



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

---

Διπλωματική Εργασία

**«ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ  
ΚΕΝΤΡΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ (ΚΕΠ)»**

της

**ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΑΣ Ε. ΚΟΥΡΤΙΔΟΥ**

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

Ιανουάριος 2019

## Ευχαριστίες

Θέλω να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας Γεώργιο Τσιότρα για την καθοδήγησή του κατά την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, καθώς και όλους τους καθηγητές του «Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση» για την πολύτιμη διδασκαλία τους.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της τριμελούς επιτροπής αξιολόγησης της διπλωματικής μου εργασίας, καθώς και τους αγαπημένους μου συναδέλφους που έβαλαν το λιθαράκι τους για την ολοκλήρωση της διπλωματικής, απαντώντας στο ερωτηματολόγιο της έρευνάς μου.

Τέλος, θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου τόσο για την αγάπη, την στήριξη και την καθοδήγηση όσο και για τις όποιες «θυσίες» έκαναν για μένα καθ' όλα τα χρόνια των σπουδών μου.

## Περίληψη

Στην εποχή του συνεχούς μεταβαλλόμενου κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος και του σύγχρονου απαιτητικού και ενήμερου πολίτη είναι αναγκαίο οι δημόσιοι οργανισμοί να παρέχουν ποιοτικότερες υπηρεσίες. Η παρούσα διπλωματική εργασία περιγράφει τη σημασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) για τη σύγχρονη δημόσια διοίκηση. Ειδικότερα, παρουσιάζονται και αναλύονται οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας ενός προγράμματος υιοθέτησης πρακτικών της ΔΟΠ και οι απαραίτητες προϋποθέσεις που θα επιφέρουν μακροπρόθεσμα οφέλη στους δημόσιους οργανισμούς.

Σκοπός της εργασίας είναι να παρουσιάσει τις προσπάθειες εφαρμογής πρακτικών της ΔΟΠ από την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και να ενισχύσει την πορεία ενός επιτυχημένου θεσμού, των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών. Για το λόγο αυτό πραγματοποιείται ανασκόπηση της ευρύτερης βιβλιογραφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με αναφορές σε θεωρίες και εφαρμογές της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα, και εκπόνηση έρευνας με τη συμπλήρωση δομημένου ερωτηματολογίου από υπαλλήλους των ΚΕΠ.

Το ερευνητικό μέρος της διπλωματικής εστιάζεται στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) που αποτελούν διακεκριμένο θεσμό της δημόσιας διοίκησης και καίριο σημείο εξυπηρέτησης των πολιτών, παρέχοντας ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών. Σύμφωνα με τα πορίσματα της έρευνας, η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα ΚΕΠ δεν είναι ολική και ουσιαστική, χωρίς βέβαια να αποκλείονται δείγματα προσπαθειών βελτίωσης της εικόνας των οργανισμών και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Καθοριστικό ρόλο στη σωστή εφαρμογή της ΔΟΠ στις υπηρεσίες των ΚΕΠ παίζει η οργανωσιακή κουλτούρα των υπηρεσιών και η θετική στάση των ανώτατων διοικητικών στελεχών του δημοσίου απέναντι σε καλές πρακτικές δημόσιας διοίκησης.

Λέξεις-Κλειδιά: Ποιότητα, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), δημόσιος τομέας, Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)

## Abstract

In an era of ever-changing socio-economic environment and of today's demanding and well-informed citizen, it is necessary for public sectors to provide better services. This diploma thesis describes the importance of Total Quality Management (TQM) for the modern public administration. In particular, the critical success factors of a TQM adoption program and the necessary conditions that will bring long-term benefits to public sectors are presented and analyzed.

The purpose of this paper is to present the implementation attempts of TQM practices by the Hellenic Public Administration and to strengthen the course of a successful institution of Citizen Service Centers. For this reason, a review of the bibliography of the TQM is carried out, with references in theories and applications of TQM in the public sector, and CSC employees carry out a research with a completion of a structured questionnaire.

The research part of the diploma thesis focuses on Citizens Service Centers (CSC's), which are a distinguished public administration institution and a key point of citizen's service, providing a wide range of services. According to the findings of the survey, the implementation of Total Quality Management principles in CSC's is not total and substantial, without, of course, excluding attempts to improve the image of the organizations and the quality of the services provided. A decisive role in the proper implementation of TQM in the CSC's services plays the organizational culture of services and the positive attitude of senior government officials towards good public administration practices.

Key-Words: Quality, Total Quality Management (TQM), public sector, Citizen Service Centers (CSC)

## Περιεχόμενα

Ευχαριστίες .....	ii
Περίληψη.....	iii
Abstract.....	iv
Ευρετήριο Πινάκων.....	i
Ευρετήριο Διαγραμμάτων.....	i
Συντομογραφίες.....	ii
Εισαγωγή .....	1
ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	3
1.1. Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	3
1.2. Βασικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	5
1.3. Ιστορική Αναδρομή και Εξέλιξη της ΔΟΠ .....	8
1.4. Οι Θεωρητικοί της Ποιότητας.....	12
1.4.1. Edwards W. Deming (1900-1993) .....	15
1.4.2. Joseph M. Juran (1904-2008) .....	19
1.5. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της εφαρμογής ΔΟΠ.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> : ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΟΠ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	24
2.1. Εισαγωγή της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα .....	24
2.2. Περιπτώσεις εφαρμογής ΔΟΠ στη Δημόσια Διοίκηση.....	26
2.3. Διαφορές ΔΟΠ σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.....	29
2.4. Εφαρμογή Εργαλείων Ποιότητας ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα.....	31
2.4.1. Σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων (MBO).....	31
2.4.2. Δείκτες Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας .....	33
2.4.3. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) .....	35
2.4.4. Πιστοποίηση βάσει ISO.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΕΝΤΡΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ.....	39
3.1. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	39
3.2. Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των ΚΕΠ .....	43
3.2.1. Σύσταση των ΚΕΠ.....	43
3.2.2. Αποστολή και Στόχος των ΚΕΠ .....	44
3.2.3. Λειτουργίες των ΚΕΠ.....	45
3.2.4. Εποπτεία των ΚΕΠ.....	47

3.3. Εφαρμογή εργαλείων ποιότητας ΔΟΠ στα ΚΕΠ .....	49
3.4. Έρευνα αναγνωρισιμότητας ΚΕΠ .....	53
ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	56
4.1. Σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	56
4.2. Καθορισμός δείγματος και δομή ερωτηματολογίου.....	56
4.3. Είδος και μέθοδος έρευνας.....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> : ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ .....	58
5.1. Περιγραφική ανάλυση δεδομένων.....	58
5.1.1. Δημογραφικά στοιχεία.....	58
5.1.2. Δεδομένα δείγματος σχετικά με το Δημόσιο Τομέα .....	61
5.1.3. Δεδομένα δείγματος σχετικά με τις υπηρεσίες των ΚΕΠ .....	66
5.1.4. Δεδομένα δείγματος σχετικά με τους υπαλλήλους των ΚΕΠ .....	73
5.2. Δείκτης αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων.....	82
5.3. Συσχέτιση μεταβλητών .....	86
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 <sup>ο</sup> : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	92
6.1. Συμπεράσματα.....	92
6.2. Περιορισμοί και Προτάσεις.....	95
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	96
Ξένη βιβλιογραφία.....	96
Ελληνική βιβλιογραφία.....	100
Ηλεκτρονικές Πηγές .....	104
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	105
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΦΕΚ 102/Α΄/01-05-2002 .....	105
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Ερωτηματολόγιο Εργαζομένων στα ΚΕΠ .....	108

## Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1.1.: Ο προσανατολισμός των συγγραφέων του μάνατζμεντ ποιότητας.....	14
Πίνακας 2.1.: Τα μέρη της σειράς ISO 9000.....	37
Πίνακας 3.1.: Στοιχεία των δέκα δημοφιλέστερων υπηρεσιών ΚΕΠ το 2018.....	46
Πίνακας 3.2.: Βαθμός ικανοποίησης και αξιολόγησης των ΚΕΠ σε %.....	51
Πίνακας 5.1.: Δημογραφικά στοιχεία δείγματος.....	58
Πίνακας 5.2α.: Δεδομένα για το δημόσιο τομέα.....	61
Πίνακας 5.2β.: Δεδομένα για το δημόσιο τομέα.....	63
Πίνακας 5.3.: Δεδομένα για τις υπηρεσίες ΚΕΠ.....	66
Πίνακας 5.4.: Δεδομένα για τους υπαλλήλους ΚΕΠ.....	73
Πίνακας 5.5.: Συνολική μέτρηση αξιοπιστίας ερωτηματολογίου.....	83
Πίνακας 5.6.: Μέτρηση αξιοπιστίας για κάθε μεταβλητή.....	84
Πίνακας 5.7.: Φύλο * Γρήγορες υπηρεσίες στους πολίτες .....	86
Πίνακας 5.8.: Φύλο * Αύξηση απόδοσης εξατομικεύοντας τις ανάγκες των πολιτών.....	87
Πίνακας 5.9.: Εκπαίδευση * Τελική επιθεώρηση και έλεγχος εκροών.....	88
Πίνακας 5.10.: Θέση εργασίας * Ομαδικότητα και συμμετοχή των υπαλλήλων.....	90
Πίνακας 5.11.: Θέση εργασίας * Επαρκής εκπαίδευση των υπαλλήλων.....	91

## Ευρετήριο Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1.: Ανάλυση Όρων ΔΟΠ.....	4
Διάγραμμα 1.2.: Κύκλος Συνεχούς Βελτίωσης PDCA.....	6
Διάγραμμα 1.3.: Το Τρίγωνο της Ποιότητας TQM .....	8
Διάγραμμα 1.4.: Η εξέλιξη της ΔΟΠ.....	10
Διάγραμμα 1.5.: Τα τέσσερα επίπεδα στην εξέλιξη του TQM.....	12
Διάγραμμα 1.6.: Ο Κύκλος του Deming.....	19
Διάγραμμα 2.1.: Οι τρεις πυλώνες προώθησης της TQM στο δημόσιο τομέα.....	24
Διάγραμμα 2.2.: Διαχρονική εξέλιξη αριθμού διεκπεραίωσης παραπόνων πολιτών...28	
Διάγραμμα 2.3.: Η Ιεραρχία στη Δημόσια Διοίκηση.....	32
Διάγραμμα 2.4.: Το Μοντέλο Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ).....	35
Διάγραμμα 3.1.: Επιχειρηματικό Περιβάλλον της Ε.Ε. το 2018.....	40
Διάγραμμα 3.2.: Πλήθος ΚΕΠ ανά Περιφέρεια.....	44
Διάγραμμα 3.3.: Τρόπος λειτουργίας των ΚΕΠ.....	45
Διάγραμμα 3.4.: Οργανόγραμμα ΔΟΛ ΚΕΠ.....	48

Διάγραμμα 3.5.: «Ο σφυγμός του επιχειρείν 2018».....	52
Διάγραμμα 5.1.: Κατανομή φύλου.....	59
Διάγραμμα 5.2.: Κατανομή ηλικίας.....	59
Διάγραμμα 5.3.: Κατανομή επιπέδου εκπαίδευσης.....	60
Διάγραμμα 5.4.: Κατανομή σχέσης και θέσης εργασίας.....	60
Διάγραμμα 5.5.: Κατανομή δείγματος 1ης ερώτησης.....	62
Διάγραμμα 5.6.: Κατανομή δείγματος 2ης ερώτησης.....	62
Διάγραμμα 5.7.: Κατανομή δείγματος 3ης ερώτησης.....	63
Διάγραμμα 5.8.: Κατανομή δείγματος 4ης ερώτησης.....	64
Διάγραμμα 5.9.: Κατανομή δείγματος 5ης ερώτησης.....	65
Διάγραμμα 5.10.: Κατανομή δείγματος 6ης ερώτησης.....	65
Διάγραμμα 5.11.: Κατανομή δείγματος 7ης ερώτησης.....	68
Διάγραμμα 5.12.: Κατανομή δείγματος 8ης ερώτησης.....	68
Διάγραμμα 5.13.: Κατανομή δείγματος 9ης ερώτησης.....	69
Διάγραμμα 5.14.: Κατανομή δείγματος 10ης ερώτησης.....	69
Διάγραμμα 5.15.: Κατανομή δείγματος 11ης ερώτησης.....	70
Διάγραμμα 5.16.: Κατανομή δείγματος 12ης ερώτησης.....	70
Διάγραμμα 5.17.: Κατανομή δείγματος 13ης ερώτησης.....	71
Διάγραμμα 5.18.: Κατανομή δείγματος 14ης ερώτησης.....	71
Διάγραμμα 5.19.: Κατανομή δείγματος 15ης ερώτησης.....	72
Διάγραμμα 5.20.: Κατανομή δείγματος 16ης ερώτησης.....	72
Διάγραμμα 5.21.: Κατανομή δείγματος 17ης ερώτησης.....	75
Διάγραμμα 5.22.: Κατανομή δείγματος 18ης ερώτησης.....	76
Διάγραμμα 5.23.: Κατανομή δείγματος 19ης ερώτησης.....	76
Διάγραμμα 5.24.: Κατανομή δείγματος 20ης ερώτησης.....	77
Διάγραμμα 5.25.: Κατανομή δείγματος 21ης ερώτησης.....	77
Διάγραμμα 5.26.: Κατανομή δείγματος 22ης ερώτησης.....	78
Διάγραμμα 5.27.: Κατανομή δείγματος 23ης ερώτησης.....	78
Διάγραμμα 5.28.: Κατανομή δείγματος 24ης ερώτησης.....	79
Διάγραμμα 5.29.: Κατανομή δείγματος 25ης ερώτησης.....	79
Διάγραμμα 5.30.: Κατανομή δείγματος 26ης ερώτησης.....	80
Διάγραμμα 5.31.: Κατανομή δείγματος 27ης ερώτησης.....	80
Διάγραμμα 5.32.: Κατανομή δείγματος 28ης ερώτησης.....	81
Διάγραμμα 5.33.: Κατανομή δείγματος 29ης ερώτησης.....	81



## Συντομογραφίες

ΑΕΙ	: Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
ΔΟΛ ΚΕΠ	: Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας ΚΕΠ
ΔΟΠ	: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΕΕ	: Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΦΚΑ	: Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης
ΙΔΑΧ	: Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου
ΚΕΠ	: Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών
ΚΠΑ	: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
ΟΑΕΔ	: Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού
ΟΟΣΑ	: Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΣΔΠ	: Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας
ΤΕΙ	: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
ΤΠΕ	: Τεχνολογία Πληροφορικής και Επικοινωνιών
ΥΠΕΣΔΔΑ	: Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης
ΦΕΚ	: Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως
CAF	: Common Assessment Framework
EFQM	: European Foundation for Quality Management
ISO	: International Organization for Standardization
MBO	: Management by Objectives
NPM	: New Public Management
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
TQM	: Total Quality Management

## Εισαγωγή

Σε μια εποχή θάμβους και παράκρουσης είναι πλέον εμφανής η απαίτηση για μία διαρκώς αυξανόμενη ποιότητα σε όλους τους τομείς, είτε αυτό αφορά σε προϊόντα είτε σε υπηρεσίες. Η οικονομική κρίση καθιστά επιτακτική την ανάγκη βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών, με ταυτόχρονη μείωση των δαπανών. Τα νέα δεδομένα της εποχής οδηγούν πολλές οικονομίες παγκοσμίως στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), προκειμένου να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά (Torsen, 2018).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management – TQM) αποτελεί το σύστημα που αναπτύσσει, συντηρεί και βελτιώνει την ποιότητα, αυξάνοντας ταυτόχρονα την ικανοποίηση εσωτερικών και εξωτερικών πελατών ενός οργανισμού. Ένα σύστημα που προωθεί την οργανωτική ανάπτυξη με τη συνεχή βελτίωση των προτύπων ποιότητας, την εκπαίδευση του εργαζόμενου και τη συνεχή βελτίωση του προϊόντος (Torsen, 2018). Η ΔΟΠ είναι μια νεότερη προσέγγιση του τρόπου διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους (Δερβιτσιώτης, 2001).

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) βασίζονται στις αρχές της ΔΟΠ, εστιάζοντας στις προσδοκίες και τις ανάγκες των πολιτών. Είναι ένας θεσμός που επιδιώκει να θέτει τον πολίτη στο επίκεντρο της δράσης του, να υποστηρίζει τη συμμετοχή των υπαλλήλων και τη συνεχή εκπαίδευσή τους, και να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας με τη χρήση Τεχνολογίας Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ). Ωστόσο, κρίνεται χρήσιμο να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένα και λειτουργούν στις μέρες μας τα ΚΕΠ, αξιοποιώντας τις αρχές και τα εργαλεία της ΔΟΠ.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η προσέγγιση της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, προσαρμοσμένη στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Ειδικότερα, θα παρουσιαστούν τα θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα και θα διερευνηθεί κατά πόσο εφαρμόζονται οι αρχές και οι τεχνικές της ΔΟΠ στα ΚΕΠ προς όφελος των πολιτών. Στη συνέχεια, θα εξετασθούν τυχόν περιθώρια βελτίωσης του θεσμού, εντοπίζοντας τα δυνατά κι αδύναμα σημεία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών. Βασικός στόχος της συγκεκριμένης μελέτης είναι η

μεγαλύτερη εξοικείωση των εργαζομένων στα ΚΕΠ με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ και τις τεχνικές βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στην Ελλάδα.

Το κύριο σώμα του κειμένου χωρίζεται σε δύο μέρη, το θεωρητικό και το εμπειρικό. Αναλυτικά, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μία προσπάθεια αποσαφήνισης των εννοιών και των βασικών αρχών της ΔΟΠ. Ακολουθεί η ιστορική αναδρομή της ΔΟΠ, με αναφορές στους κυριότερους θεωρητικούς θεμελιωτές της, και παρουσιάζονται τα διάφορα στάδια της εξέλιξής της μέχρι την ενσωμάτωσή της στο δημόσιο τομέα. Στη συνέχεια αναλύονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα από την εφαρμογή των πρακτικών και των τεχνικών της ΔΟΠ σε επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Το δεύτερο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην παρουσία της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα, με αναφορές σε συγκεκριμένες περιπτώσεις εφαρμογής της στη Δημόσια Διοίκηση ξένων χωρών. Στη συνέχεια επισημαίνονται οι διαφορές που προκύπτουν από την εφαρμογή των πρακτικών και των εργαλείων της ΔΟΠ στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα αντίστοιχα. Έπειτα, γίνεται αναφορά στα τεχνικά εργαλεία της ΔΟΠ που εφαρμόζονται στο δημόσιο τομέα σε Ελλάδα και εξωτερικό. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται το Σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων (MBO), οι Δείκτες Μέτρησης της αποδοτικότητας των δημόσιων υπηρεσιών, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) και το Πρότυπο Πιστοποίησης ISO.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο θεσμικό πλαίσιο με βάση το οποίο συστάθηκαν τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών στην Ελλάδα. Στη συνέχεια, αναλύονται τα τεχνικά εργαλεία της ΔΟΠ που υιοθετήθηκαν και εφαρμόστηκαν από τα ΚΕΠ, καθώς και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την εφαρμογή τους με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τέλος, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα παλαιότερων ερευνών που έλαβαν χώρα στην Ελλάδα για την αναγνωρισιμότητα των ΚΕΠ από τους πολίτες.

Στο δεύτερο μέρος της διπλωματικής εργασίας, το εμπειρικό, γίνεται αναφορά στη μεθοδολογία και τα δεδομένα της δειγματοληπτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε υπαλλήλους των ΚΕΠ. Επιχειρείται συνοπτική ερμηνεία των αποτελεσμάτων της εμπειρικής έρευνας και παρουσίαση των συμπερασμάτων αυτής. Στο τέλος, διατυπώνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα της εφαρμογής ΔΟΠ στα ΚΕΠ.

## ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

#### 1.1. Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Ο Ζαβλανός (2006) όρισε τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως την αμοιβαία συνεργασία όλων των εργαζομένων ενός οργανισμού με απώτερο στόχο να παραχθούν προϊόντα και υπηρεσίες που να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ βασίζεται στην έννοια της ποιότητας ως ένα αγαθό ή μια υπηρεσία.

Σύμφωνα με τον Κέφη (2014) οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί πρέπει να ορίζουν την ποιότητα σύμφωνα με την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών του πελάτη. Η εστίαση στον πελάτη, η διαπίστωση των προτιμήσεών του και η τροφοδότηση των αναγκών του αποτελούν τους παράγοντες επιτυχίας που διαφοροποιούν τις «άριστες» επιχειρήσεις (Rose, Uli, Abdul, & NG, 2004). Ο Mosadeghrad (2013) ορίζει την ποιότητα ως την προσαρμογή στις προδιαγραφές και στις απαιτήσεις, την ικανότητα για χρήση, την παραγωγή προϊόντων με έναν καθορισμένο τρόπο παραγωγής και αξιοπιστίας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και σύμφωνα με τις απαιτήσεις της αγοράς.

Υπάρχουν δύο διακριτές διαστάσεις στη φιλοσοφία της (Wild, 1995):

- Διοίκηση ποιότητας (quality management) στον κύκλο ζωής του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- Δέσμευση και εμπλοκή από όλο τον οργανισμό στα προγράμματα διασφάλισης και ελέγχου της ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα ολοκληρωμένο διοικητικό σύστημα με στρατηγικές προοπτικές, εφαρμόζοντας εργαλεία και τεχνικές, με τις οποίες μεταφράζονται οι ανάγκες των πελατών σε προδιαγραφές που πρέπει να πληροί η διαδικασία παραγωγής και το προϊόν, και αφετέρου ελέγχονται οι διαδικασίες και τα προϊόντα, ώστε να διασφαλίζονται οι προδιαγραφές και να παραδίδονται έγκαιρα τα προϊόντα στον πελάτη.

Στα πλαίσια του συστήματος της ΔΟΠ βασική προϋπόθεση αποτελεί και η εμπλοκή όλων των εργαζομένων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, από τα πιο χαμηλά έως και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Η εφαρμογή ενός συστήματος ΔΟΠ έχει ως

αποτέλεσμα διαδικασίες χωρίς λάθη, οι οποίες παραδίδουν προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών, παραδίδονται στην ώρα τους καθώς και σε ανταγωνιστική τιμή (Hradesky, 1995).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελείται από τρεις όρους, όπως αναλύονται στο Διάγραμμα 1.1. που ακολουθεί.



Διάγραμμα 1.1.: Ανάλυση Όρων ΔΟΠ  
Πηγή: Κορρές & Μυλωνάς, 2010, σ. 36

Καλείται «**Ολική**», από τον όρο «total» που εισήχθη από τον Feigenbaum (1991), γιατί προτείνει την εμπλοκή όλων των συντελεστών της επιχείρησης, και ιδιαίτερα των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία, και «**Ποιότητα**», γιατί θέτει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της επιχείρησης όχι το κέρδος, με τη στενή έννοια του όρου, αλλά την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών (Δερβιτσιώτης, 1993).

Οι Evans & Dean (2003) προσεγγίζουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα και όχι ως ένα μεμονωμένο πρόγραμμα που εφαρμόζεται σε μία επιχείρηση, και θεωρούν ότι αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της οργανωσιακής στρατηγικής μιας επιχείρησης που επεκτείνεται προς τα εμπρός και προς τα πίσω για να συμπεριλάβει την εφοδιαστική αλυσίδα και όλους τους εν δυνάμει πελάτες.

Οι Ali & Zairi (2006) υποστηρίζουν πως ο ρόλος της Διοίκησης είναι η επικοινωνία με όλα τα μέλη της εταιρίας και η εκπαίδευση αυτών, προκειμένου να τους μεταλαμπαδεύσει τις ποιοτικές αξίες και τη σύμφωνη με αυτές εταιρική κουλτούρα, αλλά και η δέσμευση για την επίτευξη των στόχων της εταιρίας που αφορούν στην ποιότητα. Προκειμένου να καταστή εφικτή η ανάπτυξη της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό, είναι σημαντικό και αναγκαίο να υπάρχουν κοινές κατευθύνσεις και αρχές που να ακολουθούνται με συνέπεια (Ζαβλανός, 2003).

## **1.2. Βασικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια προσέγγιση διοίκησης που στηρίζεται στην υιοθέτηση και τήρηση τριών βασικών αρχών (Evans & Lindsay, 2008):

- ✓ Εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη και των ενδιαφερόμενων μελών – Stakeholders (στελέχη, εργατικό προσωπικό, προμηθευτές)
- ✓ Συμμετοχή όλων των εργαζομένων και έμφαση στο ομαδικό πνεύμα εργασίας
- ✓ Εστίαση στις διαδικασίες με στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση

Εστίαση στον πελάτη και στα ενδιαφερόμενα μέρη: Βασικός στόχος της επιχείρησης είναι να εντοπίσει με σωστή έρευνα τις ανάγκες και προτιμήσεις του πελάτη, προκειμένου να του προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που όχι μόνο θα ικανοποιούν τις απαιτήσεις αλλά θα υπερβαίνουν τις προσδοκίες του. Η εφαρμογή της ΔΟΠ για να εξασφαλίσει βελτίωση των προϊόντων, που θα προσδώσουν αξία στον πελάτη και θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση και την αφοσίωσή του, είναι απαραίτητο να εντοπιστούν και να γίνουν κατανοητές τόσο οι ανάγκες του εξωτερικού πελάτη όσο και του εσωτερικού.

Συμμετοχή και ομαδική εργασία: Η ολική ποιότητα αφορά όλους όσοι εργάζονται σε μια επιχείρηση, από τη διοίκηση μέχρι τους εργαζόμενους. Επιδιώκεται συνεργασία τόσο στην κάθετη όσο και στην οριζόντια δομή του οργανισμού. Συγκροτούνται ομάδες εργασίας που στόχο έχουν τη λήψη αποφάσεων, την επίλυση των προβλημάτων και το μηδενισμό των σφαλμάτων μέσα από τον επιτυχημένο συντονισμό της προσπάθειας των ατόμων και τον προγραμματισμό των ενεργειών τους. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εξασφαλίζει την ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων μέσω της προώθησης δομών οργανικής φύσης, της διασφάλισης της συνεργασίας και του συντονισμού. Ο ανασχεδιασμός των διοικητικών ρόλων και ο

επαναπροσδιορισμός του περιεχομένου της εργασίας αποτελούν κρίσιμες συνέπειες της ΔΟΠ (Ακρίβος, Μιχαλόπουλος, Παππάς, & Τερζή, 2009).

Εστίαση στις διαδικασίες: Η βελτίωση των διαδικασιών αποτελεί άλλη μία σημαντική συνιστώσα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στόχος κάθε διαδικασίας σε έναν οργανισμό πρέπει να είναι το πώς θα δημιουργήσει αξία για τον πελάτη. Απαιτείται να δίνεται έμφαση στο σύνολο των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα και όχι μόνο στην παραγωγή. Η ουσιαστική θεώρηση είναι ότι οποιαδήποτε λειτουργία ενός οργανισμού μπορεί να βελτιωθεί (Evans & Lindsay, 2008).

Έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις: Ο κυριότερος σκοπός είναι η συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης των υπηρεσιών. Κατά τους θεωρητικούς Deming, Juran και Oakland η διαρκής βελτίωση ταυτίζεται με την παροχή ποιοτικότερων προϊόντων, με σκοπό την ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων και των αστοχιών ενός οργανισμού. Η ΔΟΠ είναι ένα σύστημα που προωθεί τη διαρκή μάθηση, με στόχο την εκμάθηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων, ώστε να μπορεί ο οργανισμός να ανταποκρίνεται στα νέα δεδομένα. Η Ολική Ποιότητα επιδιώκει διαρκή βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού, των προμηθευτών, του εξοπλισμού, των υλικών και των διαδικασιών, με στόχο την αριστεία, η οποία δεν επιτυγχάνεται ποτέ αλλά πάντα επιδιώκεται (Heiser & Render, 2008).

Ο Κύκλος του Deming (Διάγραμμα 1.2.) απεικονίζει ακριβώς αυτή την αδιάκοπη και συνεχή προσπάθεια για τη βελτίωση των προϊόντων – υπηρεσιών.

### *The Deming Wheel*



Διάγραμμα 1.2.: Κύκλος Συνεχούς Βελτίωσης PDCA  
Πηγή: James, 1998, p.73

- **PLAN:** Study current situation and make plan
- **DO:** Implement the plan and measure its performance
- **CHECK:** Assess the measurements and report the results to decision makers
- **ACT:** Decide on changes needed to improve the process

Επίσης, οι κανόνες διασφάλισης της ποιότητας σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ποιότητας ISO 9000:2000 είναι οκτώ και βασίζονται στα εξής σημεία:

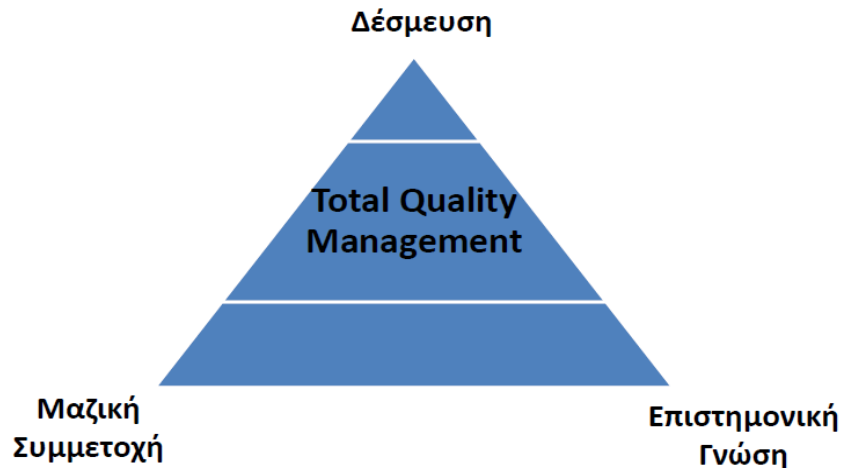
- Εστίαση στον πελάτη
- Ηγεσία
- Συμμετοχή των εργαζόμενων
- Διαχείριση διεργασιών
- Διαχείριση συστήματος διοίκησης
- Συνεχής βελτίωση
- Έμφαση στη λήψη αποφάσεων
- Αμοιβαία επωφελής σχέση με τους προμηθευτές

Οι αρχές αυτές είναι οι θεμελιώδεις κανόνες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη προκειμένου να καθοδηγήσουν τις επιχειρήσεις, με στόχο τη βελτίωση των επιδόσεων. Οι εν λόγω κανόνες αποσκοπούν στη συνεχή βελτίωση των επιχειρήσεων μακροπρόθεσμα, εστιάζοντας στους πελάτες και καλύπτοντας παράλληλα τις ανάγκες των άλλων ενδιαφερόμενων μερών (ISO, 2004· Russell, 2000).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι συνυφασμένη και με την καινοτομία στον τρόπο δημιουργίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Για να εδραιωθεί και να επιτευχθεί η επανάσταση της ποιότητας, απαιτείται συνεχής πρόοδος και καινοτομία σε όλους τους τομείς μιας επιχείρησης. Εξάλλου, οι πιο σημαντικοί δείκτες ανταγωνιστικότητας και ανάπτυξης είναι η ποιότητα, η καινοτομία και η παραγωγικότητα.

Η νέα αυτή προσέγγιση στον τρόπο διοίκησης απαιτεί συνολικό μετασχηματισμό της υπάρχουσας κουλτούρας στο μάνατζμεντ. Καμία βελτίωση δεν μπορεί να συντελεστεί χωρίς να λάβει χώρα κάποια αλλαγή σε παλιές συνήθειες και συγκεκριμένα στην απομάκρυνση της νοοτροπίας του «μείνε σε αυτά που ξέρεις». Στο Διάγραμμα 1.3. απεικονίζεται η νέα κουλτούρα διοίκησης που βασίζεται στο τρίπτυχο «Δέσμευση – Επιστημονική Γνώση – Μαζική Συμμετοχή» (Λογοθέτης, 1993).





Διάγραμμα 1.3.: Το Τρίγωνο της Ποιότητας TQM  
Πηγή: Λογοθέτης, 1993, σ.19

Δέσμευση: Η δέσμευση είναι το σημαντικότερο βήμα που πρέπει να γίνει από όλους για την αποφυγή της στασιμότητας και τη συνεχή βελτίωση. Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να αφήσει πίσω τις παλιές μεθόδους μάνατζμεντ και οι εργαζόμενοι το φόβο και τη δυσπιστία της αλλαγής.

Επιστημονική Γνώση: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας απαιτεί γνώση και χρήση επιστημονικών μεθόδων. Με τη χρήση επιστημονικών εργαλείων καθίσταται εφικτή η επεξεργασία των δεδομένων παραγωγής και ποιότητας, γεγονός που διευκολύνει τη διοίκηση να βελτιώσει την απόδοση της επιχείρησης.

Μαζική Συμμετοχή: Όλα τα μέλη της επιχείρησης οφείλουν να αποκτήσουν πλήρη γνώση της παραγωγικής αλυσίδας. Η συμμετοχή τους δίνει ένα αίσθημα ευθύνης και υπερηφάνειας ταυτόχρονα. Όλο το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί μία ομάδα με κοινούς στόχους και βλέψεις.

### 1.3. Ιστορική Αναδρομή και Εξέλιξη της ΔΟΠ

Όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά οι Βούζας και Γκοτζαμάνη (2007, σελ. 23), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: «αποτελεί, ίσως, τη μεγαλύτερη πρόκληση στη σύγχρονη διοικητική σκέψη και σύμφωνα με πολλούς θεωρητικούς αποτελεί ένα είδος 'κοινωνικού κινήματος' (*social movement*)». Αν και οι ιστορικές απαρχές του όρου ποιότητα ανάγονται στην αρχαιότητα, η έννοια της ΔΟΠ έγινε ευρέως γνωστή την τελευταία δεκαετία του 20<sup>ου</sup> αιώνα με την εμφάνιση των ιδιωτικών επιχειρήσεων και των δημόσιων οργανισμών (Τσολάκη, 2011).

Τη δεκαετία του 1980 αναδύεται το λεγόμενο «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ» (New Public Management), εφαρμόζοντας στη δημόσια διοίκηση έννοιες, όπως η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα. Στόχος ήταν να καταστούν οι δομές της δημόσιας διοίκησης πιο αποτελεσματικές, ώστε να παρέχεται ικανοποίηση στον πολίτη και ανταγωνιστική ποιότητα υπηρεσιών (Πρακτικά Ημερίδας, 2000).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σαν νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην πράξη από το 1949, όταν η Ένωση των Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών (Union of Japanese Scientists and Engineers) στράφηκε στην αναζήτηση τρόπων βελτίωσης της παραγωγικότητας και της ποιότητας της ιαπωνικής οικονομίας. Από τότε μέχρι και σήμερα έχει συντελεσθεί μία εντυπωσιακή στροφή τόσο ως προς τον τρόπο οργάνωσης των επιχειρήσεων και των οργανισμών όσο και ως προς τον τρόπο σκέψης και θεώρησης της επιχειρηματικής δράσης (Ακρίβος, Μιχαλόπουλος, Παππάς, & Τερζή, 2009).

Η πρώτη μορφή εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έκανε την εμφάνισή της με την έναρξη της βιομηχανικής επανάστασης και συγκεκριμένα με τις προσπάθειες των επιχειρήσεων να βελτιώσουν την ποιότητα. Καθώς αυξανόταν η παραγωγή προϊόντων και ο καταμερισμός της εργασίας, αφαιρούσε από τον εργάτη τη συνολική εποπτεία επί του παραγόμενου προϊόντος, δημιουργώντας την ανάγκη σύστασης ενός νέου σώματος ελέγχου. Έτσι έγινε το πρώτο βήμα για την ανεξαρτητοποίηση της Επιθεώρησης από την Παραγωγή και τη δημιουργία Τμημάτων Επιθεώρησης της Ποιότητας (Τσιότρας, 2002).

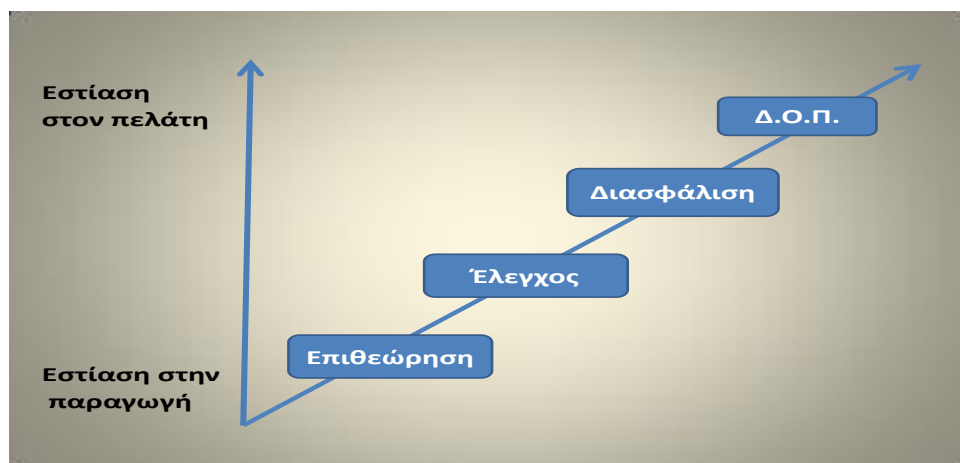
Για την παρακολούθηση μιας διεργασίας και την εξάλειψη των αιτιών μη ικανοποιητικής επίδοσης χρησιμοποιήθηκε ένα σύνολο τεχνικών και δραστηριοτήτων λειτουργικού χαρακτήρα στα πλαίσια του Ελέγχου Ποιότητας. Οι τεχνικές και δραστηριότητες αυτές στόχευαν στον εντοπισμό και τη διόρθωση ελαττωματικών προϊόντων μετά την παραγωγή. Έτσι δεν εντοπίζονταν έγκαιρα τα λάθη στο σχεδιασμό και την παραγωγή, με αποτέλεσμα την αύξηση του συνολικού κόστους με το κόστος επανεκατεργασίας και επιδιόρθωσης (Ψωμάς, 2013).

Η βασική διαφορά ανάμεσα στην επιθεώρηση και τον έλεγχο ποιότητας ήταν το σημείο εστίασης. Στην εποχή της επιθεώρησης η έμφαση δίνονταν στο προϊόν, ενώ στην εποχή του ελέγχου ποιότητας στη διαδικασία παραγωγής (James, 1998).

Οι Terry & Franklin (1994) αναφέρουν ότι οι βασικοί τύποι ελέγχου είναι:

- Προκαταρκτικός έλεγχος
- Ταυτόχρονος έλεγχος
- Έλεγχος ανατροφοδότησης

Η Διασφάλιση της Ποιότητας εμφανίσθηκε στη δεκαετία του 1950. Πρόκειται για ένα σύνολο προγραμματισμένων ενεργειών και διαδικασιών που εξασφαλίζουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές. Κατά το στάδιο αυτό (Διάγραμμα 1.4.) υλοποιούνται διαδικασίες που στοχεύουν στην κατασκευή και την ολοκλήρωση ποιοτικού προϊόντος ή υπηρεσίας με την πρώτη φορά. Για να υπάρξει μία κοινή γλώσσα πάνω στο θέμα αυτό δημιουργήθηκαν από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Organization for Standardization, ISO) τα διεθνή πρότυπα για τη διασφάλιση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, με γνωστότερο το ISO 9000 (Ρούση, 2007). Σύμφωνα με τα πρότυπα BS EN 9000 ή BS 5750, διασφάλιση ποιότητας είναι οι προγραμματισμένες και συστηματικές ενέργειες στο βαθμό που απαιτούνται, προκειμένου να παρέχεται εμπιστοσύνη ότι ένα προϊόν ή μία υπηρεσία θα ικανοποιεί τις δεδομένες απαιτήσεις ποιότητας.



**Διάγραμμα 1.4.: Η εξέλιξη της ΔΟΠ**  
Πηγή: Thijs, 2004 (Στην Τσολάκη, 2011, σ.13)

Ο Garvin (1988) υποστηρίζει ότι η διασφάλιση ποιότητας αποτελεί μια εξελικτική πορεία, αποσπώντας την ποιότητα από την αποκλειστική αρμοδιότητα ειδικών και δίνοντάς της ευρύτερες προοπτικές. Έτσι η ποιότητα δεν αποτελεί πλέον σκέψη και

ευθύνη μόνο των ειδικών, αλλά επιβάλλεται να γίνει συνείδηση στη διοίκηση, στους εργαζόμενους ακόμη και στον καταναλωτή.

Η τελευταία και πιο σύγχρονη μορφή υλοποίησης της έννοιας της Ποιότητας είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), η οποία εμφανίζεται στις ΗΠΑ και την Ευρώπη στα τέλη της δεκαετίας του 1980. Σύμφωνα με τον Oakland (1996) η ΔΟΠ ορίζεται ως η εμπλοκή του συνόλου της επιχείρησης, όλου του ανθρώπινου δυναμικού από κάθε τμήμα ή επίπεδο, ενθαρρύνοντάς το να εμπλακεί στη διαδικασία παραγωγής και παροχής υπηρεσίας. Πρόκειται για το σύνολο των μεθόδων ενός οργανισμού με ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού του, έμψυχου και άψυχου, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη με το μικρότερο δυνατό κόστος (Τσιότρας, 2002).

