



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
και Αυτοαξιολόγηση:
Μελέτη Περίπτωσης της Εθνικής Σχολής Δικαστικών
Λειτουργιών (ΕΣΔι)**

Της Φωτεινής Παπαβασιλείου

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του διπλώματος
μεταπτυχιακών σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση**

Θεσσαλονίκη Μάρτιος 2021

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια, Κατερίνα Γκοτζαμάνη, για την πολύτιμη συμβολή της στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Περίληψη

Το ΚΠΑ ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης εισάγει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) μέσω της οποίας μπορούν να εφαρμοστούν βέλτιστες πρακτικές. Είναι το μέσω που μία οντότητα θα μπορέσει να αυξήσει την παραγωγικότητα της σε οικονομικούς όρους αλλά και την αποτελεσματικότητα υιοθετώντας νέα οργανωσιακή κουλτούρα που θα ενισχύσει τη δυναμική ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Στην βιβλιογραφική ανασκόπηση της παρούσας εργασίας αναπτύχθηκε η θεωρητική προσέγγιση της ΔΟΠ και η αλληλοσύνδεσή της με τη νέα δημόσια διοίκηση συγκρίνοντας τις δυνατότητες αλλά και τις ικανότητες μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα με ευρωπαϊκές και διεθνείς αναφορές, ειδικά αυτή την περίοδο όπου διανύουμε την παγκόσμια υγειονομική κρίση. Παράλληλα, η αρθρογραφία αντλήθηκε μέσω διαδικτύου από έγκυρα και αξιόπιστα επιστημονικά περιοδικά, στην οποία έχουν διατυπωθεί και αναλυθεί οι θετικές επιδράσεις του ΚΠΑ για την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των πολιτών – «πελατών» σε δημόσιους οργανισμούς για την εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών (best practices).

Ο σκοπός αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι να καταγράψει και να διερευνήσει την υφιστάμενη κατάσταση που αφορά τους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού καθώς και την ικανοποίηση των ληπτών υπηρεσιών από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του χρησιμοποιώντας επιλεγμένα κριτήρια του ΚΠΑ. Κατά αυτόν τον τρόπο εντοπίζεται το μέγεθος της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του καθώς και οι αδυναμίες του ώστε να αντιμετωπιστούν με προτάσεις βελτίωσης.

Η έρευνα βασίστηκε σε ποσοτική ανάλυση δεδομένων και συγκριτική αξιολόγηση απαντήσεων από το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Παράλληλα μετρήθηκε η αντίληψη από τους λήπτες υπηρεσιών – «πελάτες και η απόδοση του οργανισμού» και διεξήχθη συγκριτική ανάλυση με την αντίληψη των εργαζομένων ως πελάτες από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

Λέξεις κλειδιά: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) εργασιακή ικανοποίηση , λήπτες υπηρεσιών – πολίτες – «πελάτες».

Abstract

The CAF as a self-assessment tool introduces Total Quality Management (TQM) through which best practices can be applied. It is the means by which an entity will be able to increase its productivity in financial terms but also efficiency by adopting a new organizational culture, which will enhance the dynamic capacity of human resources.

In the literature review of the present work, the theoretical approach of TQM and its interconnection with NPM was developed, comparing the possibilities and capabilities between public and private sector with European and international reports, especially in this period when we are going through the global health crisis. At the same time, the articles were extracted via the internet from reputable and reliable scientific journals, in which the positive effects of CAF for the satisfaction of human resources and citizens - "customers" in public organizations for the implementation of best practices have been formulated and analyzed.

The purpose of this dissertation is to record and investigate the current situation regarding the human resources of the organization as well as the satisfaction of the recipients of services from its internal and external environment using selected CAF criteria. In this way the size of its performance and effectiveness as well as its weaknesses are identified in order to be addressed with suggestions for improvement. The research was based on quantitative data analysis and benchmarking of responses by the organization's human resources. At the same time, the perception of the service recipients - "customers" and the performance of the organization - was measured and a comparative analysis was performed with the perception of employees as customers from the internal environment of the organization.

