν από τη διεξαγωγή της έρευνας και το ερευνητικό αντικείμενο είναι εκ των προτέρων ξεκάθαρο. Βασική επιδίωξη των ποσοτικών ερευνών είναι να ελεγχθούν εμπειρικά προδιατυπωμένες υποθέσεις, ή να απαντηθούν ερευνητικά ερωτήματα τα οποία έχουν συναχθεί παραγωγικά (deductive) από συγκεκριμένα θεωρητικά πλαίσια. Επίσης, επιτρέπει την ομαδοποίηση και ποσοτικοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας και την παρουσίασή τους σε αριθμητική μορφή».

Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η χρήση ερωτηματολογίου η οποία κρίθηκε ότι ήταν η ενδεδειγμένη μέθοδος για την έρευνα αφού εμφανίζει πολλά πλεονεκτήματα. Σύμφωνα με τους Cohen et al. (2008) «τα ερωτηματολόγια είναι αποτελεσματικά ως προς το κόστος. Τα ερωτηματολόγια είναι ένας από τους πιο προσιτούς τρόπους συγκέντρωσης ποσοτικών δεδομένων. Ιδιαίτερα σε ηλεκτρονικές έρευνες έχουν ένα πολύ χαμηλό κόστος. Ένα ερωτηματολόγιο μπορεί να τοποθετηθεί στον ιστότοπο ή να αποσταλεί μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στους υποψήφιους συμμετέχοντες. Αυτές οι μέθοδοι έχουν ελάχιστο ή και καθόλου κόστος, ανάλογα με το πώς τα διαχειρίζεται ο ερευνητής. Επίσης, τα ερωτηματολόγια είναι πρακτικά. Εκτός από το ότι είναι φθηνά και ευέλικτα, τα ερωτηματολόγια αποτελούν επίσης έναν πρακτικό τρόπο συλλογής δεδομένων. Μπορούν να στοχεύουν σε ομάδες της επιλογής του ερευνητή και να τις διαχειρίζονται με διάφορους τρόπους. Υπάρχει η δυνατότητα επιλογής των ερωτήσεων από τη μεριά του ερευνητή και η μορφή τους (ανοιχτή ή πολλαπλή επιλογή). Προσφέρουν έναν τρόπο συγκέντρωσης τεράστιων ποσοτήτων δεδομένων για οποιοδήποτε θέμα. Ακόμη τα ερωτηματολόγια επιτρέπουν την εξαγωγή γρήγορων αποτελεσμάτων. Είναι γρήγορο και εύκολο να συλλεχθούν αποτελέσματα με online εργαλεία. Τα ερωτηματολόγια, επιπλέον, επιτρέπουν τη συγκέντρωση πληροφοριών από ένα μεγάλο κοινό. Αυτό σημαίνει ότι με ένα σχετικά χαμηλό κόστος, ο ερευνητής μπορεί να στοχεύσει σε μια πόλη ή μια χώρα. Η

γεωγραφία δεν εμποδίζει πλέον την έρευνα αγοράς. Ένα ακόμη πλεονέκτημα των ερωτηματολογίων είναι ότι δεν χρειάζεται να είναι κάποιος επιστήμονας για να διενεργήσει μια έρευνα. Οι περισσότεροι πάροχοι ερευνών και ερωτηματολογίων έχουν ποσοτικό χαρακτήρα και επιτρέπουν την εύκολη ανάλυση των αποτελεσμάτων. Με τα ενσωματωμένα εργαλεία, είναι εύκολο να αναλυθούν τα αποτελέσματά μιας έρευνας χωρίς ιστορικό στατιστικών ή επιστημονικών ερευνών. Με τη χρήση των ερωτηματολογίων επιτρέπεται η επιστημονική ανάλυση και οι προβλέψεις. Όσο περισσότερα δεδομένα συλλέγονται, τόσο πιο σαφή γίνονται τα αποτελέσματα. Επιπροσθέτως, τα ερωτηματολόγια επιτρέπουν την ανωνυμία των χρηστών. Οι έρευνες με ερωτηματολόγιο επιτρέπουν στους ερωτηθέντες να διατηρούν την ανωνυμία τους. Τα ερωτηματολόγια μέσω διαδικτύου, ειδικότερα, επιτρέπουν επίσης πλήρη αόρατο χαρακτήρα, το οποίο μεγιστοποιεί την άνεση για αυτούς που απαντούν. Αυτή η απόκρυψη ωθεί τους ερωτηθέντες και τους ενθαρρύνει να απαντήσουν ειλικρινά. Τα ψηφιακά ερωτηματολόγια δίνουν την καλύτερη αίσθηση ανωνυμίας και ιδιωτικότητας χωρίς να υπάρχει πίεση. Όταν χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια online, πιο συχνά, δεν υπάρχει χρονικό όριο και κανείς από την άλλη δεν περιμένει μια απάντηση. Οι ερωτηθέντες μπορούν να αφιερώσουν χρόνο για να ολοκληρώσουν την ερώτηση. Συχνά απαντούν πιο ειλικρινά. Τέλος, ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα των ερωτηματολογίων είναι ότι ο ερευνητής μπορεί να ζητήσει όσο το δυνατόν περισσότερες ερωτήσεις» (Cohen et al., 2008).

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της εργασίας αποτελείται από 15 ερωτήσεις.

3.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Δεκέμβριο του 2018. Αρχικά, για τη χορήγηση των ερωτηματολογίων, ενημερώθηκαν οι Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων. Στη συνέχεια τα ερωτηματολόγια δόθηκαν στους διευθυντές, οι οποίοι και τα μοίρασαν στους υπαλλήλους. Η έρευνα στηρίχθηκε σε αυτο-συμπλήρωση, η οποία απαιτούσε περίπου

10 λεπτά για την ολοκλήρωσή της. Για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, δόθηκε ο χρόνος που χρειάζονταν οι υπάλληλοι έτσι ώστε να υπάρχει αρκετός χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου για την ποιότητα των απαντήσεων. Ακολουθήθηκε η ίδια σειρά συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων σε όλα τα άτομα.

3.6 Δεοντολογικά ζητήματα

Οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν, χρησιμοποιήθηκαν μόνο για τους σκοπούς της μελέτης. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα εθελοντικά, ενημερώθηκαν για το σκοπό της μελέτης και τη διαδικασία στην οποία θα λάμβαναν μέρος, καθώς και για το χρόνο που θα έπρεπε να αφιερώσουν. Επιπλέον, ενημερώθηκαν για τη διατήρηση του προσωπικού απορρήτου, που είναι πολύ σημαντικό στοιχείο, ώστε να εξασφαλιστεί ένα επίπεδο άνεσης για περισσότερο ακριβείς απαντήσεις. Σε όλα τα στάδια της μελέτης διαφυλάχθηκε η ανωνυμία των συμμετεχόντων.

3.7 Στατιστική ανάλυση

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική και η στατιστική συσχετίσεων. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο SPSS, με τη βοήθεια του οποίου ερμηνεύτηκαν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το σύνολο των ερωτηματολογίων που επεστράφησαν. Για την πραγματοποίηση συσχετίσεων έγινε χρήση των μη παραμετρικών ελέγχων Mann - Whitney και Kruskal - Wallis, με τη βοήθεια των οποίων πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας. Για την μέτρηση της αξιοπιστίας της εσωτερικής συνοχής των μεταβλητών εφαρμόστηκε ο συντελεστής Cronbach's alpha.

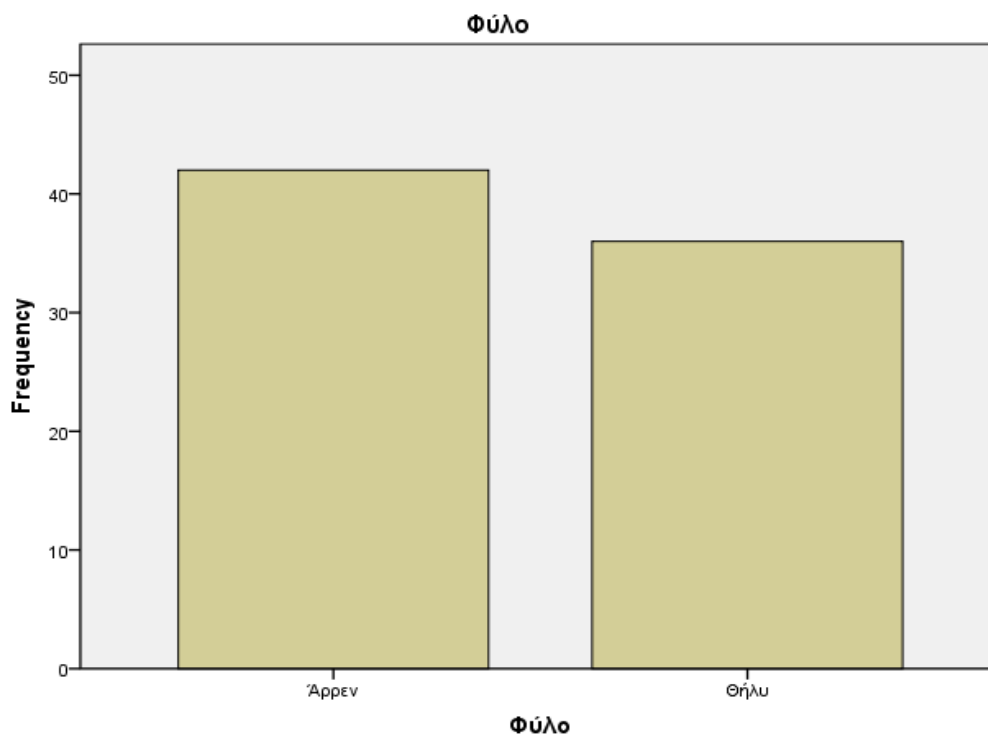
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων ξεκινά με την παράθεση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος της έρευνας. Συνολικά, συμμετείχαν 78 δημόσιοι υπάλληλοι εκ των οποίων οι περισσότεροι ήταν άνδρες με ποσοστό 53,8% (Πίνακας 1).

Πίνακας 1: Φύλο

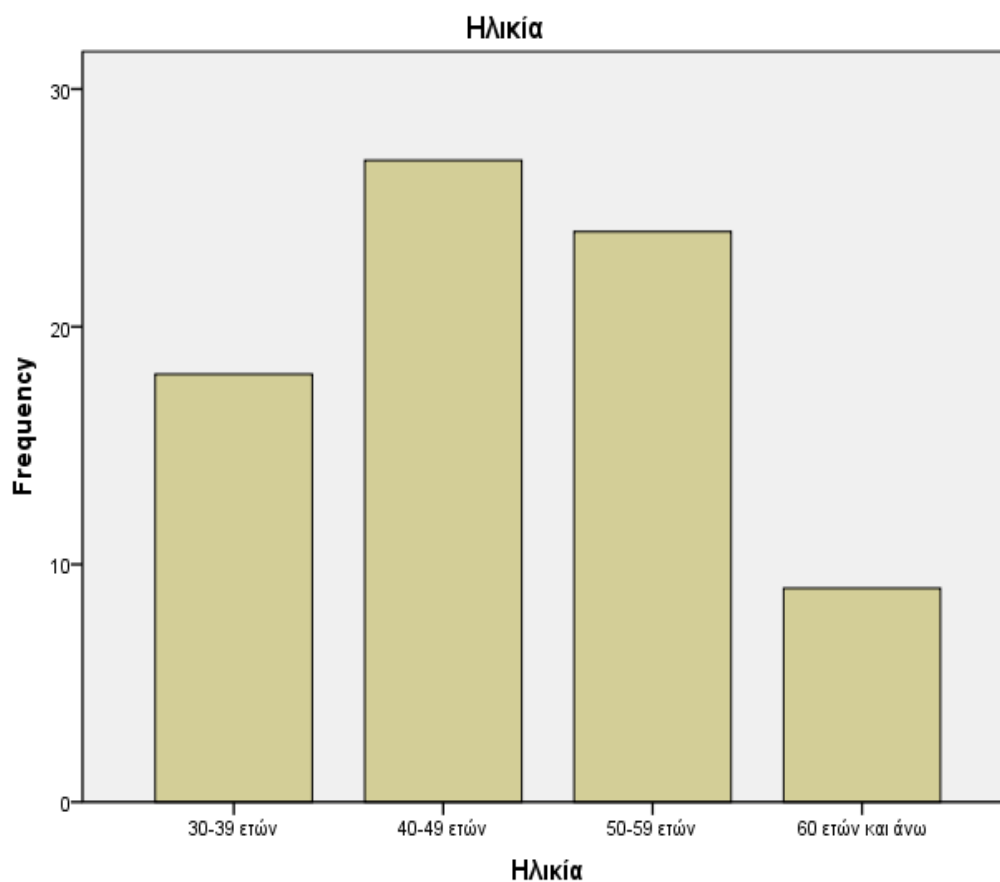
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άρρεν	42	53,8	53,8	53,8
Θήλυ	36	46,2	46,2	100,0
Total	78	100,0	100,0	



Οι περισσότεροι συμμετέχοντες είχαν ηλικίες που κυμαίνονταν μεταξύ 40-49 ετών με ποσοστό 34,6% και ακολουθούν όσοι είχαν ηλικίες μεταξύ 50-59 ετών με 30,8% (Πίνακας 2).

Πίνακας 2: Ηλικία

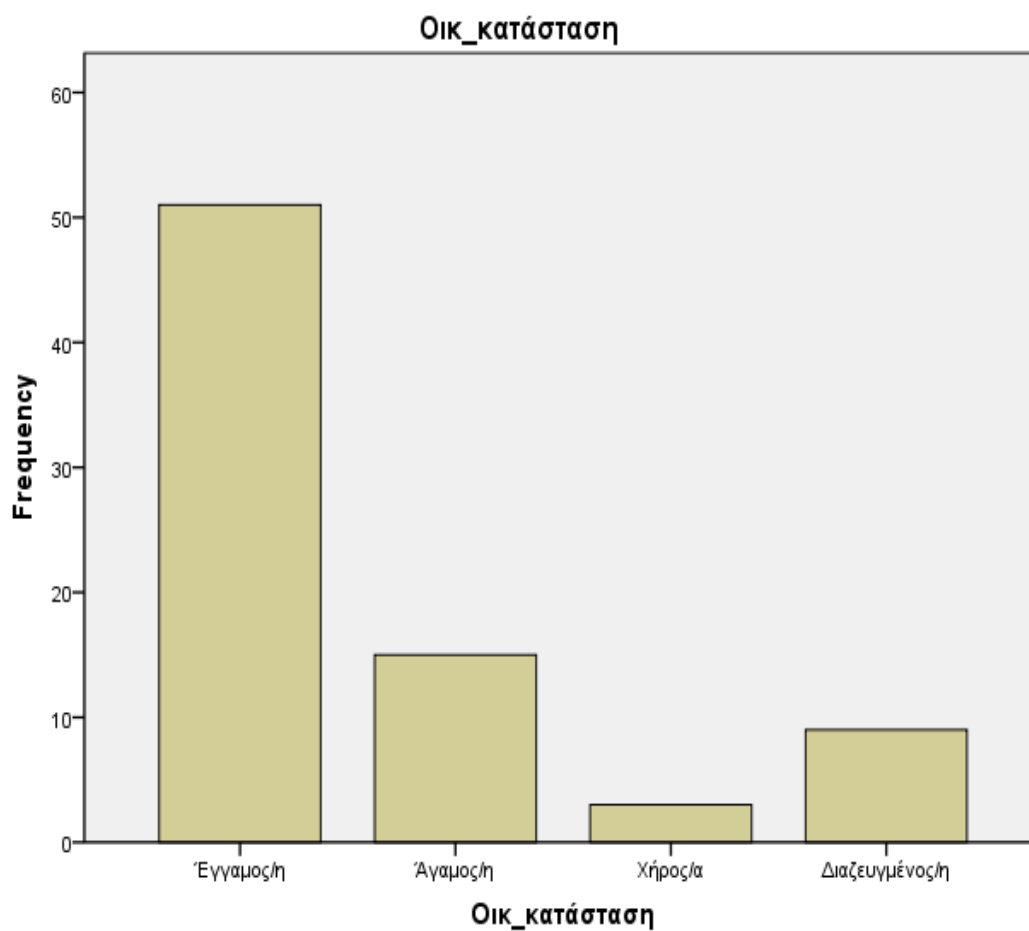
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 30-39 ετών	18	23,1	23,1	23,1
40-49 ετών	27	34,6	34,6	57,7
50-59 ετών	24	30,8	30,8	88,5
60 ετών και άνω	9	11,5	11,5	100,0
Total	78	100,0	100,0	



Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων οι περισσότεροι ήταν έγγαμοι με ποσοστό 65,4% (Πίνακας 3).

Πίνακας 3: Οικογενειακή κατάσταση

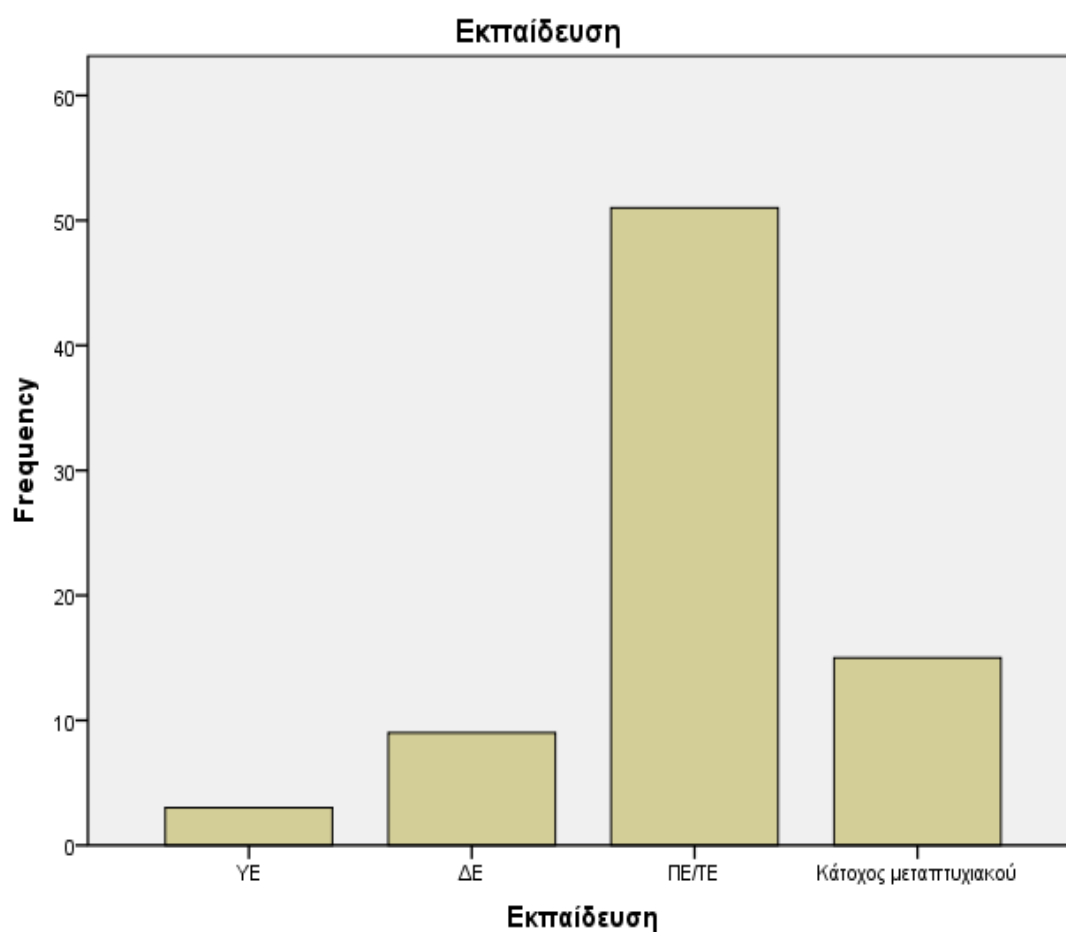
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Έγγαμος/η	51	65,4	65,4	65,4
Άγαμος/η	15	19,2	19,2	84,6
Χήρος/α	3	3,8	3,8	88,5
Διαζευγμένος/η	9	11,5	11,5	100,0
Total	78	100,0	100,0	



Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων υπαλλήλων οι περισσότεροι ήταν απόφοιτοι ΠΕ/ΤΕ με ποσοστό 65,4% και ακολουθούν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού με 19,2% (Πίνακας 4).