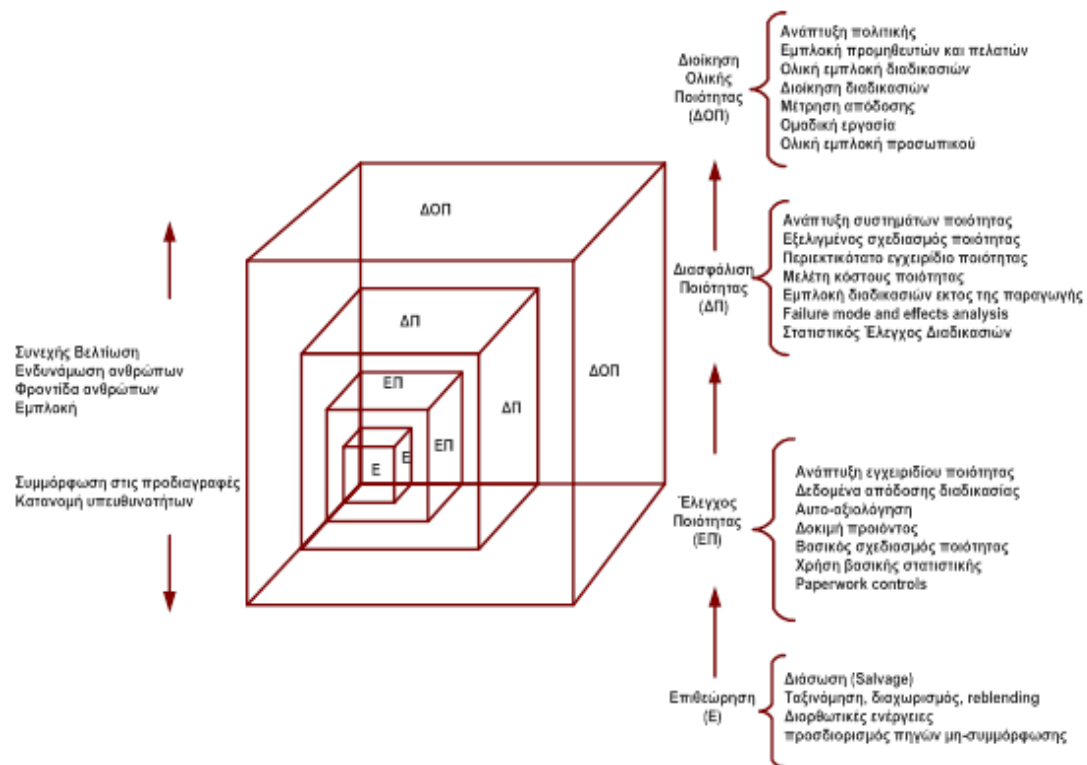
Στο τελευταίο στάδιο συντελείται και η μετάβαση από την εστίαση στην παραγωγή στην εστίαση στον πελάτη. Ο ποιοτικός έλεγχος δεν αφορά πια μόνο την παραγωγή ενός προϊόντος, αλλά αφορά γενικά τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης, που στοχεύει στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.

Η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συνέβαλε στη βελτίωση της βιομηχανικής παραγωγής και των παρεχόμενων υπηρεσιών, στην απομάκρυνση της διοικητικής εσωστρέφειας των δημόσιων υπηρεσιών και τον προσανατολισμό τους στις ανάγκες των πολιτών (Ρούση, 2007). Στο Διάγραμμα 1.5 ο Dale (2003) παρουσιάζει αναλυτικότερα τα στάδια στην εξέλιξη της διοίκησης της ποιότητας. Παρατηρούμε τέσσερα διακριτά στάδια, από τις ενέργειες της επιθεώρησης στον έλεγχο ποιότητας, τη διασφάλιση ποιότητας και στην διοίκηση ολικής ποιότητας.

Η Επιθεώρηση περιλαμβάνει ενέργειες όπως μέτρηση, εξέταση, δοκιμή των χαρακτηριστικών ενός παραγόμενου προϊόντος, συγκρίνοντάς τα με καθορισμένες προδιαγραφές για τον προσδιορισμό της ποιότητας του τελικού προϊόντος. Ο Έλεγχος Ποιότητας χρησιμοποιεί μεν πιο εξελιγμένες τεχνικές από την επιθεώρηση, διενεργείται όμως στο προϊόν μετά την κατασκευή του και εντοπίζει τα ελαττώματα σ' αυτό, προσθέτοντας στο κόστος παραγωγής και το κόστος επιδιόρθωσης.

Η Διασφάλιση Ποιότητας είναι ένα σύστημα που βασίζεται στην πρόληψη, διότι δίνει έμφαση στο σχεδιασμό του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Περιλαμβάνει όλες τις προγραμματισμένες ενέργειες που είναι απαραίτητες για να παρέχουν την αναγκαία

εμπιστοσύνη για την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας. Η έννοια της ποιότητας πλέον έχει μεταβεί στο στάδιο της πρόληψης των προβλημάτων στην πηγή, δηλαδή στη διαδικασία. Το τέταρτο και υψηλότερο επίπεδο στην εξέλιξη της διοίκησης της ποιότητας είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η ΔΟΠ επιδιώκει να εφαρμόζει τις αρχές της σε όλα τα τμήματα και σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Συνοδεύεται από εξελιγμένες διοικητικές πρακτικές και εργαλεία και με αυξημένη έμφαση στον άνθρωπο. Περιλαμβάνει εκτός από το εργατικό δυναμικό ενός οργανισμού και τις σχέσεις πελατών-προμηθευτών. Επίσης, η ΔΟΠ στοχεύει στην επίτευξη της ποιότητας μέσω της μείωσης του κόστους και της αξιοποίησης καινοτομιών.



Διάγραμμα 1.5.: Τα τέσσερα επίπεδα στην εξέλιξη του TQM  
Πηγή: Dale, 2003, p. 21

#### 1.4. Οι Θεωρητικοί της Ποιότητας

Οι θεωρητικοί της ποιότητας είναι αρκετοί και υπέδειξαν σημαντική συμβολή στην εξέλιξη της ποιότητας σε παγκόσμιο επίπεδο. Ανάμεσά τους διακρίνονται αυτοί που αποτέλεσαν παράδειγμα προς μίμηση και οδήγησαν στην αριστεία επιχειρήσεις και οργανισμούς. Γι' αυτούς τους ερευνητές έχει επικρατήσει ο όρος «Guru της Ποιότητας».

Οι γκουρού της Ποιότητας εμφανίσθηκαν για πρώτη φορά μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο στην Ιαπωνία. Οι πρώτοι γκουρού ήταν κυρίως Αμερικανοί, από τους οποίους διακρίνονται οι Edwards W. Deming, Joseph Juran και Armand Feigenbaum, που διακήρυξαν τη σημασία της ποιότητας στους Ιάπωνες, από τους οποίους διακρίνονται οι Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi και Shigeo Shingo.

Σχεδόν όλοι οι γκουρού της ποιότητας αναφέρονται στην Ολική Ποιότητα με μικρές διαφορές ο ένας από τον άλλον. Η διαφοροποίησή τους έγκειται στο γεγονός ότι κάθε ένας από αυτούς έχει διαμορφώσει μία διαφορετική σχολή για την ποιότητα υπό μορφή κανόνων. Ο καθένας ξεχωριστά αναφέρεται σε αρχές, βήματα και εργαλεία ποιότητας που θα πρέπει να ακολουθούνται από κάθε ενδιαφερόμενο που επιδιώκει συνεχή βελτίωση της ποιότητας σε προϊόντα ή υπηρεσίες (Λαμπρακόπουλος, 2012).

Οι Juran και Deming θεωρούνται οι πρωτεργάτες της επανάστασης της ποιότητας στην Ιαπωνία. Ο **J.Juran** ανέπτυξε την τριλογία της ποιότητας, *σχεδιασμός-έλεγχος-βελτίωση*, και εστίασε στην ευθύνη της διοίκησης για την επίτευξη της ποιότητας (James, 1998). Ο **E. Deming** ορίζει την ποιότητα ως το αποτέλεσμα του συνδυασμού ομοιομορφίας και αξιοπιστίας με το χαμηλότερο κόστος, ενώ υποστήριξε ότι τα περισσότερα προβλήματα που σχετίζονται με το παραγόμενο προϊόν προέρχονται κυρίως από λάθη της διοίκησης παρά από λάθη των εργαζομένων (Λογοθέτης, 1993).

Ο **Philip Crosby** είναι γνωστός για τη φιλοσοφία του για τα «μηδέν λάθη» κατά την παραγωγή ενός προϊόντος. Ο **K.Ishikawa** θεωρείται ο πατέρας των «Κύκλων Ποιότητας» και του Διαγράμματος Αιτίου- Αποτελέσματος, το οποίο αποκαλείται και Διάγραμμα Ψαροκόκαλου, και είναι από τους πρώτους που χρησιμοποίησαν τον όρο «Ποιοτικός Έλεγχος» σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Ο **A.Feigenbaum** είναι γνωστός για τον «βιομηχανικό κύκλο», από τη σύλληψη δηλαδή ενός προϊόντος/υπηρεσίας έως την κυκλοφορία του στην αγορά, περιλαμβάνοντας στοιχεία όπως το μάρκετινγκ, τη σχεδίαση και την παραγωγή. Ο **G.Taguchi** ασχολήθηκε κυρίως με την πραγματική ποιότητα της σχεδίασης ενός προϊόντος/υπηρεσίας, θεωρώντας ότι το προϊόν ή η διεργασία θα πρέπει να επιτυγχάνει πάντα την τιμή - στόχο που έχει τεθεί και όχι να είναι ευαίσθητα σε διακυμάνσεις (James, 1998).

Ο παρακάτω Πίνακας παρουσιάζει συνοπτικά τα κύρια σημεία της φιλοσοφίας των γκουρού της ποιότητας:

**Πίνακας 1.1.: Ο προσανατολισμός των συγγραφέων του μάνατζμεντ ποιότητας**

Συγγραφέας	Ορισμός της Ποιότητας	Προσανατολισμός	Ανέπτυξε
<b>J. Juran</b>	Καταλληλότητα προς χρήση	Πελάτης	Τριλογία ποιότητας Τα 5 χαρακτηριστικά ποιότητας Εσωτερικός πελάτης Συμβούλιο ποιότητας
<b>E. W. Deming</b>	Καταλληλότητα προς το σκοπό	Πελάτης	Τα 14 σημεία ποιότητας Ο κύκλος του Deming Οι 7 θανάσιμες ασθένειες Σύστημα βαθιάς γνώσης
<b>P. Crosby</b>	Συμμόρφωση στις απαιτήσεις	Προμηθευτής	Οι 5 απαραίτητες αρχές της ποιότητας Το πρόγραμμα 14 σημείων για την ποιότητα
<b>K. Ishikawa</b>	Δεν έδωσε συγκεκριμένο ορισμό	Προμηθευτής	Διάγραμμα «Ψαροκόκαλο» Έλεγχος ποιότητας σε ολόκληρη την επιχείρηση Κύκλοι Ποιότητας
<b>A. Feigenbaum</b>	Ικανοποίηση του πελάτη με το χαμηλότερο κόστος	Προμηθευτής	Βιομηχανικός κύκλος Χρήση του Συμβούλου ποιότητας

Πηγή: James, 1998, p.20

#### 1.4.1. Edwards W. Deming (1900-1993)

Ο Ε. W. Deming έχει χαρακτηριστεί ως ο «θεμελιωτής του τρίτου κύματος της βιομηχανικής επανάστασης», γνωστός και ως ο πατέρας του κινήματος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Γεννήθηκε το 1900 στην Αμερική και απεβίωσε το 1993. Τέλεσε καθηγητής στο Πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης με υπόβαθρο γνώσεων Ψυχολογίας και Στατιστικής. Προσκλήθηκε από τη χώρα της Ιαπωνίας να παρουσιάσει διαλέξεις με σκοπό να βοηθήσει στην ανασυγκρότηση της ιαπωνικής βιομηχανίας (Ζαβλανός, 2006).

Οι διδασκαλίες του θεωρούνται ότι άσκησαν μεγάλη επιρροή στην αναγέννηση της ιαπωνικής οικονομίας, ενώ οι θεωρίες του σχετικά με την άσκηση της διοίκησης υιοθετήθηκαν τη δεκαετία του 1980 από μεγάλες επιχειρήσεις των ΗΠΑ. Ήταν εκείνος που δίδαξε στους Ιάπωνες τον στατιστικό έλεγχο διεργασιών. Η Ένωση Ιαπωνικής Επιστήμης και Μηχανικής, αναγνωρίζοντας την προσφορά του, θεσπίζει το 1951 ένα βραβείο με το όνομά του, το οποίο απονέμεται σε επιχειρήσεις που έδειξαν εξαιρετική βελτίωση κατά την παραγωγή των προϊόντων τους (Τσιότρας, 2016).

Το 1980 ο Deming παρουσίασε 14 ανεξάρτητες προτάσεις για τη διοίκηση, τις οποίες θεωρούσε ότι πρέπει να υιοθετήσει μια επιχείρηση προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστική στην παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών (Rahman, 2001).

Οι αρχές αυτές είναι (Deming E. W., 2002):

Σημείο 1<sup>ο</sup>: *«Διαρκής προσπάθεια βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών»*

Ο οργανισμός θα πρέπει να καθορίζει σταθερούς στόχους, εάν επιθυμεί να παραμείνει στη αγορά και να είναι ανταγωνιστικός. Ο μακροχρόνιος προγραμματισμός από τη διοίκηση θα εξασφαλίσει την επιβίωση της επιχείρησης και την ικανοποίηση του καταναλωτή.

Σημείο 2<sup>ο</sup>: *«Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη Διοίκηση»*

Η διοίκηση ενός οργανισμού θα πρέπει να αποδεχθεί την ανάγκη για αλλαγή και να υιοθετήσει τη νέα φιλοσοφία. Οι παλιές μέθοδοι διοίκησης δεν είναι πλέον αποτελεσματικές σε ένα περιβάλλον ανταγωνισμού και καινοτομίας. Η διοίκηση θα



πρέπει να αναλάβει ηγετικό ρόλο και να ανταποκριθεί στις προκλήσεις της εποχής, προκειμένου ο οργανισμός να επιβιώσει.

Σημείο 3<sup>ο</sup>: *«Μείωση εξάρτησης από την τελική επιθεώρηση για την επίτευξη της ποιότητας»*

Η τελική επιθεώρηση απλά διαπιστώνει το λάθος, αυξάνοντας το κόστος παραγωγής μιας επιχείρησης. Αντίθετα, το «χτίσιμο» του ποιοτικού προϊόντος θα πρέπει να γίνεται από την πρώτη στιγμή, με την ενσωμάτωση της ποιότητας στις μεθόδους ελέγχου και βελτίωσης.

Σημείο 4<sup>ο</sup>: *«Τερματισμός της επιλογής των προμηθευτών με βασικό κριτήριο την τιμή»*

Η τιμή των εισερχόμενων υλικών δε σημαίνει απαραίτητα και υψηλή ποιότητα στο παραγόμενο προϊόν. Ο Deming συνιστά την επιλογή ενός μοναδικού προμηθευτή για κάθε είδος υλικών με βάση τα στοιχεία που παρέχουν, τα οποία αποδεικνύουν έναν επιτυχημένο στατιστικό έλεγχο (Λογοθέτης, 1993).

Σημείο 5<sup>ο</sup>: *«Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών»*

Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας θα εξασφαλίσει αύξηση της παραγωγικότητας και μείωση του κόστους ενός οργανισμού. Αποτελεί ευθύνη της διοίκησης να προσπαθεί για τη συνεχή βελτίωση του συστήματος, ελαττώνοντας συνεχώς τη μεταβλητότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Σημείο 6<sup>ο</sup>: *«Καθιέρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο χώρο εργασίας για όλους τους εργαζόμενους»*

Η εκπαίδευση συνιστά απαραίτητο εργαλείο για τη βελτίωση των διαδικασιών και τη χρησιμοποίηση των εργαλείων ποιότητας (Ζαβλανός, 2003). Η εισαγωγή ενός συστήματος συνεχούς εκπαίδευσης όλων των στελεχών ενός οργανισμού θα οδηγήσει στη σωστή λήψη αποφάσεων και την επίλυση των προβλημάτων του οργανισμού.

Σημείο 7<sup>ο</sup>: *«Υιοθέτηση και θέσπιση σύγχρονων μεθόδων εποπτείας και ηγεσίας»*

Οι ηγέτες και οι επόπτες θα πρέπει να συμβουλεύουν και να παρακινούν τους εργαζόμενους, να αποτελούν με τη δική τους στάση παράδειγμα προς μίμηση, να κάνουν τους εργαζόμενους να αποκτήσουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την εργασία

τους και να τους βοηθήσουν να αναπτύξουν παράλληλα τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους.

Σημείο 8<sup>ο</sup>: «*Ενθάρρυνση της συνεργασίας και εξάλειψη του φόβου των εργαζομένων*»

Μέλημα της ηγεσίας είναι να ελαχιστοποιήσει το φόβο και να ενθαρρύνει την αμφίδρομη επικοινωνία, την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία. Οι ιδέες θα πρέπει να συζητούνται ανοιχτά και να ενθαρρύνεται η πρωτοβουλία και η καινοτομία. Η επικοινωνία και η ελεύθερη ροή των πληροφοριών εξασφαλίζει πως όλοι μέσα στον οργανισμό κατανοούν την αποστολή και τις απαιτήσεις των πελατών και αρχίζει να γίνεται ξεκάθαρο ποιες είναι οι ελλείψεις που πρέπει να καλυφθούν (Juran & Blanton, 2000).

Σημείο 9<sup>ο</sup>: «*Κατάργηση των εμποδίων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης*»

Οι εργαζόμενοι όλων των τμημάτων μιας επιχείρησης θα πρέπει να συνεργάζονται και να συναποφασίζουν με ομαδικό πνεύμα για την επίλυση ενδεχόμενων προβλημάτων. Ο ανταγωνισμός θα πρέπει να παραχωρήσει τη θέση του στη συνεργασία.

Σημείο 10<sup>ο</sup>: «*Ελαχιστοποίηση της χρήσης αριθμητικών στόχων, συνθημάτων και παράλογων προτροπών*»

Οι παράλογες απαιτήσεις και προτροπές της διοίκησης θα απομακρύνουν τους εργαζόμενους από τον πραγματικό στόχο, που είναι η ποιότητα. Τα συνθήματα που απαιτούν μηδέν ελαττώματα και τέλεια απόδοση θα τους αποθαρρύνουν, θα τους κάνουν δύσπιστους απέναντι στη διοίκηση και θα τους απομονώσουν.

Σημείο 11<sup>ο</sup>: «*Εξάλειψη των προτύπων εργασίας και των αυθαίρετων αριθμητικών στόχων*»

Η ηγεσία θα πρέπει να αποφύγει τη διοίκηση μέσω αντικειμενικών σκοπών και να στραφεί στη διοίκηση μέσω στόχων βελτίωσης. Η αύξηση της παραγωγικότητας εξαρτάται από την ποιότητα και όχι από την ποσότητα. Οι αριθμητικοί στόχοι εστιάζουν μόνο σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και παρεμποδίζουν τη διαρκή επιτυχία.

Σημείο 12<sup>ο</sup>: *«Απομάκρυνση των αιτιών που αφαιρούν από τους εργαζόμενους την υπερηφάνεια για την εργασία»*

Τα κακώς σχεδιασμένα συστήματα και οι αποτυχημένες μέθοδοι διοίκησης στερούν από τους εργαζόμενους τη δυνατότητα να είναι υπερήφανοι για τη δουλειά τους (Δερβιτσιώτης, 2001). Ο Deming συνιστά την κατάργηση της ετήσιας βαθμολόγησης της αξίας, που καταστρέφει την ομαδική δουλειά, και την αποκατάσταση της από τη σωστή ηγεσία και επικοινωνία (Λογοθέτης, 2005).

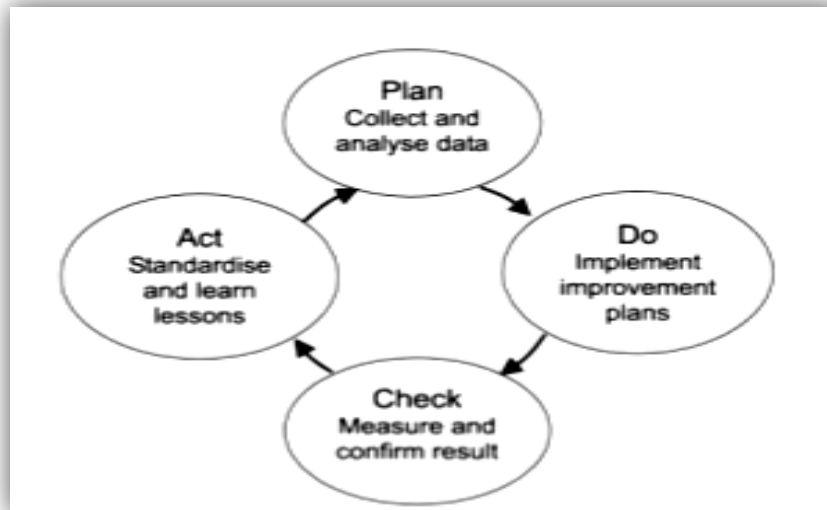
Σημείο 13<sup>ο</sup>: *«Ενθάρρυνση της εκπαίδευσης και της αυτο-βελτίωσης των εργαζομένων»*

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί για να επιτύχουν τη μακρόχρονη επιβίωσή τους θα πρέπει να επενδύσουν στη διαρκή επανεκπαίδευση των υπαλλήλων, μετατρέποντάς τους έτσι από εμπόρευμα σε κεφάλαιο της επιχείρησης. Η διαρκής επιμόρφωση των εργαζομένων θα ικανοποιήσει τις απαιτήσεις της νέας οικονομικής εποχής για βελτιωμένες ικανότητες και δεξιότητες (Λογοθέτης, 1993).

Σημείο 14<sup>ο</sup>: *«Συμμετοχή όλων των στελεχών και υπαλλήλων στην προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας»*

Η διοίκηση θα πρέπει να δεσμευτεί μακροπρόθεσμα για αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι με γνώμονα αυτήν να μπορούν να συμβάλλουν στην εξέλιξη του οργανισμού. Απαραίτητη θεωρείται η συμμετοχή όλων ανεξαιρέτως, ανώτατων στελεχών και υπαλλήλων, για την υλοποίηση και των δεκατριών σημείων της νέας φιλοσοφίας.

Οι απόψεις του Deming για την ποιότητα απεικονίζονται και στον «Κύκλο του Deming», γνωστός και ως κύκλος PDCA (Plan–Do–Check–Act) (Διάγραμμα 1.6.). Ο κύκλος είναι ένα μοντέλο το οποίο αποτελεί μία μεθοδολογία βελτίωσης (Kiran, 2017). Κάθε διαδικασία χωρίζεται σε τέσσερα στάδια (Σχεδιάσε – Κάνε – Έλεγε – Δράσε). Όταν ολοκληρώνεται το ένα στάδιο, αρχίζει να υλοποιείται το επόμενο, μέχρι να ολοκληρωθούν και τα τέσσερα στάδια. Η ολοκλήρωση ενός κύκλου βελτίωσης, κατά τον Deming, σημαίνει την αρχή ενός νέου. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες δηλαδή πρέπει να ελέγχονται και να βελτιώνονται σε ένα συνεχή κύκλο βελτίωσης της ποιότητας Plan-Do-Check-Act.



**Διάγραμμα 1.6.: Ο Κύκλος του Deming**  
**Πηγή: Deming, 1993, p. 132**

Αναλυτικά τα 4 στάδια (Deming, 1993· Δερβιτσιώτης, 1999· Ζαβλανός, 2006):

- ✓ **Plan:** Σχεδιάζω μια αλλαγή για βελτίωση της δραστηριότητας
- ✓ **Do:** Εκτελώ τη δοκιμή στην προτεινόμενη αλλαγή
- ✓ **Check:** Ελέγχω ή μελετώ τα αποτελέσματα της δοκιμής
- ✓ **Act:** Παίρνω την ανατροφοδότηση και ανάλογα με τα αποτελέσματα συμπληρώνω τα κενά, είτε υιοθετώντας την αλλαγή είτε προτείνοντας στη θέση της κάποια άλλη.

Αυτός ο κύκλος επαναλαμβάνεται διαρκώς (πχ. Kaizen), ώσπου να φτάσουμε στο καλύτερο επίπεδο ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Tachiki, TQM In Japan: Deming, Juran and Ishikawa, 2008). Η βελτίωση της ποιότητας θα πρέπει να αποτελεί μια ατέρμονη διαδικασία. Πρόκειται για μία «συστηματική και συνεχή βελτίωση της ποιότητας όλων των επιχειρησιακών διαδικασιών, από εσωτερική και από εξωτερική σκοπιά» (Γκοτζαμάνη & Βούζας, 2007, σ. 162). Ο όρος Kaizen προέρχεται από την ιαπωνική φιλοσοφία και εκφράζει τις μικρές καθημερινές βελτιώσεις μέσω καινοτομιών επί του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

#### **1.4.2. Joseph M. Juran (1904-2008)**

Σημαντική στη θεμελίωση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ήταν και η συμβολή του J. Juran, Αμερικανός βαλκανικής καταγωγής. Ήταν σύμβουλος διαχείρισης του 20<sup>ου</sup>

αιώνα, καθηγητής πανεπιστημίου κα ειδικός εργατολόγος. Το 1951 εκδίδει «Το Εγχειρίδιο του Ελέγχου Ποιότητας» με το οποίο γίνεται παγκοσμίως γνωστός. Το 1954 προσκλήθηκε στην Ιαπωνία και έδωσε, όπως και ο Deming, μια σειρά από διαλέξεις σχετικά με την ποιότητα, παίζοντας σημαντικό ρόλο στην ιαπωνική φιλοσοφία για τη διαχείριση της ποιότητας.

Ο Juran όρισε την ποιότητα ως καταλληλότητα προς χρήση, δηλώνοντας ότι η ποιότητα βρίσκεται στη χρήση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Εάν ο καταναλωτής λαμβάνει την ποιότητα που περίμενε, τότε η αποστολή της ποιότητας θεωρείται επιτυχημένη (Johnson & Chvala, 1996). Επίσης, τόνισε ότι η διοίκηση της ποιότητας θα πρέπει να εξετάζεται ως ένα σύνολο βασικών λειτουργιών, όπως γίνεται με τις υπόλοιπες λειτουργίες ενός οργανισμού (οικονομικά, παραγωγικότητα κλπ) (James, 1998).

Κατά τον Juran η ποιότητα πρέπει να προσχεδιαστεί και να μην αφήνεται στην τύχη (Juran J. M., 1981). Δηλαδή η επίτευξη της ποιότητας δεν αποτελεί τυχαίο γεγονός, αλλά είναι αποτέλεσμα προγραμματισμένου σχεδιασμού. Ο Σχεδιασμός για την ποιότητα είναι μέρος ενός αέναου κύκλου, όπου εμπεριέχονται ο Έλεγχος και η Βελτίωση της ποιότητας. Οι τρεις αυτές αλληλοσχετιζόμενες διοικητικές διαδικασίες αποτελούν την λεγόμενη «Τριλογία της Ποιότητας» του Juran (Evans & Lindsay, 2008. Στεφανάτος, 2000).

Όλη η θεωρία του επικεντρώνεται στις τρεις διαχειριστικές διαδικασίες της «Τριλογίας της Ποιότητας»:

- I. Σχεδιασμός Ποιότητας ( Quality Planning): Ο σχεδιασμός των προϊόντων ή των υπηρεσιών θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών.
- II. Έλεγχος Ποιότητας (Quality Control): Ο έλεγχος ποιότητας εξασφαλίζει τη σταθερότητα στη διεξαγωγή ενεργειών. Αξιολογεί την πραγματική απόδοση του προϊόντος, συγκρίνει με βάση τα πρότυπα απόδοσης και ορίζει διορθωτικές ενέργειες σε περίπτωση απόκλισης (Ζαβλανός, 2003).
- III. Βελτίωση Ποιότητας (Quality Improvement): Περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες που βελτιώνουν την ποιότητα σε έναν οργανισμό, όπως την εξάλειψη της σπατάλης και των ελαττωματικών προϊόντων με στόχο τη μείωση του κόστους.

### 1.5. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της εφαρμογής ΔΟΠ

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότεροι οργανισμοί προσανατολίζονται στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας με απτό παράδειγμα το πρότυπο ποιότητας ISO9001 που μετά την αναθεώρηση του 2000 έχει πλέον ευθυγραμμιστεί με τη ΔΟΠ (Psomas & Fotopoulos, 2009). Οι αρχές της ΔΟΠ στοχεύουν στη μακροπρόθεσμη επιτυχία με τη συμμετοχή όλων των μελών ενός οργανισμού σε όλα τα επίπεδα, γεγονός που θα οδηγήσει στην παραγωγή καλύτερων προϊόντων και στην ικανοποίηση των πελατών.

Μια επιχείρηση που χρησιμοποιεί τις στρατηγικές της ΔΟΠ πρέπει να αξιολογεί μέσα από τα μάτια του πελάτη. Ο πελάτης είναι το ζωτικό κλειδί για την επιτυχία της (Torsen, 2018). Δεν μπορεί να προκύψουν μειονεκτήματα από μία σωστή και επιτυχημένη εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ. Ωστόσο, αν ο οργανισμός εφαρμόζει τις στρατηγικές της ΔΟΠ βραχυπρόθεσμα και χωρίς πίστη σε αυτές, αναπόφευκτα θα αντιμετωπίσει προβλήματα και αποτυχίες.

Ο Deming (1982) είδε τα οφέλη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη βελτίωση των επιχειρησιακών τακτικών, ενώ οι Churchill και Peter (1994) συνόψισαν ως βασικό πλεονέκτημα της ΔΟΠ «την ικανοποίηση του πελάτη μέσω της συνεχούς βελτίωσης ενός οργανισμού σε όλες τις οργανωτικές διαδικασίες». Ο Antony et al. (2002), μετά από μελέτη των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας της ΔΟΠ στις βιομηχανίες του Χονγκ Κονγκ, κατέληξε σε επτά οφέλη:

- Βελτίωση της συμμετοχής των εργαζομένων
- Βελτίωση της επικοινωνίας
- Αύξηση της παραγωγικότητας
- Βελτίωση της ποιότητας
- Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών
- Μείωση του κόστους της κακής ποιότητας και
- Βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Παρόμοια, οι Sun et al. (2004) και Talib et al. (2011β) επεσήμαναν ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει αναγνωριστεί ως η κινητήρια δύναμη για τη βελτίωση της απόδοσης των επιχειρήσεων και ότι αρκετοί ερευνητές έχουν αποδείξει πως η βελτίωση της ποιότητας οδήγησε πολλές επιχειρήσεις σε ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Jaeger & Adair, 2016).

Κατά τον Jeffries et al. (1996) τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή των πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η αύξηση της κερδοφορίας, η μείωση του κόστους, η εισαγωγή καινοτομιών και πιο ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον. Την ίδια χρονιά ο Oakland προσθέτει στα οφέλη από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας την καλύτερη συνεργασία εντός της επιχείρησης, καθώς και την βέλτιστη κατανόηση μέσω του benchmarking των ανταγωνιστών.

Η ΔΟΠ συνδυάζει την ποιοτική αναβάθμιση του προϊόντος με τη μείωση της τιμής, κερδίζοντας η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Η ποιοτική αναβάθμιση του προϊόντος ή της υπηρεσίας προσανατολίζεται στη συνεχή και πλήρη ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ αποσκοπεί, επίσης, στην επίτευξη υψηλής ποιότητας εργασιακών συνθηκών, ώστε να εξασφαλίζεται η ικανοποίηση των «εσωτερικών πελατών» και στην ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης. Επιπλέον, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ενσωματώνει την ανάπτυξη σχέσεων ολικής ποιότητας μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών. Η επιχείρηση υποχρεώνει τους προμηθευτές να εναρμονιστούν και να εφαρμόσουν και αυτοί τις αρχές της ΔΟΠ για να μπορούν να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό (Τσιότρας, 2002).

Ωστόσο, η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος ΔΟΠ συνεπάγεται και κόστη. Κατά τον Reed (2000) τα σημαντικότερα κόστη είναι:

- I. Το κόστος πρόληψης (Prevention Costs): Είναι οι δαπάνες πρόληψης που σχεδιάζονται και πραγματοποιούνται πριν από την πραγματική λειτουργία. Είναι όλες οι δαπάνες που σχετίζονται με τις διαδικασίες πρόληψης παραγωγής κακής ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών.
- II. Το κόστος μέτρησης και αξιολόγησης (Appraisal Costs): Περιλαμβάνει όλες τις δαπάνες που απαιτούνται, όταν προκύπτουν ελλείψεις και ανεπάρκειες στα προϊόντα/υπηρεσίες.
- III. Το εσωτερικό και εξωτερικό κόστος, σε περίπτωση αστοχίας κατά την εκτέλεση (Internal and External Failure Costs): Το εσωτερικό κόστος σχετίζεται με την παραγωγή κακής ποιότητας προϊόντων/υπηρεσιών και την επανάληψη εργασίας για την επιδιόρθωση των αστοχιών. Το εξωτερικό κόστος μεταφράζεται με ανικανοποίητους πελάτες και μείωση κερδών για την επιχείρηση.

Σχετικά με τους λόγους αποτυχίας από την εφαρμογή της TQM (Smith, Tranfield, Foster, & Whittle, 1994), οι σημαντικότερες δυσκολίες είναι:

- Ανεπαρκής δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για την εφαρμογή της ΔΟΠ: Όλα τα επίπεδα διοίκησης πρέπει να επιδεικνύουν ενδιαφέρον και να καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια για να είναι το πρόγραμμα πραγματικά επιτυχές. Οποιαδήποτε έλλειψη προσπαθειών θα υπονομεύσει την επιτυχία ενός προγράμματος TQM.
- Έλλειψη κατανόησης της νέας φιλοσοφίας της ΔΟΠ: Οι εργαζόμενοι αδυνατούν να αντιληφθούν τη σημασία της ΔΟΠ και για αυτό ευθύνεται η έλλειψη εκπαίδευσης. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας απαιτεί μία σημαντική περίοδο κατάρτισης για τους υπαλλήλους που συμμετέχουν σε αυτό.
- Αποτυχία να ενσωματωθεί η ΔΟΠ στις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης: Λόγοι, όπως δυσκολία συμμόρφωσης των εργαζομένων στις νέες διαδικασίες, managers χωρίς κατάλληλα προσόντα, έλλειψη κινήτρων, καθιστούν δύσκολη την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε έναν οργανισμό.

Οι Γκοτζαμάνη και Βούζας (2007) επισημαίνουν επίσης ως βασικό λόγο αποτυχίας την ασυνέχεια μεταξύ προθέσεων και έργων. Εάν ένα πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας δεν εφαρμοστεί σωστά και εγκαταλειφθεί μετά από ένα χρονικό διάστημα, παρουσιάζεται ως αποτυχία της επιχείρησης ή του οργανισμού, γεγονός που λειτουργεί ιδιαίτερα αρνητικά στην ψυχολογία του προσωπικού. Επίσης, σημαντικές αιτίες αποτυχίας αποτελούν η ανυπομονησία της διοίκησης για γρήγορα αποτελέσματα και η έλλειψη δεικτών μέτρησης της ποιότητας μιας επιχείρησης. Η προσπάθεια να γίνουν πάρα πολλά πράγματα σε πολύ λίγο χρόνο δημιουργούν αρνητικά αποτελέσματα. Το βραχυπρόθεσμο όραμα της διοίκησης και η αντιμετώπιση της ΔΟΠ ως πανάκεια οδηγούν συχνά σε αποτυχία των στόχων τους (Yusof & Aspinwall, 2000). Από την άλλη, πολλές επιχειρήσεις εστιάζουν περισσότερο σε οικονομικά μέσα μέτρησης (πωλήσεις, κέρδη, μερίδιο αγοράς) και παραλείπουν να αναπτύξουν μέσα μέτρησης της ποιότητας (βαθμός ικανοποίησης πελατών), με αποτέλεσμα να ενημερώνονται για τα προβλήματα ποιότητάς τους, όταν έρχονται πια αντιμέτωποι με τα καταστροφικά αποτελέσματα (Juran, 1993).

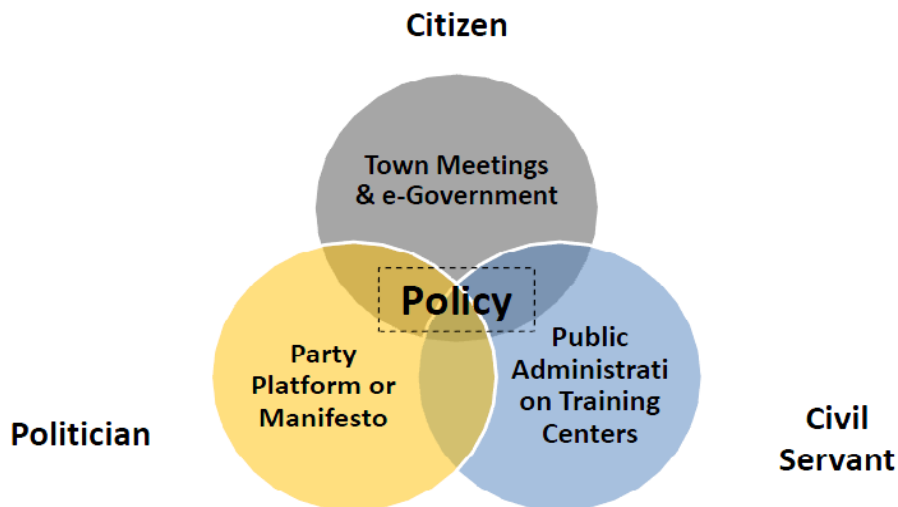


## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΟΠ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

### 2.1. Εισαγωγή της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προσελκύει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον της δημόσιας διοίκησης, καθώς οι κυβερνήσεις μπορούν να προσφέρουν περισσότερα με μικρότερο κόστος. Οι πολίτες απαιτούν περισσότερες κοινωνικές υπηρεσίες, ενώ πολλές κυβερνήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με περικοπές στον δημοσιονομικό προϋπολογισμό τους.

Εάν η κυβέρνηση προσπαθήσει να αυξήσει τα έσοδα του κράτους μέσω των φόρων, οι πολιτικοί αντιμετωπίζουν την οργή των ψηφοφόρων. Εάν από την άλλη πλευρά μειωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών με στόχο τη μείωση του κόστους, οι δημόσιοι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν την αγανάκτηση των πολιτών. Μεταξύ των αντικρουόμενων αιτημάτων, η ΔΟΠ αποτελεί μια καλή επιλογή για αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα, σε όσο το δυνατόν μικρότερο χρονικό διάστημα και με λιγότερο κόστος (Tachiki, 2008).



Διάγραμμα 0.: Οι τρεις πυλώνες προώθησης της TQM στο δημόσιο τομέα  
Πηγή: Tachiki, 2008, p.3

Στο Διάγραμμα 2.1. αποτυπώνονται οι τρεις πυλώνες που συνδυαστικά μπορούν να προωθήσουν τις αρχές της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα. Ο συνδυασμός της ορθής πολιτικής τακτικής με την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, τη συμμετοχή των πολιτών στα κοινά και την ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια νέα μορφή διοίκησης στο δημόσιο τομέα και ένα νέο σύστημα διαχείρισης της ποιότητας. Στα τέλη της δεκαετίας του 1960 η έννοια της ποιότητας κερδίζει έδαφος στη δημόσια διοίκηση, όταν άρχισε να αποκτά δημοτικότητα στο δημόσιο τομέα «η διοίκηση μέσω στόχων». Εκείνη την εποχή η ποιότητα περιελάμβανε φυσικά την τήρηση των αρχών και των κανόνων στο δημόσιο, ωστόσο είχε αρχίσει να συνδέεται με τους στόχους του οργανισμού (Vinni, 2007).

Από το 1980 εισάγονται αλλαγές και μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο τομέα πολλών χωρών. Η ολική ποιότητα ως έννοια του ιδιωτικού τομέα μεταφέρεται στο δημόσιο τομέα σε Ευρώπη και Αμερική. Ωστόσο οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί εξακολουθούν να θεωρούν την ποιότητα ως συμμόρφωση με τους κανονισμούς (Swiss, 1992). Επίσης αυξήθηκε το ενδιαφέρον για αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, ενώ εφαρμόστηκαν μέθοδοι και τεχνικές που επικεντρώνονται στις αρχές αυτές, όπως «διοίκηση μέσω στόχων», «αμοιβή συνδεδεμένη με την απόδοση», «ανάλυση κόστους-οφέλους» (Μιχαλόπουλος, 2003).

Η ΔΟΠ, μια από τις τεχνικές αυτές, έκανε την εμφάνισή της στο δημόσιο τομέα στα τέλη της δεκαετίας του 1980 αλλά εδραιώθηκε τη δεκαετία του 1990. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, λόγω των μειωμένων κρατικών εσόδων και της αυξημένης ζήτησης των πολιτών για ποιοτικές υπηρεσίες, οι κυβερνήσεις επιτάχυναν τις διαδικασίες, ώστε να υιοθετηθούν συστήματα διαχείρισης ποιότητας από τους δημόσιους οργανισμούς κάθε κράτους (Swiss, 1992).

Στα τέλη της δεκαετίας του 1990 εφαρμόστηκαν σε δημόσιους οργανισμούς τεχνικές και μοντέλα ποιότητας που εδραίωσαν τις Αρχές της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα, εισήχθη το «Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας» (Excellence Model) του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (EFQM), που ιδρύθηκε για να παρέχει καθοδήγηση σε όσους οργανισμούς προσπαθούν να κατακτήσουν την επιτυχία, τα πρότυπα ποιότητας ISO και καθιερώθηκε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α), που αποτελεί το ευρωπαϊκό εργαλείο διαχείρισης ποιότητας. Η εφαρμογή τέτοιων προτύπων και τεχνικών οδήγησε στο δημόσιο μανάτζμεντ και σε μια νέα διοικητική κουλτούρα. Στο επίκεντρο τίθεται πια ο πολίτης με κύριο στόχο την ανάγνωση και την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών του (Μιχαλόπουλος, 2003).

## 2.2. Περιπτώσεις εφαρμογής ΔΟΠ στη Δημόσια Διοίκηση

Η εφαρμογή των εργαλείων TQM απαιτεί ένα σύστημα παρακολούθησης της απόδοσης. Όταν η απόδοση δεν πλησιάζει τα πρότυπα, απαιτείται δράση. Η δράση βασίζεται στον κύκλο του Deming - **PDCA**- και αρχίζει με τον σχεδιασμό (P-Plan). Ωστόσο, στο δημόσιο τομέα τα πρότυπα συνήθως έχουν ήδη θεσπιστεί. Επομένως μια άλλη προσέγγιση του PDCA στο δημόσιο τομέα είναι η χρήση του κύκλου SDCA (Standard, Do, Check, Act – Πρότυπο, Εφαρμογή, Έλεγχος, Δράση), το οποίο ευθυγραμμίζει την εθνική πολιτική με τις κυβερνητικές υπηρεσίες, υπενθυμίζοντας στους δημοσίους υπαλλήλους και τους πολιτικούς ότι πρέπει να ελέγχουν και να λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα κάθε φορά που εφαρμόζουν τη νομοθεσία.

Παράδειγμα εφαρμογής του κύκλου **SDCA** αποτελεί η περίπτωση του Γραφείου Δημοσίων Έργων στο Κόμπε της Ιαπωνίας. Μετά τον καταστροφικό σεισμό του Χανσίν το 1995, η Ιαπωνική κυβέρνηση διέθεσε (S-Standard) χρήματα στις τοπικές κυβερνήσεις προκειμένου να επιχορηγήσουν τους πολίτες, ώστε να βελτιώσουν τα σπίτια τους σύμφωνα με τα νέα αντισεισμικά πρότυπα. Ωστόσο, πολύ λίγοι κάτοικοι το εκμεταλλεύτηκαν (D-Do). Οι δημόσιοι υπάλληλοι του Κόμπε διεξήγαγαν συναντήσεις με τους κατοίκους και επιτόπιους ελέγχους (C-Check), διαπιστώνοντας τελικά ότι η επιδότηση κάλυπτε μόνο το ένα τέταρτο του πραγματικού κόστους. Διαπίστωσαν, επίσης, ότι οι περισσότεροι θάνατοι κατά τη διάρκεια του σεισμού οφείλονταν στον εγκλωβισμό των ανθρώπων στα σπίτια τους λόγω πυρκαγιάς. Μετά από αυτό οι αρμόδιοι υπάλληλοι του Κόμπε άλλαξαν τις απαιτήσεις (A-Action), ώστε οι κάτοικοι να υποχρεωθούν να ενισχύσουν μόνο τους διαδρόμους και τις πόρτες των σπιτιών τους, το κόστος των οποίων εμπίπτει στο ποσό της επιδότησης.

Το 1981 ιδρύεται στη Σαβάρ το Κέντρο Εκπαίδευσης της Δημόσιας Διοίκησης του Μπανγκλαντές και το 1984 άρχισε να λειτουργεί ως αυτόνομο όργανο. Βασική προτεραιότητα του Κέντρου Εκπαίδευσης είναι όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι να ολοκληρώσουν μια σειρά από τρία βασικά μαθήματα, στα οποία ενσωματώθηκαν η έννοια, η μεθοδολογία και τα εργαλεία της ΔΟΠ. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται όχι μόνο η βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών του δημοσίου τομέα, αλλά και η ανάπτυξη μιας καινοτόμου προσέγγισης σχετικά με την εκπαίδευση και κατάρτιση στη ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα (Tachiki, 2008) .

Στις Ηνωμένες Πολιτείες υπάρχει η περίπτωση σύνδεσης πολιτικών και δημοσίων υπαλλήλων ως ένας τρόπος να εξισορροπήσουν οι αντικρουόμενες απαιτήσεις μεταξύ εθνικής/τοπικής πολιτικής και δημοσιονομικών πόρων. Οι τοπικές κυβερνήσεις των Ηνωμένων Πολιτειών εφαρμόζουν τις αρχές της ΔΟΠ για να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες κυρίως σε νοσοκομεία, σχολεία, επιχειρήσεις κοινής ωφελείας και κοινωνικές υπηρεσίες, χρησιμοποιώντας με αποτελεσματικό τρόπο τους δημοσιονομικούς προϋπολογισμούς (Tachiki, 2010).

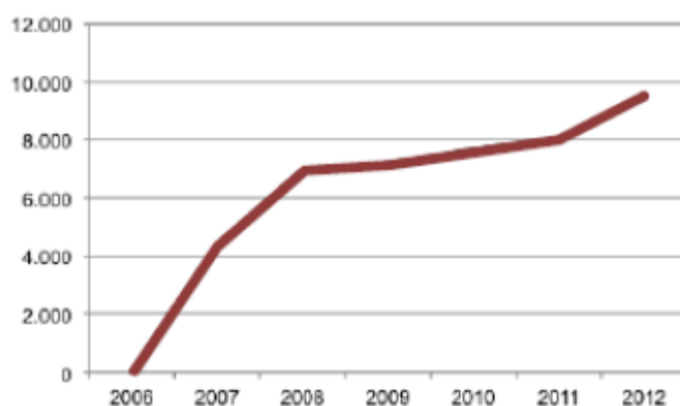
Στη Νέα Ζηλανδία υιοθετήθηκε το μοντέλο της TQM σε τρεις δημόσιες υπηρεσίες παροχής νερού, επιφέροντας αλλαγές στην οργανωσιακή τους κουλτούρα. Μετά από έρευνα που διεξήχθη στις τρεις υπηρεσίες, αποδείχθηκε ότι βελτιώθηκε η παροχή ύδρευσης και η ποιότητα του νερού (El-Kafafi, 2006).

Ένα άλλο παράδειγμα ολιστικής προσέγγισης των αρχών της ΔΟΠ στη δημόσια διοίκηση είναι η περίπτωση εφαρμογής στο δήμο του Μιλάνου της Ιταλίας. Ο συγκεκριμένος δήμος έχει βραβευτεί το 2009 και το 2013 για τις μεταρρυθμίσεις που έχει εφαρμόσει. Το 2006 αποτέλεσε το σημείο εκκίνησης για το δήμο μιας καινοτόμας διοικητικής διαδικασίας, της αποκαλούμενης «υπηρεσίας παραπόνων» (Complaint Desk). Στρατηγικός στόχος του σχεδίου ήταν να απλοποιήσει τη ζωή των πολιτών και των επιχειρήσεων, παρέχοντας ταχύτερες και πιο αποτελεσματικές υπηρεσίες, βασιζόμενες στις ανάγκες της πόλης (Παπάς, 2014).

Το 2007 ο δήμος δήλωσε τη βούληση να υιοθετήσει τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας ISO και το EFQM μοντέλο αριστείας στις διαδικασίες των υπηρεσιών του. Βασικός στόχος του εγχειρήματος ήταν να γίνουν οι διοικητικές διαδικασίες πιο απλές και διαφανείς, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η εύκολη πρόσβαση σε αυτές και να παρακολουθείται η ποιότητα τους, μέσα από σχετική έρευνα ικανοποίησης των πολιτών. Η εφαρμογή του συστήματος διασφάλισης ποιότητας ISO 9001: 2008 στις υπηρεσίες του μετέτρεψε την εφαρμογή της «υπηρεσίας παραπόνων» του δήμου από μια απλή «θυρίδα παραπόνων πολιτών» σε ένα ισχυρό σύστημα παρακολούθησης και ελέγχου. Κι αυτό γιατί μέχρι τη λειτουργία του συστήματος ISO η διαχείριση των παραπόνων/καταγγελιών των πολιτών γίνονταν με απλοϊκό τρόπο, δεν υπήρχε κεντρικό γραφείο συλλογής των παραπόνων, ενώ δεν υπήρχε και σύστημα διαχείρισης και παρακολούθησης του χρόνου ανταπόκρισης στα υποβαλλόμενα αιτήματα. Τα επόμενα χρόνια η εφαρμογή της υπηρεσίας επεκτάθηκε εκτός της

στενής διοικητικής δομής του δήμου και στις εταιρείες κοινής ωφελείας (αστικές συγκοινωνίες, παροχής ενέργειας κλπ), εξελίσσοντας το πρόγραμμα της εφαρμογής της «υπηρεσίας παραπόνων» σε ένα σημαντικό εργαλείο διασφάλισης της ποιότητας.

Ο δήμος του Μιλάνου εφάρμοσε κι άλλες στρατηγικές βελτίωσης της ζωής των πολιτών, όπως την αλλαγή της διοικητικής κουλτούρας του προσωπικού, απομακρύνοντάς το από το «σύνδρομο» «Εμείς πάντοτε το κάναμε με αυτόν τον τρόπο» (Bosse, Heichlinger, Padovani, & Vanebo, 2013). Επίσης, ενδυνάμωσε το ανθρώπινο δυναμικό με τη διοργάνωση σεμιναρίων και ανέπτυξε υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, που ήταν καίριες για τη διασφάλιση της επιτυχίας της καινοτόμου υπηρεσίας. Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη του αριθμού διεκπεραίωσης των αιτημάτων και παραπόνων των πολιτών του Μιλάνου από το έτος εφαρμογής της υπηρεσίας έως και το 2012.



**Διάγραμμα 2.2.: Διαχρονική εξέλιξη αριθμού διεκπεραίωσης παραπόνων πολιτών**  
Πηγή: Bosse et al., 2013 (Στον Παππά, 2014, p.70)

Η ανοδική πορεία της κόκκινης γραμμής αποδεικνύει την επιτυχία του εγχειρήματος. Από τη δημιουργία ενός μικρού και απλού έργου για την διαχείριση των παραπόνων των πολιτών, εξελίχθηκε το 2012 σε ένα μεγάλο και καινοτόμο πρόγραμμα που έδωσε το έναυσμα για περαιτέρω αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης του Μιλάνου.

### 2.3. Διαφορές ΔΟΠ σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα

Την ανοδική πορεία της ποιότητας στον ιδιωτικό τομέα ακολούθησε μια παρόμοια πορεία στο δημόσιο τομέα (Staes & Thijs, 2005). Η έννοια όμως της ποιότητας τυγχάνει διαφορετικής αντιμετώπισης στο δημόσιο τομέα από ό,τι στον ιδιωτικό. Οι δημόσιοι οργανισμοί είναι υπεύθυνοι για την παροχή των αναγκαίων δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών προς τους πολίτες. Ο Frederickson (2010) αναφέρει ότι οι δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να είναι αποτελεσματικές και οικονομικές, ερμηνεύοντας την αποτελεσματικότητα ως την πράξη τού να κάνουμε το καλύτερο σε σχέση με τον πολίτη. Παρ'όλα αυτά υφίστανται σημαντικά θέματα που παρεμποδίζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης, όπως η γραφειοκρατία, η διαφθορά και το ασαφές νομικό πλαίσιο.

Σύμφωνα με τον Donnelly (1999) η έννοια της ποιότητας στον ιδιωτικό τομέα συνδέεται τόσο με τη διατήρηση των πελατών όσο και με την προσέλκυση νέων, με σκοπό την αύξηση του κέρδους της επιχείρησης. Αντίθετα, στο δημόσιο τομέα η έννοια της ποιότητας περιορίζεται κυρίως στη βελτίωση των κεντρικών λειτουργιών και λιγότερο στην παροχή νέων υπηρεσιών.

Στην αγορά του ιδιωτικού τομέα η ανατροφοδότηση της γνώμης του πελάτη είναι πολύ σημαντική για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Ο μηχανισμός της ανατροφοδότησης ανιχνεύει τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις προσδοκίες των πελατών, τροφοδοτεί με πληροφορίες την επιχείρηση και ενεργοποιεί τους μηχανισμούς ικανοποίησης του πελάτη με βασικό σκοπό την αύξηση των εσόδων του οργανισμού. Στο δημόσιο τομέα, αντίθετα, η γνώμη του πολίτη για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας δεν αποτελεί τις περισσότερες φορές την κινητήρια δύναμη για βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών, παραμένοντας ο πολίτης εγκλωβισμένος σε μια αναποτελεσματική δημόσια διοίκηση (Σκριβάνου, 2006).

Η ποιότητα στον ιδιωτικό τομέα γίνεται αντιληπτή τόσο στις εξωτερικές προδιαγραφές των προϊόντων και υπηρεσιών όσο και στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα από την πλευρά του πελάτη. Στο δημόσιο τομέα σύμφωνα με τον Beltrami (1992) η εξέλιξη της ποιότητας διακρίνεται σε τρεις φάσεις:

- Ποιότητα με την έννοια του σεβασμού των κανόνων και των διαδικασιών
- Ποιότητα με την έννοια της αποτελεσματικότητας
- Ποιότητα με την έννοια της ικανοποίησης των πολιτών – πελατών

Στην πρώτη φάση λείπει η αναφορά στον χρήστη ή τον πελάτη. Η ποιότητα ταυτίζεται με την τυπική ορθότητα και αντιστοιχεί με την αρχική αντίληψη της ποιότητας ως τεχνικής συμμόρφωσης στις προδιαγραφές και στα πρότυπα στη βιομηχανία.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ σε διάφορους δημόσιους οργανισμούς έδειξε ότι το περιεχόμενο της ποιότητας που είναι προσανατολισμένο στον ιδιωτικό τομέα, ταιριάζει περισσότερο στους δημόσιους οργανισμούς που λειτουργούν σε συνθήκες αγοράς, όπως είναι οι δημόσιες επιχειρήσεις. Επίσης, η ΔΟΠ ταιριάζει στους δημόσιους οργανισμούς που παρέχουν υπηρεσίες με κάποιου βαθμού πίεση από την αγορά, όπως είναι οι τοπικές αρχές. Αντίθετα, τα Υπουργεία και οι άλλοι δημόσιοι οργανισμοί με ισχυρή επικέντρωση στην παραγωγή πολιτικής, συναντούν δυσκολίες στο να λειτουργούν στη βάση της ΔΟΠ (Loffler, 2001).

Αν και η ποιότητα των υπηρεσιών κέρδισε μεγάλη δημοτικότητα στον ιδιωτικό τομέα, ο δημόσιος τομέας άργησε να υιοθετήσει τις αρχές της ποιότητας. Αυτό μπορεί να οφείλεται στις εγγενείς διαφορές μεταξύ των δύο τομέων. Ειδικότερα, βασικός στόχος των περισσότερων δημόσιων οργανισμών είναι η παροχή κοινωνικού οφέλους με το μικρότερο δυνατό κόστος, πράγμα που έρχεται σε άμεση αντίθεση με οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, που στοχεύουν στην αύξηση των κερδών. Άλλος παράγοντας που συνέβαλε στην καθυστέρηση της υιοθέτησης των αρχών της ποιότητας των υπηρεσιών από το δημόσιο τομέα είναι οι δυσκολίες στη μέτρηση των αποτελεσμάτων (Agus, Barker, & Kandampully, 2007). Η έλλειψη κριτηρίου για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημόσιων οργανισμών οδηγεί σε δυσκολία στον καθορισμό σαφών στόχων και κατ' επέκταση στη λήψη μέτρων για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Thompson, Luthans, & Terpening, 1981).

Οι εσωτερικοί κανονισμοί στα πλαίσια των οποίων λειτουργούν οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα είναι διαφορετικοί από αυτούς του ιδιωτικού τομέα, που λειτουργούν σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν κάτω από σοβαρούς περιορισμούς που προέρχονται από σημαντικό αριθμό ρυθμίσεων και κανονισμών, διαφοροποιώντας έτσι σε σημαντικό βαθμό τα παρεμβατικά αποτελέσματα της ΔΟΠ. Παρά τους περιορισμούς όμως και τις ιδιαιτερότητες του

δημόσιου τομέα η ΔΟΠ άρχισε να διεισδύει σε αρκετούς δημόσιους οργανισμούς διαφόρων χωρών (Dewhurst, Martinez-Lorente, & Barrie Dale, 1999).

Παρ' όλα αυτά, στοιχεία της ΔΟΠ, όπως η χρήση εργαλείων και τεχνικών βελτίωσης, η εκπαίδευση, η ενδυνάμωση και η ομαδική εργασία μπορούν να έχουν παρόμοιες θετικές επιδράσεις με τις αντίστοιχες του ιδιωτικού τομέα, παρόλο που οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα έχουν ελάχιστα κίνητρα για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ικανοποίηση των αναγκών των «πελατών» τους (Μαρούδας, 2009). Γίνεται αντιληπτό ότι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή των εργαλείων της ΔΟΠ αποτελεί η πολιτική υποστήριξη για την προώθηση της ποιότητας.

#### **2.4. Εφαρμογή Εργαλείων Ποιότητας ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας χαρακτηρίζεται από τεχνικές και πρακτικές που εφαρμόστηκαν στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα και σημείωσαν μεγάλη επιτυχία. Τα οφέλη της εφαρμογής των πρακτικών της ΔΟΠ είναι πολλαπλά, επιφέροντας στο δημόσιο τομέα βελτίωση εργασιών, ανταγωνιστικότητα και ποιοτική αναβάθμιση των διοικητικών υπηρεσιών.

Οι μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και προσδοκίες των πολιτών ανάγκασαν το σύστημα δημόσιας διοίκησης να υιοθετήσει πρότυπα και αρχές της ΔΟΠ, χρησιμοποιώντας τεχνικά εργαλεία ποιότητας, όπως η διοίκηση μέσω στόχων (Management by Objectives, MBO), η χρήση δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) και τα προτυποποιημένα συστήματα διαχείρισης ποιότητας κατά ISO (Τζωρτζόπουλος, 2018).

##### **2.4.1. Σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων (MBO)**

Στην εποχή μας κρίνεται επιτακτική η εφαρμογή στοχοθεσίας και κατάλληλου στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα, με τελικό σκοπό την επίτευξη στόχων – αποτελεσμάτων μέσω ενός νέου προτύπου διοίκησης. Η θέσπιση στόχων στο δημόσιο τομέα οδηγεί στην επίτευξη της καλύτερης εσωτερικής λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Πρώτος ο Drucker το 1954 υποστήριξε ότι η MBO αποτελεί μια συστηματική προσέγγιση για τον καθορισμό των στόχων που θα οδηγήσουν στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού και στην ικανοποίηση των εργαζομένων (Thompson et al, 1981).



Ως Διοίκηση Μέσω Στόχων ορίζεται, σύμφωνα με το Νόμο 3230/2004 και τις εγκυκλίους της Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας του ΥΠΕΣΔΔΑ, η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων/επιδόσεων στα ανώτατα και κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα της δημόσιας διοίκησης (ΔΠΙΑ/Φ4/οικ.26397/27-12-2005). Καθιερώνεται δηλαδή η διοίκηση να γίνεται μέσω στόχων σε τρεις σημαντικές φάσεις:

- I. Η πολιτική ηγεσία καθορίζει και κατανέμει τους στρατηγικούς στόχους για κάθε επόμενο έτος,
- II. Η υπηρεσιακή ηγεσία σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο καθορίζει τους επιμέρους στόχους, που θα ισχύσουν κατά το επόμενο έτος, και
- III. Χρησιμοποιούνται δείκτες μέτρησης για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας (Υ.Π.Ε.Θ).

Στο Διάγραμμα 2.2. απεικονίζεται η ιεραρχία στη δημόσια διοίκηση. Οι στόχοι καθορίζονται «εκ των άνω», δηλαδή από τα κορυφαία ιεραρχικά κλιμάκια, και υλοποιούνται με αντίστροφη φορά, από τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Σε κάθε επίπεδο το προσωπικό (προϊστάμενος και υφιστάμενοι) δεσμεύεται για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επιδίωξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων της υπηρεσίας τους.



**Διάγραμμα 2.3.: Η Ιεραρχία στη Δημόσια Διοίκηση**  
Πηγή: Λάσκαρη, ΥΔΙΜΗΔ-Τμήμα Ερευνών & Μετρήσεων Αποδοτικότητας, 2013

#### **2.4.2. Δείκτες Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας**

Στο πλαίσιο εφαρμογής του συστήματος «Διοίκησης Μέσω Στόχων», η διοίκηση κάθε υπηρεσίας ξεχωριστά καθορίζει τους επιμέρους στόχους του οργανισμού για την επόμενη χρονιά, ενώ για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται δείκτες μέτρησης αυτών. Οι δείκτες μέτρησης, γενικοί και ειδικοί, καταδεικνύουν τον βαθμό προσέγγισης του ζητούμενου αποτελέσματος από μία διοικητική δράση ή έργο (Λάσκαρη, 2013).

Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών προς όφελος των πολιτών (Ν.3230/2004, ΦΕΚ 44/Α' /11-02-2004).

Οι δείκτες μέτρησης απεικονίζουν τις ατομικές επιδόσεις των υπαλλήλων καθώς και τη γενικότερη επίδοση του οργανισμού, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και το ποσοστό ικανοποίησης των πολιτών. Στη συνέχεια, τα επιμέρους αποτελέσματα συγκρίνονται με τους καθιερωμένους στόχους που έθεσε η υπηρεσία, αξιολογούνται και, εάν κριθεί απαραίτητο, η διαδικασία επαναλαμβάνεται από το πρώτο στάδιο με την αναδιατύπωση των αναγκαίων στόχων και δράσεων (Carmen, 2014).

##### **2.4.2.1. Case Study: Παράδειγμα στοχοθεσίας του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης – ΥΔΙΜΗΔ**

Στο συγκεκριμένο παράδειγμα γίνεται κατανοητό πώς ο στρατηγικός στόχος του Υπουργείου, που είναι η προώθηση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στο Δημόσιο, επιμερίζεται στα κατώτερα επίπεδα ιεραρχίας.

«*ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ*»:

- Επιχειρησιακοί Στόχοι (σε επίπεδο Γενικής Διεύθυνσης):
  - Επεξεργασία Σχεδίου Νόμου για την ευρεία εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στις υπηρεσίες του Δημοσίου
  - Επιχειρησιακό Σχέδιο Δράσης για την προώθηση και ευρεία χρήση ΤΠΕ στο Δημόσιο
- Επιμέρους Στόχοι (σε επίπεδο Διεύθυνσης):
  - Επεξεργασία επί μέρους Διατάξεων Σχεδίου Νόμου για την προώθηση εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

- Διοργάνωση Ημερίδων για την εκμάθηση χρήσης υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο Δημόσιο
  - Έκδοση Ενημερωτικού Φυλλαδίου για τους χρήστες υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
- Επιμέρους Στόχοι (σε επίπεδο Τμήματος):
- Παρατηρήσεις και επεξεργασία Διατάξεων Σχεδίου Νόμου για την προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
  - Έκδοση Εγκυκλίου για την ερμηνεία των Διατάξεων του ψηφισθέντος Νόμου περί εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο Δημόσιο
  - Συγκριτική μελέτη για τις καλύτερες πρακτικές υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στα κράτη-μέλη της ΕΕ

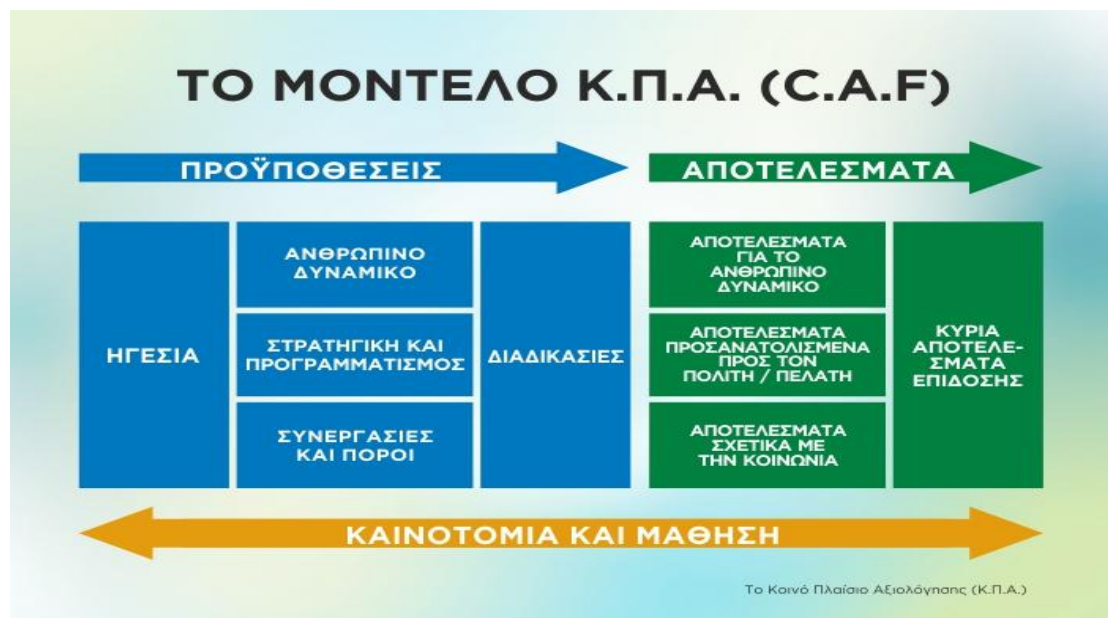
«ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ»:

- Γενικοί Δείκτες Μέτρησης:
- Ποσοστό οργανικών μονάδων του ΥΔΙΜΗΔ που επικοινωνούν ηλεκτρονικά με πολίτες και άλλους Φορείς του δημοσίου
  - Ποσοστό οργανικών μονάδων του ΥΔΙΜΗΔ που χρησιμοποιούν ηλεκτρονικές εφαρμογές
  - Μέσος χρόνος διεκπεραίωσης μιας υπόθεσης ηλεκτρονικά
  - Ποσοστό επίτευξης των στόχων μείωσης του λειτουργικού κόστους κάθε Γενικής Διεύθυνσης από τη χρήση ηλεκτρονικών εφαρμογών
  - Ποσοστό εκπαιδευμένων υπαλλήλων του Δημοσίου στις σύγχρονες τεχνολογίες
- Ειδικοί Δείκτες Μέτρησης:
- Ποσοστό ολοκλήρωσης Προγραμμάτων και Δράσεων του ΥΔΙΜΗΔ για την εφαρμογή του e-Gov στις δημόσιες υπηρεσίες
  - Ποσοστό Στελεχών που εκπαιδεύτηκαν για τις προβλεπόμενες ηλεκτρονικές εφαρμογές
  - Ποσοστό ολοκλήρωσης Διαγωνισμών για τα έργα του e-Gov
  - Απαιτούμενος χρόνος (αριθμός ανθρωποωρών/έτος) για τροποποίηση του υφιστάμενου νομοθετικού πλαισίου ή θέσπιση νέου πλαισίου (Λάσκαρη, 2013)

### 2.4.3. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) ή Common Assessment Framework (CAF) αποτελεί ένα εργαλείο ΔΟΠ, εμπνευσμένο από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer. Το ΚΠΑ βασίζεται στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) με στόχο τη βελτίωση των δημόσιων οργανισμών μέσω της αυτο-αξιολόγησης ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)).

Είναι το πιο δημοφιλές εργαλείο ΔΟΠ και παρέχει ένα πλαίσιο αυτο-αξιολόγησης που έχει διαμορφωθεί ειδικά για τις υπηρεσίες Δημοσίου, Ν.Π.Δ.Δ. και ΟΤΑ Α΄ και Β΄ βαθμού. Κύρια αποστολή του ΚΠΑ είναι η παροχή βοήθειας στην εφαρμογή της περιοδικής αυτο-αξιολόγησης των δημόσιων φορέων με στόχο τον εντοπισμό των δυνατών και αδύναμων σημείων τους και τη βελτίωση της επίδοσής τους. Επίσης, συνδέει διαφορετικά πρότυπα της διαχείρισης ποιότητας και διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργανισμών του δημόσιου τομέα (benchmarking) ([www.eipa.eu/CAF](http://www.eipa.eu/CAF)).



Διάγραμμα 2.4.: Το Μοντέλο Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ)  
Πηγή: ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α., 2015

Το ΚΠΑ αποτελείται από 9 κριτήρια, τα οποία χωρίζονται σε 28 υποκριτήρια προς αξιολόγηση. Τα 9 κριτήρια σχετίζονται με τα σημαντικότερα σημεία στο στρατηγικό σχεδιασμό μιας δημόσιας υπηρεσίας. Απεικονίζουν την άμεση σχέση που έχουν οι πολίτες/πελάτες και η κοινωνία με την ηγεσία, το ανθρώπινο δυναμικό, τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 2.3. του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, τα κριτήρια 1-5, αριστερά του σχήματος, εξετάζουν τις προϋποθέσεις λειτουργίας μιας δημόσιας υπηρεσίας, ενώ τα κριτήρια 6-9 εξετάζουν τα αποτελέσματα που προκύπτουν σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό, τους πολίτες, την κοινωνία και τα βασικά αποτελέσματα μέσω μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών από τη λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α., 2015).

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης είναι ένα απλό και εύχρηστο ευρωπαϊκό πρότυπο, το οποίο προσεγγίζει όλες τις πτυχές της οργανωσιακής αριστείας. Ο τελικός στόχος όμως του ΚΠΑ είναι η γενικότερη συνεισφορά του στην καλή διακυβέρνηση μέσω των παρακάτω σημείων (Παππάς, 2014):

- ✓ Ικανότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών
- ✓ Επικοινωνία με το πολιτικό επίπεδο
- ✓ Άριστη παροχή υπηρεσιών
- ✓ Εξοικονόμηση πόρων
- ✓ Επίτευξη των στόχων και
- ✓ Διαχείριση του εκσυγχρονισμού, της καινοτομίας και της αλλαγής

Η αυτό-αξιολόγηση δε θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με δισταγμό από τους οργανισμούς, αφού αποτελεί έναν ασφαλή τρόπο μέτρησης των αποτελεσμάτων και της επίδοσης των οργανισμών. Από παράδειγμα αποτελεί η δικαστική φυλακή του Ghent στο Βέλγιο ([www.gevangenisgent.be](http://www.gevangenisgent.be)). Η διοίκηση αναγνώρισε την ανάγκη βελτίωσης των λειτουργικών και οργανωτικών διαδικασιών της φυλακής και αποφάσισε να ενσωματώσει σε αυτές ένα σύνολο από εργαλεία και καλές πρακτικές βελτίωσης των υπηρεσιών της. Τακτικές όπως η ομαδική εργασία, η συμμετοχική διοίκηση, η διεξαγωγή έρευνας ικανοποίησης του προσωπικού, η εφαρμογή της μεθόδου της Εξισορροπημένης Αξιολόγησης, η εφαρμογή του ΚΠΑ (2007), συνέβαλλαν στην βελτίωση της εικόνας του ιδρύματος σε σχέση με άλλα σωφρονιστικά ιδρύματα της χώρας (Καρυωτάκης, 2014).

#### 2.4.4. Πιστοποίηση βάσει ISO

Το ISO είναι ακρωνύμιο του “International Organization for Standards” (Διεθνής Οργανισμός Προτυποποίησης) και αποτελεί το μεγαλύτερο διεθνή οργανισμό πιστοποίησης ποιότητας. Πρόκειται για μια διεθνή ομοσπονδία εθνικών οργανισμών προτύπων, ιδρύθηκε το 1947 και συμμετέχουν σε αυτήν περισσότερες από 170 χώρες. Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης αποτελείται σήμερα από 91 Εθνικούς Φορείς και 180 Τεχνικές Επιτροπές, που είναι υπεύθυνες για τους τομείς εξειδίκευσης (ISO, 2004).

Το αντικείμενο του Οργανισμού είναι η διασφάλιση της ποιότητας και κατ’ επέκταση η ανάπτυξη της τυποποίησης, με σκοπό να διευκολύνεται η διεθνής ανταλλαγή προϊόντων. Τα αποτελέσματα των εργασιών του Διεθνούς Οργανισμού δημοσιεύονται ως Διεθνή Πρότυπα και αποτελούνται από ειδικές σειρές προτύπων. Οι σειρές προτύπων δημιουργήθηκαν αφενός για την καθιέρωση μιας κοινής γλώσσας τυποποίησης στην παγκόσμια αγορά και αφετέρου για την καθοδήγηση των επιχειρήσεων που πρόκειται να εγκαταστήσουν κάποιο Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας (ΣΔΠ) (Τσιότρας, 2002).

Ο ISO έχει θεσπίσει περισσότερα από 14.000 διεθνή και εμπορικά πρότυπα, με βάση τις απαιτήσεις των οποίων γίνεται η πιστοποίηση των διαφόρων επιχειρήσεων. Μεταξύ αυτών υπάρχουν και πρότυπα που σχετίζονται άμεσα με την ποιότητα του συστήματος διοίκησης και είναι γνωστά ως Σειρά ISO 9000 (Πίνακας 2.1.).

**Πίνακας 2.1.: Τα μέρη της σειράς ISO 9000**

<b>ISO 9000</b>	Οδηγίες για την επιλογή και χρήση των Προτύπων Διαχείρισης και Διασφάλισης Ποιότητας
<b>ISO 9001</b>	Απαιτήσεις για Σχεδιασμό/Ανάπτυξη, Παραγωγή, Εγκατάσταση και Εξυπηρέτηση
<b>ISO 9002</b>	Απαιτήσεις για Παραγωγή και Εγκατάσταση
<b>ISO 9003</b>	Απαιτήσεις για Τελική Επιθεώρηση και Δοκιμή
<b>ISO 9004</b>	Βασικές Έννοιες και Εφαρμογές. Οδηγός για Διοίκηση Ποιότητας και Ποιότητα

Πηγή: [www.iso.org](http://www.iso.org)

Τα πρότυπα ISO 9000 αναφέρονται στην οργανωτική δομή, στις διεργασίες και τις διαδικασίες και τέλος στην τεκμηρίωση και την εφαρμογή του συστήματος. Κατοχυρώνουν τη δυνατότητα εξαγωγής στην Ευρώπη των προϊόντων των επιχειρήσεων, χωρίς να γίνεται επαναπιστοποίηση των προϊόντων από τους αντίστοιχους φορείς πιστοποίησης των χωρών υποδοχής (Τσιότρας, 2002).

Πολλές ιδιωτικές επιχειρήσεις αλλά και δημόσιοι οργανισμοί υιοθέτησαν στους κόλπους τους Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO προκειμένου να σχεδιάζουν και να προγραμματίζουν τα προϊόντα τους με γνώμονα την ποιότητα, να ελέγχουν όλες τις παραγωγικές φάσεις ενός προϊόντος και να παράγουν στο τέλος ένα ποιοτικό αποτέλεσμα (Παπαρσένος, 1999).

Η ΔΟΠ και το σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO αποτελούν τα σημαντικότερα εργαλεία των επιχειρήσεων και των οργανισμών στην προσπάθειά τους να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλού επιπέδου ποιότητας με το ελάχιστο κόστος. Η διαχείριση ποιότητας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα συνδέεται όχι μόνο με το τελικό προϊόν ή τις παρεχόμενες υπηρεσίες, αλλά και με την οργάνωση, το προσωπικό και τις διαδικασίες ενός οργανισμού.

Η εφαρμογή ενός ΣΔΠ στο δημόσιο αποσκοπεί (ISO, 2004):

1. Στην ενίσχυση της φήμης ενός οργανισμού, διασφαλίζοντας την εμπιστοσύνη των πολιτών
2. Στη βελτίωση της εικόνας και της αξιοπιστίας της υπηρεσίας
3. Στην ευαισθητοποίηση των εργαζομένων στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών
4. Στη μείωση του παραγωγικού κόστους
5. Στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών μέσω των δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπαλλήλων

Συμπερασματικά, η δημιουργία στόχων στις δημόσιες υπηρεσίες, η συμμετοχή και η συνεργασία όλων των υπαλλήλων, η διαχείριση ποιότητας βάσει προτύπων ISO και η επιβράβευση των εργαζομένων ενός οργανισμού θα οδηγήσουν στην ποιοτική αναβάθμιση των δημόσιων φορέων και την παραγωγή προστιθέμενης αξίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΕΝΤΡΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ

### 3.1. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Με τον όρο «Δημόσια Διοίκηση» νοείται το σύνολο των κρατικών υπηρεσιών και των διοικητικών υπαλλήλων, καθώς και ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας τους (Μπαμπινιώτης, 2002). Σκοπός των δημόσιων οργανισμών είναι η παροχή ποιοτικών αγαθών και υπηρεσιών στους πολίτες με στόχο την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος και όχι την αύξηση του κέρδους. Ο ρόλος του κράτους είναι διττός:

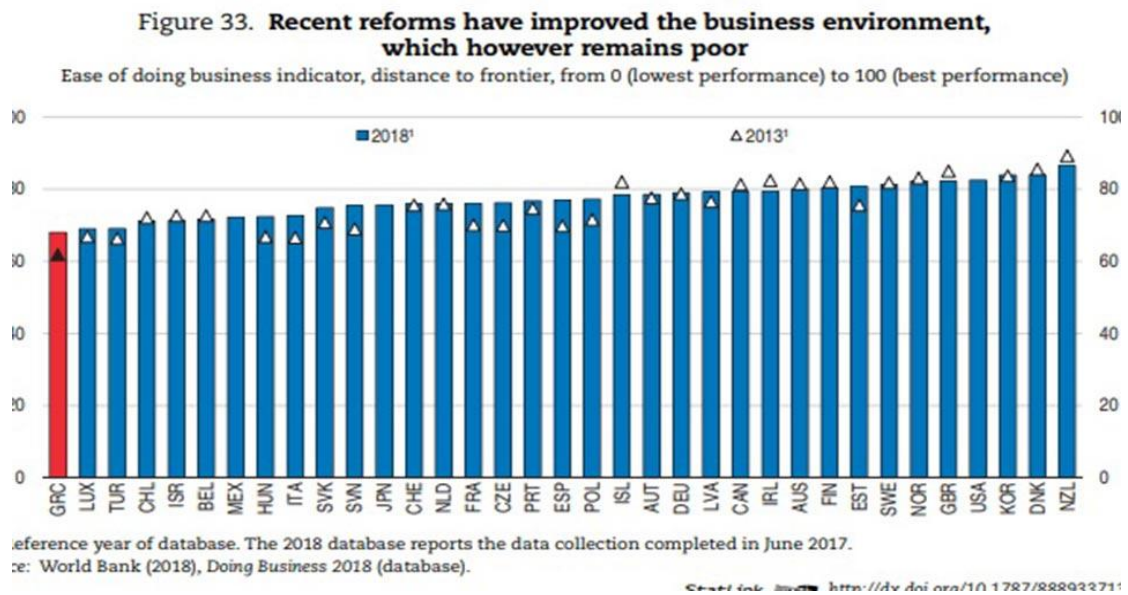
- ✓ Διασφάλιση του δημόσιου συμφέροντος και της κοινωνικής ισότητας
- ✓ Μέγιστη ικανοποίηση των πολιτών με παράλληλη μείωση του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών (Sotirakou & Zερρου, 2005)

Στην πράξη όμως παρατηρείται μία προβληματική εικόνα σε ό,τι αφορά στην ελληνική διοικητική πραγματικότητα. Η παθογόνος λειτουργία της δημόσιας διοίκησης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που δεσπόζουν στην ελληνική κοινωνία, η οποία καλείται να αντιμετωπίσει το πρόβλημα της δημόσιας διοίκησης, επιλέγοντας τις κατάλληλες διοικητικές λύσεις (Ρωσσίδης & Μπιτσάνη, 2011). Παρά τα θετικά βήματα που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια, η Δημόσια Διοίκηση συνεχίζει να χαρακτηρίζεται από σοβαρές παθογένειες στην οργάνωση και τη λειτουργία της, στοιχεία που υπονομεύουν την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητά της. Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από:

- δαιδαλώδες νομικό και κανονιστικό πλαίσιο
- δαπανηρές και χρονοβόρες υπηρεσίες
- γραφειοκρατία και αδιαφάνεια
- πολύπλοκες διαδικασίες και
- σπασμωδική αξιοποίηση των ΤΠΕ και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (διαΝΕΟσις, 2018).

Σύμφωνα με την έκθεση του ΟΟΣΑ που δόθηκε στη δημοσιότητα τον Απρίλιο του 2018, η Ελλάδα καταλαμβάνει την τελευταία θέση μεταξύ των κρατών-μελών της ΕΕ στο επιχειρηματικό περιβάλλον (Διάγραμμα 3.1.). Μεταξύ άλλων παραγόντων η κακή δημόσια διοίκηση και η υπερβολική γραφειοκρατία συνεχίζουν να καταστρέφουν το επιχειρηματικό περιβάλλον της Ελλάδας (OECD, 2018).





**Διάγραμμα 3.1.: Επιχειρηματικό Περιβάλλον της Ε.Ε. το 2018**  
 Πηγή: ΟΟΣΑ, 2018

Το υφιστάμενο νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα οδηγεί σε ένα αναποτελεσματικό Σύστημα Διοίκησης στην Ελλάδα. Η ελλιπής εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων και εργαλείων διοίκησης δεν επιτρέπει τον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων, την ορθή κατανομή πόρων και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των δημόσιων φορέων. Από την άλλη, η μη αποτελεσματική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης προκαλεί ανασφάλεια στον πολίτη, οδηγώντας αναπόφευκτα σε μία προβληματική σχέση Πολίτη-Κράτους.