Πίνακας 4: Εκπαίδευση

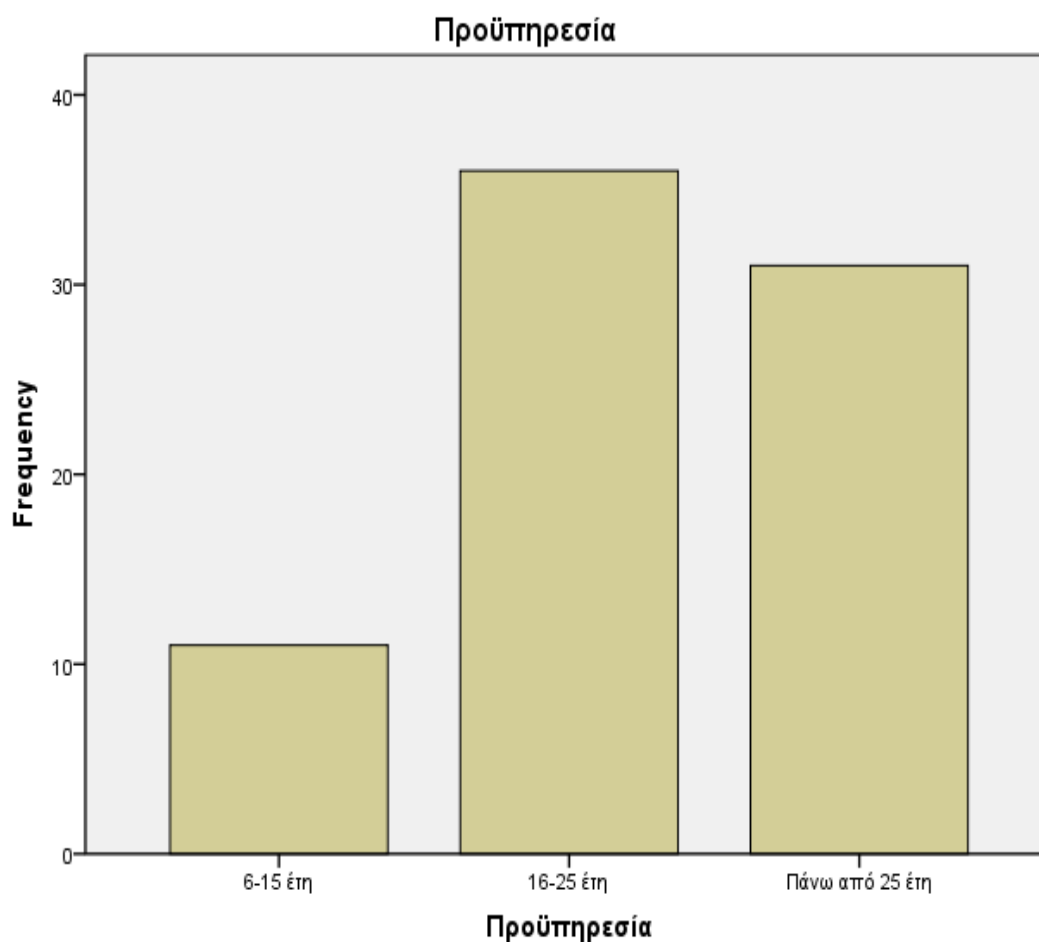
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid YE	3	3,8	3,8	3,8
ΔΕ	9	11,5	11,5	15,4
ΠΕ/ΤΕ	51	65,4	65,4	80,8
Κάτοχος μεταπτυχιακού	15	19,2	19,2	100,0
Total	78	100,0	100,0	



Τέλος, σχετικά με την προϋπηρεσία των συμμετεχόντων στη δημόσια διοίκηση, οι περισσότεροι δήλωσαν ότι εργάζονται μεταξύ 16-25 χρόνια με ποσοστό 46,2% (Πίνακας 5).

Πίνακας 5: Προϋπηρεσία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 6-15 έτη	11	14,1	14,1	14,1
16-25 έτη	36	46,2	46,2	60,3
Πάνω από 25 έτη	31	39,7	39,7	100,0
Total	78	100,0	100,0	



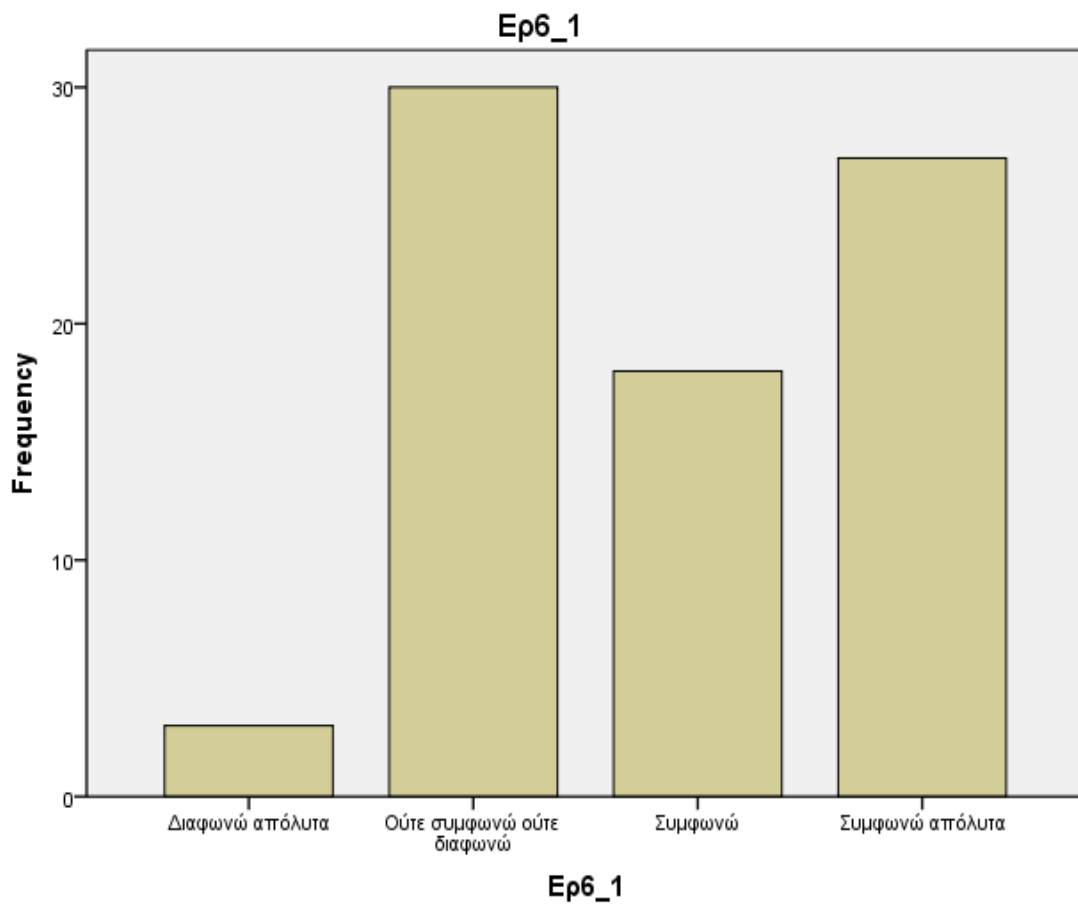
4.2 Βασικές παθογένειες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Στη συνέχεια η έρευνα διερεύνησε τις βασικές παθογένειες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης με βάση τις απόψεις των υπαλλήλων. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναφέρουν το βαθμό που πιστεύουν ότι κάποιες διατυπώσεις αποτελούν βασικές παθογένειες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

Αναφορικά με την αναποτελεσματικότητα του συστήματος διοίκησης, οι περισσότεροι συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα ότι αποτελεί βασική παθογένεια της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης με ποσοστό 57,7% (Πίνακας 6).

Πίνακας 6: Αναποτελεσματικό σύστημα διοίκησης

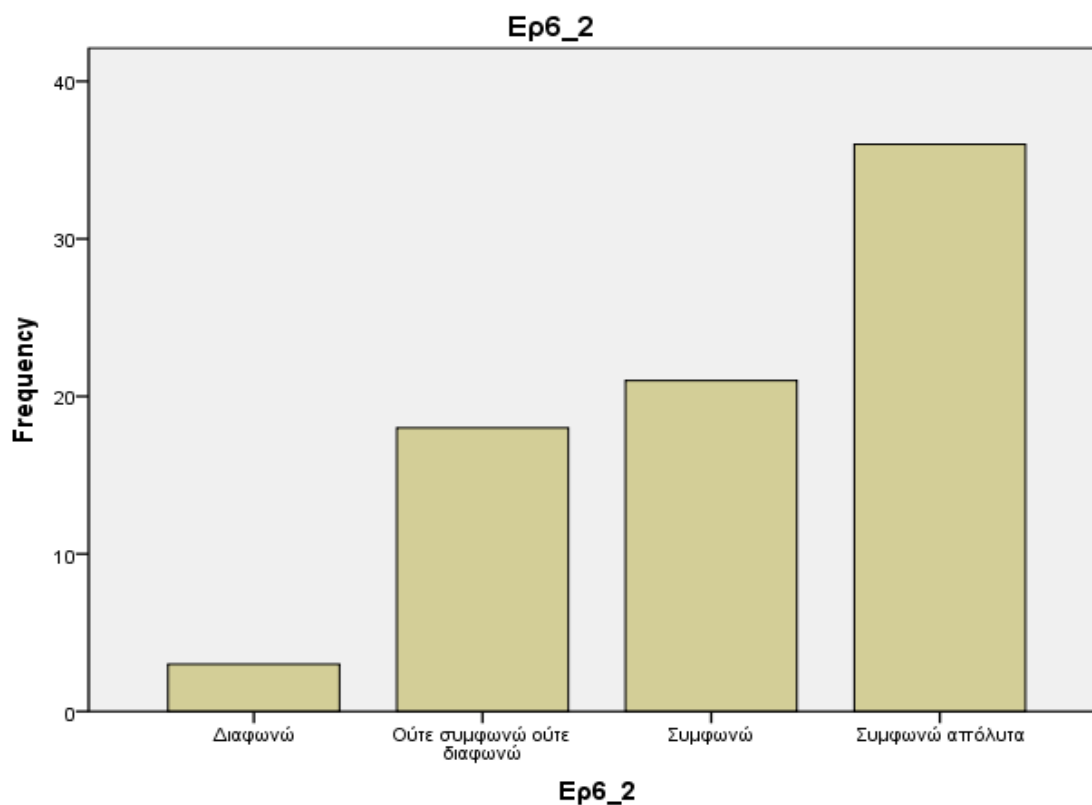
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	3	3,8	3,8	3,8
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	30	38,5	38,5	42,3
Συμφωνώ	18	23,1	23,1	65,4
Συμφωνώ απόλυτα	27	34,6	34,6	100,0
Total	78	100,0	100,0	



Όσον αφορά το δαιδαλώδες νομικό και κανονιστικό πλαίσιο, οι περισσότεροι συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα ότι αποτελεί βασική παθογένεια της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκηση με ποσοστό 73,1% (Πίνακας 7).

Πίνακας 7: Δαιδαλώδες νομικό και κανονιστικό πλαίσιο

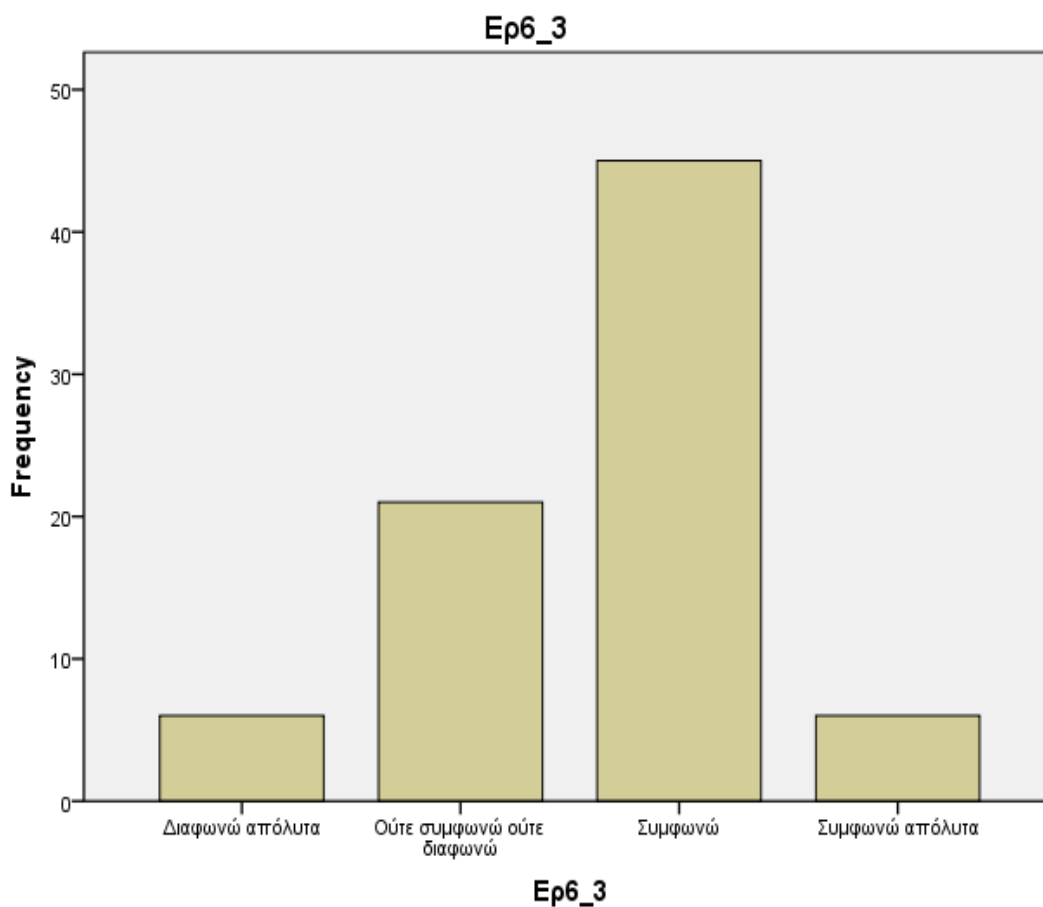
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative-Percent
Valid Διαφωνώ	3	3,8	3,8	3,8
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	18	23,1	23,1	26,9
Συμφωνώ	21	26,9	26,9	53,8
Συμφωνώ απόλυτα	36	46,2	46,2	100,0
Total	78	100,0	100,0	



Όσον αφορά το υψηλό κόστος διοικητικής λειτουργίας, οι περισσότεροι συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα ότι αποτελεί βασική παθογένεια της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκηση με ποσοστό 65,4% (Πίνακας 8).

Πίνακας 8: Υψηλό κόστος διοικητικής λειτουργίας

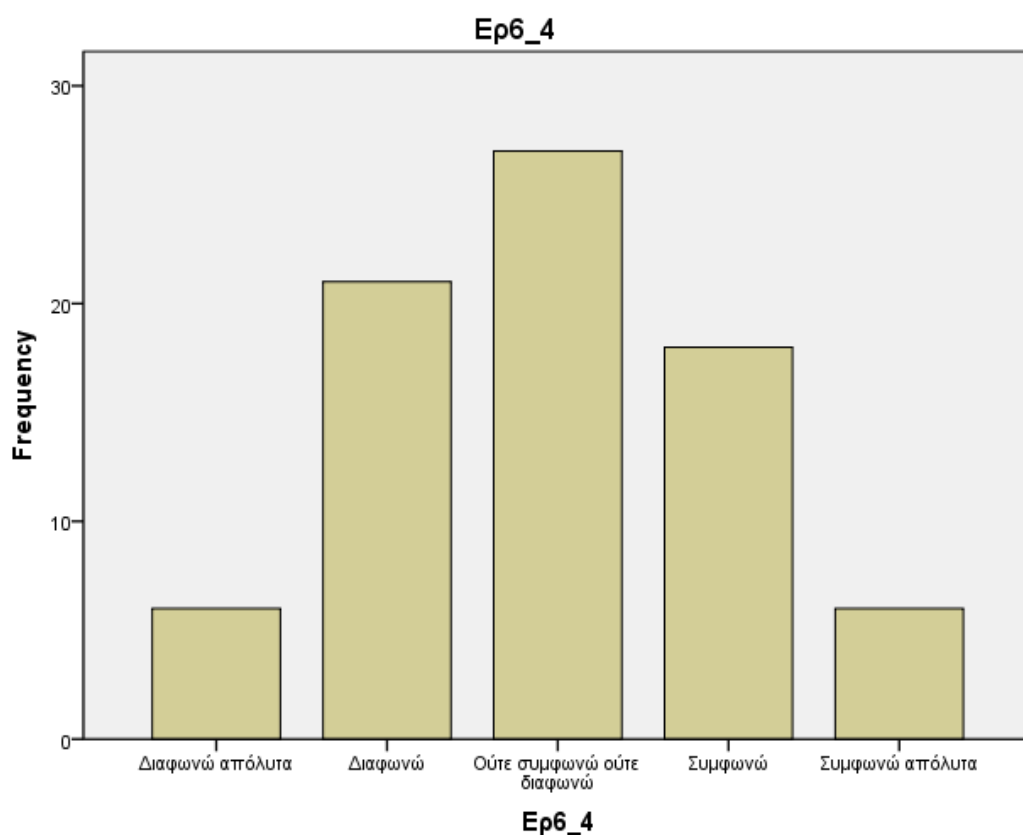
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	6	7,7	7,7	7,7
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	21	26,9	26,9	34,6
Συμφωνώ	45	57,7	57,7	92,3
Συμφωνώ απόλυτα	6	7,7	7,7	100,0
Total	78	100,0	100,0	



Όσον αφορά τη χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, οι περισσότεροι κράτησαν ουδέτερη στάση ότι αποτελεί βασική παθογένεια της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκηση με ποσοστό 34,6% (Πίνακας 9).

Πίνακας 9: Χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις

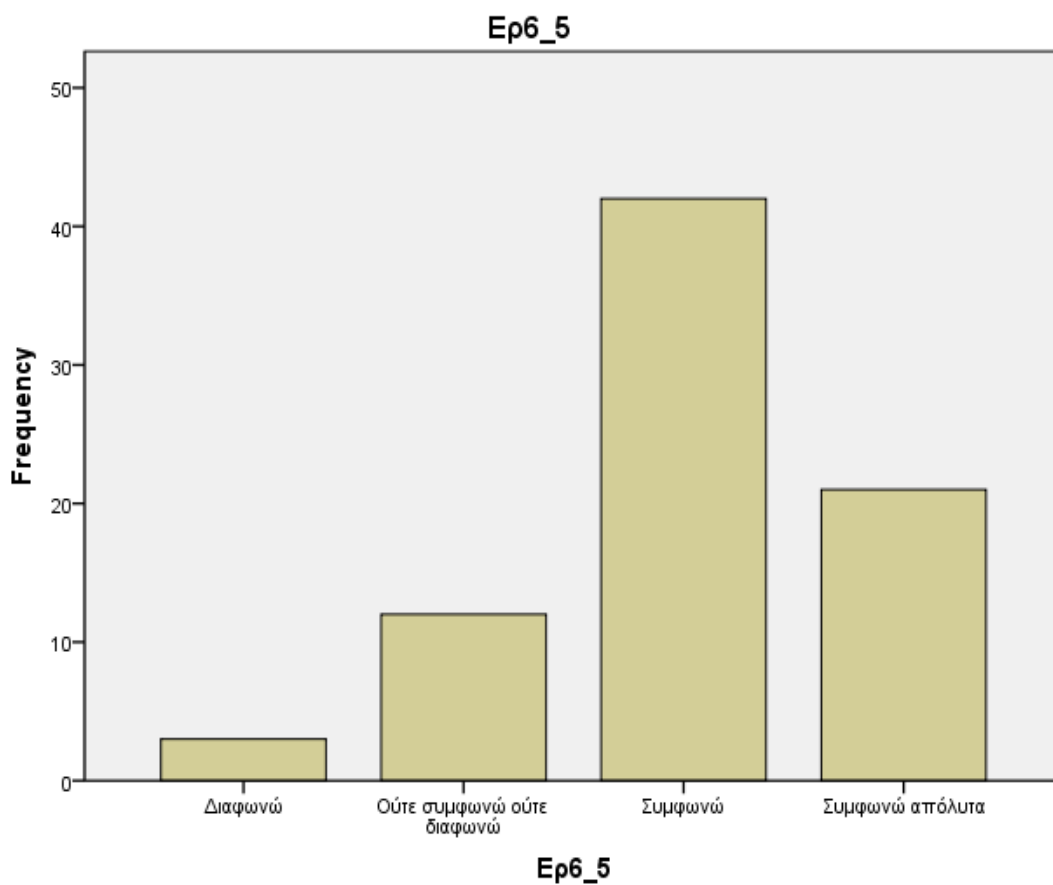
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	6	7,7	7,7	7,7
Διαφωνώ	21	26,9	26,9	34,6
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	27	34,6	34,6	69,2
Συμφωνώ	18	23,1	23,1	92,3
Συμφωνώ απόλυτα	6	7,7	7,7	100,0
Total	78	100,0	100,0	



Όσον αφορά τις άκαμπτες γραφειοκρατικές δομές, οι περισσότεροι συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα ότι αποτελεί βασική παθογένεια της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκηση με ποσοστό 80,7% (Πίνακας 10).

Πίνακας 10: Άκαμπτες γραφειοκρατικές δομές

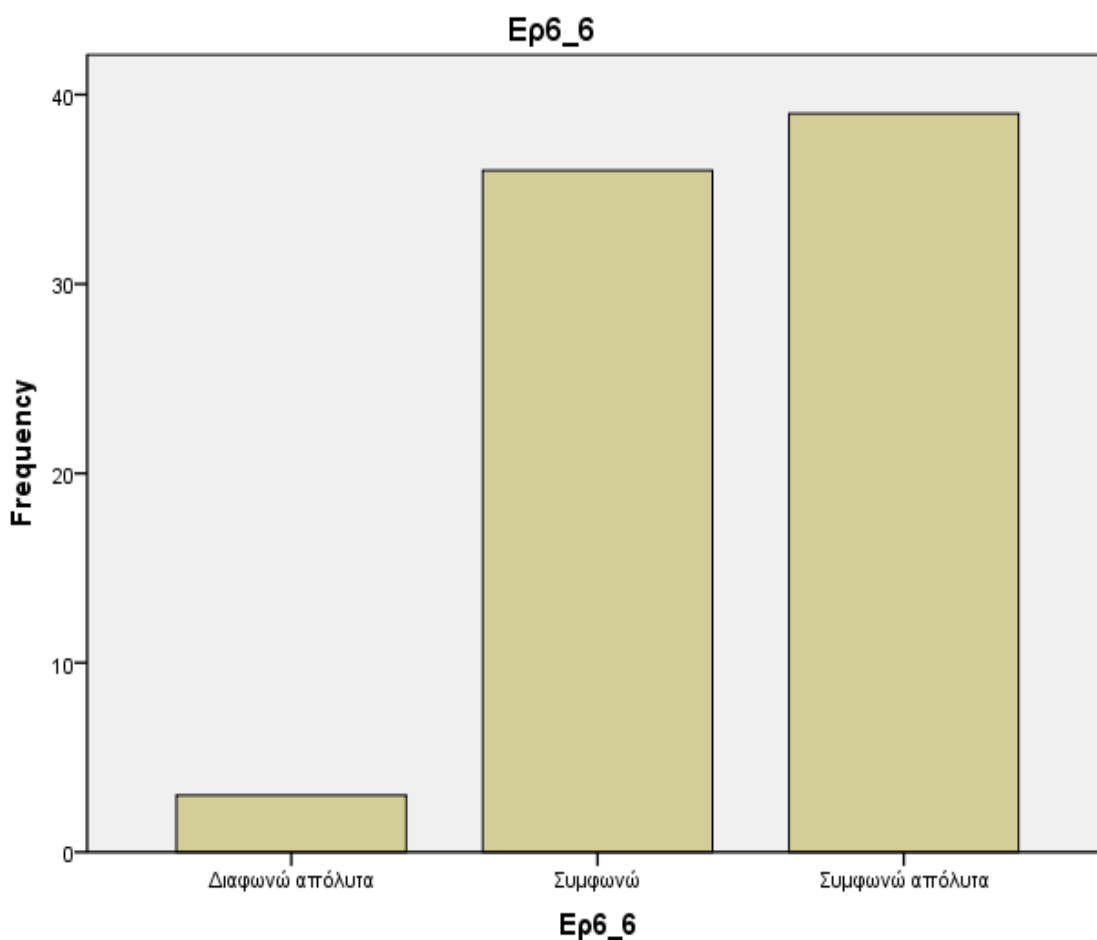
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	3	3,8	3,8	3,8
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	12	15,4	15,4	19,2
Συμφωνώ	42	53,8	53,8	73,1
Συμφωνώ απόλυτα	21	26,9	26,9	100,0
Total	78	100,0	100,0	



Όσον αφορά τη μη αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού, οι περισσότεροι συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα ότι αποτελεί βασική παθογένεια της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης με ποσοστό 96,2% (Πίνακας 11).

Πίνακας 11: Μη αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	3	3,8	3,8	3,8
Συμφωνώ	36	46,2	46,2	50,0
Συμφωνώ απόλυτα	39	50,0	50,0	100,0
Total	78	100,0	100,0	



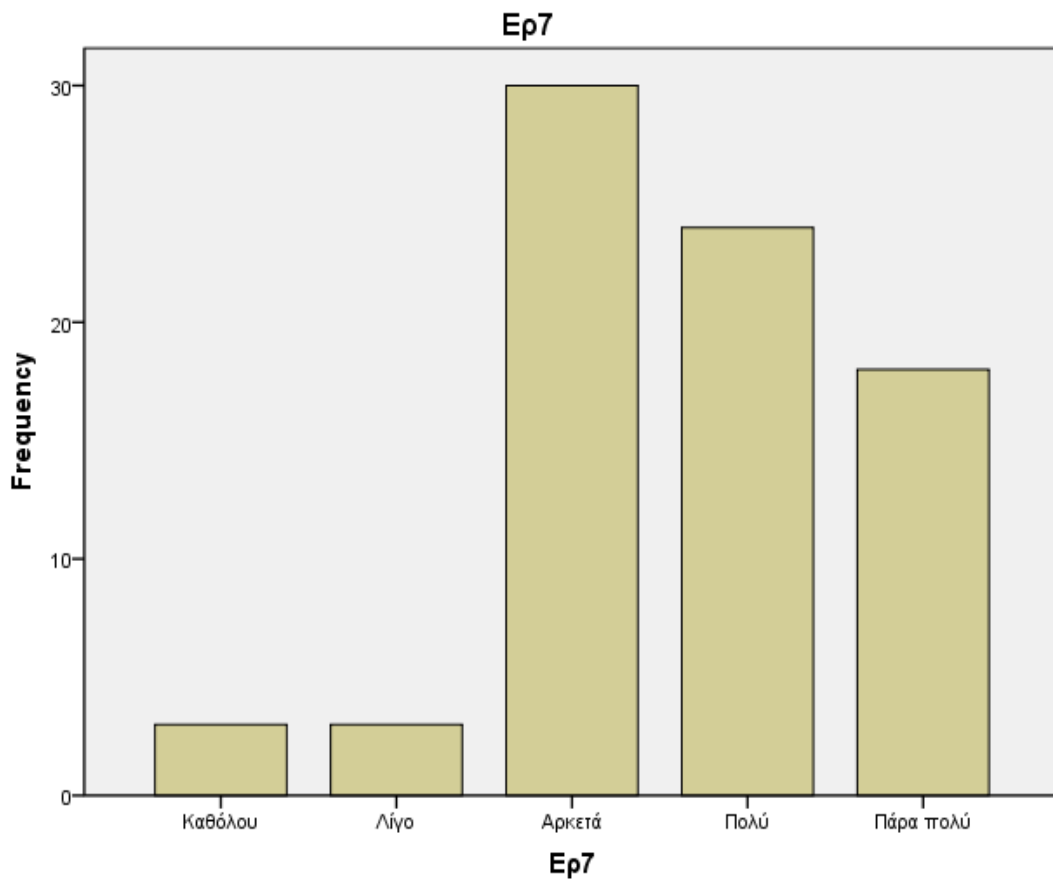
4.3 Οφέλη του ανασχεδιασμού στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Το επόμενο μέρος της έρευνας ασχολήθηκε με τα πιθανά οφέλη από τον ανασχεδιασμό στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση οφέλη από τον ανασχεδιασμό στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Αρχικά, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι μπορεί ο ανασχεδιασμός διαδικασιών να εφαρμοστεί στο Δημόσιο Τομέα. Οι περισσότεροι απάντησαν ότι κάτι τέτοιο μπορεί να συμβεί αρκετά με ποσοστό 38,5% (Πίνακας 12).

Πίνακας 12: Μπορεί ο ανασχεδιασμός διαδικασιών να εφαρμοστεί στο Δημόσιο Τομέα

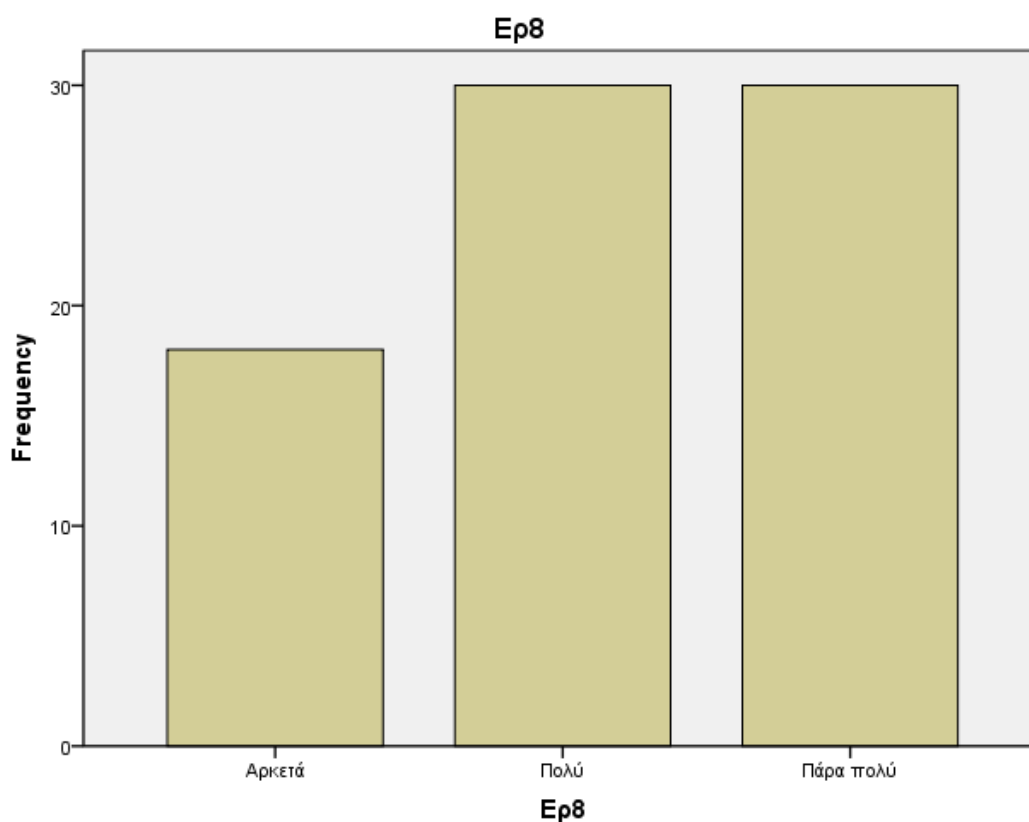
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	3	3,8	3,8	3,8
Λίγο	3	3,8	3,8	7,7
Αρκετά	30	38,5	38,5	46,2
Πολύ	24	30,8	30,8	76,9
Πάρα πολύ	18	23,1	23,1	100,0
Total	78	100,0	100,0	



Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι πρέπει ο ανασχεδιασμός διαδικασιών να εφαρμόζεται στο Δημόσιο Τομέα. Οι περισσότεροι απάντησαν ότι ο ανασχεδιασμός διαδικασιών πρέπει να εφαρμόζεται στο Δημόσιο Τομέα πολύ ή πάρα πολύ με ποσοστό 38,5% (Πίνακας 13).

Πίνακας 13: Πρέπει ο ανασχεδιασμός διαδικασιών να εφαρμόζεται στο Δημόσιο Τομέα

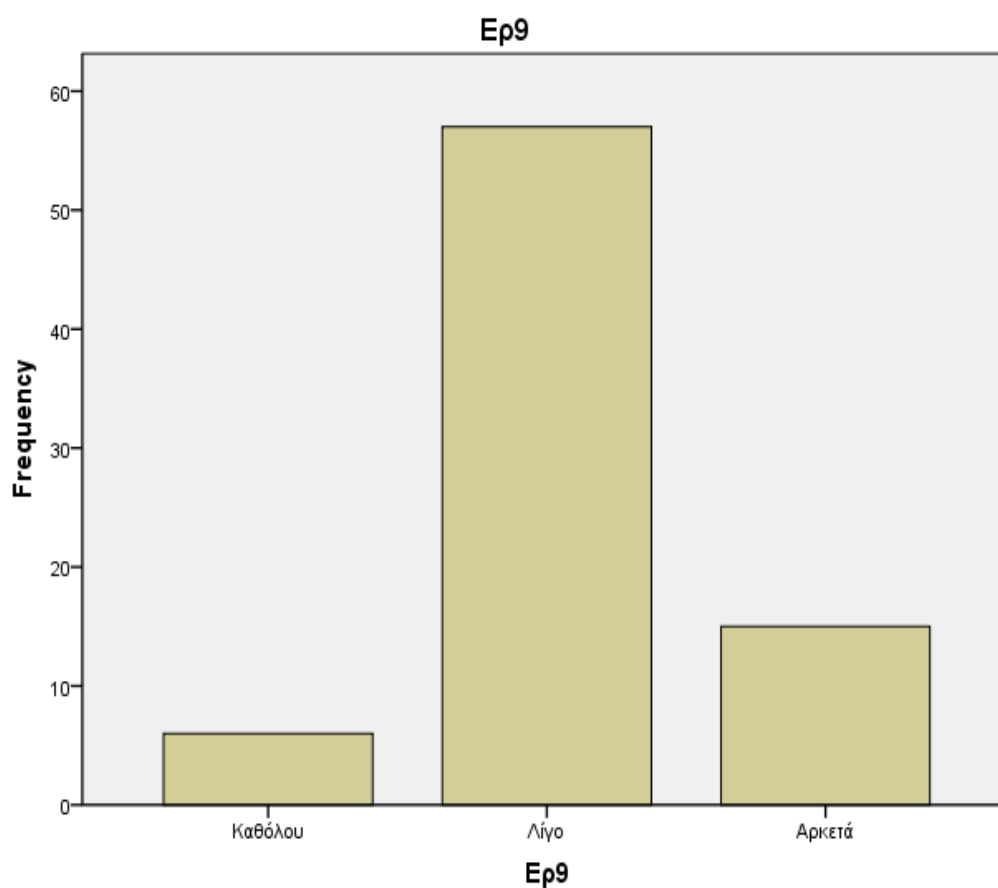
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Αρκετά	18	23,1	23,1	23,1
Πολύ	30	38,5	38,5	61,5
Πάρα πολύ	30	38,5	38,5	100,0
Total	78	100,0	100,0	



Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι εφαρμόζεται ο ανασχεδιασμός διαδικασιών στο Δημόσιο Τομέα. Οι περισσότεροι απάντησαν ότι ο ανασχεδιασμός διαδικασιών εφαρμόζεται στο Δημόσιο Τομέα λίγο με ποσοστό 23,1% (Πίνακας 14).

Πίνακας 14: Εφαρμόζεται ο ανασχεδιασμός διαδικασιών στο Δημόσιο Τομέα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	6	7,7	7,7	7,7
Λίγο	57	73,1	73,1	80,8
Αρκετά	15	19,2	19,2	100,0
Total	78	100,0	100,0	

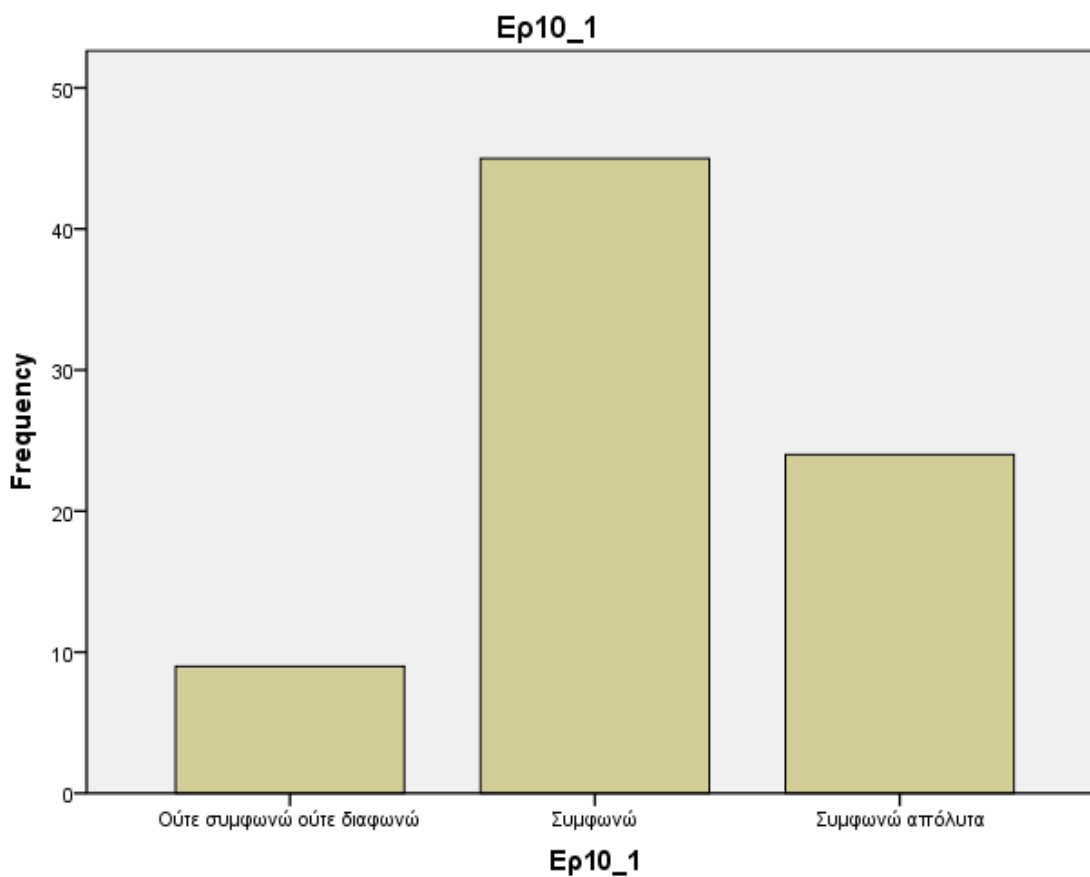


Ακολούθως, η έρευνα διερεύνησε τα πιθανά οφέλη από τον ανασχεδιασμό στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναφέρουν το βαθμό που πιστεύουν ότι κάποιες διατυπώσεις αποτελούν πιθανά οφέλη της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

Αρχικά, όσον αφορά την αύξηση αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, οι περισσότεροι συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα ότι αποτελεί πιθανό όφελος της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκηση με ποσοστό 88,5% (Πίνακας 15).