Η έννοια της Ποιότητας και της ικανοποίησης των αναγκών των πολιτών ήρθε με αρκετή καθυστέρηση στην Ελλάδα, με την ψήφιση από το Ελληνικό Κοινοβούλιο του Ν.3230/2004, με τον οποίο καθιερώθηκε το Σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων και η μέτρηση της αποδοτικότητας των δημόσιων υπηρεσιών. Για τον σκοπό αυτό εφαρμόστηκε η αξιολόγηση των φορέων και η ύπαρξη γενικών και ειδικών δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών (Ν.3230/2004, ΦΕΚ 44/11.2.2004).

Το 2006 καθιερώθηκε το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Δημόσιων Υπηρεσιών (ΚΥΑ ΔΠΙΑ/9381/8.5.2006) το οποίο συνδέθηκε άμεσα με το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), δεδομένου ότι οι δημόσιες υπηρεσίες που βραβεύονται, έχουν εφαρμόσει προηγουμένως με επιτυχία τα εννέα (9) κριτήρια του ΚΠΑ.

Η ελληνική δημόσια διοίκηση επιχείρησε μέσω επιμέρους προσπαθειών να ενσωματώσει πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, επιδιώκοντας τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μερικά από τα πιο σημαντικά προγράμματα μεταρρυθμίσεων στον ελληνικό χώρο είναι τα παρακάτω (Ρωσσίδης & Μπιτσάνη, 2011):

### ***I. Πρόγραμμα «Ποιότητα για τον Πολίτη»***

Το πρόγραμμα «Ποιότητα για τον Πολίτη» αναλαμβάνει μια σειρά δράσεων για την ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών, όπως η εκπόνηση Χαρτών Δικαιωμάτων του Πολίτη, η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών και η διαμόρφωση υπηρεσιών μιας στάσης.

### ***II. Πρόγραμμα «Πολιτεία»***

Το πρόγραμμα «Πολιτεία» δίνει έμφαση στην ποιότητα με στόχο την καταλυτική βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Συγκεκριμένα, μέσω του προγράμματος Πολιτεία επιχειρείται:

- Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών (προσήλωση στους στόχους επίτευξης αποτελέσματος χρησιμοποιώντας εξειδικευμένους δείκτες).
- Η απλούστευση του θεσμικού πλαισίου, περιορίζοντας το υπερβολικά σύνθετο νομικό πλαίσιο.
- Η προαγωγή της διαφάνειας και της αξιοκρατίας μέσω ουσιαστικότερων μορφών ελέγχου, όπως είναι η ενίσχυση του Σώματος Επιθεωρητών – Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης, η δημιουργία του Συντονιστικού Οργάνου Επιθεώρησης και Ελέγχου κ.α.
- Η εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-Government), αξιοποιώντας τις δυνατότητες της τεχνολογίας και της πληροφορικής.
- Η υιοθέτηση του μοτίβου κόστος – όφελος και ορθολογικότερη διαχείριση πόρων, αποσκοπώντας στον περιορισμό των περιττών εξόδων.
- Η υιοθέτηση της διοικητικής πρακτικής του re-engineering (ανασχεδιασμού επιχειρησιακών λειτουργιών) μέσω της εφαρμογής νέας πολιτικής προσόντων.
- Η δημιουργία συστήματος αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η ίδρυση της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης και η αναβάθμιση της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης.

### **III. Πρόγραμμα «Θησέας»**

Αποστολή του συγκεκριμένου προγράμματος είναι η υποστήριξη των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), μέσω της αύξησης της αποτελεσματικότητας και της ορθολογικότερης διαχείρισης των πόρων.

### **IV. Πρόγραμμα «ΣΥΖΕΥΞΙΣ»**

Σκοπός του έργου είναι η ανάπτυξη και ο εκσυγχρονισμός της τηλεπικοινωνιακής υποδομής του Δημόσιου Τομέα με την αναβάθμιση της μεταξύ τους επικοινωνίας, παρέχοντας προηγμένες τηλεματικές υπηρεσίες με χαμηλό κόστος.

### **V. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013»**

Με το Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση» προσδοκείται ότι θα αντιμετωπισθούν οι βασικές δυσλειτουργίες της δημόσιας διοίκησης σε ό,τι αφορά στους βασικούς συντελεστές διοικητικής ικανότητας (ανθρώπινο δυναμικό, κανονιστικό πλαίσιο, δομές και συστήματα). Στρατηγικός στόχος του επιχειρησιακού προγράμματος είναι η βελτίωση της ποιότητας της διακυβέρνησης μέσα από την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων οργανισμών.

Ο Σταύρος Μπένος το 2002 έκανε μια τομή ιδρύοντας τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών. Το επόμενο βήμα ήταν τα e-ΚΕΠ, δηλαδή η δυνατότητα έκδοσης πιστοποιητικών διαδικτυακά από τον κάθε πολίτη (Παρατηρητήριο Ψηφιακού Εκσυγχρονισμού του Δημόσιου Τομέα "Σκέψου Ψηφιακά - ΣΚΕ.ΨΗ.", 2018). Στα πλαίσια της ψηφιακής στρατηγικής για το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013» στη δημόσια διοίκηση, τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών έρχονται να επικαλύψουν τις βασικές δυσλειτουργίες του δημόσιου τομέα με ([www.minadmin.gov.gr](http://www.minadmin.gov.gr)):

- ✓ τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης
- ✓ τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών
- ✓ την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ την αποκατάσταση των σχέσεων Πολίτη-Κράτους
- ✓ την αξιοποίηση των μέσων Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

## 3.2. Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των ΚΕΠ

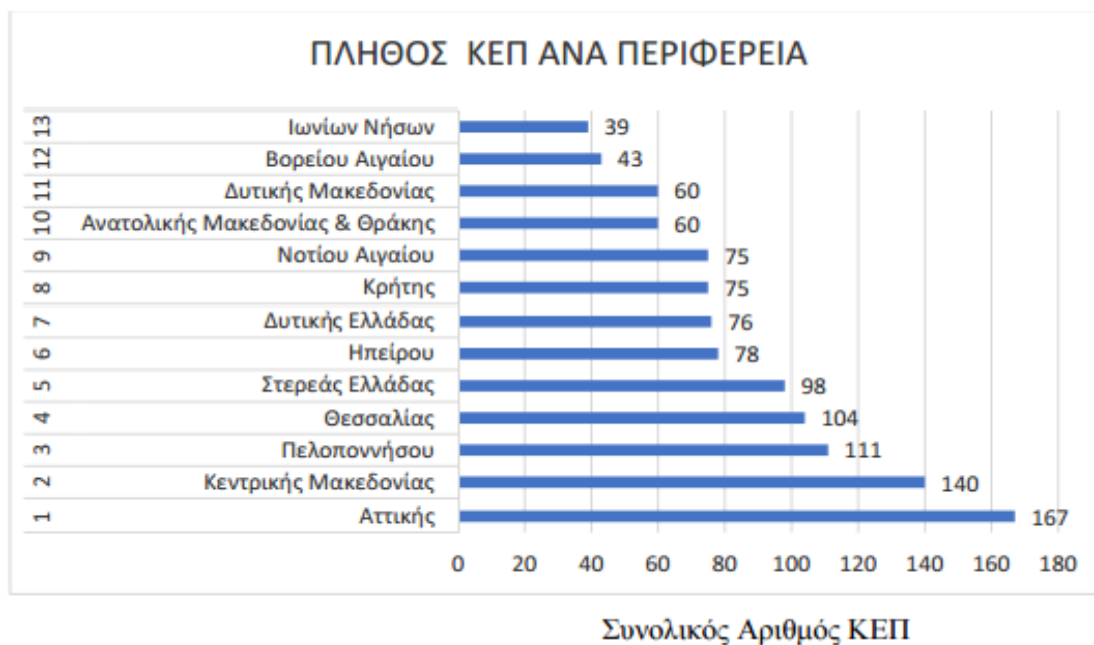
### 3.2.1. Σύσταση των ΚΕΠ

Η ελληνική δημόσια διοίκηση ταλανιζόταν ανέκαθεν από πολυνομία, νομικές ασάφειες, πολύπλοκες διαδικασίες και γραφειοκρατία. Ήταν επιτακτική επομένως η ανάγκη να συντελεστούν αλλαγές στις δομές και τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, προκειμένου να συμβαδίσει με τα ευρωπαϊκά πρότυπα. Η έμφαση που δόθηκε σε εργαλεία της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management) στο δημόσιο τομέα προέκυψε ως απόρροια της δημοσιονομικής κρίσης και του μεγάλου κόστους των δημόσιων υπηρεσιών.

Ήταν απαραίτητο να δημιουργηθούν υπηρεσίες μιας στάσης (“one-stop shop”), οι οποίες θα προσέφεραν ολοκληρωμένες υπηρεσίες στους πολίτες, περιορίζοντας τις μετακινήσεις τους και τη φυσική παρουσία σε δημόσιους φορείς. Βάσει, λοιπόν, του άρθρου 31 του Νόμου 3013 (ΦΕΚ 102/Α΄/01-05-2002) (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄, περί σύστασης των ΚΕΠ), στα πλαίσια του επιχειρησιακού προγράμματος «Πολιτεία» συστήνονται τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών σε Περιφέρειες, Δήμους και Κοινότητες της χώρας. Σκοπός των γραφείων αυτών είναι η διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών από το αρχικό στάδιο, με την αυτεπάγγελτη αναζήτηση των δικαιολογητικών από τις αρμόδιες υπηρεσίες, μέχρι την έκδοση της τελικής πράξης.

Πρόδρομος των ΚΕΠ υπήρξε το πρόγραμμα «Αστερίας» με τη σύμπραξη του πρώην Υπουργείου Αιγαίου και του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠΕΣΔΔΑ). Στόχος του προγράμματος ήταν η καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών στα νησιά του Αιγαίου με τις υπόλοιπες δημόσιες υπηρεσίες, οι οποίοι αντιμετώπιζαν προβλήματα μετακίνησης εξαιτίας της γεωγραφικής απομόνωσής τους. Μετά την επιτυχία του προγράμματος «Αστερίας» ακολούθησε το πρόγραμμα «Αριάδνη» που επεκτάθηκε σε όλη την επικράτεια. Το εν λόγω πρόγραμμα πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας» με συγχρηματοδότηση κατά 80% του Γ΄ Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης 2000-2006 της Ευρωπαϊκής Ένωσης και κατά 20% εθνική συμμετοχή ([www.kep.gov.gr](http://www.kep.gov.gr)). Αρχικά ιδρύθηκαν πιλοτικά πέντε ΚΕΠ σε λίγα αστικά κέντρα, με πρώτο το ΚΕΠ Συντάγματος Αττικής στις 3 Ιουλίου 2001, ενώ σήμερα ο συνολικός αριθμός ΚΕΠ πανελλαδικά ανέρχεται στα 1126 γραφεία ([www.minadmin.gov.gr](http://www.minadmin.gov.gr)).

Στο Διάγραμμα 3.2. απεικονίζεται η κατανομή του πλήθους των ΚΕΠ ανά Περιφέρεια στην Επικράτεια, καθώς και οι Περιφέρειες που ίδρυσαν τα περισσότερα ΚΕΠ, όπως οι Περιφέρειες Αττικής και Κεντρικής Μακεδονίας.



**Διάγραμμα 3.2.: Πλήθος ΚΕΠ ανά Περιφέρεια**  
 Πηγή: Σιδέρης, 2018, σ. 39

### 3.2.2. Αποστολή και Στόχος των ΚΕΠ

Βασικός στόχος της δημιουργίας των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών αποτελεί η εξυπηρέτηση του πολίτη μέσω μίας μόνο υπηρεσίας (“one-stop shop”), αποφεύγοντας τις χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες και περιορίζοντας τις μετακινήσεις του στις δημόσιες υπηρεσίες. Εξάλλου η φιλοσοφία της λειτουργίας των ΚΕΠ επικεντρώνεται στο σύνθημα «διακινούνται τα έγγραφα και όχι οι πολίτες» (Σιδηρόπουλος & Ρήγας, 2011).

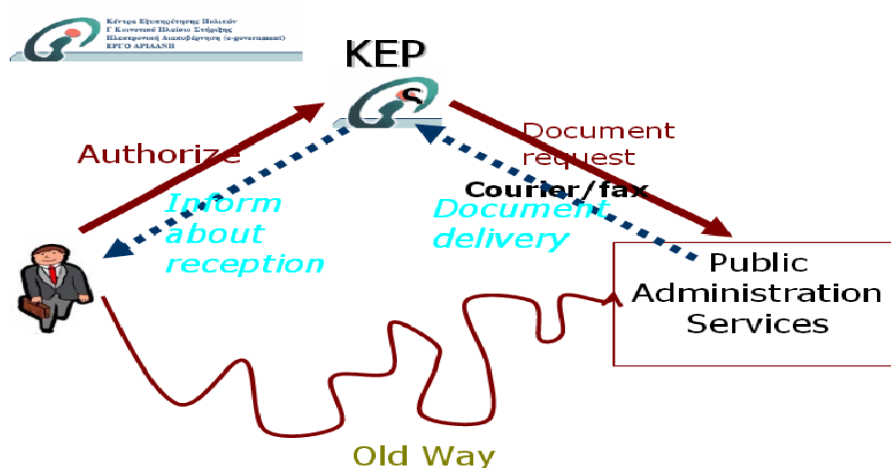
Τα ΚΕΠ ιδρύθηκαν με στόχο:

- ✓ Την άμεση εξυπηρέτηση του πολίτη
- ✓ Την απλούστευση των διαδικασιών
- ✓ Τον περιορισμό της γραφειοκρατίας
- ✓ Την εδραίωση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
- ✓ Την αποκεντρωμένη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης

Τα ΚΕΠ έχουν ως αποστολή:

- ✓ Την ενημέρωση του πολίτη για κάθε θέμα που αφορά τις συναλλαγές του με τις υπηρεσίες του Δημοσίου
- ✓ Την διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών, από την υποβολή της αίτησης μέχρι την έκδοση της τελικής πράξης

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών αποτελούν καινοτομία για τα δεδομένα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, αφού καταπολεμούν την γραφειοκρατία και μειώνουν τον χρόνο εξυπηρέτησης των πολιτών με τη χρήση της Τεχνολογίας της Πληροφορίας (ΤΠ). Αποτελούν διοικητική μεταρρύθμιση, αφού ουσιαστικά επιφέρουν αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και στον τρόπο παροχής υπηρεσιών στους πολίτες. Τα ΚΕΠ αποτελούν διαμεσολαβητές με τη δημόσια διοίκηση (Διάγραμμα 3.3.), αφού στον ίδιο χώρο οι πολίτες ενημερώνονται, υποβάλλουν τα αιτήματά τους και παραλαμβάνουν την τελική διοικητική πράξη (ΦΕΚ 102/2014).



Διάγραμμα 3.3.: Τρόπος λειτουργίας των ΚΕΠ  
Πηγή: Κεραμίδα, 2017, σ. 65

### 3.2.3. Λειτουργίες των ΚΕΠ

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών εμπλουτίζονται διαρκώς με νέες υπηρεσίες και αρμοδιότητες, καθιστώντας τη δημόσια διοίκηση πιο ευέλικτη για τους πολίτες. Το σύνολο των διαδικασιών των ΚΕΠ ανέρχεται στις 1060, μερικές από τις οποίες διατίθενται και μέσω διαδικτύου, και άπτονται των αρμοδιοτήτων για μια σειρά δημόσιων υπηρεσιών (Πίνακας 3.1.), όπως Ο.Α.Ε.Δ., Ε.Φ.Κ.Α., Στρατολογίας,

Δικαστηρίων (Πρωτοδικεία και Ειρηνοδικεία), Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και Διεύθυνσης Συγκοινωνιών (άρθρο 16, Ν.3345/2005, ΦΕΚ Α'/138/16.6.2005 ).

Συγκεκριμένα, τα ΚΕΠ παρέχουν υπηρεσίες όπως:

- Θεώρηση του γνησίου της υπογραφής
- Επικύρωση φωτοαντιγράφων
- Πιστοποιητικά Δημοτολογίων
- Ληξιαρχικές πράξεις
- Πιστοποιητικά σπουδών ΑΕΙ και ΤΕΙ
- e-Παράβολα
- Βεβαιώσεις Στρατολογίας
- Αντίγραφα Ποινικού Μητρώου
- Βεβαιώσεις Ο.Α.Ε.Δ. και Ασφαλιστικών Ταμείων

**Πίνακας 3.1.: Στοιχεία των δέκα δημοφιλέστερων υπηρεσιών ΚΕΠ το 2018**

Υπηρεσία	Έτος Αναφοράς	Πλήθος
Χορήγηση πιστοποιητικού οικογενειακής κατάστασης	2018	2000551
ΟΑΕΔ	2018	1405022
Έκδοση ηλεκτρονικού παραβόλου (e-Παράβολο)	2018	1071783
Έκδοση αντιγράφου ποινικού μητρώου	2018	689030
Χορήγηση αντιγράφου πιστοποιητικού γέννησης	2018	438024
Αιτήσεις Αγροτικής Εστίας ΟΠΕΚΑ (πρώην ΟΓΑ) έτους 2018	2018	425592
keponlineservice	2018	284113
Χορήγηση δελτίων Κοινωνικού Τουρισμού, Ιαματικού Τουρισμού, Εκδρομικού Προγράμματος και Δελτίων Θεάματος της Αγροτικής Εστίας έτους 2018	2018	230392
Χορήγηση αντιγράφου ληξιαρχικής πράξης γέννησης	2018	215266
Υπηρεσία Γενικής Χρήσης	2018	110050

Πηγή: <http://kepstats.yap.gov.gr>

Οι πολίτες έχουν τη δυνατότητα να εξυπηρετούνται με τρεις τρόπους. Με φυσική παρουσία στα ΚΕΠ, τηλεφωνικά στο 1564 ή on-line μέσω της Εθνικής Πύλης Δημόσιας Διοίκησης “ΕΡΜΗΣ” ([www.ermis.gov.gr](http://www.ermis.gov.gr)).

#### 3.2.4. Εποπτεία των ΚΕΠ

Σύμφωνα με το άρθρο 15 του Ν.3448/2006 (ΦΕΚ 57/Α΄/15-3-2006) ιδρύεται η «Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών» (ΔΟΛ ΚΕΠ), η οποία είναι αρμόδια για την οργάνωση, την εποπτεία, την παρακολούθηση και το συντονισμό της λειτουργίας των ΚΕΠ, με σκοπό την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους και της περαιτέρω ανάπτυξής τους για την εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων. Το 2014 με το Π.Δ. 99/2014 (ΦΕΚ 166/Α΄/28-8-2014) τροποποιείται η υφιστάμενη διάρθρωση των Υπηρεσιών του Υπουργείου που εποπτεύουν τα ΚΕΠ, καθώς και οι αρμοδιότητές τους, και την εποπτεία αναλαμβάνει η «Διεύθυνση Απλούστευσης Διαδικασιών και Παροχής Υπηρεσιών Δημοσίου».

Η Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας Κ.Ε.Π. συγκροτείται από τις ακόλουθες οργανικές μονάδες (Διάγραμμα 3.4.):

- Α) Τμήμα Λειτουργίας των Κ.Ε.Π.
- Β) Επιχειρησιακό Κέντρο των Κ.Ε.Π.
- Γ) Τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων Κ.Ε.Π.

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Οργάνωσης και Λειτουργίας Κ.Ε.Π. κατανέμονται μεταξύ των Τμημάτων της ως εξής:

**Α) Τμήμα Λειτουργίας των Κ.Ε.Π.** με τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- A1) Μελέτη και εισήγηση για την ίδρυση ή διακοπή της λειτουργίας Κ.Ε.Π.
- A2) Διατύπωση προτάσεων και λήψη μέτρων για την βελτίωση της λειτουργίας των Κ.Ε.Π. και των προσφερόμενων υπηρεσιών προς του πολίτες.
- A3) Σχεδιασμός και εφαρμογή συστήματος ελέγχου και αξιολόγησης της λειτουργίας των Κ.Ε.Π.
- A4) Μελέτη και εισήγηση μέτρων και ρυθμίσεων που προάγουν τη λειτουργία των Κ.Ε.Π., με στόχο τη μετατροπή τους σε Κέντρα Ολοκληρωμένων Διοικητικών Συναλλαγών για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.
- A5) Έλεγχος, παρακολούθηση και συντονισμός της λειτουργίας των Κ.Ε.Π. σε συνεργασία με τους οικείους συνδέσμους ή υπεύθυνους Περιφερειών. Ο έλεγχος περιλαμβάνει και την τυχόν απασχόληση των υπαλλήλων των Κ.Ε.Π. σε άλλα καθήκοντα.



**Β) Επιχειρησιακό Κέντρο Κ.Ε.Π.** Οι αρμοδιότητες του Επιχειρησιακού Κέντρου, που λειτουργεί σε επίπεδο Τμήματος, είναι οι ακόλουθες:

B1) Η παραλαβή και διακίνηση της αλληλογραφίας που αφορά τα Κ.Ε.Π.

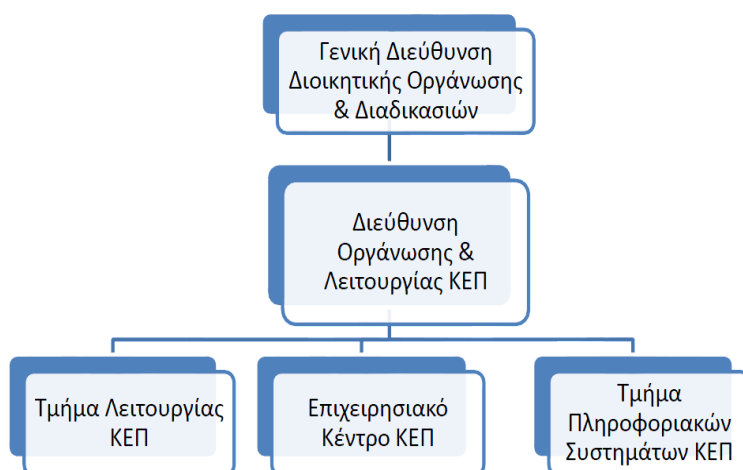
B2) Η υποστήριξη της καθημερινής λειτουργίας των Κ.Ε.Π., η παροχή οδηγιών και η μέριμνα για την αντιμετώπιση και επίλυση πάσης φύσεως ζητημάτων που προκύπτουν από τη λειτουργία τους και αφορούν οικονομικά, τεχνικά, λειτουργικά θέματα, καθώς και θέματα κατάστασης προσωπικού τους, σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες μονάδες του Υπουργείου.

**Γ) Τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων Κ.Ε.Π.**, με τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

Γ1) Μέριμνα για την καλή λειτουργία και την περαιτέρω αξιοποίηση των Πληροφοριακών Συστημάτων των Κ.Ε.Π.

Γ2) Έλεγχο και συντονισμό των Πληροφοριακών Συστημάτων που υποστηρίζουν το έργο των Κ.Ε.Π., καθώς και των πληροφοριακών υποσυστημάτων διαλειτουργικότητας Κ.Ε.Π. και δημοσίων υπηρεσιών.

Γ3) Έλεγχος της παραγωγικότητας των Κ.Ε.Π., τήρηση στατιστικών στοιχείων για την παραγωγικότητά τους, ανάλυση των στατιστικών αυτών στοιχείων και λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση τυχόν δυσλειτουργιών των Κ.Ε.Π. και της συνεργασίας τους με τις δημόσιες υπηρεσίες



**Διάγραμμα 3.4.: Οργανόγραμμα ΔΟΛ ΚΕΠ**  
Πηγή: Παππάς, 2014, σ. 45

### 3.3. Εφαρμογή εργαλείων ποιότητας ΔΟΠ στα ΚΕΠ

Η έμφαση σε εργαλεία της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management / NPM) προκύπτει ως απόρροια της δημοσιονομικής κρίσης στην Ελλάδα. Η κρίση έστρεψε το κράτος πρόνοιας στην άντληση τεχνογνωσίας από τον ιδιωτικό τομέα, με σαφή χάραξη στρατηγικής προς τον πολίτη – πελάτη. Έτσι επιδιώχθηκαν διαθρωπτικές θεσμικές μεταβολές στη δημόσια διοίκηση, όπως (Λάσκαρη, 2013):

- «Ευέλικτα» οργανωτικά σχήματα
- Μέτρηση επίδοσης του οργανισμού
- Στοχοθεσία στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού
- Διασύνδεση του Συστήματος Αμοιβών με Δείκτες Μέτρησης Επίδοσης
- Προσανατολισμός στον πολίτη ως πελάτη – χρήστη της υπηρεσίας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα μπορούσε να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη στην αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα. Δυστυχώς, όμως, η χρήση των εργαλείων της ΔΟΠ, όπως διοίκηση μέσω στόχων, καθορισμός δεικτών αποδοτικότητας – αποτελεσματικότητας, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, στην ελληνική δημόσια διοίκηση δεν ήταν συνεχής και σταθερή, με αποτέλεσμα να μειώνεται η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες (Τζωρτζόπουλος, 2018). Η φιλοσοφία της ΔΟΠ δεν υιοθετήθηκε, επίσης, και από τις ελληνικές τοπικές αρχές, λόγω έλλειψης δέσμευσης από τα ανώτατα αρμόδια όργανα διοίκησης (Psomas, Vouzas, Bouranta, & Tasiou, 2017).

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών παρουσιάζονται ως οι φορείς που ήρθαν να αλλάξουν τα δεδομένα στη δημόσια διοίκηση και να βελτιώσουν σημαντικά τις συναλλαγές κράτους – πολίτη με την υιοθέτηση αρχών και εργαλείων της ΔΟΠ. Τα ΚΕΠ εφαρμόζουν πολιτικές βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, όπως η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και η απλούστευση διαδικασιών. Αναλυτικότερα, εφαρμόζουν:

1. Πελατοκεντρική Προσέγγιση. Ο σχεδιασμός των ΚΕΠ βασίσθηκε στην πελατοκεντρική λειτουργία και στην ανταποκριτική διοίκηση. Δίνεται δηλαδή έμφαση στην ικανοποίηση του πολίτη – πελάτη, καθιστώντας τη δημόσια διοίκηση κατανοητή και προσιτή. Τα ΚΕΠ αντικαθιστούν τον πολίτη με τον πελάτη – χρήστη των υπηρεσιών, προκαλώντας τη συμμετοχή του και ικανοποιώντας τις ανάγκες του. Παρέχονται διοικητικά προϊόντα

προσανατολισμένα στις ανάγκες του πολίτη, έτσι ώστε η συναλλαγή του με το Δημόσιο να καθίσταται ικανοποιητική και συμφέρουσα για αυτόν. Εξάλλου, ο θεσμός της υπηρεσίας μιας στάσης («one-stop shop»), όπως είναι τα ΚΕΠ, αποτελεί κατεξοχήν προσπάθεια βελτίωσης των σχέσεων του κράτους με τους πολίτες.

2. Εφαρμογή Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας. Τα ΚΕΠ βασίζονται αποκλειστικά σε σύγχρονες τεχνολογίες πληροφορικής, που καθιστούν πιο αποτελεσματική και αποδοτική τη λειτουργία τους. Η νέα δομή της ηλεκτρονικής διεκπεραίωσης εξυπηρετεί εσωτερικές διαδικασίες μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών και εξωτερική επικοινωνία με το οργανωσιακό τους περιβάλλον. Τα ΚΕΠ, ως υπηρεσία «μιας στάσης», βασίζονται στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση προκειμένου να συγκεντρώνουν τα αιτήματα των πολιτών και να παραλαμβάνουν οι πολίτες από το ίδιο σημείο το τελικό προϊόν (Παναγιωτοπούλου, 2018).

Με στόχο την «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση» και στα πλαίσια του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας» το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. δημιούργησε τα ΚΕΠ, που αποτελούν ένα επιτυχημένο ενδιάμεσο βήμα προς την ολοκλήρωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Η χρήση των ΤΠΕ έδωσε μια πρωτοφανή δυναμική στα ΚΕΠ, που με την ταχύτερη εξυπηρέτηση και τη διαδραστική επικοινωνία ανάμεσα στους πολίτες και το κράτος, κατάφερε να μειώσει τη γραφειοκρατία στο Δημόσιο.

Συγκεκριμένα, η εφαρμογή διαχείρισης αιτημάτων των πολιτών “e-kep”, παρέχει στους υπαλλήλους πληροφορίες για τα απαιτούμενα δικαιολογητικά και τις πιστοποιημένες ηλεκτρονικές αιτήσεις που προωθούνται στις αρμόδιες υπηρεσίες. Για την εξασφάλιση της ορθής λειτουργίας των ΚΕΠ δημιουργήθηκε, επίσης, η Δικτυακή Πύλη [www.kep.gov.gr](http://www.kep.gov.gr) η οποία περιλαμβάνει πληροφορίες (δικαιολογητικά και διαδικασία) για τις υποθέσεις που μπορούν να διεκπεραιωθούν μέσω ΚΕΠ, πληροφοριακά στοιχεία για τις συνεργαζόμενες δημόσιες υπηρεσίες, καθώς και πληροφορίες που αφορούν στις διάφορες πτυχές της ζωής των πολιτών (γέννηση, γάμος στράτευση, φοίτηση κλπ) (Τσόμπου, 2008).

3. Απλούστευση Διαδικασιών. Με τον Ν.3242/2004 (ΦΕΚ 102/Α'/24.5.2004) καθιερώνεται μία σειρά διατάξεων που απλουστεύουν το δαιδαλώδες κανονιστικό πλαίσιο και τις πολύπλοκες διοικητικές διαδικασίες. Τα ΚΕΠ

εφαρμόζουν τις διατάξεις του Νόμου στις συναλλαγές τους με τους πολίτες για την καλύτερη εξυπηρέτησή τους, όπως:

- ✓ Παραλαβή αιτήσεων χωρίς να συνοδεύονται από τα απαιτούμενα δικαιολογητικά
- ✓ Αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών
- ✓ Αποστολή ηλεκτρονικού μηνύματος από τα ΚΕΠ, αντί αίτησης του πολίτη, στην αρμόδια υπηρεσία για την έκδοση απλών διοικητικών πράξεων

4. Εφαρμογή Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Το ΚΠΑ αποτελεί ένα μοντέλο αυτο-αξιολόγησης του Δημόσιου Τομέα, βάσει του Προτύπου Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας / EFQM ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)). Στην Ελλάδα καθιερώθηκε με την ψήφιση του Ν.3230/2004, δίνοντας στις δημόσιες υπηρεσίες τη δυνατότητα να εντοπίσουν τα δυνατά κι αδύναμα σημεία τους και να βελτιώσουν το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών τους.

Το ΚΠΑ εφαρμόστηκε το 2007 στη Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας των ΚΕΠ (ΔΟΛ ΚΕΠ) του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, καθώς και στα ακόλουθα ΚΕΠ:

- ΚΕΠ Ν.Α. Θεσσαλονίκης
- ΚΕΠ Δήμου Χανίων Ν. Χανίων
- ΚΕΠ Δήμου Περιστερίου Ν. Αττικής
- ΚΕΠ Δήμου Γαλασίου Ν. Αττικής
- ΚΕΠ Επαρχείου Καλύμνου Ν. Δωδεκανήσου

Συμμετείχαν οι εργαζόμενοι της ΔΟΛ ΚΕΠ και οι εργαζόμενοι των πέντε ΚΕΠ χωρίς τη συμμετοχή άλλων ενδιαφερόμενων μερών (πολίτες). Η διενέργεια της αυτοαξιολόγησης συνέβαλε στη βελτίωση των εν λόγω υπηρεσιών, με βασικό στρατηγικό προσανατολισμό τη μετατροπή των ΚΕΠ σε Κέντρα Ολοκληρωμένων Συναλλαγών. Η συνολική βαθμολογία ήταν υψηλή (70,5) και απέσπασε το τρίτο Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών (Ν.3230/2004, αρθ.9) στις 21 Δεκεμβρίου 2007, παρουσία της ηγεσίας του Υπουργείου Εσωτερικών (Παππάς, 2014).

5. Συνεχής Βελτίωση. Βασική αρχή της ΔΟΠ είναι η συνεχής βελτίωση. Ο θεσμός των ΚΕΠ παρουσιάζει καθ'όλη τη διάρκεια της παρουσίας του στη

δημόσια διοίκηση σημεία συνεχούς ανάπτυξης και βελτίωσης (Newsphone Hellas A.E.):

- Ψηφιοποίηση των εντύπων – αιτήσεων των πιστοποιημένων διαδικασιών στα ΚΕΠ
- Υποβολή on-line αιτήσεων από τους πολίτες μέσω της Δικτυακής Πύλης [www.kep.gov.gr](http://www.kep.gov.gr)
- Τηλεφωνικό Κέντρο 1564 για τηλεφωνική υποβολή αιτημάτων
- Αναβάθμιση του Τηλεπικοινωνιακού Δικτύου των ΚΕΠ (ADSL, ΣΥΖΕΥΞΙΣ)
- Σύστημα Διοικητικής Πληροφόρησης, όπου συλλέγονται ποσοτικά, στατιστικά και συγκριτικά στοιχεία για τα ΚΕΠ ( πχ. παραγωγικότητα ΚΕΠ, δελτία κίνησης των αιτήσεων, κανάλι υποβολής αιτημάτων)
- Εκπαίδευση των υπαλλήλων των ΚΕΠ μέσω σύγχρονης και ασύγχρονης εκπαίδευσης (εξ αποστάσεως)
- Τεχνική υποστήριξη μέσω τηλεφωνικής λειτουργίας help desk

6. Συμμετοχή και συνεργασία των εργαζομένων. Η ολική ποιότητα βασίζεται εκτός των άλλων στη συμμετοχή και τη συνεισφορά όλων των εργαζομένων σε μια υπηρεσία ή έναν οργανισμό. Η συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων των ΚΕΠ οδηγεί στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών.

Συγκεκριμένα, στα πλαίσια λειτουργίας των ΚΕΠ επικρατεί κλίμα ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου μεταξύ των υπαλλήλων και του εποπτεύοντος οργάνου τους. Οι υπάλληλοι δύνανται να επικοινωνούν τηλεφωνικά ή ηλεκτρονικά με τη ΔΟΛ ΚΕΠ για την υποβολή ερωτήσεων, την αναφορά προβλημάτων ή τη λήψη διευκρινήσεων για νέες διαδικασίες. Επίσης, σε μερικά ΚΕΠ εφαρμόστηκαν κύκλοι ποιότητας και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, προϋποθέτοντας τη συνεργασία των υπαλλήλων και της ηγεσίας για τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης.

Σημαντική θεωρείται και η συνεργασία της ΔΟΛ ΚΕΠ με τους άλλους δημόσιους φορείς για τη σωστή λειτουργία του θεσμού. Προκειμένου να ενταχθούν στα ΚΕΠ νέες διαδικασίες, απαραίτητη θεωρείται η a priori συνεργασία της αρμόδιας υπηρεσίας με τη ΔΟΛ ΚΕΠ τόσο κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού όσο και κατά τη διεκπεραίωσή τους (Τσόμπου, 2008).

### 3.4. Έρευνα αναγνωρισιμότητας ΚΕΠ

Η φιλοσοφία των ΚΕΠ βασίστηκε στις αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και στη χρήση Τεχνολογίας της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών (ΤΠΕ), στοχεύοντας στην άρτια εξυπηρέτηση των πολιτών και τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι καινοτομίες που εισήγαγαν τα ΚΕΠ στη δημόσια διοίκηση, όπως on-line παροχή υπηρεσιών, υπηρεσίες μιας στάσης, συμβουλευτικές υπηρεσίες μέσω διαδικτύου, διευρυμένο ωράριο λειτουργίας, οδήγησαν το θεσμό στην πλήρη αναγνωρισιμότητα και ικανοποίηση των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Από τις έρευνες που έλαβαν χώρα τα προηγούμενα χρόνια αποδείχθηκε ότι ο θεσμός των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών έχει τεράστια διείσδυση στα κοινωνικά στρώματα. Οι πολίτες θεωρούν το θεσμό των ΚΕΠ αποτελεσματικό και εξυπηρετικό, ενώ αναγνωρίζουν την προσφορά του στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης. Εμπειρικά δεδομένα από παλαιότερες έρευνες της εταιρείας δημοσκοπήσεων VPRC ([www.vprc.gr](http://www.vprc.gr)) που διενεργήθηκαν α) το 2005 με θέμα: «Αναγνωρισιμότητα – ικανοποίηση των πολιτών και των επιχειρήσεων από τα Κέντρα εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)» και β) το 2008 με θέμα: «Έρευνα εικόνας και αξιολόγησης των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)», αποτυπώνουν την ικανοποίηση των πολιτών και την καταξίωση του θεσμού (Πίνακας 3.2.). Ενδεικτικά, αναφέρουμε ότι ο δείκτης αναγνωρισιμότητας των ΚΕΠ το 2005 έφτασε το 85%, ενώ το 94% των ερωτηθέντων δήλωσε συνολικά ικανοποιημένο από τις συναλλαγές του με το ΚΕΠ ως προς την εξυπηρέτηση, την ταχύτητα και την ευκολία πρόσβασης (Δελτίο Τύπου ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., 30/11/2005, [www.ypes.gr/el/](http://www.ypes.gr/el/)). Τρία χρόνια αργότερα (Απρίλιος 2008) η συνολική ικανοποίηση εξακολουθεί να διατηρείται στο ίδιο επίπεδο (94%).

Στον Πίνακα 3.2 που ακολουθεί αποτυπώνεται ο καθολικός βαθμός ικανοποίησης των πολιτών από τη λειτουργία των ΚΕΠ. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα ποσοστά όσον αφορά στην πεποίθηση των πολιτών ότι τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών συμβάλλουν στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης. Σε αυτό το συμπέρασμα οδήγησαν τόσο οι βελτιωμένες υπηρεσίες των ΚΕΠ προς τον πολίτη, καθιστώντας το θεσμό επιτυχημένο, όσο και η εκστρατεία ενημέρωσης για το θεσμό των ΚΕΠ, μέσω στοχευμένων δράσεων και διαφημιστικών σλόγκαν («ΚΕΠ και έγινε!», «ΚΕΠ πηγες; Είναι παντού!», «ΚΕΠ μήκες;»), με σκοπό να καταστούν γνωστά και αποδεκτά από το κοινό (Παναγιωτοπούλου, 2018).

**Πίνακας 3.2. : Βαθμός ικανοποίησης και αξιολόγησης των ΚΕΠ σε %**

<b>A. 2005</b>					
<b>Ικανοποίηση και αξιολόγηση ΚΕΠ</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Καθόλου</b>	<b>ΔΓ/ΔΑ</b>
Γενική ικανοποίηση από εξυπηρέτηση	46	48	4	2	-
Απαραίτητα για τους πολίτες	73	24	1	1	1
Αποτελεσματικά στην εξυπηρέτηση	61	33	3	1	2
Συμβολή στον εκσυγχρονισμό της ΔΔ	59	32	4	2	3

<b>B. 2008</b>					
<b>Ικανοποίηση και αξιολόγηση ΚΕΠ</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Καθόλου</b>	<b>ΔΓ/ΔΑ</b>
Γενική ικανοποίηση από εξυπηρέτηση	46	49	5	1	-
Απαραίτητα για τους πολίτες	78	20	1	*	1
Αποτελεσματικά στην εξυπηρέτηση	65	32	2	*	1
Συμβολή στον εκσυγχρονισμό της ΔΔ	58	35	3	*	3

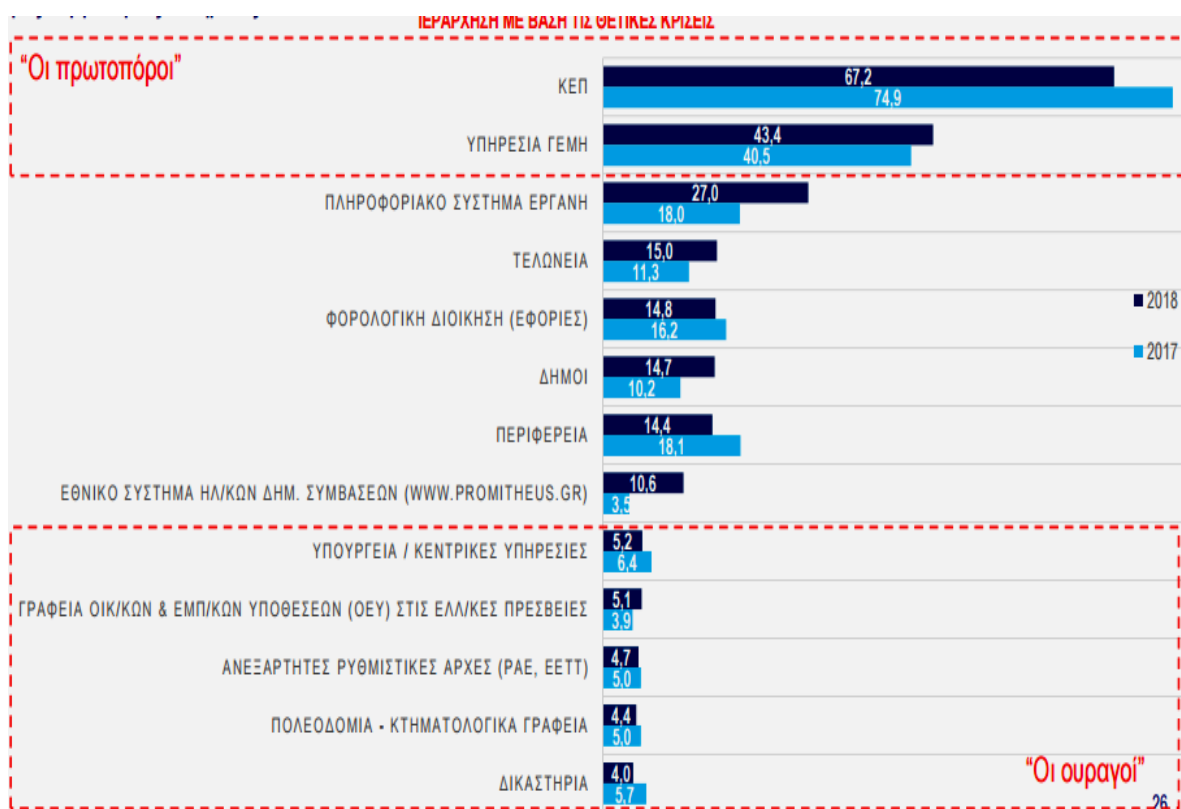
\* Στην έρευνα του 2008 η κατηγορία «καθόλου» δεν περιλαμβάνεται.