Πίνακας 15: Αύξηση αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας

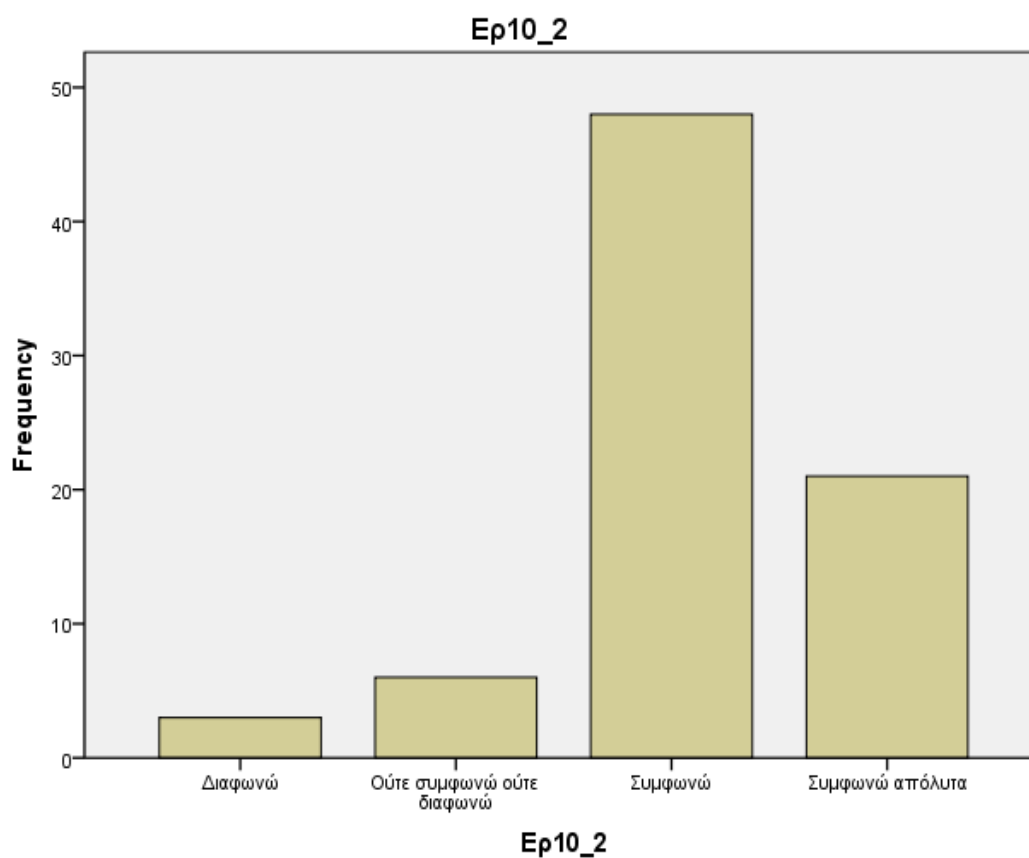
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	9	11,5	11,5	11,5
Συμφωνώ	45	57,7	57,7	69,2
Συμφωνώ απόλυτα	24	30,8	30,8	100,0
Total	78	100,0	100,0	



Όσον αφορά τις προσαρμογές στις δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού, οι περισσότεροι συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα ότι αποτελεί πιθανό όφελος της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκηση με ποσοστό 88,4% (Πίνακας 16).

Πίνακας 16: Προσαρμογές στις δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού

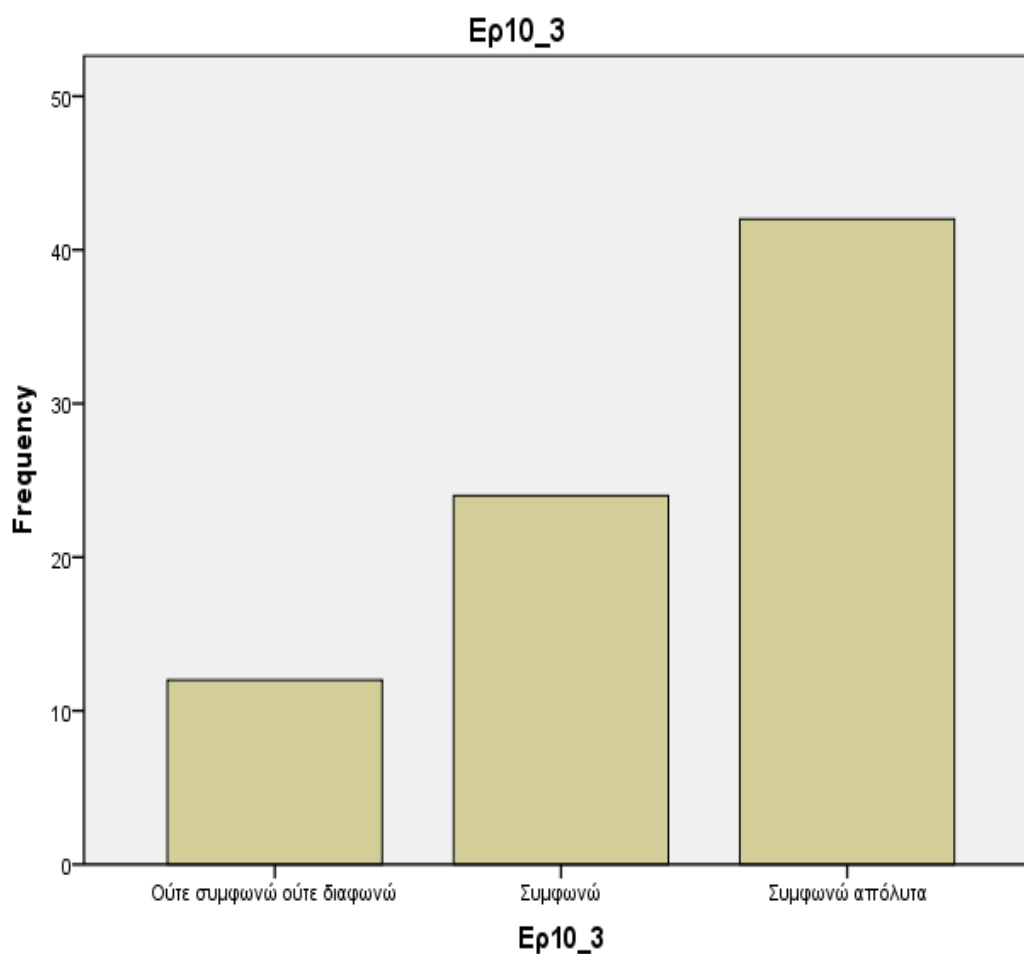
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid Διαφωνώ	3	3,8	3,8	3,8
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	6	7,7	7,7	11,5
Συμφωνώ	48	61,5	61,5	73,1
Συμφωνώ απόλυτα	21	26,9	26,9	100,0
Total	78	100,0	100,0	



Όσον αφορά την ενίσχυση υποδομών και υπηρεσιών, οι περισσότεροι συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα ότι αποτελεί πιθανό όφελος της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης με ποσοστό 84,6% (Πίνακας 17).

Πίνακας 17: Ενίσχυση υποδομών και υπηρεσιών

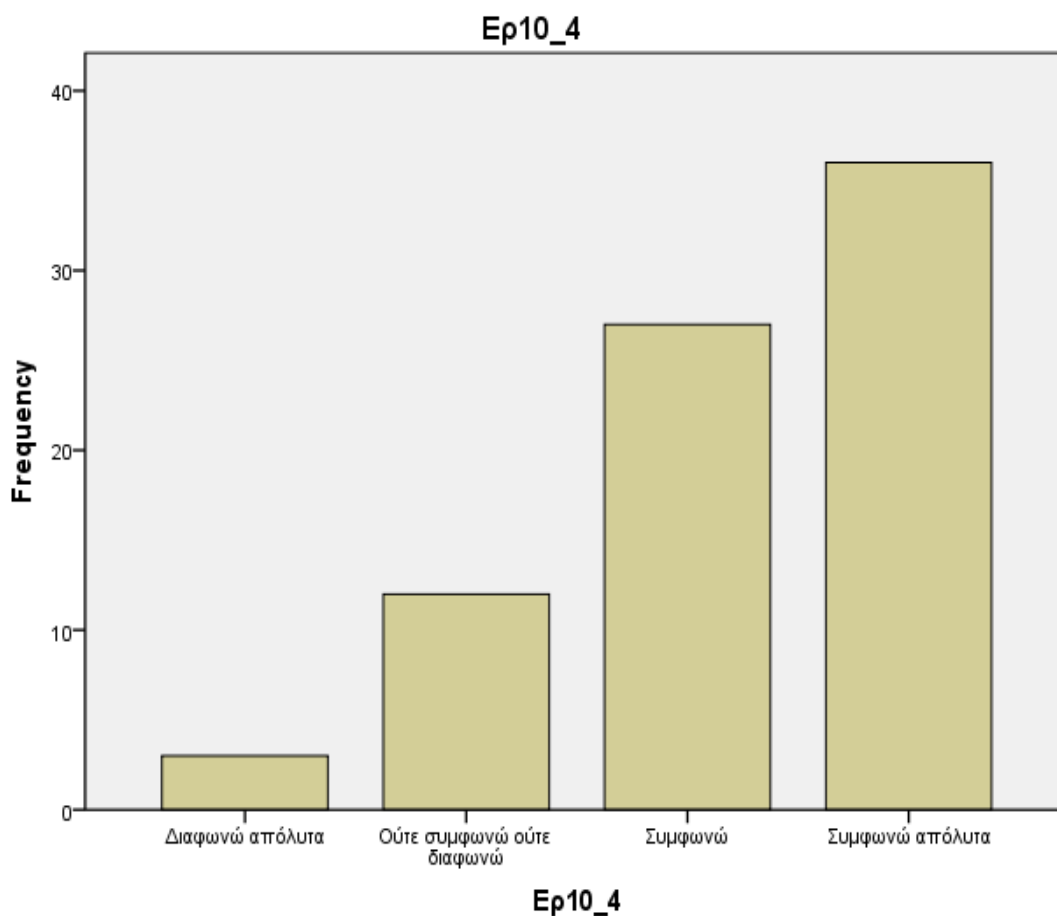
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	12	15,4	15,4	15,4
Συμφωνώ	24	30,8	30,8	46,2
Συμφωνώ απόλυτα	42	53,8	53,8	100,0
Total	78	100,0	100,0	



Όσον αφορά την προώθηση θεσμικών και διοικητικών μεταρρυθμίσεων, οι περισσότεροι συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα ότι αποτελεί πιθανό όφελος της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκηση με ποσοστό 80,8% (Πίνακας 18).

Πίνακας 18: Προώθηση θεσμικών και διοικητικών μεταρρυθμίσεων

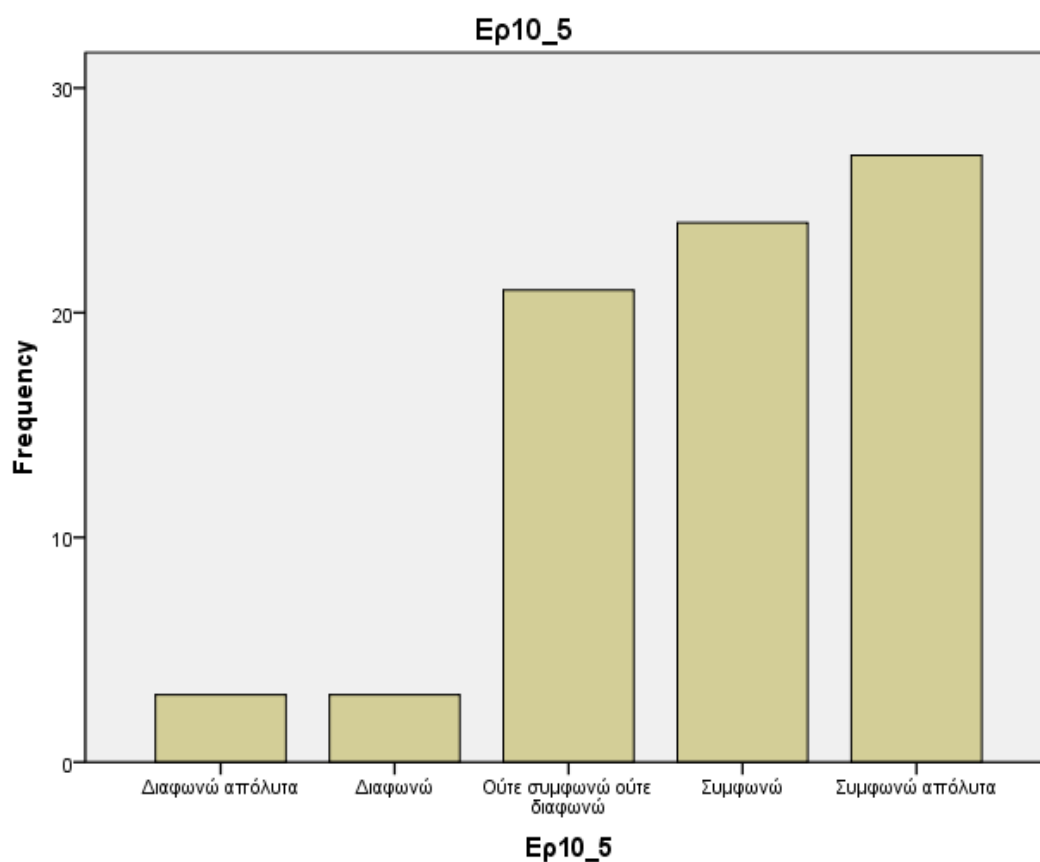
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	3	3,8	3,8	3,8
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	12	15,4	15,4	19,2
Συμφωνώ	27	34,6	34,6	53,8
Συμφωνώ απόλυτα	36	46,2	46,2	100,0
Total	78	100,0	100,0	



Όσον αφορά τη μείωση διοικητικού κόστους, οι περισσότεροι συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα ότι αποτελεί πιθανό όφελος της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκηση με ποσοστό 65,4% (Πίνακας 19).

Πίνακας 19: Μείωση διοικητικού κόστους

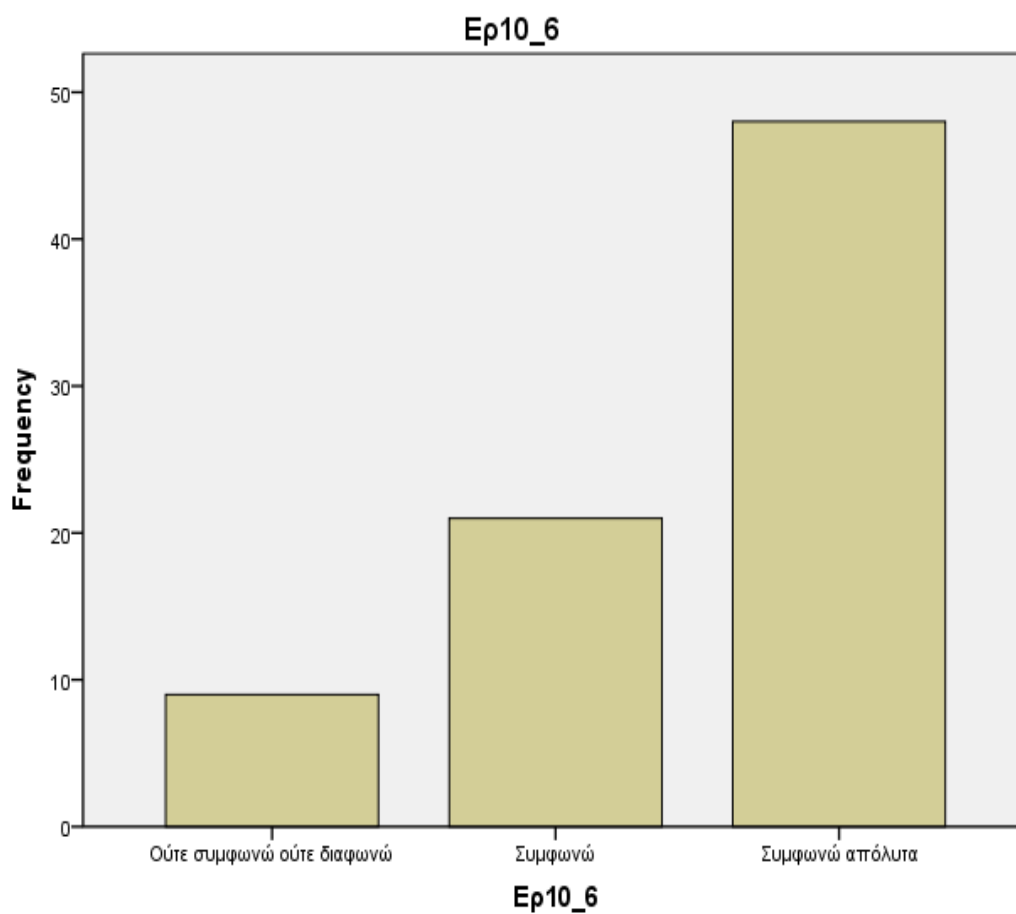
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	3	3,8	3,8	3,8
Διαφωνώ	3	3,8	3,8	7,7
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	21	26,9	26,9	34,6
Συμφωνώ	24	30,8	30,8	65,4
Συμφωνώ απόλυτα	27	34,6	34,6	100,0
Total	78	100,0	100,0	



Όσον αφορά την αναδιοργάνωση-απλούστευση διαδικασιών, οι περισσότεροι συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα ότι αποτελεί πιθανό όφελος της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκηση με ποσοστό 88,4% (Πίνακας 20).

Πίνακας 20: Αναδιοργάνωση-απλούστευση διαδικασιών

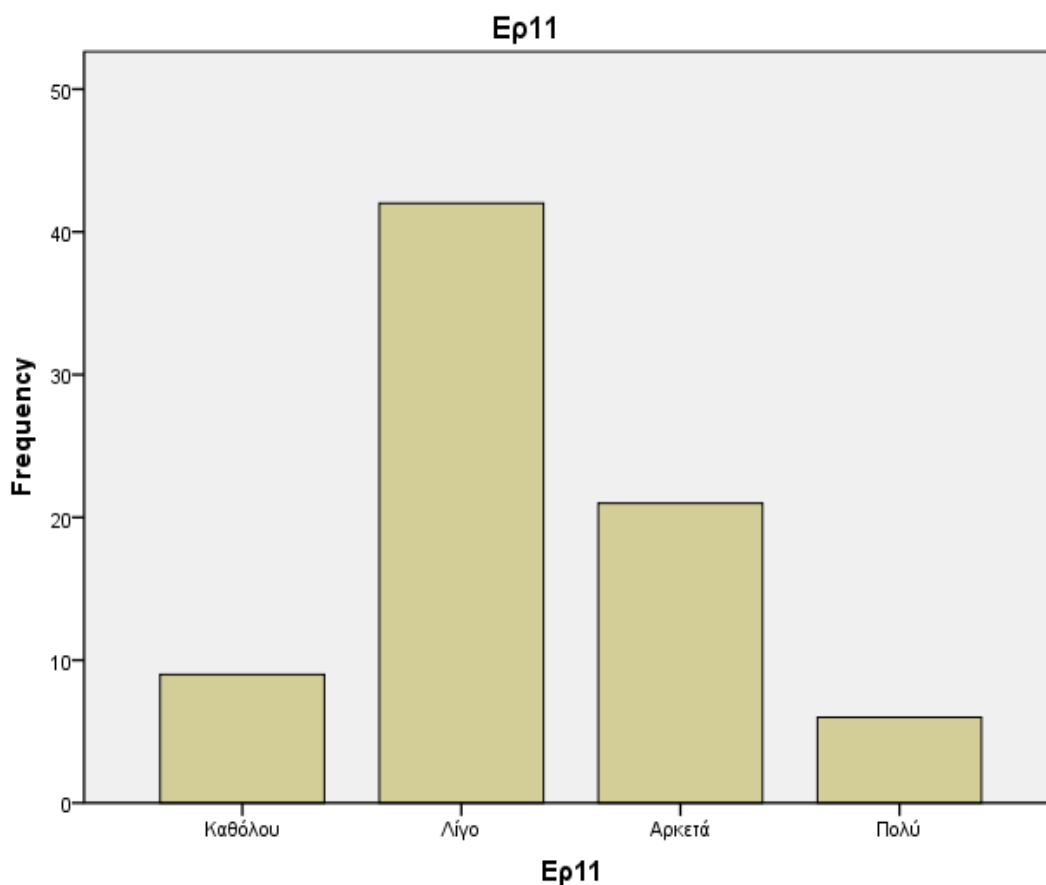
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	9	11,5	11,5	11,5
Συμφωνώ	21	26,9	26,9	38,5
Συμφωνώ απόλυτα	48	61,5	61,5	100,0
Total	78	100,0	100,0	



Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι ο δημόσιος τομέας λειτουργεί έτσι όπως οι πολίτες θα ήθελαν να λειτουργεί. Οι περισσότεροι απάντησαν ότι κάτι τέτοιο ισχύει λίγο με ποσοστό 53,8% (Πίνακας 21).

Πίνακας 21: Ο δημόσιος τομέας λειτουργεί έτσι όπως οι πολίτες θα ήθελαν να λειτουργεί

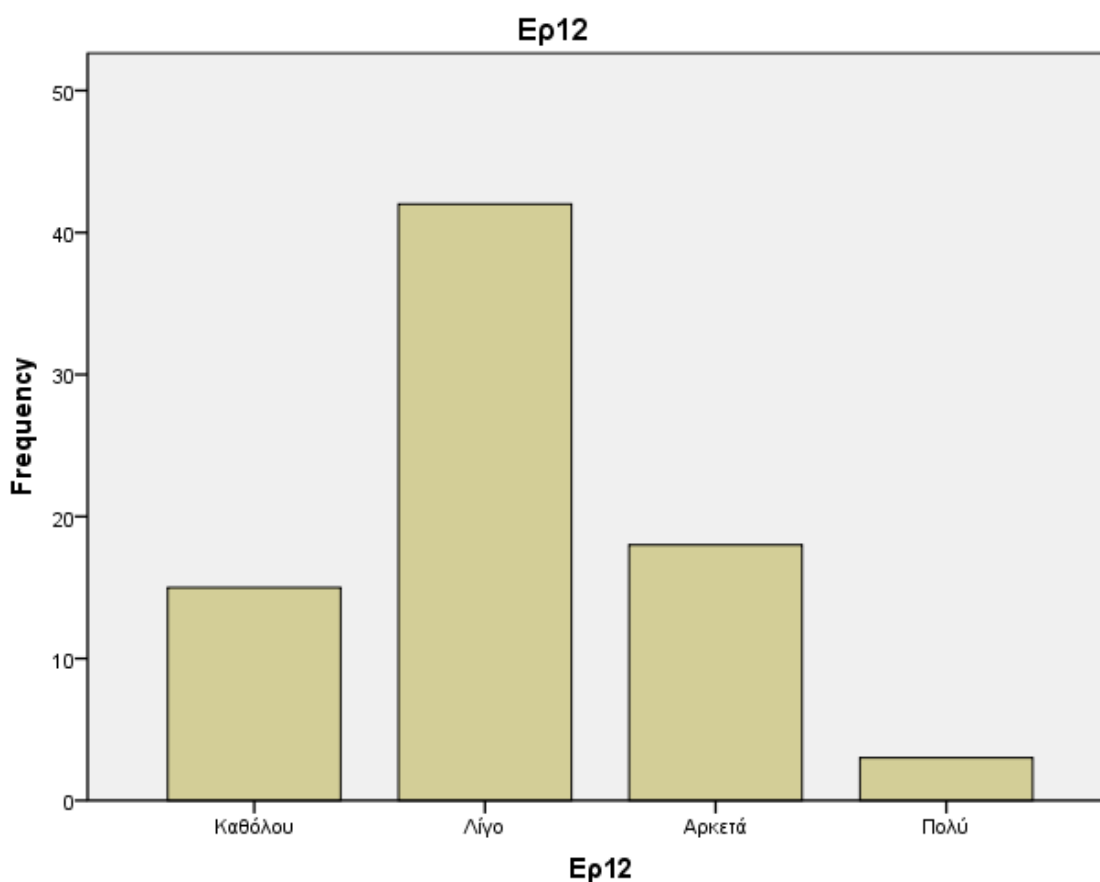
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	9	11,5	11,5	11,5
Λίγο	42	53,8	53,8	65,4
Αρκετά	21	26,9	26,9	92,3
Πολύ	6	7,7	7,7	100,0
Total	78	100,0	100,0	



Τέλος, σχετικά με το αν εξασφαλίζεται η μέγιστη απόδοση των ανθρώπων που εργάζονται στην εξυπηρέτηση του πολίτη, οι περισσότεροι συμμετέχοντες απάντησαν ότι κάτι τέτοιο ισχύει λίγο με ποσοστό 53,8% (Πίνακας 22).

Πίνακας 22: Εξασφαλίζεται η μέγιστη απόδοση των ανθρώπων που εργάζονται στην εξυπηρέτηση του πολίτη

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	15	19,2	19,2	19,2
Λίγο	42	53,8	53,8	73,1
Αρκετά	18	23,1	23,1	96,2
Πολύ	3	3,8	3,8	100,0
Total	78	100,0	100,0	

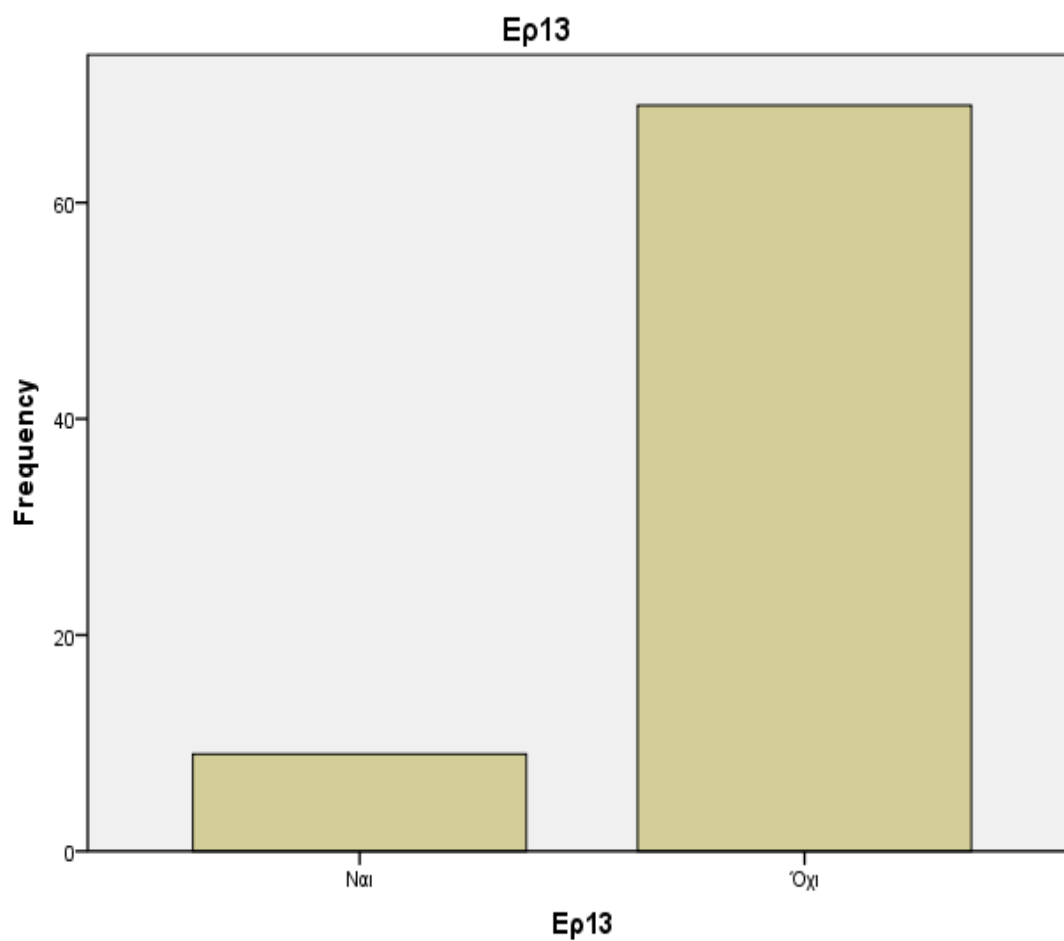


4.4 Υπηρεσίες Μίας Στάσης

Το τελευταίο μέρος της έρευνας αφορούσε τις υπηρεσίες μιας στάσης της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Με τον Νόμο 4018/2011 ιδρύθηκαν οι Υπηρεσίες Μίας Στάσης στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων. Σχετικά με το αν πιστεύουν οι συμμετέχοντες ότι οι υπηρεσίες αναδιοργανώθηκαν με βάση τον νέο Νόμο και λειτουργούν χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα, οι περισσότεροι απάντησαν αρνητικά με ποσοστό 88,5% (Πίνακας 23).

Πίνακας 23: Οι υπηρεσίες αναδιοργανώθηκαν με βάση τον Νόμο 4018/2011 και λειτουργούν χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	9	11,5	11,5	11,5
Όχι	69	88,5	88,5	100,0
Total	78	100,0	100,0	

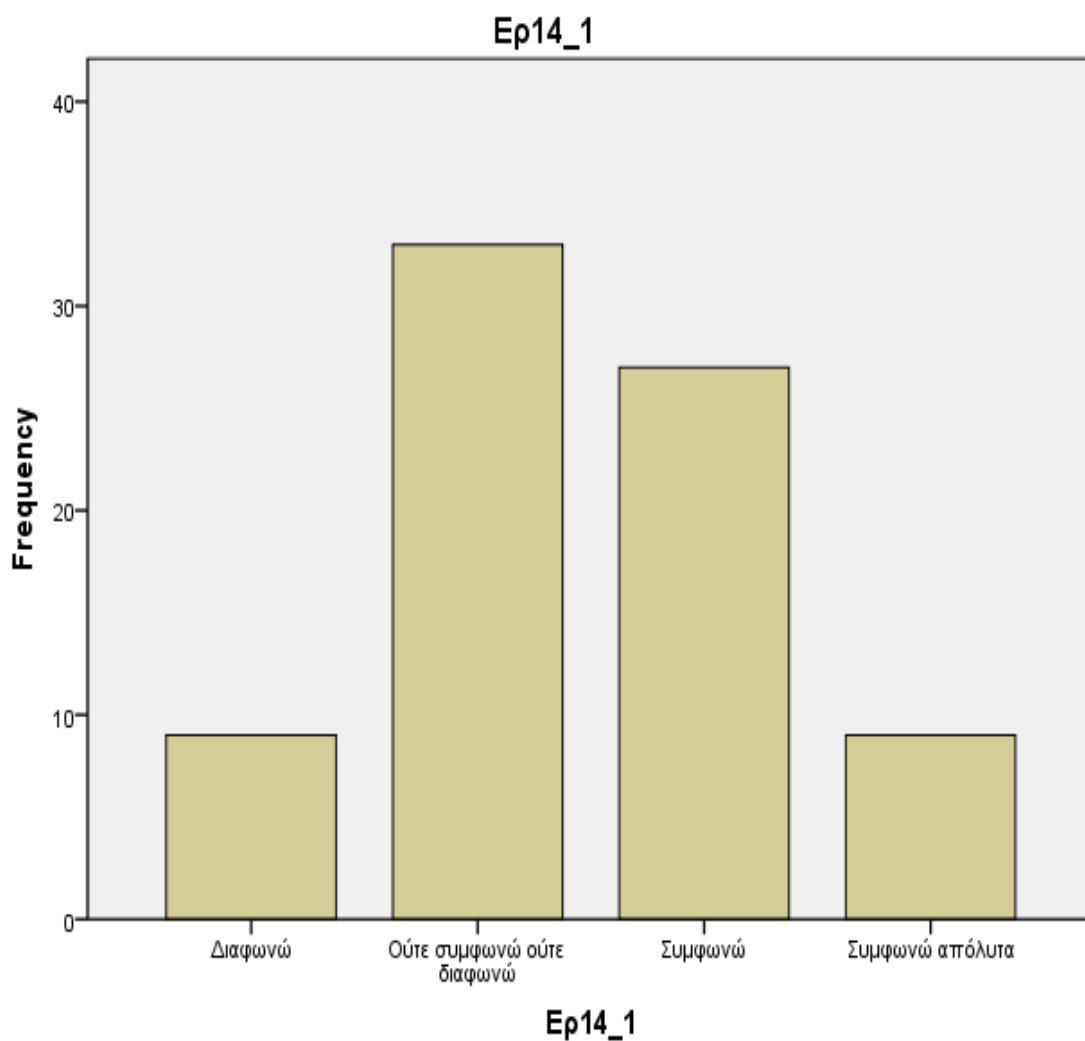


Στη συνέχεια η έρευνα διερεύνησε τα οφέλη των Υπηρεσιών Μίας Στάσης. Πιο συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναφέρουν το βαθμό που πιστεύουν ότι κάποιες διατυπώσεις αποτελούν πιθανά οφέλη των Υπηρεσιών Μίας Στάσης.

Όσον αφορά την ταχύτητα εξυπηρέτησης, οι περισσότεροι συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα ότι αποτελεί πιθανό όφελος των Υπηρεσιών Μίας Στάσης με ποσοστό 46,1% (Πίνακας 24).

Πίνακας 24: Ταχύτητα εξυπηρέτησης

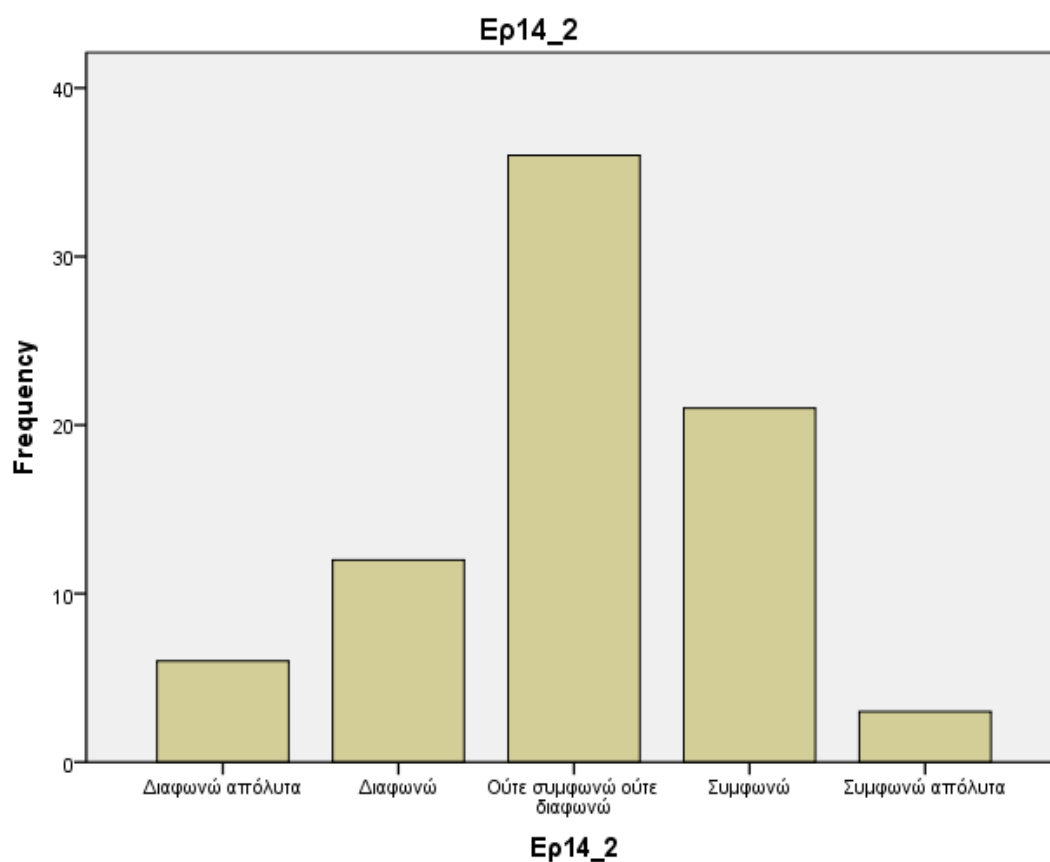
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	9	11,5	11,5	11,5
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	33	42,3	42,3	53,8
	Συμφωνώ	27	34,6	34,6	88,5
	Συμφωνώ απόλυτα	9	11,5	11,5	100,0
	Total	78	100,0	100,0	



Όσον αφορά την πελατοκεντρική προσέγγιση στην παροχή υπηρεσιών, οι περισσότεροι κράτησαν ουδέτερη στάση στο ότι αποτελεί πιθανό όφελος των Υπηρεσιών Μίας Στάσης με ποσοστό 46,2% (Πίνακας 25)