**Πηγή: VPRC (2005), Έρευνα για τα ΚΕΠ, (2008) Έρευνα εικόνας και αξιολόγησης των ΚΕΠ (Στην Παναγιωτοπούλου, 2018, σ. 381)**

Παρόμοια συμπεράσματα προκύπτουν από έρευνα που διεξήχθη από την εταιρεία δημοσκοπήσεων ΚΑΠΑ Research για τη Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα (<https://kaparesearch.com>). Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι η δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται ως μέτρια, με ελάχιστες προσπάθειες βελτίωσης τα τελευταία χρόνια. Από τους 12 φορείς που αξιολογήθηκαν, οι 9 παρουσιάζουν μέτριες συνολικές επιδόσεις και μόνο τα ΚΕΠ παρουσιάζουν καλύτερο δείκτη αξιολόγησης.

Στο 1<sup>ο</sup> Πανελλήνιο Συνέδριο Τεχνολογίας, Οικονομίας και Διοίκησης του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα από την εμπειρική διερεύνηση της ποιότητας υπηρεσιών στα ΚΕΠ Βορείου Ελλάδος. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας προκύπτει ότι ο θεσμός των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών χαρακτηρίζεται ως επιτυχημένος, με απόκλιση όμως ανάμεσα στις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των πολιτών. Οι τομείς οι οποίοι, με βάση τους πολίτες, χρήζουν βελτίωσης αφορούν στην καλύτερη εξυπηρέτηση και την κατάρτιση των υπαλλήλων των ΚΕΠ (Αυγέρης & Κοντογεώργος, 2016).

Το 2018 το Παρατηρητήριο Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος του ΣΕΒ ([www.sev.org.gr](http://www.sev.org.gr)), με τη συνδρομή της MRB, πραγματοποίησε ετήσια έρευνα για το ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων που δηλώνουν ικανοποίηση από την ποιότητα των Δημόσιων Φορέων/Υπηρεσιών. Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 3.5. την πρώτη θέση κατέχουν με διαφορά οι παρεχόμενες υπηρεσίες από τα ΚΕΠ, οι οποίες –παρά τη μείωση σε σχέση με το 2017- κρίνονται θετικά για το 67,2% των επιχειρήσεων.



**Διάγραμμα 3.5.: «Ο σφυγμός του επιχειρείν, 2018»**  
 Πηγή: [www.sev.org.gr](http://www.sev.org.gr)

Αντίστοιχη έρευνα ικανοποίησης των πολιτών για τα ΚΕΠ διεξήχθη για λογαριασμό του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού του Υπουργείου Οικονομικών της Κύπρου. Το 92,4% των πολιτών δήλωσε ικανοποιημένο συνολικά από τη λειτουργία των ΚΕΠ στην Κύπρο και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, η συντριπτική πλειοψηφία δήλωσε ικανοποιημένη με την κατάρτιση και τις γνώσεις του προσωπικού, την κατανόηση που επέδειξε, την ταχύτητα εξυπηρέτησης και το επίπεδο υπευθυνότητας των υπαλλήλων κατά τον χειρισμό των υποθέσεων (Τ.Δ.Δ.Π., 5/7/2017, [www.mof.gov.cy](http://www.mof.gov.cy)).



## **ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **4.1. Σκοπός και στόχοι της έρευνας**

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της γνώσης και της κατανόησης των αρχών και των πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από τους υπαλλήλους των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών. Τα ερευνητικά ερωτήματα που αναλύονται αφορούν στις αντιλήψεις και τις προσδοκίες των εργαζομένων στα ΚΕΠ σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες. Ένας από τους επιμέρους στόχους είναι να διερευνηθεί κατά πόσο τα ΚΕΠ ενσωματώνουν στη στρατηγική τους πρακτική την ολική ποιότητα και εάν αυτό αποτυπώνεται στην κοινωνία με την γενική αποδοχή του θεσμού.

Επίσης, στους στόχους της έρευνας ανήκει και η διερεύνηση των δυνατών και αδύναμων σημείων των ΚΕΠ και των τρόπων με τους οποίους δύνανται να βελτιωθούν οι τομείς που χρήζουν βοήθειας, ώστε να παρέχονται ποιοτικότερες υπηρεσίες από τα ΚΕΠ. Η συγκεκριμένη έρευνα επιδιώκει να αναδείξει την εργασιακή κατάσταση των υπαλλήλων των ΚΕΠ, με κύριο στόχο τα αποτελέσματα αυτής να βοηθήσουν γενικά στην αναβάθμιση των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα.

#### **4.2. Καθορισμός δείγματος και δομή ερωτηματολογίου**

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια των εργαζομένων στα ΚΕΠ της χώρας. Συλλέχθηκε ένα τυχαίο δείγμα 120 υπαλλήλων, διαφορετικής εργασιακής σχέσης, ηλικίας και μορφωτικού επιπέδου, και η συλλογή δεδομένων διήρκησε από τον Νοέμβριο έως και τον Δεκέμβριο 2018.

Το ερωτηματολόγιο έχει δομημένη μορφή, με συγκεκριμένη αλληλουχία και στοχευμένη διατύπωση των ερωτήσεων, και απεστάλη σε υπαλλήλους των ΚΕΠ σε ηλεκτρονική μορφή. Το ερωτηματολόγιο (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄) περιλαμβάνει ερωτήσεις κλειστού τύπου, με χρήση της κλίμακας Likert, και διαιρείται σε τέσσερα μέρη. Στο πρώτο μέρος τίθενται ερωτήσεις σχετικά με τη γενική εικόνα και αντίληψη για το δημόσιο τομέα. Στο δεύτερο μέρος οι υπάλληλοι των ΚΕΠ καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούν στην πολιτική των ΚΕΠ και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου εμπεριέχει ερωτήσεις για τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων στα Κέντρα

Εξυπηρέτησης Πολιτών. Στο τέταρτο και τελευταίο μέρος περιλαμβάνονται ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα, όπως φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης.

#### **4.3. Είδος και μέθοδος έρευνας**

Ακολουθήθηκε πρωτογενής έρευνα με συλλογή ποσοτικών δεδομένων, γιατί στόχος είναι να διατυπωθεί το μέγεθος των επιδράσεων της ΔΟΠ στη λειτουργία των ΚΕΠ. Η έρευνα βασίστηκε σε δομημένο ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει 35 ερωτήσεις και οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να εκφράσουν την άποψή τους για διάφορα ζητήματα των ΚΕΠ διατηρώντας την ανωνυμία τους. Στις ερωτήσεις επιλέχθηκε μία πεντάβαθμη κλίμακα (Διαφωνώ απόλυτα – Διαφωνώ – Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ – Συμφωνώ – Συμφωνώ απόλυτα) προκειμένου να συλλεχθούν ποσοτικές πληροφορίες για πιο αξιόπιστα αποτελέσματα.

Η στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων έγινε με τα προγράμματα SPSS 25.0 και Microsoft Excel 2010. Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν είναι οι κατηγορικές, μη κατατάξιμες (πχ. φύλο, εκπαίδευση) και οι τακτικές ή αλλιώς μεταβλητές διάταξης. Οι αναλύσεις των δεδομένων που πραγματοποιήθηκαν είναι:

- Στατιστική ανάλυση των δεδομένων
- Ανάλυση αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων
- Αναλύσεις συσχετισμών προς διαπίστωση κάποιου είδους συσχέτισης μεταξύ δύο μεταβλητών.

Τα αποτελέσματα που διεξήχθησαν από το πρόγραμμα SPSS αφορούσαν τόσο την περιγραφή δεδομένων (περιγραφική στατιστική) όσο και τη διεξαγωγή στατιστικών τεστ για τη διερεύνηση τυχόν σημαντικών διαφορών. Η περιγραφή των δεδομένων περιελάμβανε πίνακες συχνοτήτων και ποσοστών, γραφήματα, όπως ραβδογράμματα (bar chart) και κυκλικά διαγράμματα (pie chart), και πίνακες διπλής εισόδου για συσχέτιση παραγόντων. Η παρουσίαση των ευρημάτων έγινε με τη μορφή διαγραμμάτων και πινάκων με σκοπό να γίνει πιο εύληπτη η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

### 5.1. Περιγραφική ανάλυση δεδομένων

Στο προηγούμενο κεφάλαιο δόθηκαν στοιχεία για το δείγμα που συμμετείχε στη συγκεκριμένη έρευνα, για τη δομή που είχε το ερωτηματολόγιο που απεστάλη σε υπαλλήλους των ΚΕΠ, καθώς και τα βασικά χαρακτηριστικά της μεθόδου που ακολουθήθηκε για την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Στο κεφάλαιο αυτό θα πραγματοποιηθεί, με τη βοήθεια της Περιγραφικής Στατιστικής, ανάλυση των δεδομένων των ερωτηματολογίων, αποτυπώνοντάς τα με γραφικές παραστάσεις και πίνακες, καθώς και ερμηνεία των ευρημάτων, με σκοπό την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

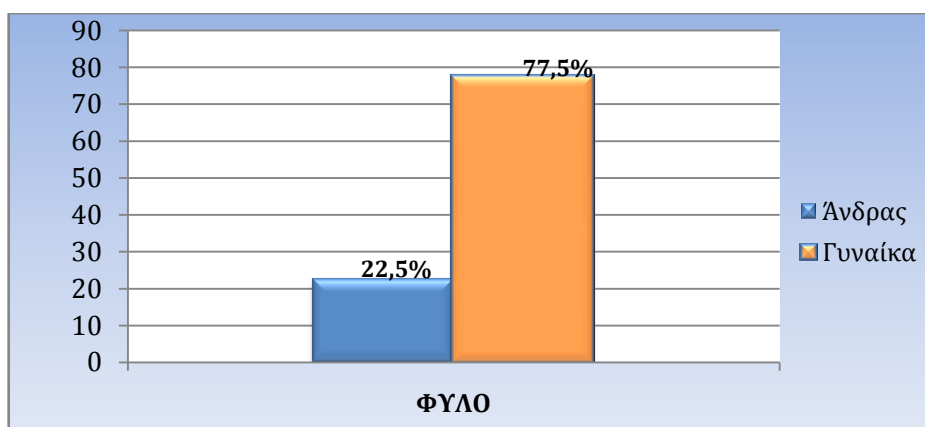
#### 5.1.1. Δημογραφικά στοιχεία

Πίνακας 5.1.: Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

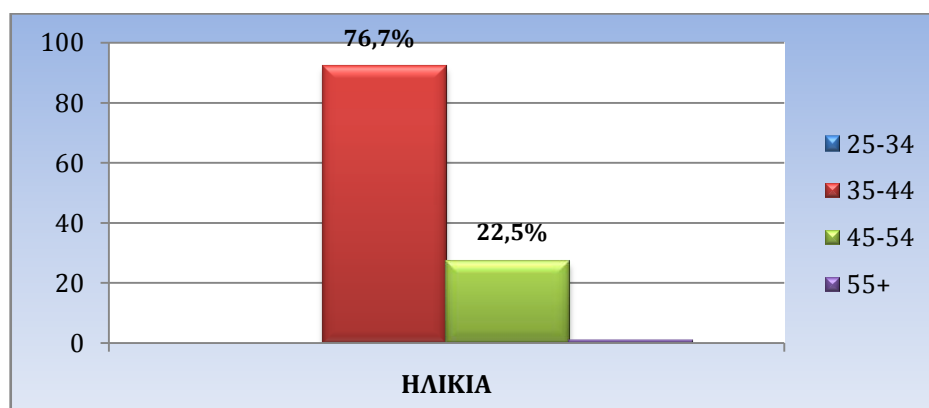
		Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Φύλο	Άνδρας	27	22,5
	Γυναίκα	93	77,5
Ηλικία	25-34	0	0,0
	35-44	92	76,7
	45-54	27	22,5
	55+	1	0,8
Εκπαίδευση	Απόφοιτος/-η Δημοτικού	0	0,0
	Απόφοιτος/-η Γυμνασίου/Λυκείου	15	12,5
	Απόφοιτος/-η Τ.Ε.Ι.	19	15,8
	Απόφοιτος/-η Α.Ε.Ι.	70	58,3
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	16	13,3
	Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	0	0,0
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/η	23	19,2
	Έγγαμος/η	97	80,8

Σχέση εργασίας	Μόνιμος/-η	115	95,8
	Ι.Δ.Α.Χ.	4	3,3
	Συμβασιούχος/-α	1	0,8
Θέση εργασίας	Προϊστάμενος Διεύθυνσης/Υποδιεύθυνσης	1	0,8
	Προϊστάμενος Τμήματος	5	4,2
	Υπάλληλος	114	95,0

Δημογραφικά παρατηρούμε ότι το τυχαίο δείγμα δεν είναι ισόρροπα κατανομημένο, με πλειοψηφία συμμετοχής των γυναικών (ποσοστό 77,5%) έναντι των ανδρών με μόλις 22,5% (Διάγραμμα 5.1.). Οι ερωτηθέντες ανήκαν σε ποικίλες ηλικιακές κατηγορίες με τους περισσότερους να βρίσκονται μεταξύ 35-44 ετών (ποσοστό 76,7%), όπως διακρίνεται έντονα στο Διάγραμμα 5.2. Επίσης, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος δήλωσε ότι τελεί σε κατάσταση έγγαμου βίου, με ποσοστό 80,8%.

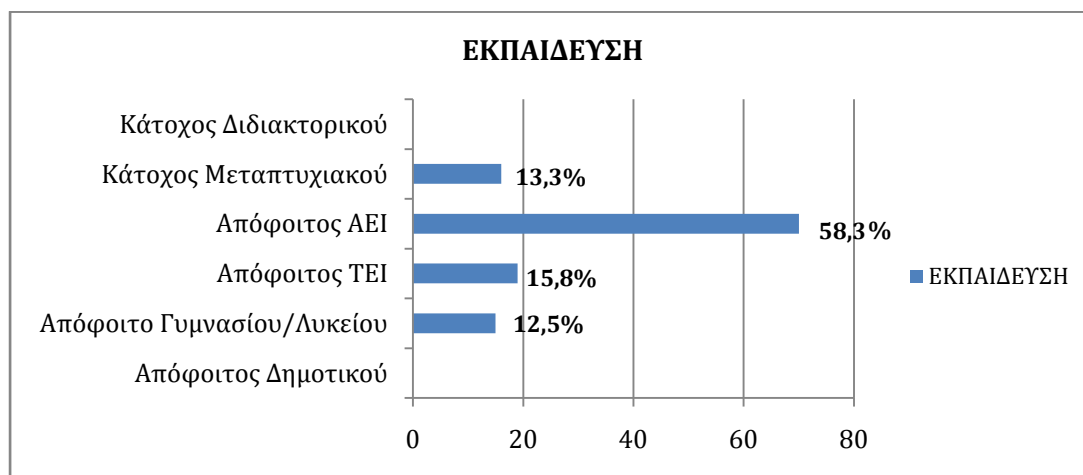


Διάγραμμα 5.1.: Κατανομή φύλου



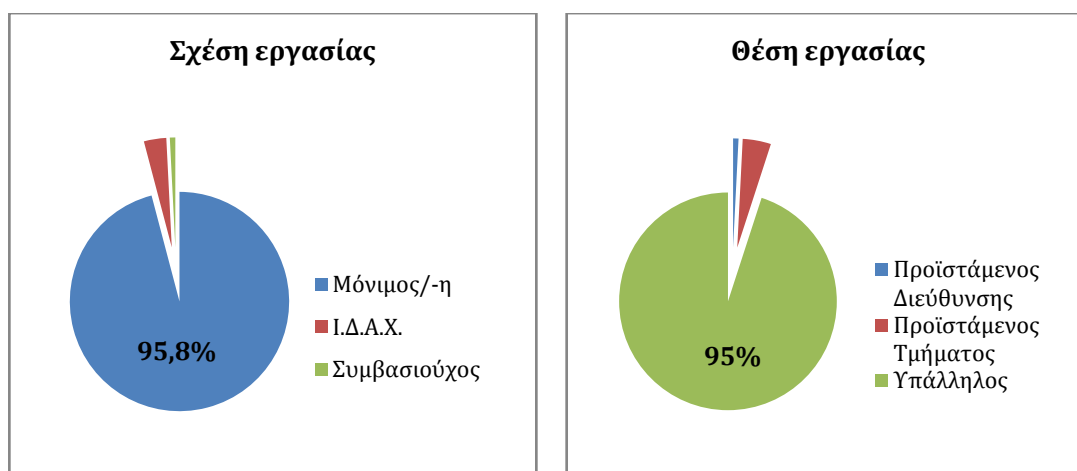
Διάγραμμα 5.2.: Κατανομή ηλικίας

Το μορφωτικό επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων είναι αρκετά υψηλό, καθώς το 74,1% έχει λάβει τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΤΕΙ και ΑΕΙ), το 12,5% του δείγματος είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ με το ίδιο περίπου ποσοστό (13,3%) είναι οι υπάλληλοι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (Διάγραμμα 5.3).



Διάγραμμα 5.3.: Κατανομή επιπέδου εκπαίδευσης

Στο Διάγραμμα 5.4 παρουσιάζονται τα ποσοστά αναφορικά με τη σχέση και τη θέση εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα. Από το σύνολο των ερωτηθέντων οι 115 (ποσοστό 95,8%) ήταν μόνιμοι υπάλληλοι, ενώ μόλις 4 συμμετέχοντες δήλωσαν υπάλληλοι Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.) και ένας δήλωσε συμβασιούχος. Επίσης, παρατηρούμε το φαινόμενο πως η συμμετοχή ήταν σχεδόν αποκλειστικά από υπαλλήλους με ποσοστό 95%, με ελάχιστη συμμετοχή των Προϊσταμένων Διευθύνσεων ή Τμημάτων (ποσοστό 5%).



Διάγραμμα 5.4.: Κατανομή σχέσης και θέσης εργασίας

### 5.1.2. Δεδομένα δείγματος σχετικά με το Δημόσιο Τομέα

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν τα δεδομένα που προέκυψαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα σχετικά με την γενική άποψη που είχαν για το δημόσιο τομέα στην Ελλάδα. Οι πληροφορίες που αντλήθηκαν από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων απεικονίζουν ξεκάθαρα την αρνητική εικόνα που έχουν οι εργαζόμενοι σε αυτό, και κατ' επέκταση οι πολίτες, για τη δημόσια διοίκηση.

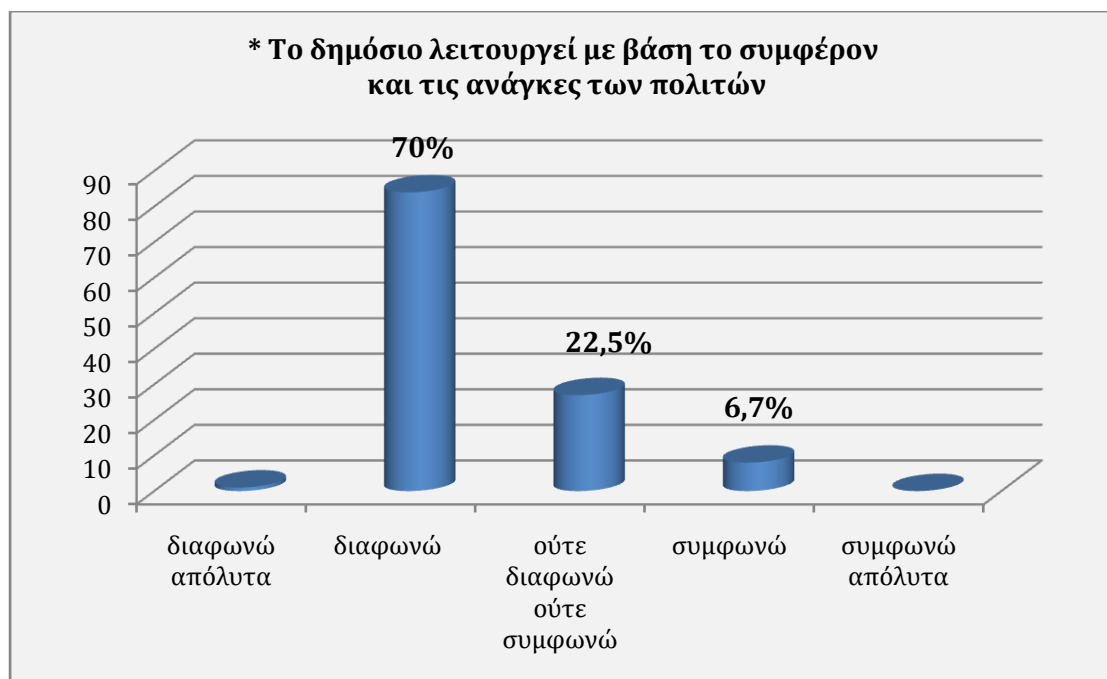
Πίνακας 5.2α.: Δεδομένα για το δημόσιο τομέα

		Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
1. Το δημόσιο χειρίζεται με προσοχή τις υποθέσεις των πολιτών	Διαφωνώ απόλυτα	1	0,8
	Διαφωνώ	12	10,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	26	21,7
	Συμφωνώ	80	66,7
	Συμφωνώ απόλυτα	1	0,8
2. Το δημόσιο λειτουργεί με βάση το συμφέρον και τις ανάγκες των πολιτών	Διαφωνώ απόλυτα	1	0,8
	Διαφωνώ	84	70,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	27	22,5
	Συμφωνώ	8	6,7
	Συμφωνώ απόλυτα	0	0,0
3. Οι πολίτες μπορούν να εμπιστευθούν τους υπαλλήλους μιας δημόσιας υπηρεσίας	Διαφωνώ απόλυτα	0	0,0
	Διαφωνώ	8	6,7
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	90	75,0
	Συμφωνώ	21	17,5
	Συμφωνώ απόλυτα	1	0,8

Αν και οι απαντήσεις του δείγματος (Πίνακας 5.2α.) για το χειρισμό των υποθέσεων των πολιτών από τη δημόσια διοίκηση αποτύπωσαν μία θετική στάση, παρ'όλα αυτά στην επόμενη ερώτηση το 70% των συμμετεχόντων απάντησε πως το δημόσιο δε λειτουργεί με βάση το συμφέρον και τις ανάγκες των πολιτών, ενώ το 22,5% εξέφρασε ουδέτερη στάση (Διάγραμμα 5.6.)

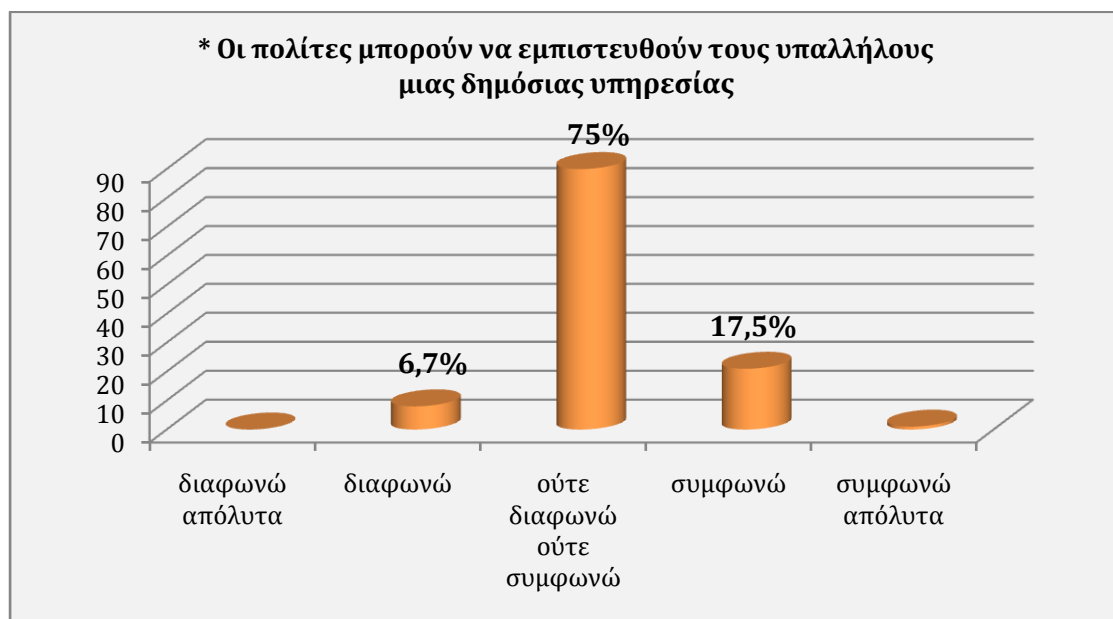


Διάγραμμα 5.5.: Κατανομή δείγματος 1ης ερώτησης



Διάγραμμα 5.6.: Κατανομή δείγματος 2ης ερώτησης

Σχετικά με την εμπιστοσύνη των πολιτών προς τους δημόσιους λειτουργούς, έχει επικρατήσει περισσότερο η ουδέτερη άποψη και λιγότερο η θετική, με ποσοστό μόλις 17,5% των ερωτώμενων να συμφωνεί, ενώ η πλειοψηφία, με ποσοστό 75%, παρέμεινε ουδέτερη, δηλώνοντας ούτε συμφωνία ούτε διαφωνία επί της ερώτησης, όπως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 5.7. που ακολουθεί.



Διάγραμμα 5.7.: Κατανομή δείγματος 3ης ερώτησης

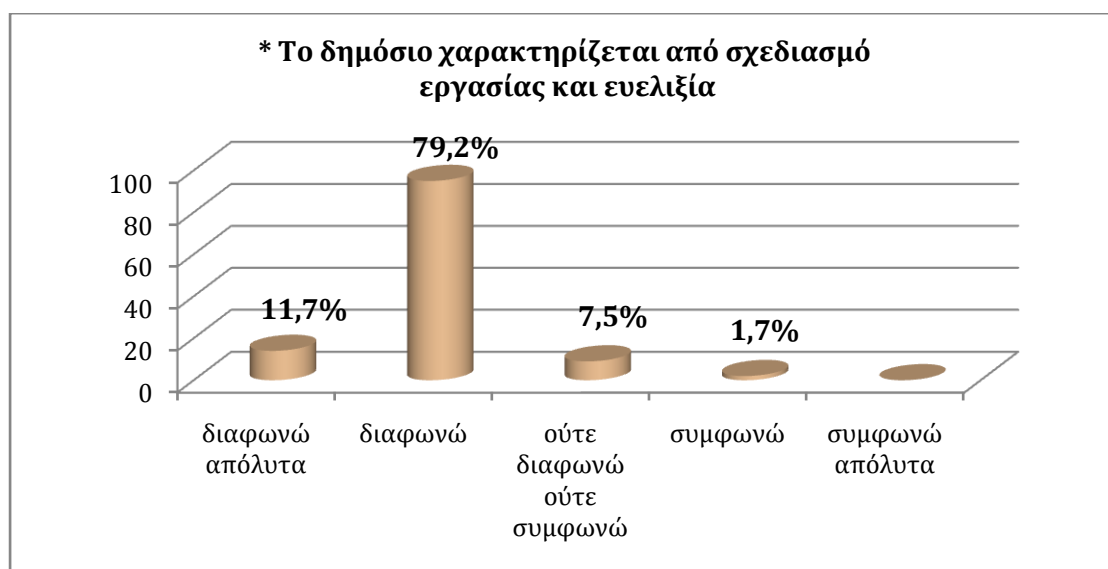
Πίνακας 5.2β.: Δεδομένα για το δημόσιο τομέα

		Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
4. Το δημόσιο χαρακτηρίζεται από σχεδιασμό εργασίας και ευελιξία	Διαφωνώ απόλυτα	14	11,7
	Διαφωνώ	95	79,2
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	9	7,5
	Συμφωνώ	2	1,7
	Συμφωνώ απόλυτα	0	0,0



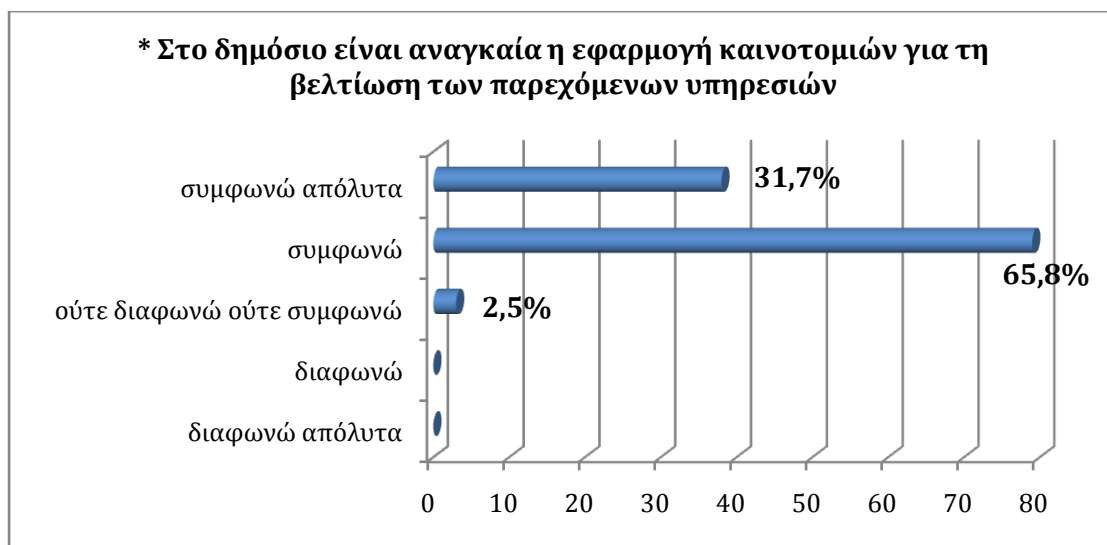
5. Στο δημόσιο είναι αναγκαία η εφαρμογή καινοτομιών για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών	Διαφωνώ απόλυτα	0	0,0
	Διαφωνώ	0	0,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	3	2,5
	Συμφωνώ	79	65,8
	Συμφωνώ απόλυτα	38	31,7
6. Στις δημόσιες υπηρεσίες οι συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας είναι εξαιρετικές	Διαφωνώ απόλυτα	15	12,5
	Διαφωνώ	93	77,5
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	12	10,0
	Συμφωνώ	0	0,0
	Συμφωνώ απόλυτα	0	0,0

Στο ερώτημα εάν ο δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από σχεδιασμό και ευελιξία, το μεγαλύτερο μέρος των απαντήσεων κινήθηκε μεταξύ του «Διαφωνώ», με ποσοστό 79,2%, και του «Διαφωνώ απόλυτα», με ποσοστό 11,7%. Σε ουδέτερο πλαίσιο κινήθηκε το 7,5%, ενώ μόλις το 1,7% φάνηκε αισιόδοξο για την τακτική της δημόσιας διοίκησης.

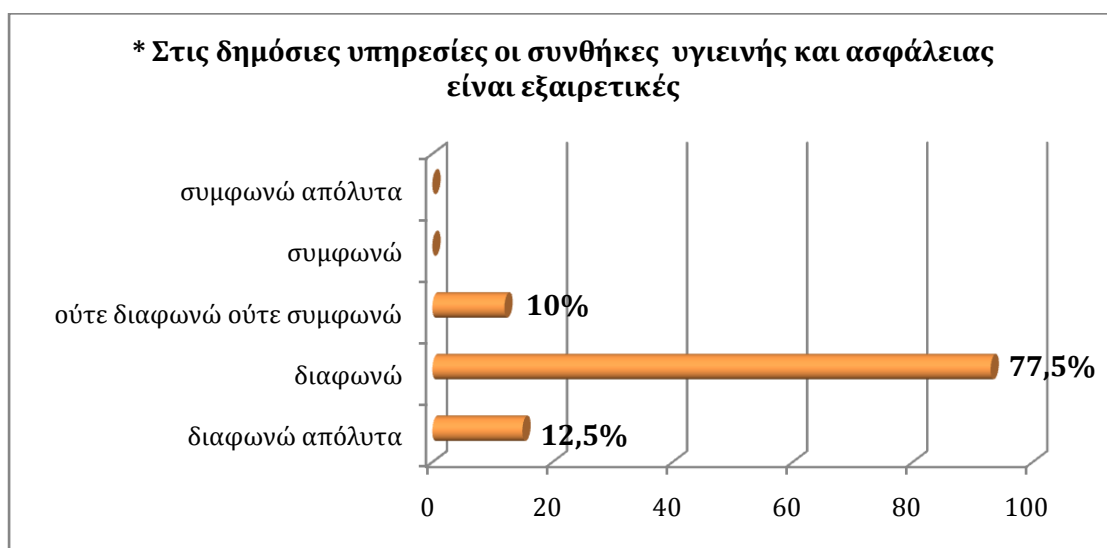


Διάγραμμα 5.8.: Κατανομή δείγματος 4ης ερώτησης

Όσον αφορά στην αναγκαιότητα χρήσης καινοτομιών για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στο δημόσιο, η ανταπόκριση ήταν αρκετά θετική με το 97,5% των ερωτηθέντων να συμφωνεί με το ερώτημα, ενώ απουσίαζε πλήρως το δείγμα που θα διαφωνούσε στην αναγκαιότητα ύπαρξης καινοτόμων ιδεών στο δημόσιο τομέα (Διάγραμμα 5.9). Αντίθετα, όπως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 5.10, άκρως αρνητικό ήταν το δείγμα για την ύπαρξη συνθηκών ασφαλείας και υγιεινής στις δημόσιες υπηρεσίες, με το 90% των ερωτηθέντων να διαφωνεί με το ερώτημα.



Διάγραμμα 5.9.: Κατανομή δείγματος 5ης ερώτησης



Διάγραμμα 5.10.: Κατανομή δείγματος 6ης ερώτησης

### 5.1.3. Δεδομένα δείγματος σχετικά με τις υπηρεσίες των ΚΕΠ

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αναφέρεται συγκεκριμένα στις υπηρεσίες των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε θέματα ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, σε θέματα αποδοχής του θεσμού από τους πολίτες, καθώς και εάν εφαρμόζονται στα ΚΕΠ πρακτικές της ΔΟΠ.

**Πίνακας 5.3.: Δεδομένα για τις υπηρεσίες ΚΕΠ**

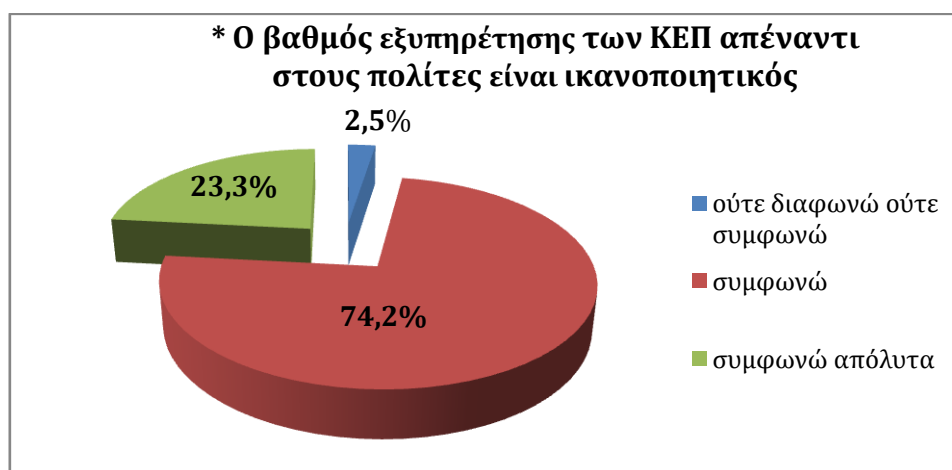
		<i>Διαφωνώ απόλυτα</i>	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ απόλυτα</i>
7. Ο βαθμός εξυπηρέτησης των ΚΕΠ απέναντι στους πολίτες είναι ικανοποιητικός	(N)	0	0	3	89	28
	(%)	0,0	0,0	2,5	74,2	23,3
8. Τα ΚΕΠ παρέχουν γρήγορες υπηρεσίες στους πολίτες	(N)	0	1	64	33	22
	(%)	0,0	0,8	53,3	27,5	18,3
9. Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη των διαδικασιών στα ΚΕΠ γίνεται με βάση τις απαιτήσεις των πολιτών	(N)	0	13	18	86	3
	(%)	0,0	10,8	15,0	71,7	2,5
10. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων των ΚΕΠ ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τα αιτήματα των πολιτών	(N)	8	85	15	10	2
	(%)	6,7	70,8	12,5	8,3	1,7
11. Τα ΚΕΠ εφαρμόζουν Διοίκηση με Στόχους (Management By Objectives)	(N)	4	91	16	9	0
	(%)	3,3	75,8	13,3	7,5	0,0

		<i>Διαφωνώ απόλυτα</i>	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ απόλυτα</i>
12. Τα ΚΕΠ εφαρμόζουν τεχνικές και εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (πχ. ISO)	(N) (%)	5 4,2	89 74,2	15 12,5	11 9,2	0 0,0
13. Οι αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης των ΚΕΠ βελτιώνουν την ποιότητα των υπηρεσιών	(N) (%)	0 0,0	2 1,7	11 9,2	100 83,3	7 5,8
14. Τα ΚΕΠ βασίζονται στην Τεχνολογία Πληροφορικής	(N) (%)	0 0,0	0 0,0	3 2,5	98 81,7	19 15,8
15. Τα ΚΕΠ εφαρμόζουν τελική επιθεώρηση και έλεγχο των εκροών	(N) (%)	3 2,5	79 65,8	26 21,7	12 10,0	0 0,0
16. Το κοινωνικό σύνολο (πολίτες και επιχειρήσεις) είναι γενικά ευχαριστημένο από την εξυπηρέτηση που προσφέρουν τα ΚΕΠ	(N) (%)	0 0,0	0 0,0	0 0,0	36 30,0	84 70,0

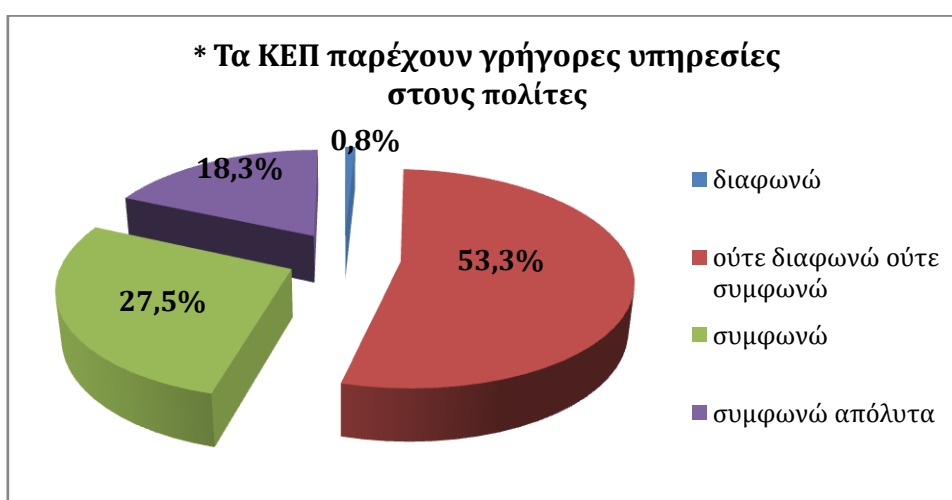
\* (N)= Συχνότητα (%)= Ποσοστό

Στα παρακάτω γραφήματα απεικονίζονται οι απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με την εξυπηρέτηση, την ταχύτητα και τις διαδικασίες στα ΚΕΠ. Το 97,5% των συμμετεχόντων συμφώνησαν πως η εξυπηρέτηση που προσφέρουν οι υπηρεσίες των ΚΕΠ ικανοποιούν τους πολίτες (Διάγραμμα 5.11). Παρόμοιο δείγμα είχαμε και για το σχεδιασμό των διαδικασιών στα ΚΕΠ, με το 74,2% των ερωτηθέντων να συμφωνεί πως ο σχεδιασμός των διαδικασιών γίνεται με γνώμονα τις ανάγκες των πολιτών (Διάγραμμα 5.13).

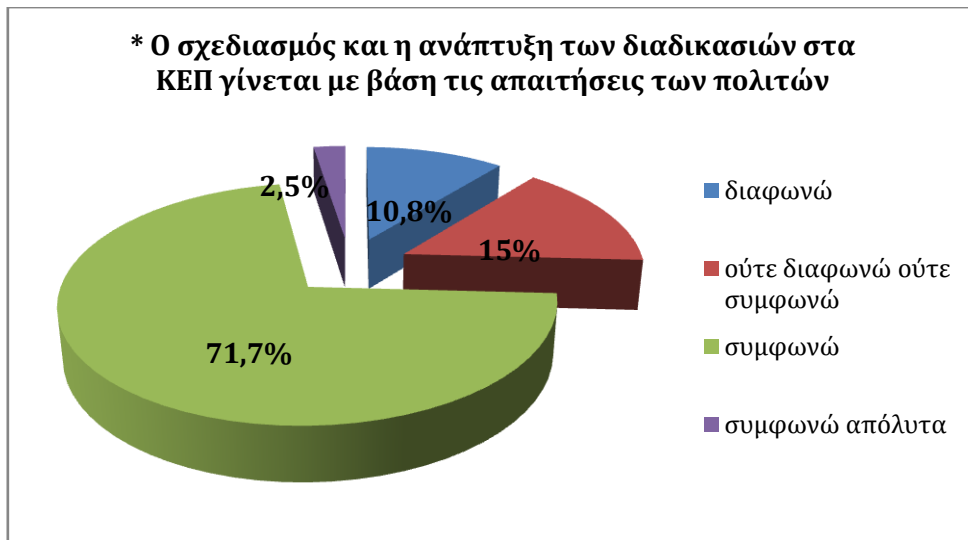
Όσον αφορά στην ταχύτητα της εξυπηρέτησης και της διεκπεραίωσης των υποθέσεων των πολιτών, οι ερωτηθέντες διαχωρίστηκαν σε δύο μέρη, σε αυτούς που συμφώνησαν ότι ισχύει κάτι τέτοιο στα ΚΕΠ (ποσοστό 45,8%) και σε αυτούς που δεν ήταν βέβαιοι για αυτό, με ποσοστό 53,3% (Διάγραμμα 5.12).



Διάγραμμα 5.11.: Κατανομή δείγματος 7ης ερώτησης

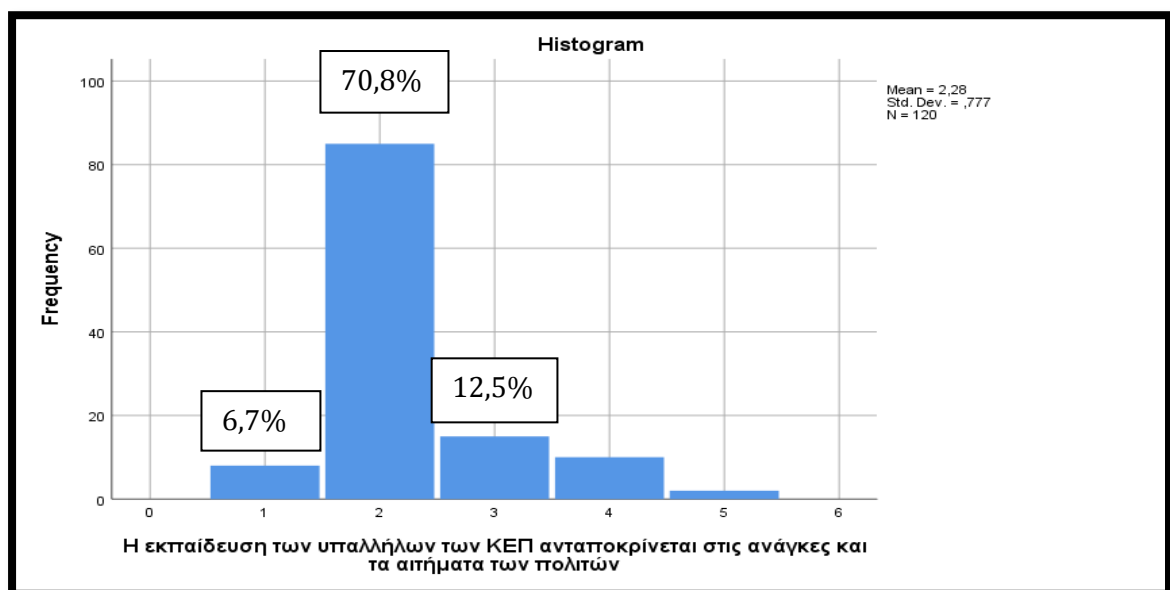


Διάγραμμα 5.12.: Κατανομή δείγματος 8ης ερώτησης

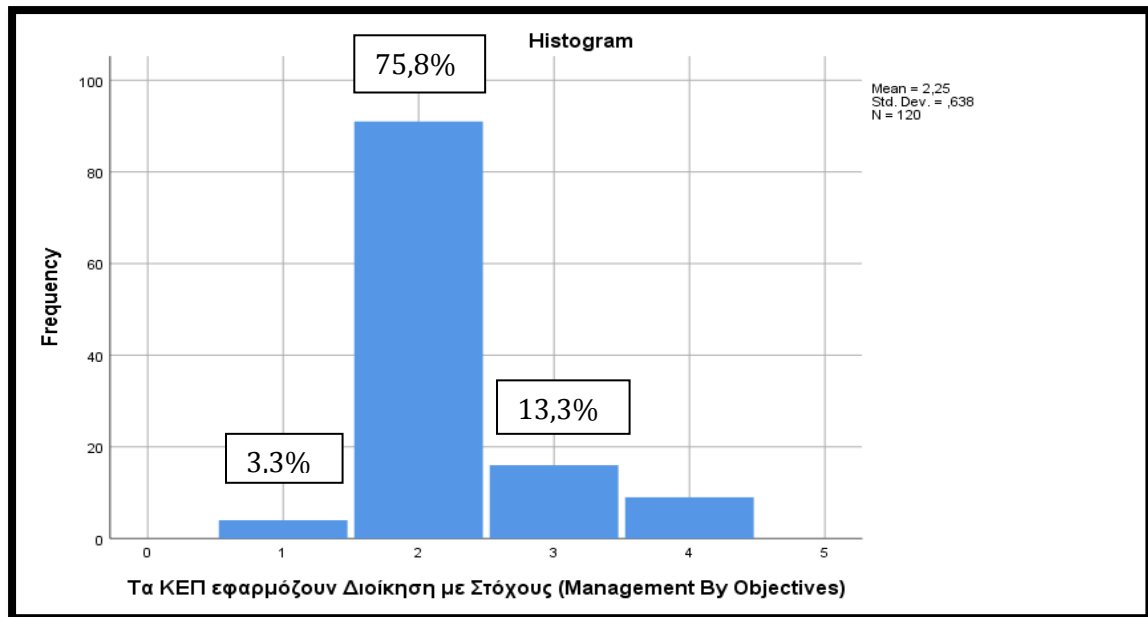


**Διάγραμμα 5.13.: Κατανομή δείγματος 9ης ερώτησης**

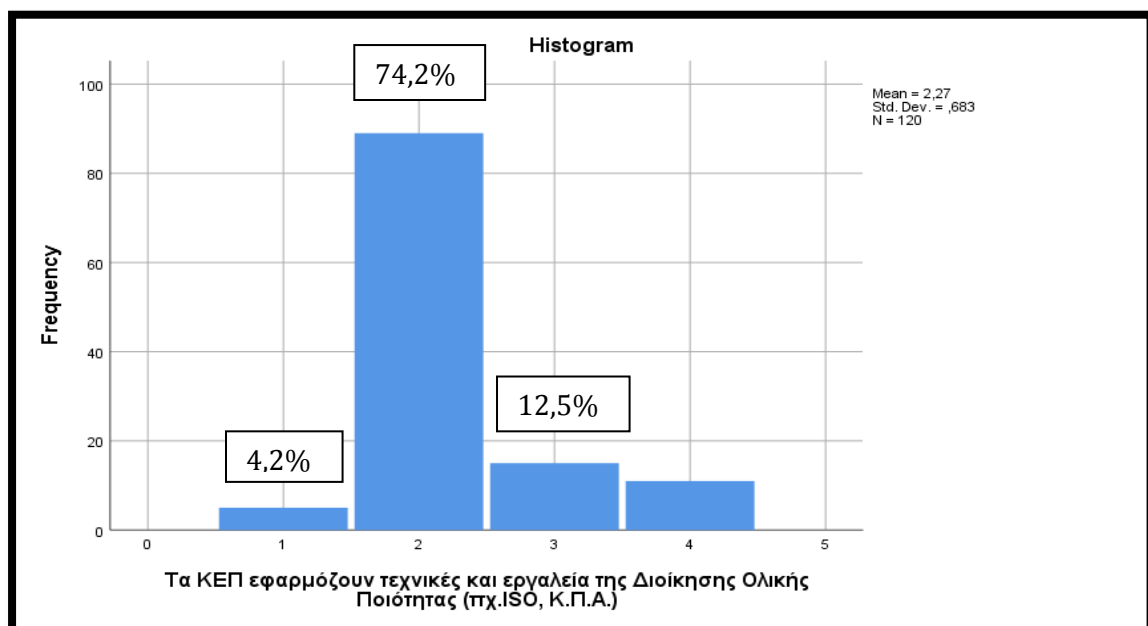
Οι συμμετέχοντες στην έρευνα έδωσαν αρνητικό δείγμα, όταν ρωτήθηκαν εάν εφαρμόζονται στα ΚΕΠ τεχνικές και εργαλεία της ΔΟΠ και εάν διοικούνται σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Μέσω Στόχων (Διαγράμματα 5.15 και 5.16). Τα ποσοστά όσων απάντησαν ότι δε συμφωνούν με τα παραπάνω είναι 78,4% και 79,1% αντίστοιχα. Αρνητικά απάντησαν οι ερωτηθέντες και στη δέκατη ερώτηση σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων στα ΚΕΠ (με ποσοστό 77,6 %), τονίζοντας έτσι ότι η εκπαίδευση που προσφέρεται στους υπαλλήλους δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολιτών (Διάγραμμα 5.14).



**Διάγραμμα 5.14.: Κατανομή δείγματος 10ης ερώτησης**

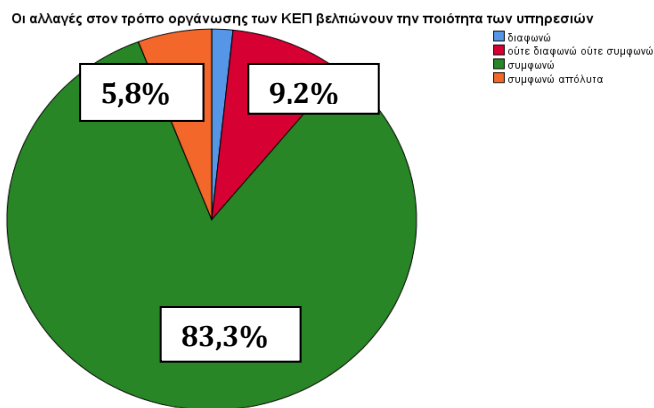


Διάγραμμα 5.15.: Κατανομή δείγματος 11ης ερώτησης



Διάγραμμα 5.16.: Κατανομή δείγματος 12ης ερώτησης

Στην ερώτηση αν οι αλλαγές που δύνανται να γίνουν στην οργάνωση των ΚΕΠ μπορούν να οδηγήσουν και σε βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, οι συμμετέχοντες με μεγάλο ποσοστό 83,3% απάντησαν θετικά, τονίζοντας τη μεγάλη προσφορά και αξία της αλλαγής και της ανανέωσης στην οργάνωση μιας υπηρεσίας (Διάγραμμα 5.17).



Διάγραμμα 5.17.: Κατανομή δείγματος 13ης ερώτησης

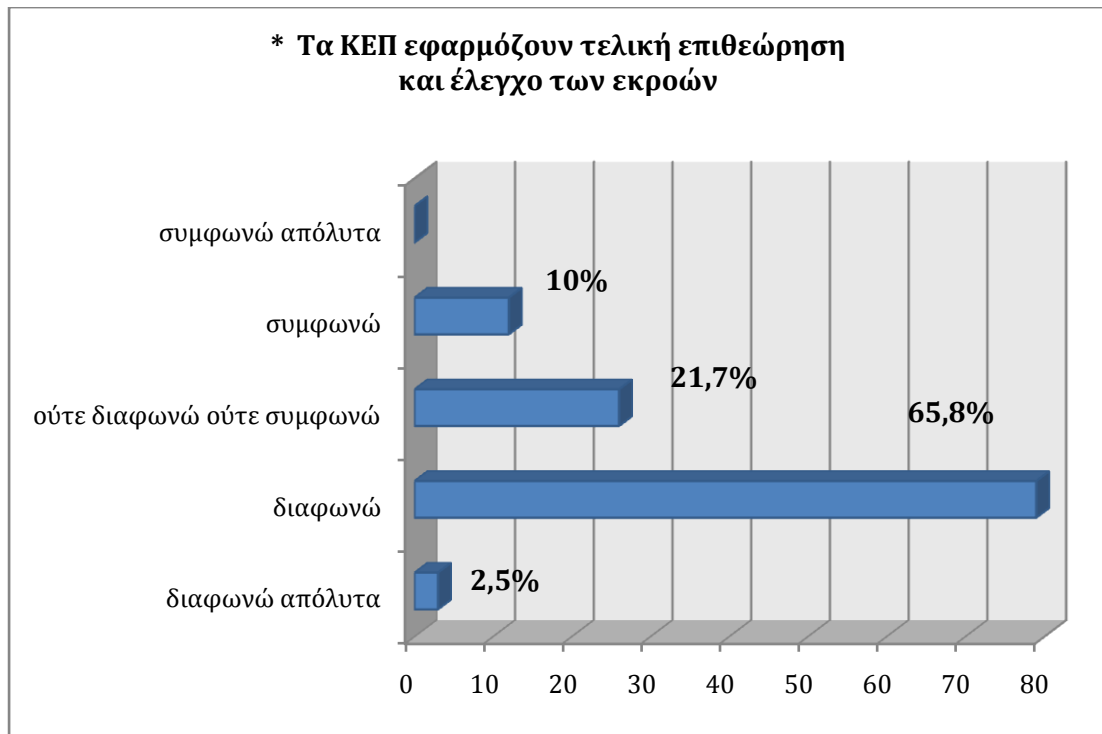
Παρόμοια αποτελέσματα δόθηκαν και στην ερώτηση αν τα ΚΕΠ βασίζονται στην Τεχνολογία Πληροφορικής (Διάγραμμα 5.18). Με ποσοστό 97,5% οι συμμετέχοντες συμφώνησαν σχεδόν απόλυτα στο ότι τα ΚΕΠ ως υπηρεσία «μιας στάσης» βασίζονται αποκλειστικά σε σύγχρονες τεχνολογίες πληροφορικής, που καθιστούν πιο αποτελεσματική και αποδοτική τη λειτουργία τους.



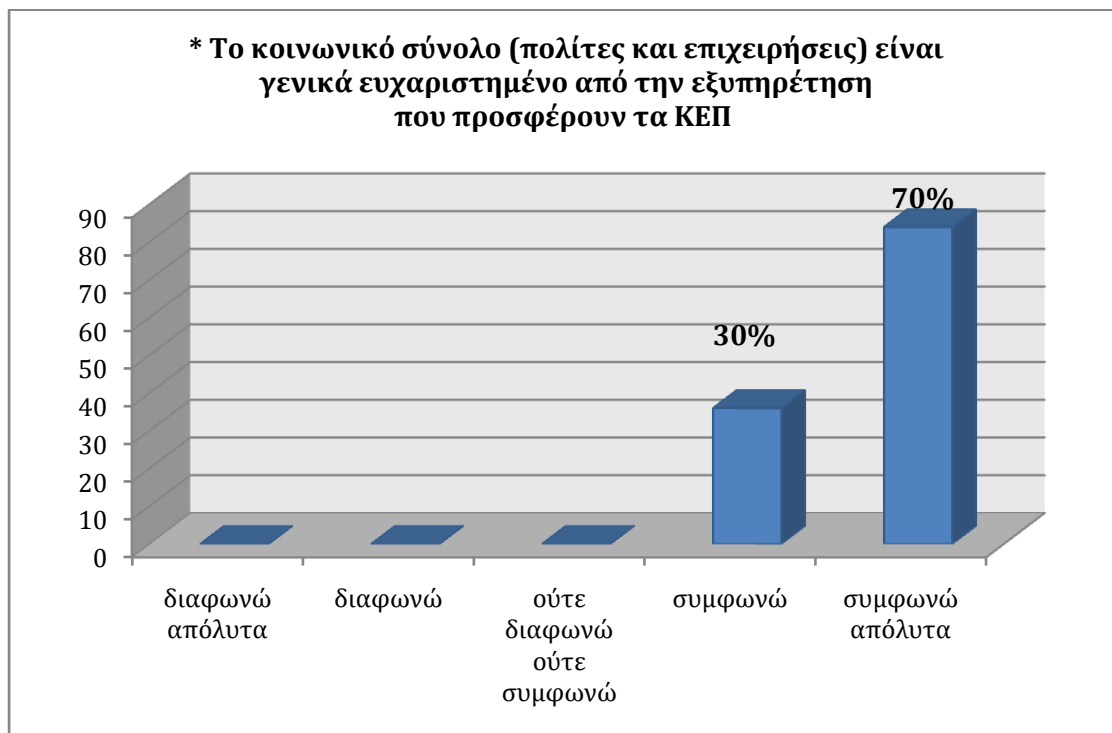
Διάγραμμα 5.18.: Κατανομή δείγματος 14ης ερώτησης

Στο ερώτημα εάν βασική τακτική των ΚΕΠ είναι να επιθεωρούν και να ελέγχουν τις εκροές της υπηρεσίας, προκειμένου να υπάρχει άριστο αποτέλεσμα στην παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, όπως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 5.19, απάντησε αρνητικά με ποσοστό 68,3% ενώ το 21,7% παρέμεινε ουδέτερο. Αντίθετα, θετικό αποτέλεσμα, με ποσοστό 100%, προέκυψε από την ερώτηση για την ικανοποίηση του κοινωνικού συνόλου από την εξυπηρέτηση των ΚΕΠ, γεγονός που δεν επαναλήφθηκε σε κανένα άλλο ερώτημα του υποβληθέντος ερωτηματολογίου (Διάγραμμα 5.20).





Διάγραμμα 5.19.: Κατανομή δείγματος 15ης ερώτησης



Διάγραμμα 5.20.: Κατανομή δείγματος 16ης ερώτησης

#### 5.1.4. Δεδομένα δείγματος σχετικά με τους υπαλλήλους των ΚΕΠ

Στην τέταρτη ενότητα του ερωτηματολογίου τέθηκαν ερωτήματα σχετικά με τις γνώσεις, τη συμπεριφορά, την εκπαίδευση και την ψυχολογία των υπαλλήλων των ΚΕΠ. Επίσης, τέθηκαν ερωτήματα, όπως αν αναγνωρίζεται από τη διοίκηση η προσφορά των υπαλλήλων, αν ανταμείβεται η προσπάθειά τους και αν διαχέουν τη γνώση που αποκτούν στην εργασία τους, με εξίσου ενδιαφέροντα αποτελέσματα.

**Πίνακας 5.4.: Δεδομένα για τους υπαλλήλους ΚΕΠ**

		<i>Διαφωνώ απόλυτα</i>	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ απόλυτα</i>
17. Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ γνωρίζουν σε βάθος όλα τα αντικείμενα της εργασίας, δίνοντας έγκυρες απαντήσεις στους πολίτες	(N) (%)	0 0,0	7 5,8	75 62,5	33 27,5	5 4,2
18. Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ εμπνέουν εμπιστοσύνη και διαθέτουν πειθώ	(N) (%)	0 0,0	2 1,7	75 62,5	34 28,3	9 7,5
19. Η παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου στα ΚΕΠ κρίνεται σε μεγάλο βαθμό από τη συμπεριφορά των υπαλλήλων	(N) (%)	0 0,0	0 0,0	8 6,7	89 74,2	23 19,2
20. Η προσφορά των υπαλλήλων των ΚΕΠ αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται από την υπηρεσία τους	(N) (%)	14 11,7	95 79,2	10 8,3	1 0,8	0 0,0

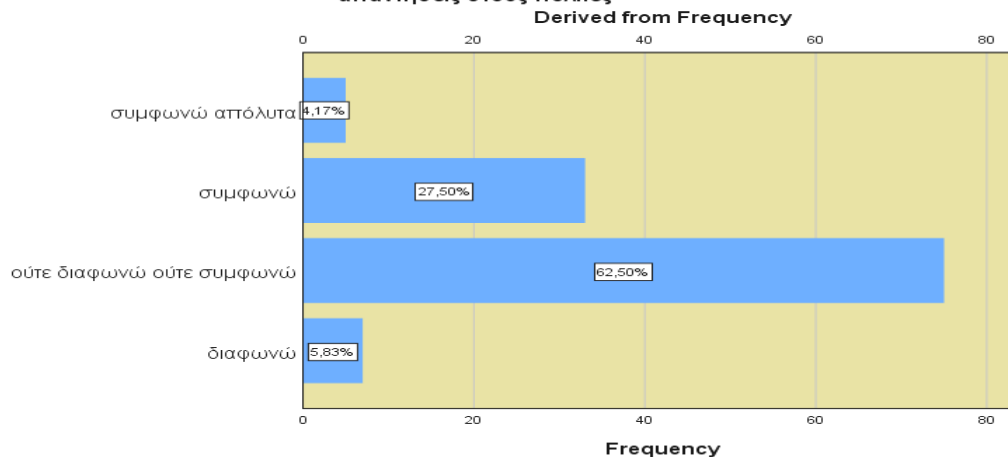
		<i>Διαφωνώ απόλυτα</i>	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ απόλυτα</i>
21. Η εκπαίδευση που παρέχεται στο προσωπικό των ΚΕΠ (ημερίδες, σεμινάρια) είναι επαρκής	(N) (%)	19 15,8	92 76,7	6 5,0	3 2,5	0 0,0
22. Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ αυξάνουν την απόδοσή τους εξατομικεύοντας τις ανάγκες των πολιτών	(N) (%)	2 1,7	5 4,2	20 16,7	92 76,7	1 0,8
23. Οι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ με γνώσεις ψυχολογίας μπορούν να περιορίσουν τα παράπονα των πολιτών	(N) (%)	0 0,0	8 6,7	74 61,7	29 24,2	9 7,5
24. Ο πολίτης αισθάνεται ασφάλεια και εμπιστοσύνη κατά τις συναλλαγές του στο ΚΕΠ	(N) (%)	0 0,0	2 1,7	10 8,3	97 80,8	11 9,2
25. Οι υπάλληλοι διαχέουν τη γνώση που αποκτούν κατά την εργασία τους στο ΚΕΠ	(N) (%)	0 0,0	2 1,7	11 9,2	99 82,5	8 6,7
26. Το προσωπικό των ΚΕΠ προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες κατά την ανατροφοδότηση, όποτε απαιτείται	(N) (%)	0 0,0	5 4,2	15 12,5	95 79,2	5 4,2

		<i>Διαφωνώ απόλυτα</i>	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ απόλυτα</i>
27. Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ εναλλάσσονται στα καθήκοντά τους και εκπαιδεύονται σε περισσότερες θέσεις της υπηρεσίας τους	(N) (%)	6 5,0	80 66,7	22 18,3	10 8,3	2 1,7
28. Η Διοίκηση των ΚΕΠ ενθαρρύνει την ομαδικότητα και τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων	(N) (%)	15 12,5	86 71,7	18 15,0	1 0,8	0 0,0
29. Η ικανοποίηση των εργαζομένων στα ΚΕΠ έχει αντίκτυπο στην ικανοποίηση των πολιτών	(N) (%)	0 0,0	4 3,3	67 55,8	31 25,8	18 15,0

\* (N)= Συχνότητα (%)= Ποσοστό

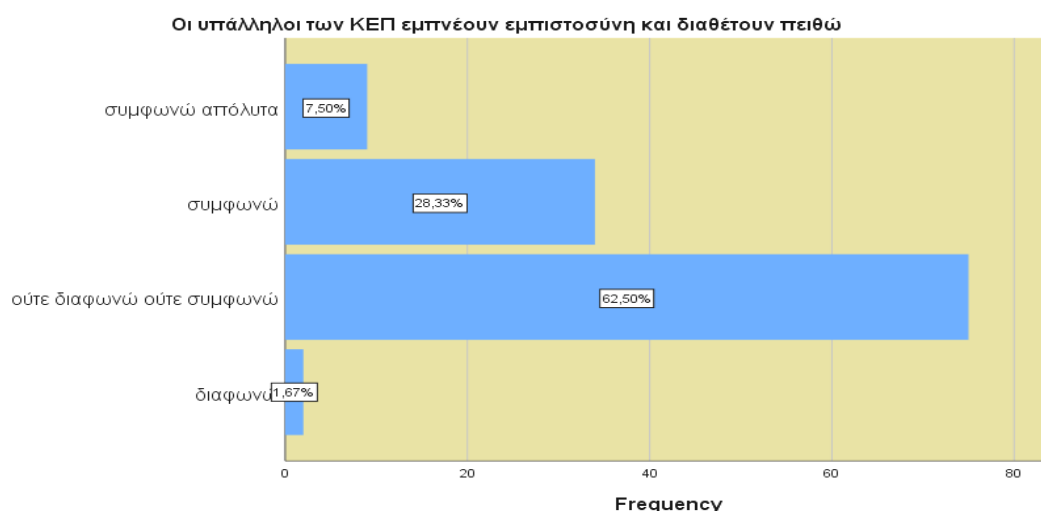
Στην ερώτηση 17 οι συμμετέχοντες εξέφρασαν ουδετερότητα ή αμφιβολία για το πόσο καλά γνωρίζουν οι υπάλληλοι των ΚΕΠ το αντικείμενο της εργασίας τους, ώστε να δίνουν έγκυρες απαντήσεις στους πολίτες. Το 62,5% απάντησε ουδέτερα, ενώ το 31,67% συμφώνησε με το περιεχόμενο της ερώτησης (Διάγραμμα 5.21).

Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ γνωρίζουν σε βάθος όλα τα αντικείμενα της εργασίας, δίνοντας έγκυρες απαντήσεις στους πολίτες



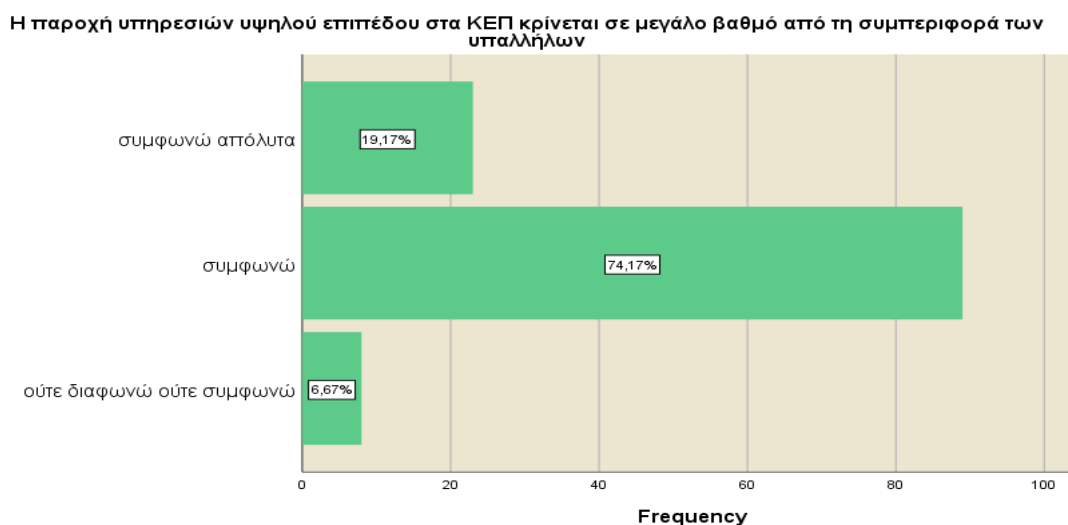
Διάγραμμα 5.21.: Κατανομή δείγματος 17ης ερώτησης

Παρόμοια διάθεση αποτυπώθηκε και στο επόμενο ερώτημα, όπως απεικονίζεται και στο Διάγραμμα 5.22. Οι ερωτηθέντες κινήθηκαν προς ουδέτερη κατεύθυνση, με ποσοστό 62,5%, εκφράζοντας την αμφιβολία τους για το αν οι υπάλληλοι των ΚΕΠ εμπνέουν εμπιστοσύνη και διαθέτουν πειθώ, ενώ το 35,8% συμφώνησε με το ερώτημα.



**Διάγραμμα 5.22.: Κατανομή δείγματος 18ης ερώτησης**

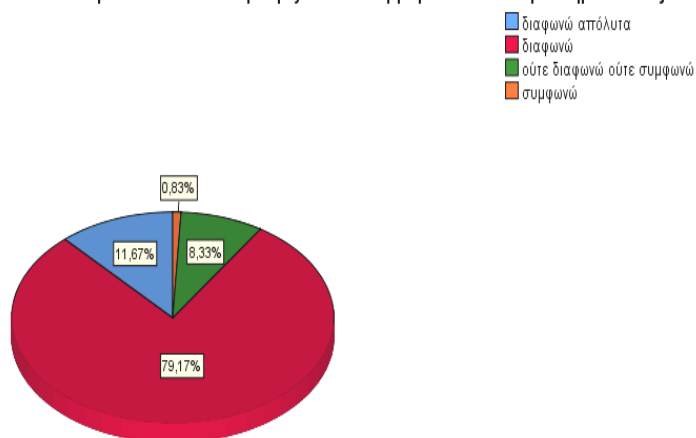
Το 19ο ερώτημα θεωρείται σημαντικό, γιατί συνδυάζει τις υπηρεσίες υψηλού επιπέδου στα ΚΕΠ με τη συμπεριφορά των εργαζομένων εκεί. Μάλιστα οι ερωτηθέντες απάντησαν πως συμφωνούν με την αλληλεπίδραση αυτών των δύο σε ποσοστό 74,17% ή ότι συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 19,17% (Διάγραμμα 5.23).



**Διάγραμμα 5.23.: Κατανομή δείγματος 19ης ερώτησης**

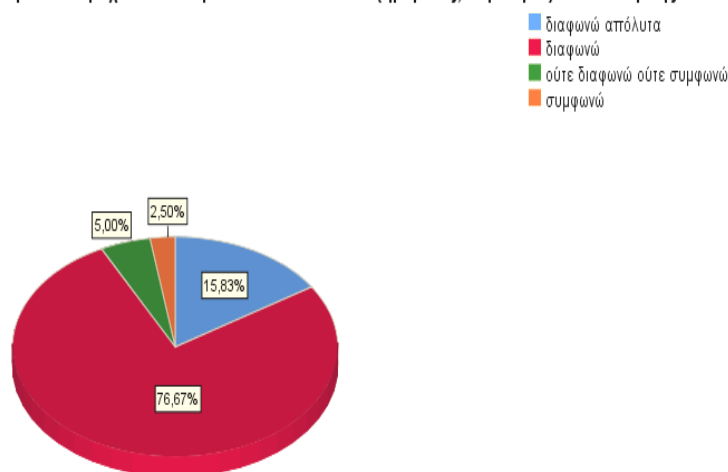
Στα παρακάτω διαγράμματα αποτυπώνεται ξεκάθαρα η πικρία των υπαλλήλων στα ΚΕΠ σχετικά με την εκπαίδευση που έλαβαν, αλλά και την αναγνώριση της προσπάθειάς τους από τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη. Με ποσοστό 90,9%, οι ερωτηθέντες δεν συμφώνησαν ότι επιβραβεύεται η προσφορά τους από την υπηρεσία. Παρόμοια, με ποσοστό 92,5%, οι συμμετέχοντες επιβεβαίωσαν με έμμεσο τρόπο πως η εκπαίδευση στους υπαλλήλους των ΚΕΠ είναι ανεπαρκής και ελλιπής.

Η προσφορά των υπαλλήλων των ΚΕΠ αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται από την υπηρεσία τους



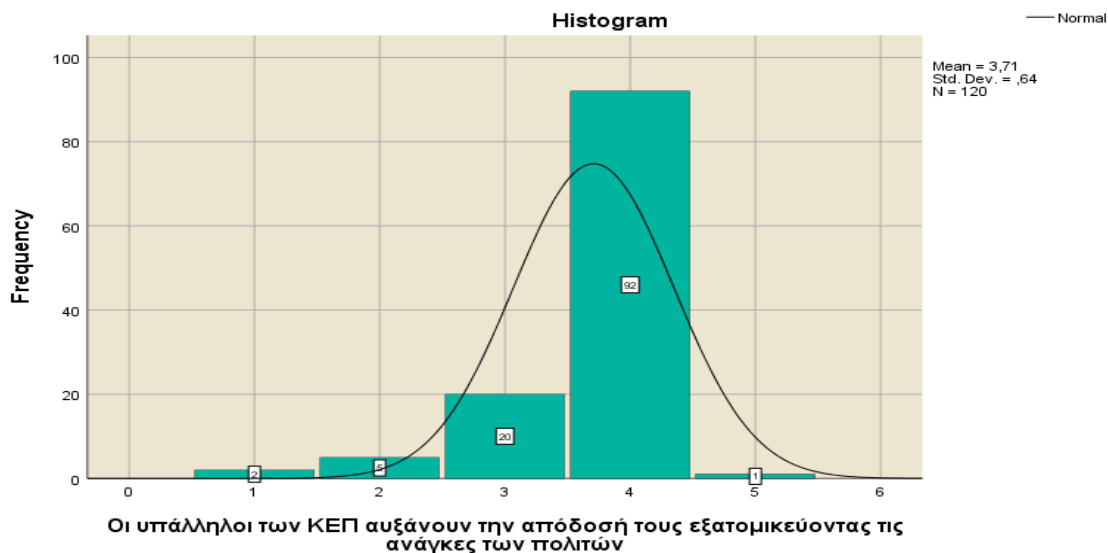
Διάγραμμα 5.24.: Κατανομή δείγματος 20ης ερώτησης

Η εκπαίδευση που παρέχεται στο προσωπικό των ΚΕΠ (ημερίδες, σεμινάρια) είναι επαρκής



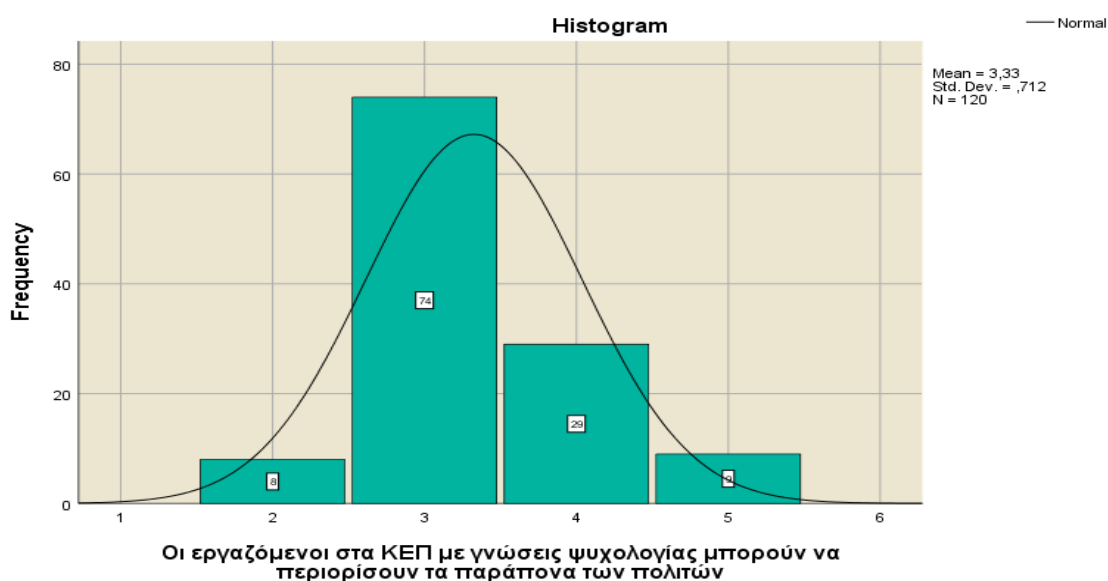
Διάγραμμα 5.25.: Κατανομή δείγματος 21ης ερώτησης

Στο Διάγραμμα 5.26 απεικονίζεται η πεποίθηση των συμμετεχόντων, με ποσοστό 76,8%, πως όσο περισσότερο οι υπάλληλοι των ΚΕΠ ενσωματώνουν στις υπηρεσίες τους τις ανάγκες των πολιτών, εξατομικεύοντάς τις, τόσο βελτιώνεται και η αποδοτικότητά τους στην εργασία.



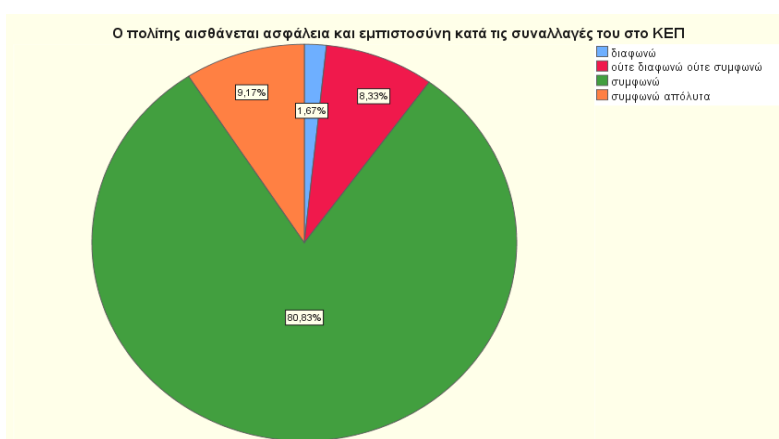
Διάγραμμα 5.26.: Κατανομή δείγματος 22ης ερώτησης

Στην ερώτηση 23 (Διάγραμμα 5.27) τέθηκε το θέμα της γνώσης ψυχολογίας από τους υπαλλήλους και αν αυτό θα μπορούσε να βελτιώσει την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών στους πολίτες. Το 61,7% των ερωτώμενων απάντησαν ουδέτερα για το σχετικό θέμα, ενώ το 31,7% συμφώνησε με τη θετική επίδραση της επιστήμης της ψυχολογίας στον εργασιακό χώρο.



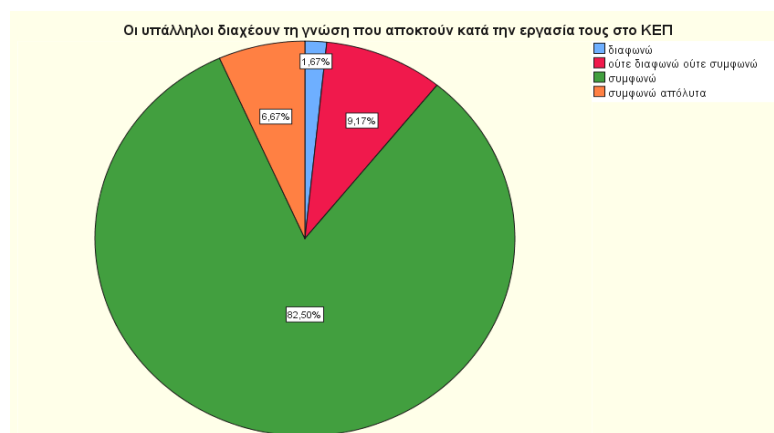
Διάγραμμα 5.27.: Κατανομή δείγματος 23ης ερώτησης

Η 24η ερώτηση του ερωτηματολογίου είναι καίριας σημασίας, αφού οι απαντήσεις εκφράζουν την αναγνωρισιμότητα των ΚΕΠ από τους πολίτες. Όπως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 5.28 που ακολουθεί, το κομμάτι του pie chart με πράσινο χρώμα και ποσοστό 80,8% αντιστοιχεί στη σύμφωνη γνώμη των ερωτηθέντων ότι στα ΚΕΠ οι πολίτες νιώθουν ασφάλεια και εμπιστεύονται τις συγκεκριμένες υπηρεσίες για τις συναλλαγές τους, ενώ το πορτοκαλί κομμάτι με ποσοστό 9,2% εκφράζει την απόλυτη συμφωνία των συμμετεχόντων.



**Διάγραμμα 5.28.: Κατανομή δείγματος 24ης ερώτησης**

Στο παρακάτω διάγραμμα υπερισχύει το κομμάτι με πράσινο χρώμα και με ποσοστό 82,5%. Το μεγαλύτερο μέρος του γραφήματος αντιστοιχεί στην άποψη των ερωτηθέντων ότι οι υπάλληλοι των ΚΕΠ διαχέουν τη γνώση που αποκτούν κατά την εργασία τους και στους άλλους υπαλλήλους, καθιστώντας πιο εύκολο και ποιοτικό το έργο τους. Το 6,7% απάντησε πως συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 9,2% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε με το ερώτημα.



**Διάγραμμα 5.29.: Κατανομή δείγματος 25ης ερώτησης**



Στο Διάγραμμα 5.30 υπερिशχύει το «Συμφωνώ» με ποσοστό 79,2%, προβάλλοντας οι συμμετέχοντες για ακόμη μια φορά τις σωστές τακτικές του θεσμού των ΚΕΠ, όπως είναι κι εδώ με την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων και τις διορθωτικές ενέργειες των λαθών. Βέβαια υπάρχει και το 12,5% του δείγματος που εκφράζει ουδέτερη γνώμη σχετικά με την τακτική της ανατροφοδότησης στα ΚΕΠ.