Πίνακας 25: Πελατοκεντρική προσέγγιση στην παροχή υπηρεσιών

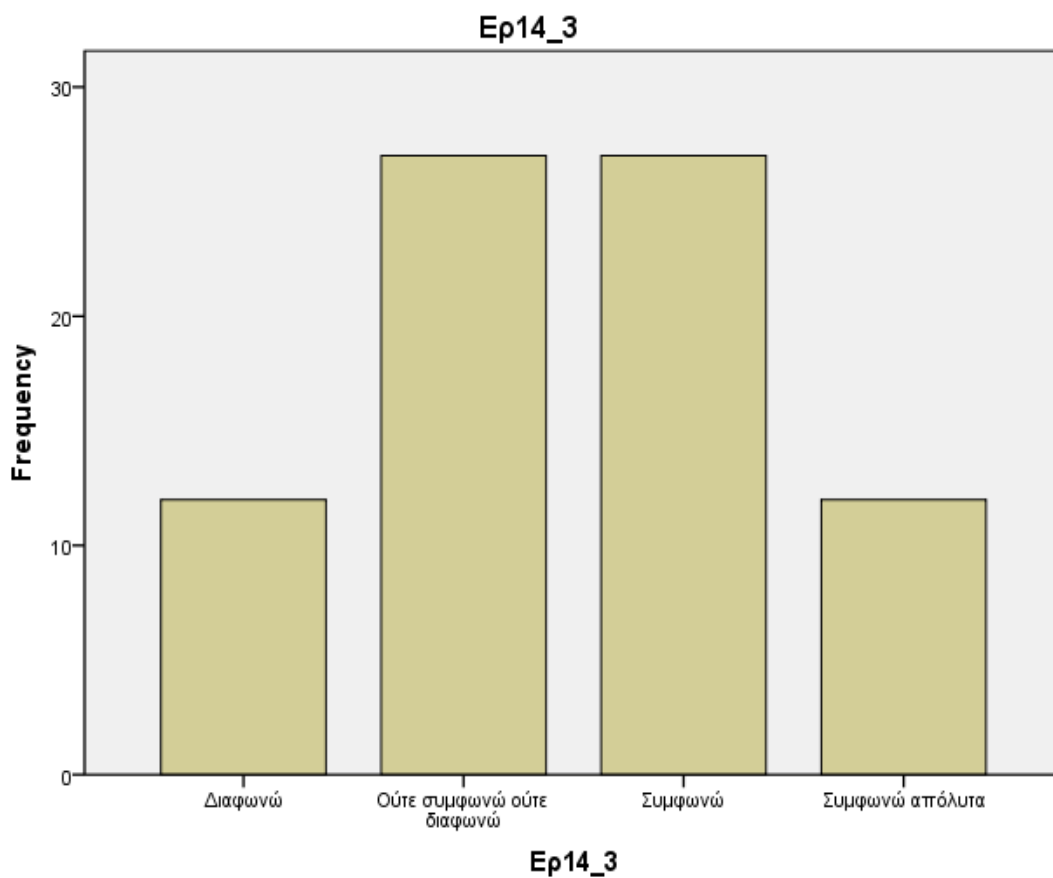
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	6	7,7	7,7	7,7
Διαφωνώ	12	15,4	15,4	23,1
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	36	46,2	46,2	69,2
Συμφωνώ	21	26,9	26,9	96,2
Συμφωνώ απόλυτα	3	3,8	3,8	100,0
Total	78	100,0	100,0	



Όσον αφορά την άμεση ανταπόκριση, οι περισσότεροι συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα ότι αποτελεί πιθανό όφελος των Υπηρεσιών Μίας Στάσης με ποσοστό 50% (Πίνακας 26).

Πίνακας 26: Άμεση ανταπόκριση

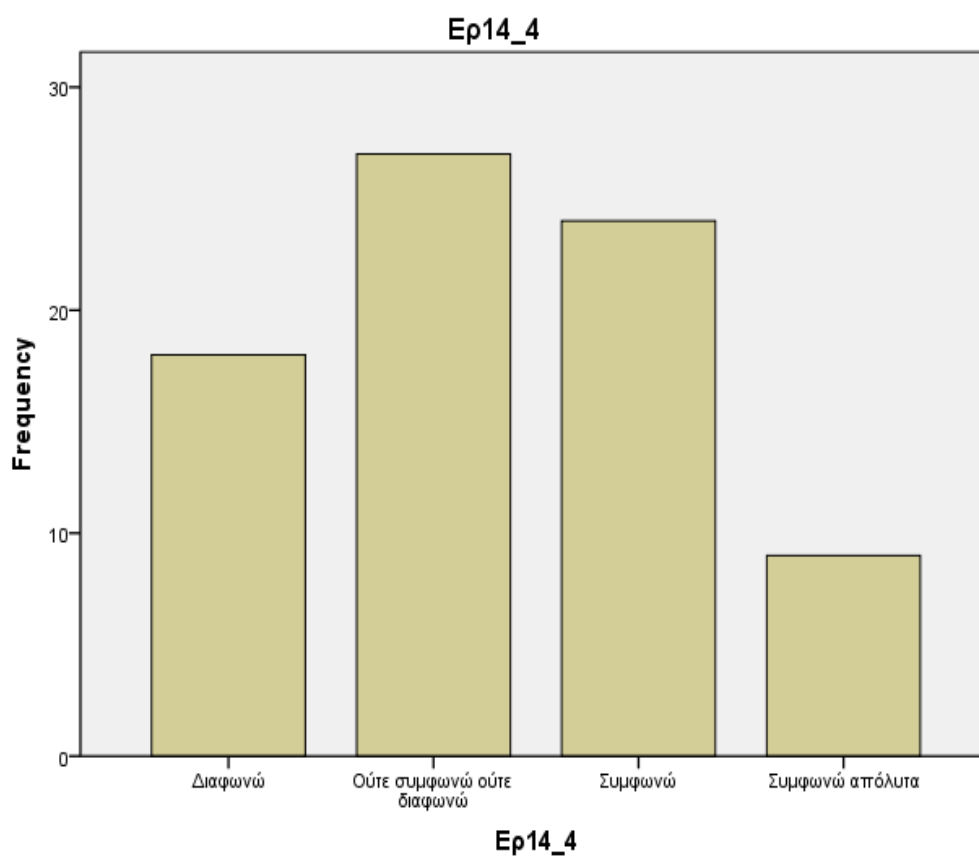
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	12	15,4	15,4	15,4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	27	34,6	34,6	50,0
Συμφωνώ	27	34,6	34,6	84,6
Συμφωνώ απόλυτα	12	15,4	15,4	100,0
Total	78	100,0	100,0	



Όσον αφορά τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα διαδικασιών, οι περισσότεροι συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα ότι αποτελεί πιθανό όφελος των Υπηρεσιών Μίας Στάσης με ποσοστό 42,3% (Πίνακας 27).

Πίνακας 27: Μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα διαδικασιών

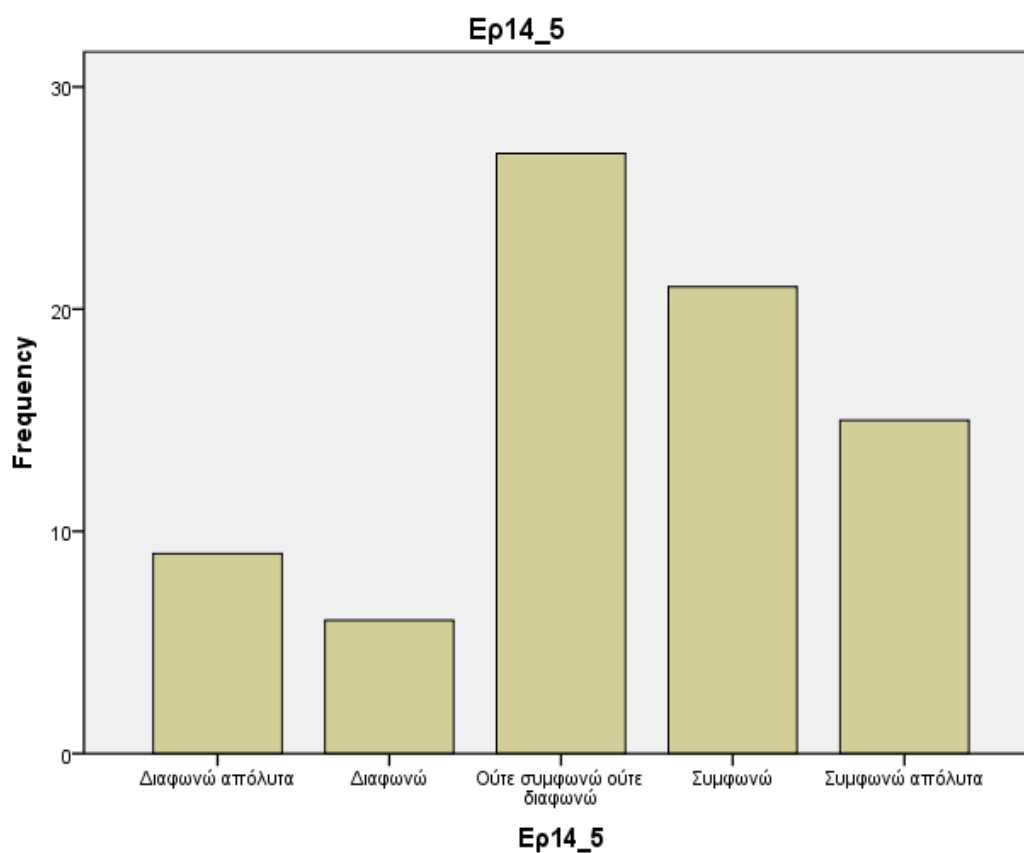
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	18	23,1	23,1	23,1
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	27	34,6	34,6	57,7
Συμφωνώ	24	30,8	30,8	88,5
Συμφωνώ απόλυτα	9	11,5	11,5	100,0
Total	78	100,0	100,0	



Όσον αφορά την καλύτερη επικοινωνία μεταξύ δημόσιων οργανισμών, οι περισσότεροι συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα ότι αποτελεί πιθανό όφελος των Υπηρεσιών Μίας Στάσης με ποσοστό 36,1% (Πίνακας 28).

Πίνακας 28: Καλύτερη επικοινωνία μεταξύ δημόσιων οργανισμών

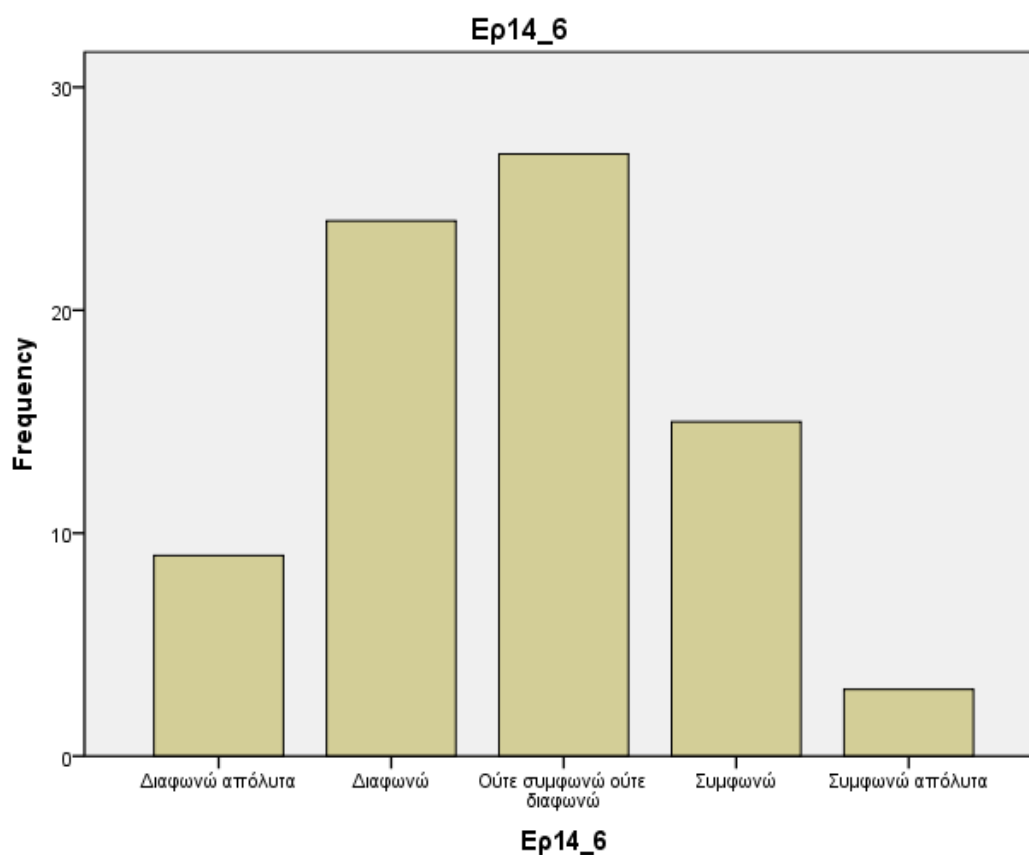
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	9	11,5	11,5	11,5
Διαφωνώ	6	7,7	7,7	19,2
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	27	34,6	34,6	53,8
Συμφωνώ	21	26,9	26,9	80,8
Συμφωνώ απόλυτα	15	19,2	19,2	100,0
Total	78	100,0	100,0	



Όσον αφορά το ότι οι πολίτες μπορούν να επιλέγουν τον τρόπο της εξυπηρέτησής τους, οι περισσότεροι κράτησαν ουδέτερη στάση στο ότι αποτελεί πιθανό όφελος των Υπηρεσιών Μίας Στάσης με ποσοστό 46,1% (Πίνακας 29).

Πίνακας 29: Οι πολίτες μπορούν να επιλέγουν τον τρόπο της εξυπηρέτησής τους

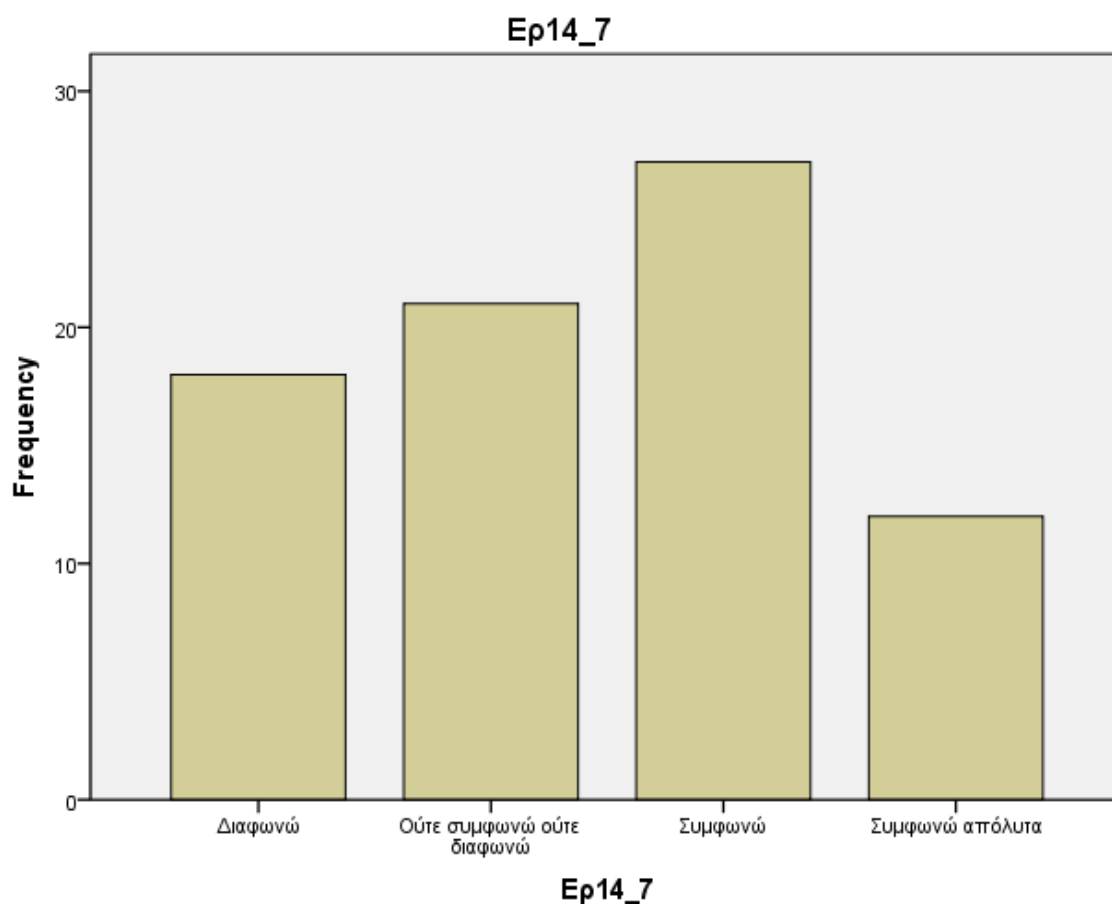
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	9	11,5	11,5	11,5
Διαφωνώ	24	30,8	30,8	42,3
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	27	34,6	34,6	76,9
Συμφωνώ	15	19,2	19,2	96,2
Συμφωνώ απόλυτα	3	3,8	3,8	100,0
Total	78	100,0	100,0	



Όσον αφορά τη μεγαλύτερη ποιότητα εξυπηρέτησης, οι περισσότεροι συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα ότι αποτελεί πιθανό όφελος των Υπηρεσιών Μίας Στάσης με ποσοστό 50% (Πίνακας 30).

Πίνακας 30: Μεγαλύτερη ποιότητα εξυπηρέτησης

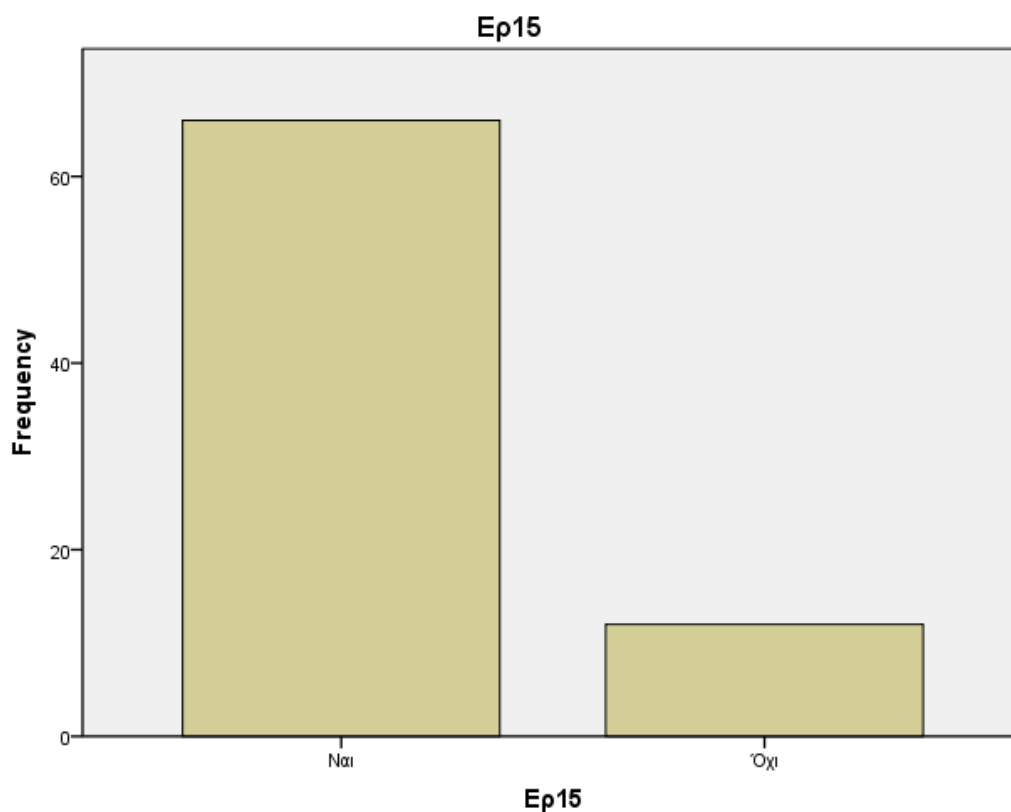
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	18	23,1	23,1	23,1
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	21	26,9	26,9	50,0
Συμφωνώ	27	34,6	34,6	84,6
Συμφωνώ απόλυτα	12	15,4	15,4	100,0
Total	78	100,0	100,0	



Τέλος, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι η προώθηση του Νόμου 4018/2011 για τις Υπηρεσίες Μίας Στάσης στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων αποτελούσε υποχρέωση της χώρας μας. Οι περισσότεροι απάντησαν θετικά με ποσοστό 84,6% (Πίνακας 31).

Πίνακας 31: Η προώθηση του Νόμου 4018/2011 για τις Υπηρεσίες Μίας Στάσης στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων αποτελούσε υποχρέωση της χώρας μας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	66	84,6	84,6	84,6
	Όχι	12	15,4	15,4	100,0
	Total	78	100,0	100,0	



4.5 Συσχετίσεις

Στη συνέχεια με τη χρήση των μη παραμετρικών ελέγχων Mann - Whitney και Kruskal - Wallis, πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις μεταξύ των απόψεων των υπαλλήλων για την αναδιοργάνωση των υπηρεσιών και των δημογραφικών χαρακτηριστικών φύλο και ηλικία.

Από τις συσχετίσεις μεταξύ των απόψεων των υπαλλήλων και του φύλου βρέθηκε ότι, το φύλο σχετίζεται με τις απόψεις ότι βασικές παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης αποτελεί το αναποτελεσματικό σύστημα διοίκησης ($p= 0,000 < 0,05$) και οι άκαμπτες γραφειοκρατικές δομές ($p= 0,003 < 0,05$). Επίσης, βρέθηκε συσχέτιση με το ότι η μείωση διοικητικού κόστους αποτελεί πιθανό όφελος από τον ανασχεδιασμό στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση ($p= 0,009 < 0,05$). Τέλος, βρέθηκε ότι το φύλο σχετίζεται με τις απόψεις ότι οφέλη των Υπηρεσιών Μίας Στάσης αποτελούν η καλύτερη επικοινωνία μεταξύ δημόσιων οργανισμών ($p= 0,000 < 0,05$), το γεγονός ότι οι πολίτες μπορούν να επιλέγουν τον τρόπο της εξυπηρέτησής τους ($p= 0,000 < 0,05$) και τη μεγαλύτερη ποιότητα εξυπηρέτησης ($p= 0,007 < 0,05$). Χαρακτηριστικό είναι ότι σε όλες τις συσχετίσεις οι γυναίκες εμφάνισαν υψηλότερους μέσους όρους από τους άντρες.

Ranks

	Φύλο	N	MeanRank	SumofRanks
Er6_1	Άρρεν	42	30,71	1290,00
	Θήλυ	36	49,75	1791,00
	Total	78		
Er6_5	Άρρεν	42	33,07	1389,00
	Θήλυ	36	47,00	1692,00
	Total	78		
Er10_5	Άρρεν	42	33,61	1411,50
	Θήλυ			

Ανασχεδιασμός διαδικασιών στη Δημόσια Διοίκηση

	Θήλυ	36	46,38	1669,50
	Total	78		
Ερ14_5	Άρρε	42	31,36	1317,00
	Θήλυ	36	49,00	1764,00
	Total	78		
Ερ14_6	Άρρε	42	30,07	1263,00
	Θήλυ	36	50,50	1818,00
	Total	78		
Ερ14_7	Άρρε	42	33,39	1402,50
	Θήλυ	36	46,63	1678,50
	Total	78		

TestStatistics^a

	Ερ6_1	Ερ6_5	Ερ10_5	Ερ14_5	Ερ14_6	Ερ14_7
Mann-Whitney U	387,000	486,000	508,500	414,000	360,000	499,500
Wilcoxon W	1290,00	1389,00	1411,50	1317,00	1263,00	1402,50
Z	0	0	0	0	0	0
Asymp. Sig. (2-tailed)	-3,922 ,000	-2,987 ,003	-2,601 ,009	-3,554 ,000	-4,136 ,000	-2,676 ,007

a. GroupingVariable: Φύλο

Από τις συσχετίσεις μεταξύ των απόψεων των υπαλλήλων και της ηλικίας βρέθηκε ότι η ηλικία σχετίζεται με τις απόψεις ότι βασικές παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης αποτελεί το αναποτελεσματικό σύστημα διοίκησης ($p= 0,011 < 0,05$), το δαιδαλώδες νομικό και κανονιστικό πλαίσιο ($p= 0,004 < 0,05$), το υψηλό κόστος διοικητικής λειτουργίας ($p= 0,043 < 0,05$) και οι άκαμπτες γραφειοκρατικές δομές ($p= 0,015 < 0,05$). Επίσης, βρέθηκε συσχέτιση με το ότι η αύξηση αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας ($p= 0,000 < 0,05$), οι προσαρμογές στις

δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού ($p= 0,044 < 0,05$), η ενίσχυση υποδομών και υπηρεσιών ($p= 0,039 < 0,05$) και η προώθηση θεσμικών και διοικητικών μεταρρυθμίσεων ($p= 0,001 < 0,05$) αποτελούν πιθανά οφέλη από τον ανασχεδιασμό στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Τέλος, βρέθηκε ότι η ηλικία σχετίζεται με τις απόψεις ότι οφέλη των Υπηρεσιών Μίας Στάσης αποτελούν η καλύτερη επικοινωνία μεταξύ δημόσιων οργανισμών ($p= 0,007 < 0,05$), η καλύτερη επικοινωνία μεταξύ δημόσιων οργανισμών ($p= 0,000 < 0,05$), το γεγονός ότι οι πολίτες μπορούν να επιλέγουν τον τρόπο της εξυπηρέτησής τους ($p= 0,044 < 0,05$) και η καλύτερη ποιότητα εξυπηρέτησης ($p= 0,003 < 0,05$).

Ranks

	Προϋπηρεσία	N	MeanRank
Er6_1	6-15 έτη	11	34,05
	16-25 έτη	36	41,67
	Πάνω από 25 έτη	31	38,92
	Total	78	
Er6_2	6-15 έτη	11	44,00
	16-25 έτη	36	42,46
	Πάνω από 25 έτη	31	34,47
	Total	78	
Er6_3	6-15 έτη	11	45,09
	16-25 έτη	36	41,79
	Πάνω από 25 έτη	31	34,85
	Total	78	
Er6_5	6-15 έτη	11	45,50
	16-25 έτη	36	41,50
	Πάνω από 25 έτη	31	35,05
	Total	78	
Er10_1	6-15 έτη	11	38,27

Ανασχεδιασμός διαδικασιών στη Δημόσια Διοίκηση

	16-25 έτη	36	43,17
	Πάνω από 25 έτη	31	35,68
	Total	78	
Ερ10_2	6-15 έτη	11	49,18
	16-25 έτη	36	41,79
	Πάνω από 25 έτη	31	33,40
	Total	78	
Ερ10_3	6-15 έτη	11	43,86
	16-25 έτη	36	38,92
	Πάνω από 25 έτη	31	38,63
	Total	78	
Ερ10_4	6-15 έτη	11	38,00
	16-25 έτη	36	38,88
	Πάνω από 25 έτη	31	40,76
	Total	78	
Ερ14_4	6-15 έτη	11	44,55
	16-25 έτη	36	38,63
	Πάνω από 25 έτη	31	38,73
	Total	78	
Ερ14_5	6-15 έτη	11	46,45
	16-25 έτη	36	38,67
	Πάνω από 25 έτη	31	38,00
	Total	78	
Ερ14_6	6-15 έτη	11	40,05
	16-25 έτη	36	37,25
	Πάνω από 25 έτη	31	41,92
	Total	78	
Ερ14_7	6-15 έτη	11	46,05
	16-25 έτη	36	35,63

Ανασχεδιασμός διαδικασιών στη Δημόσια Διοίκηση

Πάνω από 25 έτη	31	41,68
Total	78	

TestStatistics^{a,b}

	Ερ6 _1	Ερ6 _2	Ερ6 _3	Ερ6 _5	Ερ1 0_1	Ερ1 0_2	Ερ1 0_3	Ερ1 0_4	Ερ1 4_4	Ερ1 4_5	Ερ1 4_6	Ερ1 4_7
Chi-Square	1,109	2,961	2,971	2,739	2,389	6,185	,589	,200	,694	1,312	,776	2,444
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,574	,228	,226	,254	,303	,045	,745	,905	,707	,519	,678	,295

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Προϋπηρεσία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΗ

Σκοπός της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση των απόψεων των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την αναδιοργάνωση των διαδικασιών στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από την έρευνα διερευνήθηκαν οι βασικές παθογένειες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, τα πιθανά οφέλη από τον ανασχεδιασμό στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και τα οφέλη από την αναδιοργάνωση των Υπηρεσιών Μίας Στάσης στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων.

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 78 δημόσιοι υπάλληλοι εκ των οποίων οι περισσότεροι ήταν άνδρες, με ηλικίες που κυμαίνονταν μεταξύ 40-49 ετών, έγγαμοι, κυρίως απόφοιτοι ΠΕ/ΤΕ και με προϋπηρεσία στη δημόσια διοίκηση μεταξύ 16-25 χρόνια.

Όσον αφορά τις βασικές παθογένειες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι η πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων πιστεύει ότι βασικές παθογένειες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης αποτελούν το αναποτελεσματικό σύστημα διοίκησης, το δαιδαλώδες νομικό και κανονιστικό πλαίσιο, το υψηλό κόστος διοικητικής λειτουργίας, οι άκαμπτες γραφειοκρατικές δομές και η μη αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού.

Στη συνέχεια, σχετικά με το αν μπορεί ο ανασχεδιασμός διαδικασιών να εφαρμοστεί στο Δημόσιο Τομέα, οι περισσότεροι δήλωσαν ότι κάτι τέτοιο μπορεί να συμβεί αρκετά. Σχετικά με το αν πρέπει ο ανασχεδιασμός διαδικασιών να εφαρμόζεται στο Δημόσιο Τομέα, οι περισσότεροι υπάλληλοι δήλωσαν ότι πρέπει να εφαρμόζεται πολύ ή πάρα πολύ, ενώ σχετικά με το αν εφαρμόζεται ο ανασχεδιασμός διαδικασιών στο Δημόσιο Τομέα, η πλειοψηφία απάντησε ότι κάτι τέτοιο ισχύει λίγο.

Όσον αφορά τα πιθανά οφέλη από τον ανασχεδιασμό στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, η πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων πιστεύει ότι πιθανά οφέλη αποτελούν η αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, οι προσαρμογές στις δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού, η ενίσχυση των υποδομών και των υπηρεσιών, η προώθηση θεσμικών και διοικητικών μεταρρυθμίσεων, η μείωση του διοικητικού κόστους και η αναδιοργάνωση-απλούστευση των διαδικασιών.

Σχετικά με το αν λειτουργεί ο δημόσιος τομέας έτσι όπως οι πολίτες θα ήθελαν να λειτουργεί, οι περισσότεροι υπάλληλοι απάντησαν πως κάτι τέτοιο ισχύει λίγο, ενώ, επίσης, σε μικρό βαθμό δήλωσαν ότι εξασφαλίζεται η μέγιστη απόδοση των ανθρώπων που εργάζονται στην εξυπηρέτηση του πολίτη.

Στη συνέχεια σχετικά με το αν οι υπηρεσίες αναδιοργανώθηκαν με βάση τον νέο Νόμο, για τις Υπηρεσίες Μίας Στάσης στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων και λειτουργούν, χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα, οι περισσότεροι απάντησαν αρνητικά. Ωστόσο, ως οφέλη των Υπηρεσιών Μίας Στάσης αναφέρθηκαν από τους υπαλλήλους τα εξής: η ταχύτητα εξυπηρέτησης, η άμεση ανταπόκριση, η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα διαδικασιών, η καλύτερη επικοινωνία μεταξύ δημοσίων οργανισμών και η μεγαλύτερη ποιότητα εξυπηρέτησης.

Τέλος, οι περισσότεροι συμμετέχοντες δημόσιοι υπάλληλοι ανέφεραν ότι η προώθηση του συγκεκριμένου νόμου για τις Υπηρεσίες Μίας Στάσης στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων αποτελούσε υποχρέωση της χώρας μας.

Συνολικά, σύμφωνα με όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι που έλαβαν μέρος στην έρευνα και εργάζονται στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης, υποστηρίζουν σε μεγάλο βαθμό τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών στη δημόσια διοίκηση, επισημαίνοντας στην συντριπτική τους πλειοψηφία τα οφέλη των Υπηρεσιών Μίας Στάσης. Ωστόσο, οι υπάλληλοι τονίζουν

ότι ο ανασχεδιασμός διαδικασιών στο Δημόσιο Τομέα δεν εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό, ενώ κάτι τέτοιο θα έπρεπε να συμβαίνει.

Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών για τη δημιουργία «εικονικών» υπηρεσιών μίας στάσης αποτελεί μία εξαιρετική προοπτική. Όπως αναφέρει η Wimmer (2002), η πελατοκεντρική προσέγγιση για τη δημιουργία διαδικτυακών (online) υπηρεσιών μίας στάσης επιτρέπει τη γρήγορη και εύκολη εξυπηρέτηση των πολιτών σε εικοσιτετράωρη βάση από οποιοδήποτε σημείο έχει πρόσβαση στο διαδίκτυο. Η Ευρωπαϊκή Ένωση, αναγνωρίζοντας την προστιθέμενη αξία της εξατομικευμένης ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης για τον πολίτη, χρηματοδοτεί την ανάπτυξη αντίστοιχων εφαρμογών μέσω ποικίλων χρηματοδοτικών μέσων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

Abdolvand, N., Albadvi, A. and Ferdowsi, Z. (2008) ‘Assessing readiness for business process reengineering’, *Business Process Management Journal*, Vol, 14, No. 4, pp.497–511.

Ahmad, H., Francis, A. and Zairi, M. (2007) ‘Business process reengineering: critical success factors in higher education’, *Business Process Management Journal*, Vol. 13, No. 3, pp.451–469.

Aguilar-Saven R.S. (2004). *Business Process Modelling: Review and Framework*. *International Journal of Production Economics*, 90 (2004), 129-149.

Aliaga, M. & Gunderson, B. (2002). *Interactive statistics*. New Jersey : Prentice Hall.

Al-Mashari, M. and Zairi, M. (1999) ‘BPR implementation process: an analysis of key success and failure factors’, *Business Process Management Journal*, Vol. 5, No. 1, pp.87–112.

Andersson, T.D., Gudmundson, A. and Lundberg, C. 2009. Herzberg’s Two - Factor theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Journal of Tourism Management*, 30 : 890 - 899.

Belmiro, T.R., Gardiner, P.D., Simmons, J.E.L. and Rentes, A.F. (2000) ‘Are BPR practitioners really addressing business processes?’, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No. 10, pp.1183–1203.

Cohen, L . , Manion, L . & Morrison, K . (2011) . *Research Methods in Education* . (7th ed) . London : Routledge .

Desel J., T. Ervin. T. (2000). Modeling, Simulation and Analysis of Business Processes. In van der Aalst, W. et al. (Eds.): Business Process Management. Springer Verlag, Berlin, 129-141.

Davenport, T.H. and Short, J.E. (2003) 'Information technology and business process redesign', Operations Management: Critical Perspectives on Business and Management, pp.1–27, Routledge, New York, NY, USA.

Giaglis G.M. (2001). A taxonomy of business process modeling and information systems modeling techniques. International Journal of Flexible Manufacturing Systems, 13 (2001), 2, 209-228.

Goksoy, A., Ozsoy, B., & Vayvay, O. (2012). Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company. International Journal of Business and Management, 7(2), 89-112.

Halachmi, A. and Bovaird, T. (1997) 'Process reengineering in the public sector: learning some private sector lessons', Technovation, Vol. 17, No. 5, pp.227–235.

Hammer, M. (1990) 'Reengineering work: don't automate, obliterate', Harvard Business Review, Vol. 68, No. 4, pp.104–112.

Hammer, M. and Champy, J. (2003) Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution, Harper Business, New York, NY, USA.

Harmon P. (2003). Business Process Change: A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes. Morgan Kaufmann Publishers, San Francisco.

Herzog, N. V., Polajnar, A., & Tonchia, S. (2007). Development and validation of business process reengineering (BPR) variables: a survey research in Slovenian companies. International Journal of Production Research, 45(24), 5811-5834.

Hutton, G. (1995) 'BPR – overcoming impediments to change in the public sector', New Technology, Work, and Employment, Vol. 10, No. 2, pp.147–147.

Indihar Štemberger M., Jaklič J., Popovič A. (2004). Suitability of process maps for business process simulation in business process renovation projects. In Proceedings of the 16th European Simulation Symposium, Budapest, 2004.

Jaklič J., Stemberger M. (2014). A methodology for a business process change in public sector, Informing Science Institute.

Jaklič J., Groznik A., Kovačič A. (2003) Towards e-government: the role of simulation modeling. In Proceedings of the 15th European Simulation Symposium, Delft.

Kettinger W.J., Teng T.C., Guha S.: Business process change: A study of methodologies, techniques, and tools. MIS Quarterly, 21 (1997), 1, 55-81.

Maull, R.S., Tranfield, D.R. and Maull, W. (2003) 'Factors characterising the maturity of BPR programmes', International Journal of Operations & Production Management, Vol. 23, No. 5/6, pp.596–596.

McAdam, R. and Corrigan, M. (2001) 'Re-engineering in public sector health care: a telecommunications case study', International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 14, No. 5, pp.218–227.

McAdam, R. and Donaghy, J. (1999) 'Business process re-engineering in the public sector: a study of staff perceptions and critical success factors', Business Process Management Journal, Vol. 5, No. 1, pp.33–52.

Mitchell, N. and McAdam, R. (1998) 'Development of a business process re-engineering model applicable to the public sector', Total Quality Management, Vol. 9, Nos. 4–5, pp.160–163.

Natarajan, M. (2009) 'Exploring the business process re-engineering: national science library 'experience'', Communications of the IIMA, Vol. 9, No. 4, pp.85–91.

Nawab, S., Ahmad, J. and Shafi, K. (2011) 'An analysis of differences in work motivation between public and private sector organisations', *Interdisciplinary Journal of Contemporary Researching Business*, Vol. 2, No. 11, pp.110–127.

O'Neill, P. and Sohal, A.S. (1999) 'Business process reengineering a review of recent literature', *Technovation*, Vol. 19, No. 9, pp.571–581.

Ongaro, E. (2004) 'Process management in the public sector: the experience of one-stop shops in Italy', *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 17, No. 1, pp.81–107.

Ozcelik, Y. (2010) 'Do business process reengineering projects payoff? Evidence from the United States', *International Journal of Project Management*, Vol. 28, No. 1, pp.7–13.