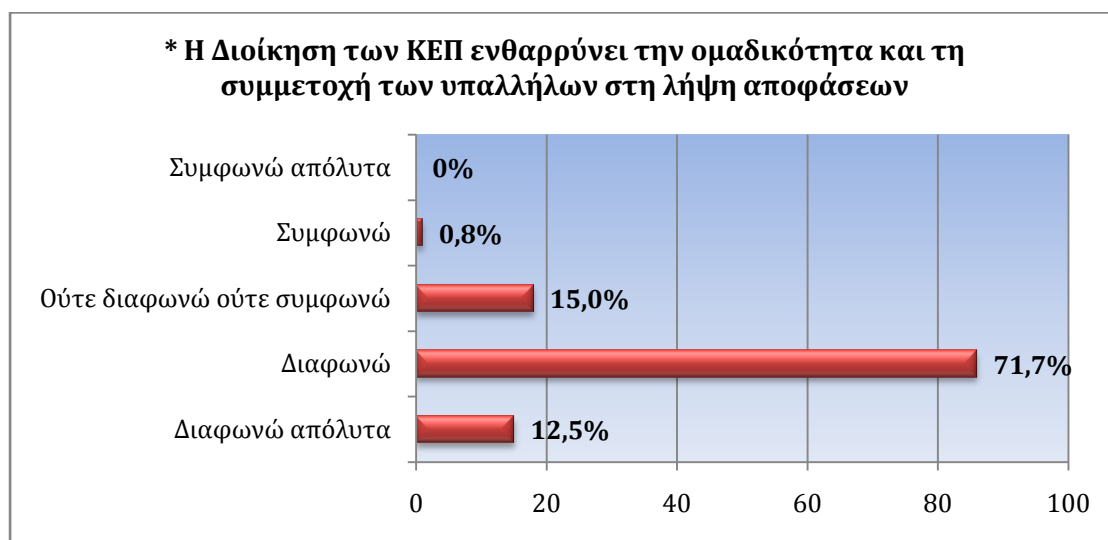
**Διάγραμμα 5.30.: Κατανομή δείγματος 26ης ερώτησης**

Την έντονη διαφωνία τους με ποσοστό 66,7% εξέφρασαν οι ερωτηθέντες στο ερώτημα αν οι υπάλληλοι των ΚΕΠ εργάζονται σε περισσότερες θέσεις στην υπηρεσία τους και δεν περιορίζονται μόνο σε ένα αντικείμενο εργασίας. Ακολουθεί το 18,3% των ερωτηθέντων που «ούτε διαφώνησαν ούτε συμφώνησαν», ενώ ένα μικρό αλλά σημαντικό μέρος των συμμετεχόντων διαφώνησε απόλυτα με την εφαρμογή της τακτικής αυτής στα ΚΕΠ (Διάγραμμα 5.31).



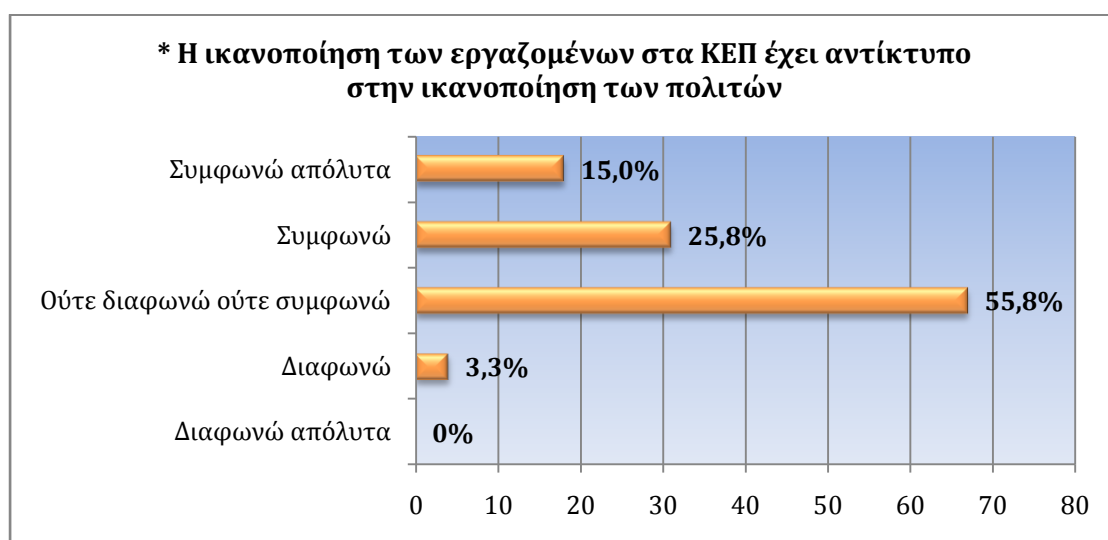
**Διάγραμμα 5.31.: Κατανομή δείγματος 27ης ερώτησης**

Στην ερώτηση εάν η διοίκηση των ΚΕΠ ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και να συνεργάζονται, προκειμένου να επιλύονται προβλήματα που προκύπτουν στην εργασία, το 71,7% των συμμετεχόντων στην έρευνα δε συμφώνησε ότι υφίσταται κάτι παρόμοιο στα ΚΕΠ, ενώ το 12,5% διαφώνησε απόλυτα (Διάγραμμα 5.32).



Διάγραμμα 5.32.: Κατανομή δείγματος 28ης ερώτησης

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται από τη μία, με ποσοστό 55,8%, η ουδέτερη άποψη των ερωτηθέντων για το αν η ικανοποίηση των εργαζομένων στα ΚΕΠ επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση από την εξυπηρέτηση των πολιτών. Από την άλλη, υπάρχει το ποσοστό 40,8% των συμμετεχόντων που συμφώνησε (ή συμφώνησε απόλυτα) με την αμφίδρομη σχέση υπαλλήλων – πολιτών.



Διάγραμμα 5.33.: Κατανομή δείγματος 29ης ερώτησης

## 5.2. Δείκτης αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων

Η αξιοπιστία των μετρήσεων ενός εργαλείου αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι ερωτήσεις παρουσιάζουν υψηλή συνοχή ή συσχέτιση μεταξύ τους. Η αξιοπιστία (reliability) περιγράφει δηλαδή τη σταθερότητα των απαντήσεων. Η εκτίμηση της αξιοπιστίας αυτής της μορφής γίνεται συνήθως μέσω ενός δείκτη ή συντελεστή αξιοπιστίας, με πιο διαδεδομένο το δείκτη  $\alpha$  του **Cronbach**. Τιμές του δείκτη μεγαλύτερες του 0,7 ή του 0,8 θεωρούνται συνήθως ικανοποιητικές. Ο υπολογισμός του δείκτη αξιοπιστίας συνοδεύεται συνήθως από τον υπολογισμό του βαθμού συσχέτισης κάθε ερώτησης-μεταβλητής με το συνολικό άθροισμα (item-total correlation) όλων των ερωτήσεων-μεταβλητών. Ερωτήσεις που παρουσιάζουν χαμηλή συσχέτιση με το συνολικό άθροισμα, έχουν αρνητική επίδραση στην αξιοπιστία των μετρήσεων και είναι απαραίτητο να γίνουν διορθωτικές κινήσεις σχετικά με τις ερωτήσεις αυτές (Μάρκος, Οδηγός Ανάλυσης Αξιοπιστίας και Εγκυρότητας Ψυχομετρικών Κλιμάκων με το SPSS, 2012).

Στον Πίνακα 5.5, “Reliability Statistics”, εμφανίζεται η τιμή του δείκτη  $\alpha$  του Cronbach για τις 29 από τις 35 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου της έρευνας (αφαιρέθηκαν τα δημογραφικά στοιχεία). Η τιμή 0,791 δείχνει ικανοποιητική αξιοπιστία του ερωτηματολογίου, διότι η τιμή του  $\alpha$  είναι μεγαλύτερη του 0,7 στοιχείο που δηλώνει ότι ικανοποιείται το κριτήριο της εσωτερικής συνέπειας των μεταβλητών.

**Πίνακας 5.5.: Συνολική μέτρηση αξιοπιστίας ερωτηματολογίου**

### **Reliability Statistics**

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N of Items</b>
<b>,791</b>	29

Στον Πίνακα 5.6. “Item-Total Statistics” η τελευταία στήλη “Cronbach’s Alpha if Item deleted” δείχνει για κάθε πρόταση την τιμή του δείκτη  $\alpha$  του Cronbach, εάν αφαιρεθεί η πρόταση αυτή. Εάν η αφαίρεση κάποιας πρότασης αναμένεται να οδηγήσει σε σημαντική αύξηση (βελτίωση) της τιμής του δείκτη αξιοπιστίας, τότε η πρόταση αυτή θα μπορούσε να αφαιρεθεί, εκτός αν συντρέχουν θεωρητικοί λόγοι για τη διατήρησή της. Από τον Πίνακα παρατηρούμε ότι σε καμία περίπτωση η τιμή του δείκτη αξιοπιστίας δεν αναμένεται να βελτιωθεί, άρα όλες οι προτάσεις παραμένουν.

Πίνακας 5.6.: Μέτρηση αξιοπιστίας για κάθε μεταβλητή

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Το δημόσιο χειρίζεται με προσοχή τις υποθέσεις των πολιτών	88,65	46,179	-,160	<b>,809</b>
Το δημόσιο λειτουργεί με βάση το συμφέρον των πολιτών	89,87	40,167	,586	<b>,772</b>
Οι πολίτες μπορούν να εμπιστευθούν τους υπαλλήλους μιας δημόσιας υπηρεσίας	89,09	42,101	,417	<b>,781</b>
Το δημόσιο χαρακτηρίζεται από σχεδιασμό εργασίας και ευελιξία	90,23	42,999	,279	<b>,786</b>
Στο δημόσιο είναι αναγκαία η εφαρμογή καινοτομιών για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών	87,92	43,230	,245	<b>,788</b>
Στις δημόσιες υπηρεσίες οι συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας είναι εξαιρετικές	90,24	44,101	,127	<b>,792</b>
Ο βαθμός εξυπηρέτησης των ΚΕΠ απέναντι στους πολίτες είναι ικανοποιητικός	88,01	42,344	,424	<b>,781</b>
Τα ΚΕΠ παρέχουν γρήγορες υπηρεσίες στους πολίτες	88,58	38,413	,624	<b>,766</b>
Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη των διαδικασιών στα ΚΕΠ γίνεται με βάση τις απαιτήσεις των πολιτών	88,56	44,148	,052	<b>,798</b>
Η εκπαίδευση των υπαλλήλων των ΚΕΠ ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τα αιτήματα των πολιτών	89,94	40,778	,377	<b>,782</b>

Τα ΚΕΠ εφαρμόζουν Διοίκηση με Στόχους (Management By Objectives)	89,97	39,730	,620	<b>,770</b>
Τα ΚΕΠ εφαρμόζουν τεχνικές και εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (πχ. ISO, Κ.Π.Α.)	89,95	40,670	,459	<b>,777</b>
Οι αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης των ΚΕΠ βελτιώνουν την ποιότητα των υπηρεσιών	88,28	46,037	-,179	<b>,802</b>
Τα ΚΕΠ βασίζονται στην Τεχνολογία Πληροφορικής	88,08	42,682	,427	<b>,782</b>
Τα ΚΕΠ εφαρμόζουν τελική επιθεώρηση και έλεγχο των εκροών	89,82	39,087	,633	<b>,767</b>
Το κοινωνικό σύνολο (πολίτες και επιχειρήσεις) είναι γενικά ευχαριστημένο από την εξυπηρέτηση που προσφέρουν τα ΚΕΠ	87,52	45,277	-,058	<b>,798</b>
Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ γνωρίζουν σε βάθος όλα τα αντικείμενα της εργασίας, δίνοντας έγκυρες απαντήσεις στους πολίτες	88,92	39,943	,587	<b>,771</b>
Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ εμπνέουν εμπιστοσύνη και διαθέτουν πειθώ	88,80	39,103	,682	<b>,766</b>
Η παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου στα ΚΕΠ κρίνεται σε μεγάλο βαθμό από τη συμπεριφορά των υπαλλήλων	88,09	43,143	,268	<b>,787</b>
Η προσφορά των υπαλλήλων των ΚΕΠ αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται από την υπηρεσία τους	90,23	43,844	,164	<b>,791</b>

Η εκπαίδευση που παρέχεται στο προσωπικό των ΚΕΠ (ημερίδες, σεμινάρια) είναι επαρκής	90,27	44,151	,091	<b>,794</b>
Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ αυξάνουν την απόδοσή τους εξατομικεύοντας τις ανάγκες των πολιτών	88,51	44,504	,025	<b>,798</b>
Οι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ με γνώσεις ψυχολογίας μπορούν να περιορίσουν τα παράπονα των πολιτών	88,89	41,341	,358	<b>,783</b>
Ο πολίτης αισθάνεται ασφάλεια και εμπιστοσύνη κατά τις συναλλαγές του στο ΚΕΠ	88,24	42,706	,338	<b>,784</b>
Οι υπάλληλοι διαχέουν τη γνώση που αποκτούν κατά την εργασία τους στο ΚΕΠ	88,27	41,831	,503	<b>,778</b>
Το προσωπικό των ΚΕΠ προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες κατά την ανατροφοδότηση, όποτε απαιτείται	88,38	44,406	,056	<b>,795</b>
Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ εναλλάσσονται στα καθήκοντά τους και εκπαιδεύονται σε περισσότερες θέσεις της υπηρεσίας τους	89,87	42,385	,213	<b>,791</b>
Η Διοίκηση των ΚΕΠ ενθαρρύνει την ομαδικότητα και τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων	90,17	42,112	,375	<b>,782</b>
Η ικανοποίηση των εργαζομένων στα ΚΕΠ έχει αντίκτυπο στην ικανοποίηση των πολιτών	88,69	41,728	,273	<b>,788</b>

### 5.3. Συσχέτιση μεταβλητών

Σκοπός της ανάλυσης συσχέτισης είναι η εξερεύνηση της σχέσης μεταξύ 2 ή περισσότερων μεταβλητών. Τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης δίνουν πληροφορίες για την ένταση ή και την κατεύθυνση της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών. Οι συντελεστές συσχέτισης παίρνουν τιμές μεταξύ -1 και +1, με τιμές από -1 έως 0 να δηλώνεται αρνητική συσχέτιση και από 0 έως +1 θετική συσχέτιση. Αν και η συσχέτιση αντικατοπτρίζει την ένταση μεταξύ των μεταβλητών, δεν ερμηνεύει ποια μεταβλητή επηρεάζει την άλλη, δηλαδή δεν εξηγεί τη σχέση αιτίας – αιτιατού (Μάρκος, Το Στατιστικό Πρόγραμμα SPSS). Ενδεικτικά, ακολουθούν κάποιες συσχετίσεις μεταβλητών, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν η διαφορά φύλου, το επίπεδο εκπαίδευσης ή η θέση εργασίας επηρεάζουν τις απαντήσεις.

#### 5.3.1. Συσχέτιση του φύλου των συμμετεχόντων με την ερώτηση αν παρέχονται γρήγορες υπηρεσίες στα ΚΕΠ

Από την ανάλυση του Πίνακα 5.7 παρατηρούμε ότι το 44,4% των ανδρών πιστεύει ότι τα ΚΕΠ παρέχουν γρήγορες υπηρεσίες, ενώ το 59,1% των γυναικών ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την ερώτηση.

Πίνακας 5.7: Φύλο \* Γρήγορες υπηρεσίες στους πολίτες

		Τα ΚΕΠ παρέχουν γρήγορες υπηρεσίες στους πολίτες					
		διαφωνώ	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα	Total	
<b>Φύλο</b>	Male	Count	0	9	12	6	27
		% within Φύλο	0,0%	33,3%	<b>44,4%</b>	22,2%	100,0%
		% within Τα ΚΕΠ παρέχουν γρήγορες υπηρεσίες στους πολίτες	0,0%	14,1%	36,4%	27,3%	22,5%
Female	Count	1	55	21	16	93	
	% within Φύλο	1,1%	<b>59,1%</b>	22,6%	17,2%	100,0%	
	% within Τα ΚΕΠ παρέχουν γρήγορες υπηρεσίες στους πολίτες	100,0%	85,9%	63,6%	72,7%	77,5%	
Total	Count	1	64	33	22	120	
	% within Φύλο	0,8%	53,3%	27,5%	18,3%	100,0%	
	% within Τα ΚΕΠ παρέχουν γρήγορες υπηρεσίες στους πολίτες	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Προκειμένου να διαπιστώσουμε αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις κατανομές των απαντήσεων των διαφόρων δημογραφικών ομάδων προχωρήσαμε σε  $\chi^2$  test. Η τιμή του στατιστικού Pearson Chi-Square (0,078) σε αυτήν τη συσχέτιση μάς οδηγεί να δεχθούμε τη μηδενική υπόθεση ( $H_0$ ), ότι δηλαδή οι δύο ομάδες δεν διαφέρουν μεταξύ τους. Επομένως, στη συγκεκριμένη ερώτηση και τα δύο φύλα κινήθηκαν σχεδόν στις ίδιες απαντήσεις χωρίς μεγάλες αποκλίσεις.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,828	3	<b>,078</b>
Likelihood Ratio	6,935	3	,074
Linear-by-Linear Association	3,665	1	,056
N of Valid Cases	120		

**5.3.2. Συσχέτιση του φύλου των συμμετεχόντων με την ερώτηση αν αυξάνεται η απόδοση των υπαλλήλων, εξατομικεύοντας τις ανάγκες των πολιτών**

Από τον Πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 5.8) διαπιστώθηκε πως από τους ερωτηθέντες τόσο οι άντρες (με ποσοστό 70,4%) όσο και οι γυναίκες (με ποσοστό 78,5%) έχουν ίδια άποψη για την αύξηση της απόδοσης της εργασίας τους, αν εξατομικεύσουν τις ανάγκες των πολιτών που προσέρχονται στα ΚΕΠ. Στον Πίνακα Chi-Square Tests η τιμή  $\chi^2$  είναι αρκετά υψηλή (0,683), στοιχείο που αποδεικνύει ότι και τα δύο φύλα αποδέχθηκαν την εξατομικεύση των αναγκών των πολιτών ως σημαντικό παράγοντα της αποδοτικότητάς τους.

**Πίνακας 5.8.: Φύλο \* Αύξηση απόδοσης, εξατομικεύοντας τις ανάγκες των πολιτών**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,288	4	<b>,683</b>
Likelihood Ratio	2,250	4	,690
Linear-by-Linear Association	1,983	1	,159
N of Valid Cases	120		



**Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ αυξάνουν την απόδοσή τους  
εξατομικεύοντας τις ανάγκες των πολιτών**

			διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα	Total
<b>Φύλο</b>	Male	Count	1	2	5	19	0	27
		% within Φύλο	3,7%	7,4%	18,5%	<b>70,4%</b>	0,0%	100,0%
		% within Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ αυξάνουν την απόδοσή τους εξατομικεύοντας τις ανάγκες των πολιτών	50,0%	40,0%	25,0%	20,7%	0,0%	22,5%
Female	Count	1	3	15	73	1	93	
	% within Φύλο	1,1%	3,2%	16,1%	<b>78,5%</b>	1,1%	100,0%	
	% within Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ αυξάνουν την απόδοσή τους εξατομικεύοντας τις ανάγκες των πολιτών	50,0%	60,0%	75,0%	79,3%	100,0%	77,5%	
Total	Count	2	5	20	92	1	120	
	% within Φύλο	1,7%	4,2%	16,7%	76,7%	0,8%	100,0%	
	% within Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ αυξάνουν την απόδοσή τους εξατομικεύοντας τις ανάγκες των πολιτών	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**5.3.3. Συσχέτιση του επιπέδου εκπαίδευσης των συμμετεχόντων με το ερώτημα αν τα ΚΕΠ εφαρμόζουν τελική επιθεώρηση και έλεγχο εκροών**

Από την τιμή  $X^2$  (0,001) του Πίνακα 5.9 και από τα ποσοστά που ακολουθούν διαπιστώνουμε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις κατανομές των απαντήσεων των ερωτηθέντων. Επομένως, θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι η εκπαιδευτική βαθμίδα των υπαλλήλων επηρεάζει την άποψή τους για την αναγκαιότητα εφαρμογής ελέγχου των αποτελεσμάτων στην εργασία τους.

**Πίνακας 5.9.: Εκπαίδευση \* Τελική επιθεώρηση και έλεγχος εκροών**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,522	9	<b>,001</b>
Likelihood Ratio	28,868	9	,001
Linear-by-Linear Association	,393	1	,531
N of Valid Cases	120		

**Τα ΚΕΠ εφαρμόζουν τελική επιθεώρηση και έλεγχο των εκροών \* Επίπεδο εκπαίδευσης**

		Επίπεδο εκπαίδευσης				Total	
		Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου	Απόφοιτος ΤΕΙ	Απόφοιτος ΑΕΙ	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου		
<b>Τα ΚΕΠ εφαρμόζουν τελική επιθεώρηση και έλεγχο των εκροών</b>	διαφωνώ	Count	1	0	1	1	3
	απόλυτα	% within Τα ΚΕΠ εφαρμόζουν τελική επιθεώρηση και έλεγχο των εκροών	<b>33,3%</b>	<b>0,0%</b>	<b>33,3%</b>	<b>33,3%</b>	100,0%
		% within Επίπεδο εκπαίδευσης	6,7%	0,0%	1,4%	6,3%	2,5%
	διαφωνώ	Count	5	13	57	4	79
		% within Τα ΚΕΠ εφαρμόζουν τελική επιθεώρηση και έλεγχο των εκροών	<b>6,3%</b>	<b>16,5%</b>	<b>72,2%</b>	<b>5,1%</b>	100,0%
		% within Επίπεδο εκπαίδευσης	33,3%	68,4%	81,4%	25,0%	65,8%
	ούτε	Count	5	5	9	7	26
	διαφωνώ	% within Τα ΚΕΠ εφαρμόζουν τελική επιθεώρηση και έλεγχο των εκροών	<b>19,2%</b>	<b>19,2%</b>	<b>34,6%</b>	<b>26,9%</b>	100,0%
	ούτε	% within Επίπεδο εκπαίδευσης	33,3%	26,3%	12,9%	43,8%	21,7%
	συμφωνώ	Count	4	1	3	4	12
		% within Τα ΚΕΠ εφαρμόζουν τελική επιθεώρηση και έλεγχο των εκροών	<b>33,3%</b>	<b>8,3%</b>	<b>25,0%</b>	<b>33,3%</b>	100,0%
		% within Επίπεδο εκπαίδευσης	26,7%	5,3%	4,3%	25,0%	10,0%
Total	Count	15	19	70	16	120	
	% within Τα ΚΕΠ εφαρμόζουν τελική επιθεώρηση και έλεγχο των εκροών	12,5%	15,8%	58,3%	13,3%	100,0%	
	% within Επίπεδο εκπαίδευσης	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

5.3.4. Συσχέτιση της θέσης εργασίας των συμμετεχόντων με την ερώτηση αν ενθαρρύνεται η ομαδικότητα και η συμμετοχή των υπαλλήλων στα ΚΕΠ

Πίνακας 5.10.: Θέση εργασίας \* Ομαδικότητα και συμμετοχή των υπαλλήλων  
 Η Διοίκηση των ΚΕΠ ενθαρρύνει την ομαδικότητα και τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων \* Θέση εργασίας

		Θέση εργασίας			Total	
		Προϊστάμενος Διεύθυνσης/ Υποδιεύθυνσης	Προϊστάμενος Τμήματος	Υπάλληλος		
<b>Η Διοίκηση των ΚΕΠ ενθαρρύνει την ομαδικότητα και τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων</b>	διαφωνώ	Count	0	1	14	15
	απόλυτα	% within Η Διοίκηση των ΚΕΠ ενθαρρύνει την ομαδικότητα και τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων	0,0%	6,7%	93,3%	100,0%
		% within Θέση εργασίας	0,0%	20,0%	12,3%	12,5%
	διαφωνώ	Count	0	3	83	86
		% within Η Διοίκηση των ΚΕΠ ενθαρρύνει την ομαδικότητα και τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων	0,0%	3,5%	96,5%	100,0%
		% within Θέση εργασίας	0,0%	60,0%	72,8%	71,7%
	ούτε	Count	1	1	16	18
	διαφωνώ	% within Η Διοίκηση των ΚΕΠ ενθαρρύνει την ομαδικότητα και τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων	5,6%	5,6%	88,9%	100,0%
	ούτε					
	συμφωνώ	% within Θέση εργασίας	100,0%	20,0%	14,0%	15,0%
	συμφωνώ	Count	0	0	1	1
		% within Η Διοίκηση των ΚΕΠ ενθαρρύνει την ομαδικότητα και τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% within Θέση εργασίας	0,0%	0,0%	0,9%	0,8%	
Total	Count	1	5	114	120	
	% within	0,8%	4,2%	95,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,210	6	<b>,400</b>
Likelihood Ratio	4,343	6	,630
Linear-by-Linear Association	1,099	1	,295
N of Valid Cases	120		

Τα ανωτέρω ποσοστά των απαντήσεων καθώς και η τιμή του στατιστικού δείκτη Pearson Chi-Square (0,400) δε δηλώνουν διαφοροποίηση στις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Επομένως, διαπιστώνεται πως ανεξάρτητα από την ιεραρχική θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες (υπάλληλοι ή προϊστάμενοι), συμφωνούν ότι η ομαδικότητα και η συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων απουσιάζουν από την υπηρεσία τους.

### 5.3.5. Συσχέτιση της θέσης εργασίας των συμμετεχόντων με το ερώτημα αν η εκπαίδευση των υπαλλήλων των ΚΕΠ είναι επαρκής

Πίνακας 5.11.: Θέση εργασίας \* Επαρκής εκπαίδευση των υπαλλήλων

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,591	8	<b>,093</b>
Likelihood Ratio	10,287	8	,245
Linear-by-Linear Association	,001	1	,974
N of Valid Cases	120		

Σύμφωνα με την τιμή 0,093 του δείκτη  $X^2$  δεν υποδεικνύεται η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοράς ανάμεσα στις δύο μεταβλητές. Αυτό ερμηνεύεται ως συναίνεση των ερωτηθέντων, ανεξάρτητα από την ιεραρχική θέση που κατέχουν στα ΚΕΠ, ότι δηλαδή η εκπαίδευση των υπαλλήλων στα ΚΕΠ είναι ανεπαρκής και δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πολιτών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### 6.1. Συμπεράσματα

Τα ΚΕΠ θεσμοθετήθηκαν το 2002 και αποτέλεσαν τον πλέον αναγνωρισμένο και καταξιωμένο θεσμό στη δημόσια διοίκηση. Στη δεκαεξάχρονη πορεία τους αναδείχθηκαν ως μια επιτυχημένη διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα, εδραιώνοντας τις «υπηρεσίες μιας στάσης» στο δημόσιο και βελτιώνοντας την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σκοπός της παρούσας έρευνας αποτέλεσε η παροχή ενός δείγματος για την αντίληψη των υπαλλήλων των ΚΕΠ σχετικά με την εφαρμογή αρχών και πρακτικών της ΔΟΠ στην υπηρεσία τους.

Με το κεφάλαιο αυτό πραγματοποιείται μια προσπάθεια ερμηνείας των βασικότερων αποτελεσμάτων της έρευνας, με εξαγωγή σημαντικών συμπερασμάτων. Συγκεκριμένα, η μελέτη των δεδομένων ενός δείγματος 120 ατόμων ανέδειξε συμμετοχή των γυναικών σε ποσοστό 77,5% και των ανδρών σε ποσοστό 22,5%, η πλειοψηφία των οποίων (76,7%) είναι ηλικίας 35 έως 44 ετών και υψηλού μορφωτικού επιπέδου της τάξης του 71,6% (αθροιστικά απόφοιτοι ΑΕΙ και κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου). Ακόμη, το 80,8% των συμμετεχόντων δήλωσαν έγγαμοι, ενώ αναφορικά με το εργασιακό καθεστώς το 95,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν μόνιμοι υπάλληλοι και μόλις το 5% του δείγματος κατέχει θέση Προϊσταμένου Τμήματος ή Διεύθυνσης.

Η γενικότερη τοποθέτηση του δείγματος για τον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης χαρακτηρίζεται από μεγάλα ποσοστά διαφωνίας και δυσαρέσκειας. Αναλυτικά, το 70% των συμμετεχόντων διαφωνεί με την άποψη ότι το δημόσιο λειτουργεί με βάση τις ανάγκες των πολιτών, το 79,2% διαφωνεί με την ύπαρξη σχεδιασμού εργασίας και ευελιξίας και το 77,5% με την ύπαρξη εξαιρετικών συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας στο δημόσιο. Αντίθετα, εκφράζεται θετικά και συμφωνεί το 65,8% των ερωτώμενων με την αναγκαιότητα εφαρμογής καινοτομιών στη δημόσια διοίκηση και το 66,7% με την άποψη ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι χειρίζονται με προσοχή τις υποθέσεις των πολιτών.

Από την πρωτογενή έρευνα που διεξήχθη στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας συνάγονται βασικά συμπεράσματα για τη λειτουργία των ΚΕΠ και την προσφορά των υπαλλήλων προς τους πολίτες. Αρχικά, όσον αφορά στον πελατοκεντρικό χαρακτήρα των ΚΕΠ, τα αποτελέσματα απέδειξαν πως οι υπάλληλοι των Κέντρων

Εξυπηρέτησης Πολιτών εφαρμόζουν βασικά πελατοκεντρικά στοιχεία στην καθημερινή τους πρακτική. Συγκεκριμένα, το 76,7% των ερωτώμενων θεωρεί απαραίτητη την εξατομίκευση των αναγκών των πολιτών, αυξάνοντας έτσι την αποδοτικότητά τους στην εργασία και εξασφαλίζοντας ασφάλεια και εμπιστοσύνη για τους πολίτες. Το 45,8% αθροιστικά συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι τα ΚΕΠ παρέχουν γρήγορες υπηρεσίες στους πολίτες, ενώ το 74,2% των υπαλλήλων κρίνει ότι οι υψηλού επιπέδου υπηρεσίες που παρέχουν τα ΚΕΠ εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη σωστή συμπεριφορά των υπαλλήλων και κατ'επέκταση από τις γνώσεις που κατέχουν σε βάθος για το αντικείμενο της εργασίας τους.

Αρνητικές απαντήσεις προέκυψαν σχετικά με θέματα αναγνώρισης και επιβράβευσης, θέματα εκπαίδευσης και συμμετοχής των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων. Συγκεκριμένα, το 79,2% των συμμετεχόντων διαφώνησε με την ύπαρξη επιβράβευσης ή αξιοποίησης των υπαλλήλων από τη διοίκηση και το 66,7% του δείγματος δήλωσε πως δεν εναλλάσσονται οι υπάλληλοι στα καθήκοντά τους και σε άλλες θέσεις εντός της υπηρεσίας τους. Επίσης, δίνεται έμφαση στην ενεργοποίηση της συμμετοχής των υπαλλήλων, με το 71,7% των ερωτηθέντων να εκφράζει την ανησυχία του για την έλλειψη προτροπής της διοίκησης των ΚΕΠ για ομαδικότητα και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, οι υπάλληλοι μέσω των απαντήσεών τους (με ποσοστό 76,7%) τόνισαν το πρόβλημα της ελλιπούς εκπαίδευσης του προσωπικού των ΚΕΠ, με μικρή συμμετοχή σε ημερίδες και σεμινάρια, αλλά και το πρόβλημα της μη ανταπόκρισης της ληφθείσας εκπαίδευσης στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πολιτών (ποσοστό 70,8%), προκαλώντας μείωση της παραγωγικότητας και ταυτόχρονη αύξηση των παραπόνων των πολιτών.

Από την άλλη, οι συμμετέχοντες δίνουν ιδιαίτερη έμφαση (ποσοστό 71,7%) στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη των διαδικασιών στα ΚΕΠ, ενώ το 83,3% τονίζει τη σημαντικότητα της αλλαγής στον τρόπο οργάνωσης των ΚΕΠ, προκειμένου να υπάρχει βελτίωση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επιπλέον, το 81,7% συμφωνεί πως τα ΚΕΠ βασίζονται κατά κόρον στην Τεχνολογία Πληροφορικής, αναδεικνύοντας την ανάγκη αξιοποίησης των σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, με στόχο την αποδοτικότερη λειτουργία τους μέσω της αυτοματοποίησης των διαδικασιών. Επίσης, οι ερωτώμενοι, με ποσοστό 82,5%, θεωρούν ότι η γνώση που αποκτάται κατά την εργασία τους στα ΚΕΠ διαχέεται και στους υπόλοιπους συναδέλφους, για ταχύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση, ενώ το

79,2% πιστεύει ότι το προσωπικό των ΚΕΠ προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες κατά την ανατροφοδότηση, αναγνωρίζοντας το σημαντικό ρόλο της ανατροφοδότησης στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Τέλος, βασική κρίνεται για τα ΚΕΠ η αξιοποίηση τεχνικών και εργαλείων της ΔΟΠ, όπως η αυτοαξιολόγηση του οργανισμού μέσω του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) ή η πιστοποίηση ποιότητας με πρότυπα ISO, για την επίτευξη αποτελεσματικής λειτουργίας του θεσμού με την οπτική της εξυπηρέτησης του πολίτη. Δυστυχώς, από την έρευνα προκύπτει ότι το 74,2% των υπαλλήλων αρνείται ότι ισχύουν τεχνικές και εργαλεία της ΔΟΠ στις υπηρεσίες των ΚΕΠ, ενώ το 75,8% διαπιστώνει πως δεν εφαρμόζεται η «Διοίκηση μέσω Στόχων» (Management By Objectives - MBO) στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών.

Συνοψίζοντας, από την ανάλυση που προηγήθηκε προκύπτει ότι τα ΚΕΠ αποτελούν τον μεσάζοντα ανάμεσα στις δημόσιες υπηρεσίες, που έρχεται να καλύψει το κενό έλλειψης επικοινωνίας που υπήρχε ανάμεσα στους δημόσιους φορείς τα τελευταία χρόνια. Αποτελούν ένα σύγχρονο μεταρρυθμιστικό εγχείρημα, το οποίο όμως επιδέχεται βελτιώσεις. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, υφίστανται στα ΚΕΠ καίρια προβλήματα, όπως ατελής εκπαίδευση και απουσία ομαδικής εργασίας, έλλειψη ανάπτυξης καινοτομιών και αξιοποίησης σύγχρονων τεχνολογιών, ελλιπής αξιοποίηση εργαλείων της ΔΟΠ και εφαρμογή «Διοίκησης με Στόχους».

Είναι αναγκαίο λοιπόν να ληφθούν άμεσα μέτρα βελτίωσης για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία των ΚΕΠ. Για να αποτελέσουν τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών παράγοντα εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης και το εναρκτήριο λάκτισμα για την έναρξη της νέας, μη γραφειοκρατικής εποχής στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να εφαρμοστούν, με το καλύτερο δυνατό τρόπο, αρχές και πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η βελτίωση των διαδικασιών στα ΚΕΠ, η παροχή γρήγορων και κατανοητών υπηρεσιών, η εκπαίδευση και η επιβράβευση των υπαλλήλων, η ομαδικότητα και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων είναι μερικές από τις πρακτικές που θα αλλάξουν τον τρόπο συναλλαγής των πολιτών με το δημόσιο και θα βελτιώσουν την ποιότητα ζωής τους.

## 6.2. Περιορισμοί και Προτάσεις

Όπως οι περισσότερες εμπειρικές μελέτες, έτσι και η συγκεκριμένη υπόκειται σε κάποιους περιορισμούς που δεν επιτρέπουν τη γενίκευση των ευρημάτων της. Συγκεκριμένα, το δείγμα της παρούσας έρευνας είναι μικρό σε σχέση με τον αριθμό των εργαζομένων στα ΚΕΠ της χώρας, επομένως και τα αποτελέσματα δεν είναι αντιπροσωπευτικά του συνόλου. Οι ανάγκες όμως και οι αντιλήψεις των υπαλλήλων των ΚΕΠ δεν παύουν να αποτελούν ενδιαφέρον πεδίο για έρευνα και περαιτέρω βελτίωση, εφόσον η θεσμοθέτηση και λειτουργία των ΚΕΠ αποτέλεσε ορόσημο για τη σταδιακή μετάβαση από το παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.

Η παρούσα εργασία θα μπορούσε να αποτελέσει μια καλή αφετηρία για μεγαλύτερη εμβάθυνση στον τρόπο λειτουργίας και διοίκησης των ΚΕΠ. Προτείνεται η υλοποίηση μελλοντικών ερευνών με πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα ή με καθολική συμμετοχή των εργαζομένων στα ΚΕΠ, το οποίο θα αναδείξει όλα τα χαρακτηριστικά και τις πτυχές των προβλημάτων στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξένη βιβλιογραφία

Agus, A., Barker, S., & Kandampully, J. (2007). An exploratory study of service quality in the Malaysian public service sector. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 24 (2), 177-190.

Ali, A., & Zairi, M. (2006). Service Quality in Higher Education. *International Journal of Applied Quality Management*, 2 (2), 1-16.

Beltrami, G. (1992). Quality and Public Administration. *Economics and Law of the tertiary*, 3 (4), σσ. 669-781.

Bosse, J., Heichlinger, A., Padovani, E., & Vanebo, J. O. (2013). *Weathering the Storm: Creative EPSA Solutions in a Time of Crisis*. Maastricht: European Institute of Public Administration.

CAF-Common Assessment Framework. (n.d.). Ανάκτηση Δεκέμβριος 15, 2018, από European Institute of Public Administration - EIPA:  
<https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>

Carmen, A. (2014). Management by Objectives. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 14 (1), σσ. 433-436.

Dale, B. G. (2003). *Managing Quality* (4 εκδ.). USA: Blackwell Publishig.

Deming, E. W. (2002). *Out of the Crisis* (2 εκδ.). Cambridge: MIT Press.

Deming, W. E. (1993). *The New Economies for Industry, Government, Education*. Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering Study.

Dewhurst, F., Martinez-Lorente, A. R., & Barrie Dale, G. (1999). TQM in public organisations: an examination of the issues. *Managing Service Quality*, 9 (4), σσ. 265-273.

Donnelly, M. (1999). Making the difference: quality strategy in the public sector. *Managing Service Quality: An International Journal*, 9 (1), 47-52.

El-Kafafi, S. (2006). TQM models and their effectiveness in New Zealand water utilities services. *The TQM Magazine*, 18 (5), σσ. 440-454.

Evans, J. R., & Dean, J. W. (2003). *Total Quality Management, organisation and strategy*. United States: Thomson Learning.

- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *The Management and Control of Quality* (7η εκδ.). USA: Thomson South Western.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control* (3η εκδ.). New York: McGraw-Hill.
- Frederickson, H. G. (2010). *Social equity and public administration: Origins, developments and applications*. NY: M.E.Sharpe.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality*. New York: Free Press.
- Heiser, J., & Render, B. (2008). *Managing Quality*. Στο J. Heiser, & B. Render, *Operations Management*. USA: Person Education.
- Hradesky, J. L. (1995). *Total Quality Management Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- ISO. (2004). *Quality management principles international organisation for standardisation*. Ανάκτηση Οκτώβριος 2018, από [www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/iso9000/qmp.html](http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/iso9000/qmp.html)
- Jaeger, M., & Adair, D. (2016). Perception of TQM benefits practices and obstacles: The case of project managers and quality management representatives in Kuwait. *The TQM Journal*, 28 (2), 317-336.
- James, P. (1998). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Jeffries, D., Evans, B., & Reynolds, P. (1996). *Training for Total Quality Management* (2 εκδ.). London: Kogan Page.
- Johnson, W., & Chvala, R. J. (1996). *Total Quality in Marketing*. FL: St Lucie Press.
- Juran, J. M. (1981). *Management of Quality* (4 εκδ.). CT: Juran Institute Wilton.
- Juran, J., & Blanton, G. (2000). *Juran's Quality Handbook* (5 εκδ.). New York: McGraw-Hill.
- Kiran, D. R. (2017). *Total Quality Management: Key Concepts and Case Studies*. BSP Books.
- Loffler, E. (2001). Defining Quality in Public Administration. *NISPAcee Conference*. Riga.
- Mosadeghrad, A. (2013). Healthcare service quality: towards a broad definition. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 26 (3), 203-219.
- Newsphone Hellas A.E. (n.d.). Ανάκτηση Δεκέμβριος 29, 2018, από <http://www.newsphone.gr/files/kepcv.pdf>

- Oakland, J. S. (1996). *Total Quality Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- OECD. (2018). *OECD Economic Surveys: Greece 2018*. Paris: OECD Publishing.
- Psomas, E. L., & Fotopoulos, C. V. (2009). A meta analysis of ISO9001:2000 research - findings and future research proposals. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1 (2), 128-144.
- Psomas, E., Vouzas, F., Bouranta, N., & Tasiou, M. (2017). Effects of total quality management in local authorities. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9 (1), 41-66.
- Rahman, S. (2001). Total quality management practices and business outcome: Evidence from small and medium enterprises in Western Australia. 12, 201-210.
- Reed, R., Lemak, D. J., & Mero, N. P. (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*, 5 (1), 5-26.
- Rose, R., Uli, J., Abdul, M., & NG, K. (2004). Hospital Service Quality: a Managerial Challenge. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 17 (3), 146-159.
- Russell, S. (2000). ISO 9000: 2000 and the EFQM excellence model: competition or co-operation. *Total Quality Management*, 11 (4/6), σσ. 657-665.
- Smith, S., Tranfield, D., Foster, M., & Whittle, S. (1994). Strategies for Managing the TQM Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 14 (1), 75-88.
- Sotirakou, T., & Zeppou, M. (2005). How to align Greek civil service with European Union public sector management policies: a demanding role for HR managers in the contemporary public administration context. *The International Journal of Public Sector Management*, 18 (1), 54-82.
- Staes, P., & Thijs, N. (2005). Report of the State of Affairs of the Common Assessment Framework (CAF) after Five Years. σσ. 41-49.
- Swiss, J. E. (1992). Adapting Total Quality Management (TQM) to Government. *Public Administration Review*, 52, 356-362.
- Tachiki, D. (2008). *TQM In Japan: Deming, Juran and Ishikawa*. Ανάκτηση Οκτώβριος 30, 2018, από [www.researchgate.net/publication/273382233\\_TQM\\_IN\\_JAPAN\\_Deming\\_Juran\\_and\\_Ishikawa](http://www.researchgate.net/publication/273382233_TQM_IN_JAPAN_Deming_Juran_and_Ishikawa).
- Tachiki, D. (2010). *TQM in the Bangladesh Public Sector: An Action Research Note*. Ανάκτηση Νοέμβριος 21, 2018, από

[www.researchgate.net/publication/273382178\\_TQM\\_in\\_the\\_Bangladesh\\_Public\\_Sector\\_An\\_Action\\_Research\\_Note](http://www.researchgate.net/publication/273382178_TQM_in_the_Bangladesh_Public_Sector_An_Action_Research_Note).