Peppard, J. and Fitzgerald, D. (1997) 'The transfer of culturally-grounded management techniques: the case of business reengineering in Germany', *European Management Journal*, Vol. 15, No. 4, pp.446–460

Popovič A., Jaklič J. (2004). Problems of business process simulation modeling. In *Proceedings of the Slovene Informatics Conference*. 56-61. In Slovene.

Talwar, R. (1993) 'Business re-engineering – a strategy-driven approach', *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 6, pp.22–40.

Smith, H., Fingar P. (2003) *Business process management: the third wave*. Meghan-Kiffer Press, Tampa.

Smith, M. (2003) 'Business process design: correlates of success and failure', *The Quality Management Journal*, Vol. 10, No. 2, pp.38–49.

Tenner A. R., DeToro I. J. (1997). *Process Redesign: The Implementation Guide for Managers*. Addison-Wesley, Reading, MA.

Trkman, P. (2010) 'The critical success factors of business process management', International Journal of Information Management, Vol. 30, No. 2, pp.125–134.

Wimmer, M. (2002) 'A European perspective towards online one-stop government: the e-GOV project', Electronic Commerce Research and Applications, Vol. 1, pp.92–103.

Wisnosky, D. E., Feeney, R. C., Beckett, J. L. (2001). BPR Wizdom: a practical guide to BPR project management. Wizdom Systems, Naperville (Ill.).

Ελληνική

Μανιάτης Α. (2010), Δημόσια Διοίκηση και ΟΤΑ, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πάτρας.

Σπηλιωτόπουλος Ε. (1999), «Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου», 9η έκδοση, εκδ. Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα - Κομοτηνή.

Τάχος Α. (1996), «Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο», 5η έκδοση, εκδ. Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη.

Διαδίκτυο

<http://www.immigration.gov.gr>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Ποιο είναι το φύλο σας;
 - Άρρεν
 - Θήλυ

2. Ποιά είναι η ηλικία σας;
 - Μέχρι 29 ετών
 - 30-39 ετών
 - 40-49 ετών
 - 50-59 ετών
 - 60 ετών και άνω

3. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;
 - Έγγαμος/η
 - Άγαμος/η
 - Χήρος/α
 - Διαζευγμένος/η

4. Τι εκπαίδευση έχετε;
 - ΥΕ
 - ΔΕ
 - ΠΕ/ΤΕ
 - Κάτοχος μεταπτυχιακού

5. Πόσα χρόνια έχετε προϋπηρεσία στο Δημόσιο Τομέα;
 - Μέχρι 5 έτη
 - 6-15 έτη
 - 16-25 έτη
 - Πάνω από 25 έτη

Ανασχεδιασμός διαδικασιών στη Δημόσια Διοίκηση

6. Στις ερωτήσεις που ακολουθούν παρακαλώ κυκλώστε έναν από τους αριθμούς 1 έως 5, όπου 1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα, σχετικά με το βαθμό που πιστεύετε ότι τα παρακάτω αποτελούν βασικές παθογένειες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

1. Αναποτελεσματικό σύστημα διοίκησης	1	2	3	4	5
2. Δαιδαλώδες νομικό και κανονιστικό πλαίσιο	1	2	3	4	5
3. Υψηλό κόστος διοικητικής λειτουργίας	1	2	3	4	5
4. Χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις	1	2	3	4	5
5. Άκαμπτες γραφειοκρατικές δομές	1	2	3	4	5
6. Μη αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού	1	2	3	4	5

7. Κατά τη γνώμη σας μπορεί ο ανασχεδιασμός διαδικασιών να εφαρμοστεί στο Δημόσιο Τομέα;
- Καθόλου
 - Λίγο
 - Αρκετά
 - Πολύ
 - Πάρα πολύ

Ανασχεδιασμός διαδικασιών στη Δημόσια Διοίκηση

8. Κατά τη γνώμη σας πρέπει ο ανασχεδιασμός διαδικασιών να εφαρμόζεται στο Δημόσιο Τομέα;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

9. Πιστεύετε ότι εφαρμόζεται ο ανασχεδιασμός διαδικασιών στο Δημόσιο Τομέα;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

10. Στις ερωτήσεις που ακολουθούν παρακαλώ κυκλώστε έναν από τους αριθμούς 1 έως 5, όπου 1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα, σχετικά με τα πιθανά οφέλη από τον ανασχεδιασμό στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

1. Αύξηση αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας	1	2	3	4	5
2. Προσαρμογές στις δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού	1	2	3	4	5
3. Ενίσχυση υποδομών και υπηρεσιών	1	2	3	4	5

Ανασχεδιασμός διαδικασιών στη Δημόσια Διοίκηση

4. Προώθηση θεσμικών και διοικητικών μεταρρυθμίσεων	1	2	3	4	5
5. Μείωση διοικητικού κόστους	1	2	3	4	5
6. Αναδιοργάνωση-απλούστευση διαδικασιών	1	2	3	4	5

11. Λειτουργεί ο δημόσιος τομέας έτσι όπως οι πολίτες θα ήθελαν να λειτουργεί;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

12. Εξασφαλίζεται η μέγιστη απόδοση των ανθρώπων που εργάζονται στην εξυπηρέτηση του πολίτη;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

13. Με τον Νόμο 4018/2011 ιδρύθηκαν οι Υπηρεσίες Μίας Στάσης στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων. Πιστεύετε ότι οι υπηρεσίες αναδιοργανώθηκαν με βάση τον νέο Νόμο και λειτουργούν χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα;

- Ναι
- Όχι

14. Στις ερωτήσεις που ακολουθούν παρακαλώ κυκλώστε έναν από τους αριθμούς 1 έως 5, όπου 1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα, σχετικά με τα οφέλη των Υπηρεσιών Μίας Στάσης.

1. Ταχύτητα εξυπηρέτησης	1	2	3	4	5
2. Πελατοκεντρική προσέγγιση στην παροχή υπηρεσιών	1	2	3	4	5
3. Άμεση ανταπόκριση	1	2	3	4	5
4. Μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα διαδικασιών	1	2	3	4	5
5. Καλύτερη επικοινωνία μεταξύ δημόσιων οργανισμών	1	2	3	4	5
6. Οι πολίτες μπορούν να επιλέγουν τον τρόπο της εξυπηρέτησής τους,	1	2	3	4	5
7. Μεγαλύτερη ποιότητα εξυπηρέτησης	1	2	3	4	5

15. Με τον Νόμο 4018/2011 ιδρύθηκαν οι Υπηρεσίες Μίας Στάσης στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων. Η προώθηση του συγκεκριμένου νόμου πιστεύετε ότι αποτελούσε υποχρέωση της χώρας μας;

- Ναι
 Όχι

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Ranks				
	Φύλο	N	MeanRank	SumofRanks
Ερ6_1	Άρρεν	42	30,71	1290,00
	Θήλυ	36	49,75	1791,00
	Total	78		
Ερ6_2	Άρρεν	42	36,50	1533,00
	Θήλυ	36	43,00	1548,00
	Total	78		
Ερ6_3	Άρρεν	42	35,75	1501,50
	Θήλυ	36	43,88	1579,50
	Total	78		
Ερ6_4	Άρρεν	42	37,14	1560,00
	Θήλυ	36	42,25	1521,00
	Total	78		
Ερ6_5	Άρρεν	42	33,07	1389,00
	Θήλυ	36	47,00	1692,00
	Total	78		
Ερ6_6	Άρρεν	42	41,54	1744,50
	Θήλυ	36	37,13	1336,50
	Total	78		
Ερ7	Άρρεν	42	38,11	1600,50
	Θήλυ	36	41,13	1480,50
	Total	78		
Ερ8	Άρρεν	42	35,21	1479,00
	Θήλυ	36	44,50	1602,00
	Total	78		
Ερ9	Άρρεν	42	35,64	1497,00
	Θήλυ	36	44,00	1584,00
	Total	78		
Ερ10_1	Άρρεν	42	38,00	1596,00
	Θήλυ	36	41,25	1485,00
	Total	78		
Ερ10_2	Άρρεν	42	39,18	1645,50
	Θήλυ	36	39,88	1435,50

Ανασχεδιασμός διαδικασιών στη Δημόσια Διοίκηση

	Total	78		
Ερ10_3	Άρρεν	42	38,43	1614,00
	Θήλυ	36	40,75	1467,00
	Total	78		
Ερ10_4	Άρρεν	42	37,79	1587,00
	Θήλυ	36	41,50	1494,00
	Total	78		
Ερ10_5	Άρρεν	42	33,61	1411,50
	Θήλυ	36	46,38	1669,50
	Total	78		
Ερ10_6	Άρρεν	42	40,04	1681,50
	Θήλυ	36	38,88	1399,50
	Total	78		
Ερ11	Άρρεν	42	44,11	1852,50
	Θήλυ	36	34,13	1228,50
	Total	78		
Ερ12	Άρρεν	42	39,61	1663,50
	Θήλυ	36	39,38	1417,50
	Total	78		
Ερ13	Άρρεν	42	35,64	1497,00
	Θήλυ	36	44,00	1584,00
	Total	78		
Ερ14_1	Άρρεν	42	41,43	1740,00
	Θήλυ	36	37,25	1341,00
	Total	78		
Ερ14_2	Άρρεν	42	36,50	1533,00
	Θήλυ	36	43,00	1548,00
	Total	78		
Ερ14_3	Άρρεν	42	41,43	1740,00
	Θήλυ	36	37,25	1341,00
	Total	78		
Ερ14_4	Άρρεν	42	35,64	1497,00
	Θήλυ	36	44,00	1584,00
	Total	78		
Ερ14_5	Άρρεν	42	31,36	1317,00
	Θήλυ	36	49,00	1764,00
	Total	78		

Ανασχεδιασμός διαδικασιών στη Δημόσια Διοίκηση

	Total	78	
Ερ6_4	30-39 ετών	18	36,75
	40-49 ετών	27	38,67
	50-59 ετών	24	42,13
	60 ετών και άνω	9	40,50
	Total	78	
Ερ6_5	30-39 ετών	18	41,75
	40-49 ετών	27	33,67
	50-59 ετών	24	48,88
	60 ετών και άνω	9	27,50
	Total	78	
Ερ6_6	30-39 ετών	18	40,25
	40-49 ετών	27	34,00
	50-59 ετών	24	42,50
	60 ετών και άνω	9	46,50
	Total	78	
Ερ7	30-39 ετών	18	38,50
	40-49 ετών	27	36,00
	50-59 ετών	24	44,19
	60 ετών και άνω	9	39,50
	Total	78	
Ερ8	30-39 ετών	18	44,50
	40-49 ετών	27	32,83
	50-59 ετών	24	41,75
	60 ετών και άνω	9	43,50
	Total	78	
Ερ9	30-39 ετών	18	41,00
	40-49 ετών	27	39,50
	50-59 ετών	24	40,06
	60 ετών και άνω	9	35,00
	Total	78	
Ερ10_1	30-39 ετών	18	43,50
	40-49 ετών	27	26,83
	50-59 ετών	24	44,94
	60 ετών και άνω	9	55,00
	Total	78	
Ερ10_2	30-39 ετών	18	39,25

Ανασχεδιασμός διαδικασιών στη Δημόσια Διοίκηση

	40-49 ετών	27	35,50
	50-59 ετών	24	37,81
	60 ετών και άνω	9	56,50
	Total	78	
Ερ10_3	30-39 ετών	18	38,00
	40-49 ετών	27	35,17
	50-59 ετών	24	38,75
	60 ετών και άνω	9	57,50
	Total	78	
Ερ10_4	30-39 ετών	18	33,00
	40-49 ετών	27	32,17
	50-59 ετών	24	44,75
	60 ετών και άνω	9	60,50
	Total	78	
Ερ10_5	30-39 ετών	18	44,75
	40-49 ετών	27	30,67
	50-59 ετών	24	43,44
	60 ετών και άνω	9	45,00
	Total	78	
Ερ10_6	30-39 ετών	18	40,50
	40-49 ετών	27	32,00
	50-59 ετών	24	41,56
	60 ετών και άνω	9	54,50
	Total	78	
Ερ11	30-39 ετών	18	31,50
	40-49 ετών	27	36,83
	50-59 ετών	24	51,88
	60 ετών και άνω	9	30,50
	Total	78	
Ερ12	30-39 ετών	18	36,75
	40-49 ετών	27	33,67
	50-59 ετών	24	45,50
	60 ετών και άνω	9	46,50
	Total	78	
Ερ13	30-39 ετών	18	44,00
	40-49 ετών	27	44,00
	50-59 ετών	24	34,25

Ανασχεδιασμός διαδικασιών στη Δημόσια Διοίκηση

	60 ετών και άνω	9	31,00
	Total	78	
Ερ14_1	30-39 ετών	18	42,50
	40-49 ετών	27	33,67
	50-59 ετών	24	42,88
	60 ετών και άνω	9	42,00
	Total	78	
Ερ14_2	30-39 ετών	18	33,25
	40-49 ετών	27	46,00
	50-59 ετών	24	38,56
	60 ετών και άνω	9	35,00
	Total	78	
Ερ14_3	30-39 ετών	18	35,00
	40-49 ετών	27	38,83
	50-59 ετών	24	39,50
	60 ετών και άνω	9	50,50
	Total	78	
Ερ14_4	30-39 ετών	18	48,00
	40-49 ετών	27	30,17
	50-59 ετών	24	38,00
	60 ετών και άνω	9	54,50
	Total	78	
Ερ14_5	30-39 ετών	18	58,00
	40-49 ετών	27	29,83
	50-59 ετών	24	32,19
	60 ετών και άνω	9	51,00
	Total	78	
Ερ14_6	30-39 ετών	18	49,00
	40-49 ετών	27	39,00
	50-59 ετών	24	30,69
	60 ετών και άνω	9	45,50
	Total	78	
Ερ14_7	30-39 ετών	18	52,25
	40-49 ετών	27	32,67
	50-59 ετών	24	33,13
	60 ετών και άνω	9	51,50
	Total	78	

Ανασχεδιασμός διαδικασιών στη Δημόσια Διοίκηση

Ηλικία	PearsonCorrelation	1	,009	- ,099	- ,245*	- ,016	,225*	,178	,215	,356**	,185	-,063	- ,160	- ,152	- ,096
	Sig. (2-tailed)		,937	,386	,031	,887	,047	,118	,059	,001	,105	,000	,570	,162	,183
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Ep6_1	PearsonCorrelation	,009	1	,273*	,174	,304**	,469**	-,029	,078	,108	,157	,063	,127	,043	,364**
	Sig. (2-tailed)	,937		,015	,127	,007	,000	,802	,496	,347	,171	,583	,267	,709	,001
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Ep6_2	PearsonCorrelation	-,099	,273*	1	,489**	,718**	,289*	,397**	-,031	,275*	- ,068	- ,071	-,129	- ,038	-,029
	Sig. (2-tailed)	,386	,015		,000	,000	,010	,000	,788	,015	,557	,534	,386	,268	,739
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Ep6_3	PearsonCorrelation	-,245*	,174	,489**	1	,625**	,342**	,313**	,182	,480**	- ,248	- ,295	,060	,131	,002
	Sig. (2-tailed)	,031	,127	,000		,000	,000	,000	,111	,000	,029	,009	,600	,253	,985
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Ep6_5	PearsonCorrelation	-,016	,304**	,718**	,625**	1	,474**	,573**	,455**	,675**	- ,217	- ,140	,090	,069	- ,086
	Sig. (2-tailed)	,887	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,056	,220	,432	,546	,452
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Ep10_1	PearsonCorrelation	,225*	,469**	,289*	,342**	,474**	1	,659**	,594**	,711**	- ,283	- ,082	,160	,116	,082
	Sig. (2-tailed)	,047	,000	,010	,000	,000		,000	,000	,000	,012	,476	,161	,310	,478
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78

Ανασχεδιασμός διαδικασιών στη Δημόσια Διοίκηση

	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	
Ep1	PearsonCo	,17	-	,39	,31	,57	,65	1	,58	,77	-	,0	,29	,31	,09	,20
0_2	rrelation	8	,02	7**	3**	3**	9**		6**	0**	,3	60	4**	8**	8	4
			9								51					
	Sig. (2-	,11	,80	,00	,00	,00	,00		,00	,00	,0	,6	,00	,00	,39	,07
	tailed)	8	2	0	5	0	0		0	0	02	03	9	5	5	3
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Ep1	PearsonCo	,21	,07	-	,18	,45	,59	,58	1	,70	-	,0	,32	-	-	,45
0_3	rrelation	5	8	,03	2	5**	4**	6**		9**	,2	25	5**	,02	,01	4**
				1							75			0	6	
	Sig. (2-	,05	,49	,78	,11	,00	,00	,00		,00	,0	,8	,00	,86	,89	,00
	tailed)	9	6	8	1	0	0	0		0	15	27	4	2	1	0
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Ep1	PearsonCo	,35	,10	,27	,48	,67	,71	,77	,70	1	-	-	,27	,17	-	,31
0_4	rrelation	6**	8	5*	0**	5**	1**	0**	9**		,3	,1	2*	5	,02	3**
											38	78		6		
	Sig. (2-	,00	,34	,01	,00	,00	,00	,00	,00		,0	,1	,01	,12	,82	,00
	tailed)	1	7	5	0	0	0	0	0		02	19	6	6	4	5
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Ep1	PearsonCo	,18	,15	-	-	-	-	-	-	-	1	-	,08	-	,10	-
1	rrelation	5	7	,06	,24	,21	,28	,35	,27	,33		,1	0	,11	5	,01
				8	8*	7	3*	1**	5*	8**		68		4		9
	Sig. (2-	,10	,17	,55	,02	,05	,01	,00	,01	,00		,1	,48	,32	,36	,86
	tailed)	5	1	7	9	6	2	2	5	2		42	4	0	1	9
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Ep1	PearsonCo	-	,06	-	-	-	-	,06	,02	-	-	1	-	,00	,37	,03
3	rrelation	,38	3	,07	,29	,14	,08	0	5	,17	,1		,13	4	6**	2
		9**		1	5**	0	2			8	68		6			
	Sig. (2-	,00	,58	,53	,00	,22	,47	,60	,82	,11	,1		,23	,97	,00	,78
	tailed)	0	3	4	9	0	6	3	7	9	42		4	3	1	0
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Ep1	PearsonCo	,06	,12	-	,06	,09	,16	,29	,32	,27	,0	-	1	,64	,52	,78
4_4	rrelation	5	7	,09	0	0	0	4**	5**	2*	80	,1		4**	1**	8**
				9								36				

Ανασχεδιασμός διαδικασιών στη Δημόσια Διοίκηση

	Sig. (2-tailed)	,570	,267	,386	,600	,432	,161	,009	,004	,016	,484	,234		,000	,000	,000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Ep1 4_5	PearsonCorrelation	-,160	,043	,127	,131	,069	,116	,318**	-,020	,175	-,104	,644**	1	,481**	,544**	
	Sig. (2-tailed)	,162	,709	,268	,253	,546	,310	,005	,862	,126	,320	,973	0	,000	,000	,000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Ep1 4_6	PearsonCorrelation	-,152	,364**	-,038	,002	-,086	,082	,098	-,016	-,026	,105	,376	,521**	,481**	1	,560**
	Sig. (2-tailed)	,183	,001	,739	,989	,454	,478	,395	,891	,824	,361	,001	,000	,000	,000	,000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Ep1 4_7	PearsonCorrelation	-,096	,249*	-,029	,315**	,231*	,239*	,204	,454**	,313**	-,019	,788**	,544**	,560**	1	
	Sig. (2-tailed)	,404	,028	,800	,005	,042	,035	,073	,000	,005	,869	,780	,000	,000	,000	
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).