Tachiki, D. (2008). TQM in the Public Sector; Project for Enhancing the Capacity of Public Service Training in Bangladesh. *JICA TQM Project Briefing Paper* .

Terry, G. R., & Frankllin, S. G. (1994). *Principles of Management*. A.I.T.B.S. Publisher.

Thompson, K. R., Luthans, F., & Terpening, W. D. (1981). The effects of MBO on performance and satisfaction in a public sector organization. *Journal of Management* , 7 (1), 53-68.

Torsen, E. (2018). The Effect of Total Quality Management (TQM) on the Organizational Growth of Adama Beverages: A Marketing Mix Perspective. *International Journal of Science and Research* (7), 1096-1102.

Vinni, R. (2007). Total Quality Management and Paradigms of Public Administration. *International Public Management Review* , 8 (1).

Wild, C. J. (1995). Continuous improvement of teaching a case study in a large statistics course. *International Statistical Review* , 63 (1), 49-68.

## Ελληνική βιβλιογραφία

- Ακρίβος, Χ., Μιχαλόπουλος, Ν., Παππάς, Κ., & Τερζή, Κ. (2009). *Στρατηγική ανάπτυξη και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα και την Τοπική Αυτοδιοίκηση*. Κύκλος μαθημάτων Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης.
- Αυγέρης, Α., & Κοντογεώργος, Α. (2016). *Ποιότητα Υπηρεσιών στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ): Μια εμπειρική διερεύνηση στη Βόρεια Ελλάδα*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 21, 2018, από ResearchGate: [www.researchgate.net/publication/315770168](http://www.researchgate.net/publication/315770168)
- Βούζας, Φ., & Γκοτζαμάνη, Κ. (2006). *Διερεύνηση της Σχέσης Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Παραγόντων του Οργανωσιακού Περιβάλλοντος – Θεωρητική Τεκμηρίωση*. Θεσσαλονίκη: Τιμητικός Τόμος Καθηγήτριας Μαρίας Νεγρεπόντη - Δελιβάνη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Γκοτζαμάνη, Κ., & Βούζας, Φ. (2007). *Οι Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας ενός Προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: Οι Σημαντικότεροι Λόγοι Αποτυχίας και Οι Απαραίτητες Προϋποθέσεις Για Επιτυχημένη Εφαρμογή*. Τιμητικός τόμος καθηγητή Α. Ιγνατιάδη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2001). *Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας* (2η εκδ.). Αθήνα: Interbooks.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (1993). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Interbooks.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (1999). *Διοίκηση Παραγωγής*. Αθήνα: Σύγχρονες Προσεγγίσεις.
- διαΝΕΟσις. (2018). *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα*. Αθήνα: Οργανισμός Έρευνας και Ανάλυσης.
- ΔΙΠΑ/Φ4/οικ.26397/27-12-2005. (n.d.). Καθιέρωση Συστήματος με Στόχους (Ν.3230/2004) - Μεθοδολογία Στοχοθεσίας. ΥΠΕΣΔΔΑ, Γενική Γραμματεία Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
- Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Ζαβλανός, Μ. (2006). *Η Ποιότητα στις παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα προϊόντα*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Καρυωτάκης, Κ. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση Αλλαγής στους Δημόσιους Οργανισμούς*. Χανιά: Μεταπτυχιακή διατριβή, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης.
- Κεραμίδα, Ε. (2017). *Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των οργανισμών εξυπηρέτησης πολιτών στο Δημόσιο Τομέα*. Διπλωματική Εργασία, Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων MBA, Πανεπιστήμιο Πατρών.

- Κέφης, Ν. Β. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα*. Αθήνα: Κριτική.
- Κορρές, Μ., & Μυλωνάς, Δ. (2010). Πιλοτική Έρευνα για την Αξιολόγηση της Εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Μονάδα Εντατικής Θεραπείας Δημόσιου Νοσοκομείου. *Επιθεώρηση Υγείας*, 21 (127), σσ. 36-37.
- Λαμπρακόπουλος, Σ. (2012). Εφαρμογές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Σύγχρονη Επιχείρηση. *Σημειώσεις Σεμιναριακών Εισηγήσεων ΤΕΙ Λάρισας, Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας*. Λάρισα.
- Λάσκαρη, Τ. (2013). Ανάκτηση Δεκέμβριος 15, 2018, από Εφαρμογή Στοχοθεσίας για το έτος 2013 και επικαιροποίηση Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας & Αποδοτικότητας: [http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20130509\\_poiotita\\_stoxothesia\\_deiktes.pptx](http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20130509_poiotita_stoxothesia_deiktes.pptx)
- Λογοθέτης, Ν. (1993). *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας*. Αθήνα: Interbooks.
- Λογοθέτης, Ν. (2005). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Από τον Deming στον Taguchi και το SPC*. Αθήνα: Interbooks.
- Μάρκος, Α. (2012). *Οδηγός Ανάλυσης Αξιοπιστίας και Εγκυρότητας Ψυχομετρικών Κλιμάκων με το SPSS*. Αλεξανδρούπολη: Σημειώσεις του μαθήματος «Πολυμεταβλητή Στατιστική Ανάλυση», Π.Τ.Δ.Ε., Δ.Π.Θ.
- Μάρκος, Α. (n.d.). *Το Στατιστικό Πρόγραμμα SPSS*. Ανάκτηση Ιανουάριος 11, 2019, από <http://www.amarkos.gr/material/SPSS%20Quick%20Guide.pdf>
- Μαρούδας, Θ. (2009). *Ανθρώπινος παράγοντας και ποιότητα στον ελληνικό δημόσιο τομέα*. Διδακτορική διατριβή, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Μιχαλόπουλος, Ν. (2003). *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Μπαμπινιώτης, Γ. (2002). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας* (2 εκδ.). Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.
- Παναγιωτοπούλου, Ρ. (2018, Απρίλιος). *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Ζητήματα Επικοινωνίας*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 28, 2018, από ResearchGate: [https://www.researchgate.net/publication/324602729\\_ELEKTRONIKE\\_IAKYBERNESE\\_KAI\\_ZETEMATA\\_EPIKOINONIAS](https://www.researchgate.net/publication/324602729_ELEKTRONIKE_IAKYBERNESE_KAI_ZETEMATA_EPIKOINONIAS)
- Παπαρσένος, Γ. (1999). Ο δρόμος της Ολικής Ποιότητας είναι συνεχής. *Το Κέρδος*, 43.
- Παππάς, Δ. (2014). *Τα βασικά χαρακτηριστικά, οι αντικειμενικοί σκοποί, τα αποτελέσματα και οι εφαρμογές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο*

Τομέα. Πτυχιακή Εργασία, Τμήμα Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης, ΕΣΔΔΑ.

*Παρατηρητήριο Ψηφιακού Εκσυγχρονισμού του Δημόσιου Τομέα "Σκέψου Ψηφιακά - ΣΚΕ.ΨΗ."*. (2018, Απρίλιος). Ανάκτηση Δεκέμβριος 22, 2018, από Το ΔΙΚΤΥΟ - Δίκτυο για τη Μεταρρύθμιση στην Ελλάδα και την Ευρώπη: <http://todiktio.eu/>

Πρακτικά Ημερίδας. (2000). *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα: Νέες προσεγγίσεις διαχείρισης* (σ. 43). Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο.

Ρούση, Γ. (2007). *Η Ολική Ποιότητα στη Διοίκηση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Διδακτορική διατριβή, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πάντειο Πανεπιστήμιο.

Ρωσσίδης, Ι., & Μπιτσάνη, Ε. (2011, Απρίλιος). *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα. Η περίπτωση της Ελλάδος*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 22, 2018, από ResearchGate: <https://www.researchgate.net/publication/319643785>

Σιδέρης, Δ. (2018). *Η μεταρρύθμιση του θεσμού των ΚΕΠ. Μια εμπειρική έρευνα αξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών*. Αθήνα: Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση».

Σιδηρόπουλος, Κ., & Ρήγας, Κ. (2011). *Καλλικράτης: Οδηγός του Πολίτη*. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΕΤΑΑ.

Σκριβάνου, Α. (2006). *Διοίκηση ολικής ποιότητας στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης: η μέτρηση της ικανοποίησης των δημοτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες αυτών. Η περίπτωση του οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης Κορυδαλλού*. Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Στεφανάτος, Σ. (2000). *Ολική Ποιότητα - Προγραμματισμός για την Ποιότητα* (Τόμ. Β'). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Τζωρτζόπουλος, Α. (2018). Ανάκτηση Δεκέμβριος 11, 2018, από Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής: [www.mednet.gr/archives](http://www.mednet.gr/archives)

Τσιότρας, Γ. (2002). *Βελτίωση Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Τσιότρας, Γ. (2016). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Λευκωσία: Broken Hill Publishers.

Τσολάκη, Α. (2011). *Η Συμβολή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στη διαμόρφωση των αντιλήψεων των Μεσαίων Διοικητικών Στελεχών για την*

*Ποιότητα στην Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας-Θράκης. Διπλωματική Εργασία, Δ.Π.Μ.Σ. στη Δημόσια Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.*

Τσόμπου, Θ. (2008). *Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών. Αθήνα: Πτυχιακή Εργασία, Τμήμα Γενικής Διοίκησης, ΕΣΔΔΑ.*

Υ.Π.Ε.Θ. (n.d.). Ανάκτηση από Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού:  
<https://yperdiavgeia.gr/decisions/view/5682160>

ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α. (2015). Ανάκτηση Δεκέμβριος 15, 2018, από Εγχειρίδιο ΚΠΑ: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης 2013 -βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης: <http://www.minadmin.gov.gr/?p=15593>

Ψωμάς, Ε. (2013). *Εργαλεία και Τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Σημειώσεις ΔΕΑΠΤ, Πανεπιστήμιο Πατρών.*



## Ηλεκτρονικές Πηγές

- [www.iso.org](http://www.iso.org)
- [www.minadmin.gov.gr](http://www.minadmin.gov.gr)
- [www.et.gr](http://www.et.gr)
- [www.minedu.gov.gr](http://www.minedu.gov.gr)
- [www.efqm.org](http://www.efqm.org)
- [www.ydmed.gov.gr](http://www.ydmed.gov.gr)
- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
- [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu)
- <http://slideplayer.gr>
- [www.openarchives.gr](http://www.openarchives.gr)
- [www.kep.gov.gr](http://www.kep.gov.gr)
- [www.eetaa.gr](http://www.eetaa.gr)
- <http://kepstats.yap.gov.gr>
- [www.ermis.gov.gr](http://www.ermis.gov.gr)
- [www.vprc.gr](http://www.vprc.gr)
- <https://kaparesearch.com>
- [www.sev.org.gr](http://www.sev.org.gr)
- [www.mof.gov.cy](http://www.mof.gov.cy)
- <http://todiktio.eu/>



ηλεκτρονική έκδοση



1527

# ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

## ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ

Αρ. Φύλλου 102

1 Μαΐου 2002

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 3013

*Αναβάθμιση της πολιτικής προστασίας και λοιπές διατάξεις*

**Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ  
ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ**

Εκδίδομε τον ακόλουθο νόμο που ψήφισε η Βουλή:

**ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ**

**ΣΚΟΠΟΣ - ΕΝΝΟΙΕΣ**

**Άρθρο 1**

**Σκοπός πολιτικής προστασίας**

1. Η πολιτική προστασία της Χώρας αποβλέπει στην προστασία της ζωής, υγείας και περιουσίας των πολιτών από φυσικές (ταχείας ή βραδείας εξέλιξης), τεχνολογικές (συμπεριλαμβανομένων βιολογικών, χημικών και πυρηνικών συμβάντων) και λοιπές καταστροφές που προκαλούν καταστάσεις εκτάκτου ανάγκης, κατά τη διάρκεια ειρηνικής περιόδου. Στο πλαίσιο του ίδιου σκοπού περιλαμβάνεται η μέριμνα για τα υλικά και πολιτιστικά αγαθά, τις πλουτοπαραγωγικές πηγές και τις υποδομές της χώρας, με στόχο την ελαχιστοποίηση των συνεπειών των καταστροφών.

2. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού:

α. εκπονούνται σχέδια και προγράμματα πρόληψης, ανά κατηγορία κινδύνου, λαμβάνονται μέτρα εταιμότητας και αναλαμβάνονται δράσεις πρόληψης, εταιμότητας, αντιμετώπισης και αποκατάστασης,

β. αξιοποιείται το ανθρώπινο δυναμικό και χρησιμοποιούνται τα δημόσια και ιδιωτικά μέσα σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, και

γ. υποβάλλονται εισηγήσεις προς τα αρμόδια, κατά περίπτωση, Υπουργεία, για την αναμόρφωση της αντίστοιχης νομοθεσίας.

**Άρθρο 2**

**Έννοιες - Ορισμοί**

1. α. Καταστροφή νοείται κάθε ταχείας ή βραδείας εξέλιξης φυσικό φαινόμενο ή τεχνολογικό συμβάν στο

χερσαίο, θαλάσσιο και εναέριο χώρο, το οποίο προκαλεί εκτεταμένες δυσμενείς επιπτώσεις στον άνθρωπο, καθώς και στο ανθρωπογενές ή φυσικό περιβάλλον.

β. Η ένταση της καταστροφής καθορίζεται από το μέγεθος των απωλειών ή ζημιών που αφορούν στη ζωή, στην υγεία και στην περιουσία των πολιτών, στα αγαθά, στις παραγωγικές πηγές και στις υποδομές.

2. Κίνδυνος νοείται η πιθανότητα εκδήλωσης ενός φυσικού φαινομένου ή τεχνολογικού συμβάντος ή και λοιπών καταστροφών σε συνδυασμό με την ένταση των καταστροφών, που μπορεί να προκληθούν στους πολίτες, στα αγαθά, στις πλουτοπαραγωγικές πηγές και στις υποδομές μιας περιοχής.

3. α. Γενική καταστροφή νοείται η καταστροφή που εκτείνεται σε περισσότερες από τρεις περιφέρειες της χώρας.

β. Περιφερειακή καταστροφή μικρής έντασης νοείται αυτή για την αντιμετώπιση της οποίας αρκεί το δυναμικό και τα μέσα πολιτικής προστασίας της περιφέρειας.

γ. Περιφερειακή καταστροφή μεγάλης έντασης νοείται αυτή για την αντιμετώπιση της οποίας απαιτείται η διάθεση δυναμικού και μέσων πολιτικής προστασίας και από άλλες περιφέρειες ή και από κεντρικές υπηρεσίες και φορείς.

δ. Τοπική καταστροφή μικρής έντασης νοείται αυτή για την αντιμετώπιση της οποίας αρκεί το δυναμικό και τα μέσα πολιτικής προστασίας σε επίπεδο νομού.

ε. Τοπική καταστροφή μεγάλης έντασης νοείται αυτή για την αντιμετώπιση της οποίας απαιτείται η διάθεση δυναμικού και μέσων πολιτικής προστασίας και από άλλους νομούς, περιφέρειες ή και από κεντρικές υπηρεσίες και φορείς.

4. Κατάσταση κινητοποίησης πολιτικής προστασίας είναι η ενεργοποίηση και η κλιμάκωση της δράσης του δυναμικού και των μέσων πολιτικής προστασίας σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, για τους σκοπούς της πολιτικής προστασίας και ειδικότερα για την αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών από καταστροφές ή και για τον έλεγχο και περιορισμό των δυσμενών επιπτώσεων, που σχετίζονται με τους αντίστοιχους κινδύνους. Η κα-

### **Άρθρο 30** **Μεταβατικές και καταργούμενες διατάξεις**

1. Μέχρι την έκδοση του προεδρικού διατάγματος, που προβλέπεται από τη διάταξη του άρθρου 14 παρ. 1, για τον Οργανισμό της Γενικής Γραμματείας Πολιτικής Προστασίας, εφαρμόζονται να ισχύουν οι ρυθμίσεις του π.δ. 379 (ΦΕΚ 248 Α').

2. Από τη θέση σε ισχύ του νόμου αυτού καταργούνται:

α. Οι διατάξεις του ν.2344/1995 (ΦΕΚ 248 Α') με εξαίρεση εκείνες των άρθρων 4 παρ. 1, 13 παρ. 1 και 18 αυτού.

β. Η διάταξη του άρθρου 6 παρ. 19α του ν. 2052/1992 (ΦΕΚ 94 Α').

γ. Οι διατάξεις του ν. 2641/1998 (ΦΕΚ 211 Α') «Πολιτική Άμυνα και άλλες διατάξεις», κατά το μέρος που διαλαμβάνουν ρυθμίσεις για την πολιτική προστασία σε καρό εισήγησης.

3. Ομοίως καταργείται κάθε άλλη διάταξη, η οποία είναι αντίθετη στις ρυθμίσεις του παρόντος νόμου.

### **Άρθρο 31** **Σύσταση Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών**

1. Στις Περιφέρειες, Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, Νομαρχιακά Διαμερίσματα των Ενιαίων Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων, Δήμους και Κοινότητες συσταίνονται Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.). Αποστολή των Κέντρων αυτών είναι η παροχή διοικητικών πληροφοριών και η διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών από την υποβολή της αίτησης μέχρι την έκδοση της τελικής πράξης σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες. Ειδικότερα το Κ.Ε.Π.:

Ενημερώνει και πληροφορεί τους πολίτες για τις ενέργειες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων.

Παραλαμβάνει αιτήσεις πολιτών, για τη διεκπεραίωση υποθέσεών τους από τις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα στοιχεία των οποίων καταχωρεί σε ειδικό πρωτόκολλο. Διαθέτει για διευκόλυνσή τους έντυπα αιτήσεων κατά το άρθρο 3 παραγράφου 3 του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας (ν. 2690/1999).

Ελέγχει την πληρότητα των αιτήσεων των πολιτών και σε περίπτωση που για τη διεκπεραίωση της υποθέσεως απαιτούνται δικαιολογητικά, που δεν υποβάλλονται μαζί με την αίτηση, το Κ.Ε.Π. τα αναζητά και τα παραλαμβάνει με οποιοδήποτε πρόσφορο τρόπο από τις αρμόδιες υπηρεσίες, μετά από σχετική εξουσιοδότηση των πολιτών.

Διαβιβάζει πλήρεις τους φακέλους των υποθέσεων των πολιτών, στην αρμόδια για τη διεκπεραίωσή τους υπηρεσία, με οποιοδήποτε πρόσφορο τρόπο. Το τελικό έγγραφο αποστέλλεται από την αρμόδια υπηρεσία και πάλι στο Κ.Ε.Π. υποβολής της αρχικής αίτησης, από το οποίο το παραλαμβάνει ο πολίτης ή του αποστέλλεται από το Κ.Ε.Π. στη Διεύθυνση που έχει δηλωθεί με αυστηρή επιστολή και με αντικαταβολή.

Επιπλέον το Κ.Ε.Π. παρέχει και τις εξής υπηρεσίες:

Επικύρωση διοικητικών εγγράφων.

Σεώρηση γνησίου υπογραφής.

Χορήγηση παραβολικών, κινητών επισήμων και υπεύθυνων δηλώσεων.

Χορήγηση του αποδεικτικού φορολογικής ενημερότητας, μέσω ηλεκτρονικής διασύνδεσης με το σύστημα

TAXIS.

Με κοινές αποφάσεις του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού καθορίζονται οι διοικητικές διαδικασίες με τα αντίστοιχα έντυπα τους, που θα διεκπεραιώνονται μέσω των Κ.Ε.Π..

2. Σε κάθε Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση, στα Νομαρχιακά Διαμερίσματα των Ενιαίων Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων, καθώς και στους Ο.Τ.Α. α' βαθμού με πληθυσμό άνω των είκοσι χιλιάδων κατοίκων, το συνιστώμενο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών λειτουργεί σε επίπεδο Διεύθυνσης, η οποία απαρτίζεται από τα εξής δύο Τμήματα:

α) Τμήμα Εξυπηρέτησης Πολιτών, με αρμοδιότητες ανάλογες με αυτές που περιγράφονται στην παράγραφο 1.

β) Τμήμα Εσωτερικής Ανταπόκρισης, στο οποίο αποστέλλονται από τα Κ.Ε.Π. αιτήσεις πολιτών, η διεκπεραίωση των οποίων εμπίπτει στις αρμοδιότητες του οικείου Ο.Τ.Α. α' ή β' βαθμού. Το Τμήμα προωθεί τα αιτήματα στις αρμόδιες για τη διεκπεραίωσή τους υπηρεσίες, παρακολουθεί τη διαδικασία διεκπεραίωσης και την τήρηση των νόμιμων χρονικών προθεσμιών, παραλαμβάνει το σχετικό έγγραφο και το αποστέλλει στο Κ.Ε.Π. της αρχικής υποβολής της αίτησης. Επίσης το Τμήμα τηρεί τα σχετικά με τη διακίνηση των ανωτέρω αναφερόμενων αιτήσεων πολιτών στατιστικά στοιχεία, υποδέχεται και διαχειρίζεται τα παράπονα και τις προτάσεις των πολιτών για βελτιώσεις των διοικητικών διαδικασιών.

3. Στις Περιφέρειες το Τμήμα Επικοινωνίας και Εξυπηρέτησης Πολιτών που λειτουργεί βάσει των διατάξεων της παραγράφου 12 του άρθρου 6 του ν. 2503/1997 μετονομάζεται σε Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών, που λειτουργεί επίσης σε επίπεδο αυτοτελούς Τμήματος, υπαγόμενο στη Γενική Διεύθυνση της Περιφέρειας, το οποίο ασκεί τις αρμοδιότητες που περιγράφονται στην παράγραφο 1, καθώς και αυτές που αναφέρονται στο εδάφιο β' της παραγράφου 2. Ο Γενικός Διευθυντής της Περιφέρειας ασκεί το συντονισμό και την εποπτεία όλων των Κ.Ε.Π. που λειτουργούν στις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις και τους Ο.Τ.Α. α' βαθμού των γεωγραφικών ορίων της Περιφέρειας και συνεργάζεται με το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης σε όλα τα θέματα που αφορούν την προσπάθεια βελτίωσης των σχέσεων της δημόσιας διοίκησης με τους πολίτες.

4. α) Στους Ο.Τ.Α. α' βαθμού με πληθυσμό από πέντε έως είκοσι χιλιάδες κατοίκους, το συνιστώμενο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών λειτουργεί σε επίπεδο Τμήματος, υπαγόμενο στη Διεύθυνση Διοίκησης ή στην ανάλογης αρμοδιότητας οργανική μονάδα, όπου δεν υφίσταται Διεύθυνση Διοίκησης και σε περίπτωση που δεν υφίσταται Διεύθυνση λειτουργεί σε επίπεδο αυτοτελούς Τμήματος υπαγόμενο στο Δήμαρχο, με τις αρμοδιότητες που περιγράφονται στην παράγραφο 1, καθώς και αυτές που αναφέρονται στο εδάφιο β' της παραγράφου 2.

β) Στους Ο.Τ.Α. α' βαθμού με πληθυσμό μέχρι πέντε χιλιάδες κατοίκους, το συνιστώμενο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών λειτουργεί σε επίπεδο Αυτοτελούς Γραφείου υπαγόμενο στον Δήμαρχο ή στον Πρόεδρο της Κοινότητας, με τις αρμοδιότητες που περιγράφονται στην παράγραφο 1, καθώς και αυτές που αναφέρονται στο εδάφιο β' της παραγράφου 2.

5. Τα Κέντρα Πληροφόρησης – Εξυπηρέτησης Πολιτών, που λειτουργούν στις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις και τους Δήμους, καταργούνται και οι αρμοδιότητές τους εφεξής ασκούνται από τις μονάδες που συνιστώνται με το παρόν άρθρο.

6. Τα Κ.Ε.Π. στεγάζονται σε χώρους προσβάσιμους στα άτομα με αναπηρίες κατά τις διατάξεις του Γενικού Οικοδομικού Κανονισμού.

7. Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης ορίζεται, κατά περίπτωση, ο χρόνος έναρξης της λειτουργίας των Κ.Ε.Π..

8. Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης μπορούν να καθορισθούν λεπτομέρειες σχετικά με τον τρόπο άσκησης των αρμοδιοτήτων των Κ.Ε.Π..

9. Στη Διεύθυνση Οργάνωσης και Απλούστευσης Διαδικασιών ή στην αντίστοιχη αρμοδιότητας οργανική μονάδα, επιπέδου Διεύθυνσης, κάθε Υπουργείου προστίθενται οι εξής αρμοδιότητες:

α) Η συνεχής παρακολούθηση των αλλαγών που επέρχονται στις διοικητικές διαδικασίες του φορέα και η άμεση ενημέρωση της Διεύθυνσης Απλούστευσης Διαδικασιών και Παραγωγικότητας της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης γι' αυτές τις αλλαγές. Στην ίδια Γενική Γραμματεία δημιουργείται ειδική διαδικτυακή πύλη για την υποστήριξη της λειτουργίας των Κ.Ε.Π., υποστηριζόμενη από τη Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Επεξεργασίας Στοιχείων.

β) Η ενημέρωση της Διεύθυνσης Σχέσεων Κράτους – Πολίτη του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης για τις αλλαγές που επέρχονται στο περιεχόμενο του «Οδηγού του Πολίτη» αρμοδιότητας των υπηρεσιών του φορέα.

10. Η Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης και Διαδικασιών του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης έχει την αρμοδιότητα συντονισμού και εποπτείας της λειτουργίας των Κ.Ε.Π., καθώς και της υποβολής προτάσεων και της εφαρμογής μέτρων για τη βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας τους και την ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

11. Για τις ανάγκες λειτουργίας των Κ.Ε.Π. καθιερώνεται:

α) Προαιρετική θητεία πτυχιούχων Πανεπιστημιακής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης ετήσιας διάρκειας.

β) Απασχόληση φοιτητών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ή αποφοίτων Ι.Ε.Κ., Τ.Ε.Ε. ή άλλων σχολών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ειδικότητας προγραμματιστική ή χειριστή ηλεκτρονικών υπολογιστών.

γ) Απασχόληση σπουδαστών Τ.Ε.Ι. για την πραγματοποίηση της εξάμηνης πρακτικής τους άσκησης με απαραίτητη προϋπόθεση τη γνώση χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Το ύψος των αποδοχών των ανωτέρω καθορίζεται με κοινή απόφαση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών και Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

12. α) Η πρόληψη πτυχιούχων Πανεπιστημιακής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης προαιρετικής θητείας γίνεται με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου διάρκειας (1) έτους, χωρίς δυνατότητα ανανέωσης και σε ποσοστό 50% για κάθε εκπαιδευτική βαθμίδα. Σε περίπτωση έλλειψης υποψηφίων κατηγορίας ΠΕ οι θέσεις καλύπτονται από υποψηφίους κατηγορίας ΤΕ και αντιστρόφως. Η σύμβαση των ανωτέρω γίνεται από τον φορέα στον οποίο υπάγεται το Κ.Ε.Π., με τα κριτήρια και τη διαδικασία του άρθρου 18 του ν. 2190/1994, όπως ισχύει, και υπόκειται σε έλεγχο από το Α.Σ.Ε.Π..

β) Η πρόληψη φοιτητών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ή αποφοίτων Ι.Ε.Κ., Τ.Ε.Ε. ή άλλων σχολών δευτεροβάθ-

μιας εκπαίδευσης, ειδικότητας προγραμματιστών ή χειριστών ηλεκτρονικών υπολογιστών, γίνεται σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 21 του ν. 2190/1994, όπως ισχύει. Οι ανωτέρω απασχολούνται έως έξι (6) ώρες την ημέρα για χρονικό διάστημα που δεν θα υπερβαίνει συνολικά για τον κάθε προσλαμβανόμενο τους οκτώ (8) μήνες κατ' έτος. Απαραίτητα τυπικά προσόν των ως άνω προσλαμβανόμενων είναι η γνώση χειρισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ο τρόπος διαπίστευσης καθορίζεται με την προκήρυξη. Οι καταρτιζόμενοι πίνακες κατάταξης των ως άνω υποψηφίων μπορεί να ισχύουν για δύο ή τρία χρόνια από την κατάταξη τους, εφόσον αυτό αναφέρεται ρητά στη σχετική προκήρυξη. Η πρόληψη του εκάστοτε αναγκαίου προσωπικού κατά τη διάρκεια της διετίας ή τριετίας γίνεται με τη σειρά που οι υποψήφιοι περιλαμβάνονται στους παραπάνω πίνακες. Κατά τα λοιπά εφαρμόζονται οι διατάξεις της παραγράφου 21 του άρθρου 21 του ν. 2190/1994, όπως ισχύει.

13. Προϊστάμενοι των Κ.Ε.Π. ορίζονται υπάλληλοι των οικείων φορέων ως εξής:

α) Στα Κ.Ε.Π. επιπέδου Διεύθυνσης υπάλληλοι με βαθμό Διευθυντή των κλάδων ΠΕ Διοικητικού – Οικονομικού ή ΤΕ Διοικητικού – Λογιστικού.

β) Στα Κ.Ε.Π. επιπέδου Τμήματος, αυτοτελούς ή μη και επιπέδου αυτοτελούς Γραφείου, καθώς και στα Τμήματα των Κ.Ε.Π. επιπέδου Διεύθυνσης, υπάλληλοι των κλάδων ΠΕ Διοικητικού – Οικονομικού ή ΤΕ Διοικητικού – Λογιστικού και εν ελλείψει ΔΕ Διοικητικού – Λογιστικού ή ΔΕ Διοικητικών Γραμματέων.

14. Στις προβλεπόμενες από τις οικείες οργανικές διατάξεις με βαθμό Διευθυντή των φορέων της παραγράφου 2, προστίθεται από μία (1) θέση βαθμού Διευθυντή εκτός βαθμολογικής κλίμακας, για τους κλάδους ΠΕ Διοικητικού – Οικονομικού ή ΤΕ Διοικητικού – Λογιστικού, με αντίστοιχη μείωση μιας (1) θέσεως των ενιαίων βαθμών, ενός εκ των κλάδων αυτών.

15. α) Για τις ανάγκες του προγράμματος «ΑΣΤΕΡΙΑΣ» και σε όλους τους εμπλεκόμενους Δήμους των Νομών Λέσβου, Σάμου, Χίου, Κυκλάδων και Δωδεκανήσου, συνιστώνται ενενήντα έξι (96) θέσεις προσωπικού, με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου, οι οποίες κατανομούνται ανά μία (1) θέση για κάθε Δήμο με εξήρεση τους Δήμους Ερεσού – Αντίσης του Νομού Λέσβου και Φουρών – Κοραίων του Νομού Σάμου, στους οποίους συνιστώνται δύο (2) θέσεις για τον καθένα. Από τις ενενήντα έξι (96) θέσεις, οι δεκατεσσάρεις (14) ορίζονται ως Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, οι έντεκα (11) ως Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, οι εβδομήντα (70) ως Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και η μία (1) ως Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης. Η κατανομή των ανωτέρω θέσεων σε κάθε Δήμο, κατά εκπαιδευτική βαθμίδα, καθορίζεται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

β) Η διάρκεια των συμβάσεων εργασίας είναι τριετής και δύναται να ανανεούται, ανάλογα με την πορεία του προγράμματος, για ίσο χρόνο κάθε φορά.

γ) Για την πρόληψη προσωπικού για τις θέσεις του άρθρου αυτού απαιτείται εμπειρία, ο χρόνος της οποίας προσδιορίζεται με την προκήρυξη, σε αντίστοιχα ή παρόμοια προγράμματα.

δ) Η σύμβαση του προσωπικού αυτού γίνεται από τον οικείο φορέα με τη διαδικασία του άρθρου 18 του ν. 2190/1994, όπως ισχύει, και έλεγχο του Α.Σ.Ε.Π..

ε) Με την προκήρυξη δύναται να ορίζεται ανώτατο όριο ηλικίας ανώτερο του εκάστοτε προβλεπόμενου.

## ΕΝΟΤΗΤΑ 1: Ερωτήσεις σχετικά με τον Δημόσιο Τομέα

1. 1. Το Δημόσιο χειρίζεται με προσοχή τις υποθέσεις των πολιτών \*

*Mark only one oval.*

- διαφωνώ απόλυτα
- διαφωνώ
- ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα

2. 2. Το Δημόσιο λειτουργεί με βάση το συμφέρον και τις ανάγκες των πολιτών \*

*Mark only one oval.*

- διαφωνώ απόλυτα
- διαφωνώ
- ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα

3. 3. Οι πολίτες μπορούν να εμπιστευθούν τους υπαλλήλους μιας δημόσιας υπηρεσίας \*

*Mark only one oval.*

- διαφωνώ απόλυτα
- διαφωνώ
- ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα

4. 4. Το δημόσιο χαρακτηρίζεται από σχεδιασμό εργασίας και ευελιξία \*

Mark only one oval.

- διαφωνώ απόλυτα
- διαφωνώ
- ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα

5. 5. Στο δημόσιο είναι αναγκαία η εφαρμογή καινοτομιών για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών \*

Mark only one oval.

- διαφωνώ απόλυτα
- διαφωνώ
- ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα

6. 6. Στις δημόσιες υπηρεσίες οι συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας είναι εξαιρετικές \*

Mark only one oval.

- διαφωνώ απόλυτα
- διαφωνώ
- ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα

## ΕΝΟΤΗΤΑ 2: Ερωτήσεις σχετικά με τις υπηρεσίες των ΚΕΠ

7. 7. Ο βαθμός εξυπηρέτησης των ΚΕΠ απέναντι στους πολίτες είναι ικανοποιητικός \*

Mark only one oval.

- διαφωνώ απόλυτα
- διαφωνώ
- ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα

8. 8. Τα ΚΕΠ παρέχουν γρήγορες υπηρεσίες στους πολίτες \*

Mark only one oval.

- διαφωνώ απόλυτα
- διαφωνώ
- ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα

9. 9. Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη των διαδικασιών στα ΚΕΠ γίνεται με βάση τις απαιτήσεις των πολιτών \*

*Mark only one oval.*

- διαφωνώ απόλυτα
- διαφωνώ
- ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα

10. 10. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων των ΚΕΠ ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τα αιτήματα των πολιτών \*

*Mark only one oval.*

- διαφωνώ απόλυτα
- διαφωνώ
- ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα

11. 11. Τα ΚΕΠ εφαρμόζουν Διοίκηση με Στόχους (Management By Objectives) \*

*Mark only one oval.*

- διαφωνώ απόλυτα
- διαφωνώ
- ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα

12. 12. Τα ΚΕΠ εφαρμόζουν τεχνικές και εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (πχ. ISO, Κ.Π.Α.) \*

*Mark only one oval.*

- διαφωνώ απόλυτα
- διαφωνώ
- ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα

13. 13. Οι αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης των ΚΕΠ βελτιώνουν την ποιότητα των υπηρεσιών \*

*Mark only one oval.*

- διαφωνώ απόλυτα
- διαφωνώ
- ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα

14. 14. Τα ΚΕΠ βασίζονται στην Τεχνολογία Πληροφορικής \*

*Mark only one oval.*

- διαφωνώ απόλυτα
- διαφωνώ
- ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα

15. 15. Τα ΚΕΠ εφαρμόζουν τελική επιθεώρηση και έλεγχο των κερών \*

*Mark only one oval.*

- διαφωνώ απόλυτα
- διαφωνώ
- ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα

16. 16. Το κοινωνικό σύνολο (πολίτες και επιχειρήσεις) είναι γενικά ευχαριστημένο από την εξυπηρέτηση που προσφέρουν τα ΚΕΠ \*

*Mark only one oval.*

- διαφωνώ απόλυτα
- διαφωνώ
- ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα

### ΕΝΟΤΗΤΑ 3: Ερωτήσεις σχετικά με τους υπαλλήλους των ΚΕΠ

17. 17. Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ γνωρίζουν σε βάθος όλα τα αντικείμενα της εργασίας, δίνοντας έγκυρες απαντήσεις στους πολίτες \*

*Mark only one oval.*

- διαφωνώ απόλυτα
- διαφωνώ
- ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα

18. 18. Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ εμπνέουν εμπιστοσύνη και διαθέτουν πειθώ \*

*Mark only one oval.*

- διαφωνώ απόλυτα
- διαφωνώ
- ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- συμφωνώ
- συμφωνώ απόλυτα



19. 19. Η παραχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου στα ΚΕΠ κρίνεται σε μεγάλο βαθμό από τη συμπεριφορά των υπαλλήλων \*

Mark only one oval.

- διαφωνώ απόλυτα  
 διαφωνώ  
 ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ  
 συμφωνώ  
 συμφωνώ απόλυτα

20. 20. Η προσφορά των υπαλλήλων των ΚΕΠ αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται από την υπηρεσία τους \*

Mark only one oval.

- διαφωνώ απόλυτα  
 διαφωνώ  
 ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ  
 συμφωνώ  
 συμφωνώ απόλυτα

21. 21. Η εκπαίδευση που παρέχεται στο προσωπικό των ΚΕΠ (ημερίδες, σεμινάρια) είναι επαρκής \*

Mark only one oval.

- διαφωνώ απόλυτα  
 διαφωνώ  
 ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ  
 συμφωνώ  
 συμφωνώ απόλυτα

22. 22. Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ αυξάνουν την απόδοσή τους εξατομικεύοντας τις ανάγκες των πολιτών \*

Mark only one oval.

- διαφωνώ απόλυτα  
 διαφωνώ  
 ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ  
 συμφωνώ  
 συμφωνώ απόλυτα

23. 23. Οι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ με γνώσεις ψυχολογίας μπορούν να περιορίσουν τα παράπονα των πολιτών \*

Mark only one oval.

- διαφωνώ απόλυτα  
 διαφωνώ  
 ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ  
 συμφωνώ  
 συμφωνώ απόλυτα

24. 24. Ο πολίτης αισθάνεται ασφάλεια και εμπιστοσύνη κατά τις συναλλαγές του στο ΚΕΠ \*

*Mark only one oval.*

- διαφωνώ απόλυτα  
 διαφωνώ  
 ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ  
 συμφωνώ  
 συμφωνώ απόλυτα

25. 25. Οι υπάλληλοι διαχέουν τη γνώση που αποκτούν κατά την εργασία τους στο ΚΕΠ \*

*Mark only one oval.*

- διαφωνώ απόλυτα  
 διαφωνώ  
 ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ  
 συμφωνώ  
 συμφωνώ απόλυτα

26. 26. Το προσωπικό των ΚΕΠ προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες κατά την ανατροφοδότηση, όπου απαιτείται \*

*Mark only one oval.*

- διαφωνώ απόλυτα  
 διαφωνώ  
 ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ  
 συμφωνώ  
 συμφωνώ απόλυτα

27. 27. Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ εναλλάσσονται στα καθήκοντά τους και εκπαιδεύονται σε περισσότερες θέσεις της υπηρεσίας τους \*

*Mark only one oval.*

- διαφωνώ απόλυτα  
 διαφωνώ  
 ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ  
 συμφωνώ  
 συμφωνώ απόλυτα

28. 28. Η Διοίκηση των ΚΕΠ ενθαρρύνει την ομαδικότητα και τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων \*

*Mark only one oval.*

- διαφωνώ απόλυτα  
 διαφωνώ  
 ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ  
 συμφωνώ  
 συμφωνώ απόλυτα

29. Η ικανοποίηση των εργαζομένων στα ΚΕΠ έχει αντίκτυπο στην ικανοποίηση των πολιτών \*

Mark only one oval.

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

#### ΕΝΟΤΗΤΑ 4: Δημογραφικά Στοιχεία

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία για στατιστικούς λόγους

30. Φύλο \*

Mark only one oval.

- Άνδρας
- Γυναίκα

31. Ηλικία \*

Mark only one oval.

- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55+

32. Επίπεδο εκπαίδευσης \*

Mark only one oval.

- Απόφοιτος/-η Δημοτικού
- Απόφοιτος/-η Γυμνασίου/Λυκείου
- Απόφοιτος/-η Τ.Ε.Ι.
- Απόφοιτος/-η Α.Ε.Ι.
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου
- Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου

33. Οικογενειακή κατάσταση \*

Mark only one oval.

- Άγαμος/-η
- Έγγαμος/-η

34. Σχέση εργασίας \*

Mark only one oval.

- Μόνιμος/-η
- Ι.Δ.Α.Χ.
- Συμβασιασούχος/-α

**35. Θέση εργασίας \****Mark only one oval.*

- Προϊστάμενος Διεύθυνσης/Υποδιεύθυνσης
- Προϊστάμενος Τμήματος
- Υπάλληλος