Keywords: Common Assessment Framework (CAF), Total Quality Management (TQM) job satisfaction, service recipients – “customers”- citizens.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Εισαγωγή.....	1
A.ΜΕΡΟΣ:ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	3
Κεφάλαιο 1: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	3
1.1 Έννοια ποιότητας	3
1.2 Από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη Νέα Δημόσια Διοίκηση	7
1.3 Νέα Δημόσια Διοίκηση Διαφορές και Σχέσεις με Ιδιωτικό Τομέα	12
1.4 Η Νέα Δημόσια Διοίκηση σε περιόδους κρίσεων στην Ευρώπη και Διεθνώς.....	13
1.5 Εφαρμογές πρότυπων εργαλείων στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	15
Κεφάλαιο 2: Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ).....	17
2.1 Ιστορική αναδρομή και σκοπός του ΚΠΑ.....	17
2.2 Η δομή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης	18
2.3 Πλεονεκτήματα – Εμπόδια	21
2.4 Η επίδραση του ΚΠΑ στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και Εργασιακή Ικανοποίηση ...	22
Β΄ ΜΕΡΟΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	25
Κεφάλαιο 3: Σχεδιασμός Έρευνας.....	25
3.1 Οργανωτική Δομή της Εθνικής Σχολής Δικαστικών Λειτουργιών (ΕΣΔι)	25
3.2. Σύγχρονη Οργάνωση του Δημόσιου Τομέα.....	27
3.3.Ερευνητική Μεθοδολογία.....	32
Κεφάλαιο 4 Ανάλυση Δεδομένων και Ερμηνεία ευρημάτων	34
4.1 Δείκτες αξιοπιστίας και ικανοποίησης.....	35
4.1.1 Εσωτερικό περιβάλλον προϋποθέσεις για το Ανθρώπινο Δυναμικό	35
4.1.2 Εσωτερικό περιβάλλον: αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό	38
4.1.3 Αποτελέσματα Προσανατολισμένα προς τους “πελάτες” - Λήπτες υπηρεσιών	41
4.2 Περιγραφική Στατιστική.....	44
4.2.1 Αποτελέσματα προσανατολισμένα στους Λήπτες Υπηρεσιών.....	45
4.2.2 Προϋποθέσεις για το Ανθρώπινο Δυναμικό.....	50
4.2.3 Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού	58
Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα - Συμπεράσματα -Προτάσεις	71
1.Αποτελέσματα.....	71
2. Συμπεράσματα.....	73
3. Προτάσεις.....	76

Πίνακας των εικονογραφήσεων

1. Κατάλογος των πινάκων

Πίνακας 1: Μέγεθος δημοσίου τομέα σε ευρωπαϊκές οικονομίες	σελ.15
Πίνακας 2:διαφορές δημόσιου και ιδιωτικού τομέα	σελ.16
Πίνακας :3 Εφαρμογές Βέλτιστων Πρακτικών στον Δημόσιο Τομέα	σελ.29
Πίνακας 4 Ανάλυση αξιοπιστίας(υποκριτήριο 3.1)	σελ.41
Πίνακας 5 Στατιστικό Μέσος Όρος (υποκριτήριο 3.1)	σελ.41
Πίνακας 6 - Ανάλυση αξιοπιστίας (υποκριτήριο 3.2)	σελ. 42
Πίνακας 7 Στατιστικό Μέσος Όρος (υποκριτήριο 3.2)	σελ. 42
Πίνακας 8 Ανάλυση αξιοπιστίας (υποκριτήριο 3.3)	σελ. 43
Πίνακας 9 Στατιστικό Μέσος Όρος (υποκριτήριο 3.3)	σελ. 43
Πίνακας 10 Ανάλυση αξιοπιστίας (υποκριτήριο 7.1)	σελ.44
Πίνακας 11 Στατιστικό Μέσος Όρος (υποκριτήριο 7.1)	σελ.44
Πίνακας 12 Ανάλυση αξιοπιστίας (υποκριτήριο 7.2)	σελ.46
Πίνακας 13 Στατιστικό Μέσος Όρος (υποκριτήριο 7.2)	σελ.46
Πίνακας 14 Ανάλυση αξιοπιστίας (υποκριτήριο 6.1)	σελ.47
Πίνακας 15 Στατιστική Μέσος Όρος (υποκριτήριο 6.1)	σελ.48
Πίνακας 16 Ανάλυση αξιοπιστίας (υποκριτήριο 6.2)	σελ.49
Πίνακας 17 Στατιστική Μέσος Όρος (υποκριτήριο 6.2)	σελ.49
Πίνακας 18 Συμμετέχοντες ανά θέση εργασίας και ηλικία	σελ.50

2. Κατάλογος των Σχημάτων

Σχήμα 1 Τρίγωνο της ΔΟΠ	σελ. 12
Σχήμα 2 Τρίγωνο της επίδοσης και Αποτελεσματικότητας	σελ. 13
Σχήμα 3 Μέτρηση της αποδοτικότητας	σελ. 13
Σχήμα 4 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης	σελ. 22
Σχήμα 5 Οργανόγραμμα της ΕΣΔι	σελ.
Σχήμα 6 Οι συνιστώσες της Ισόρροπης Στοχοθεσίας	σελ. 33
Σχήμα 7 Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον	σε. 36

3. Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1 Σύνολο ερωτηθέντων ανά ηλικία	σελ. 50
Διάγραμμα 2 Ανά ηλικία/θέση εργασίας και υποκριτήρια απαντήσεων	σελ.51
Διάγραμμα 3 Κατανομή ανά κατηγορία και ηλικία	σελ. 52
Διάγραμμα 4 Σύγκριση απαντήσεων ανά κατηγορία θέσης εργασίας	σελ.53
Διάγραμμα 5 Κατανομή ανά κατηγορία και ηλικία	σελ.56
Διάγραμμα 6 Σύγκριση υποκριτηρίου 3.1.5	σελ.57
Διάγραμμα 7 Σύγκριση υποκριτηρίου 3.2.1	σελ.58
Διάγραμμα 8 Σύγκριση υποκριτηρίου 3.3.2	σελ.59
Διάγραμμα 9 Σύγκριση υποκριτηρίου 3.3.3	σελ.61
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ	

1. Εισαγωγή

Ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης και η εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών είναι πιο αναγκαίοι και επίκαιροι παρά ποτέ με την εμφάνιση της πανδημίας του covid-19 ως η μεγαλύτερη κρίση μετά τον Β΄ παγκόσμιο πόλεμο. Τα κράτη και οι κυβερνήσεις τους καλούνται να παίξουν καθοριστικό ρόλο για την αντιμετώπιση της επείγουσας κατάστασης. Η αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα επιτυγχάνεται τόσο με ευέλικτες πρακτικές περιορίζοντας την γραφειοκρατία όσο και με ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο στην υγειονομική κρίση, περίοδος υψηλών απαιτήσεων, έδειξε τις δυνατότητες του (Drechsler and Kattel, 2020).

Η επέκταση του e-government ή e-κράτος με την εισαγωγή νέων ψηφιακών πλατφορμών όπως και η διαχείριση δεδομένων από την πλειοψηφία του ανθρώπινου δυναμικού οδηγούν σε μια ευθυγράμμιση της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών με την κάλυψη αυξανόμενων προσδοκιών των πολιτών και άμεση εξυπηρέτηση τους. Αυτή η αναγκαιότητα εξαιτίας της υγειονομικής κρίσης προσδίδει την ικανότητα και την ετοιμότητα του δημόσιου τομέα να ανταπεξέλθει στις νέες απαιτήσεις που δημιουργήθηκαν σε παγκόσμια κλίμακα.

Η υιοθέτηση καινοτόμων πολιτικών με τον σχεδιασμό, την εφαρμογή, τον έλεγχο θα επιτρέψουν δυναμικές δυνατότητες στον δημόσιο τομέα (Kattel and Mazzucato, 2018). Η ποιότητα των υπηρεσιών με μετρήσεις απόδοσης έχει επιτευχθεί μέσω ποιοτικών μοντέλων που έχουν χρησιμοποιηθεί από την δεκαετία του 2000 στον δημόσιο τομέα σε πολλά ευρωπαϊκά κράτη και γενικότερα στον ιδιωτικό τομέα πριν από την δεκαετία του 1990 εφαρμόζοντας την αρχή της χρήσης λιγότερων πόρων για περισσότερες υπηρεσίες. Η σύνδεση ποιότητας υπηρεσιών με το νέο δημόσιο μάνατζμεντ (New Public Management) είναι συνυφασμένες έννοιες, αφού η εστίαση της ικανοποίησης δεν έγκειται μόνο στον λήπτη υπηρεσιών αλλά και στο εσωτερικό περιβάλλον που αποτελείται από το ανθρώπινο δυναμικό (Skarpetta et al., 2019).

Η παρούσα εργασία συνεπώς θα εξετάσει την ικανοποίηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του δημόσιου οργανισμού (Εθνική Σχολή Δικαστικών Λειτουργιών). Βασίστηκε σε μέρος του ερωτηματολογίου του Κοινού Πλαισίου

Αξιολόγησης (ΚΠΑ), αφού σημειωθεί ότι η μη εφαρμογή ολόκληρου του εργαλείου δεν πραγματοποιήθηκε εξαιτίας του χρονικού περιορισμού της έρευνας και της απαίτησης για σύσταση ομάδας εργασίας για την ολοκλήρωσή του. Η συλλογή των στοιχείων έγινε για ερευνητικούς λόγους και για την ανάγκη της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το κριτήριο και τα αποτελέσματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή την ίδια την οργάνωση που αποτελεί το περιουσιακό της στοιχείο (Atti et al, 2019, Watermark, 2015, Tomaženič et al., 2014, Khanna & Gupta 2014, Pan & Gill 2002), καθώς και τα αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση από τους λήπτες των υπηρεσιών σε σχέση με τη λειτουργία της.

Το πρώτο μέρος της εργασίας αποτελείται από το πρώτο κεφάλαιο στο οποίο γίνεται μια θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της ποιότητας, αποτυπώνονται οι απόψεις των γκουρού της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και αναφέρεται η μετάβαση του δημόσιου τομέα προς μια νέα, σύγχρονη και λιγότερο γραφειοκρατική διοίκηση με τις αντίστοιχες διαφορές από τη διοίκηση του ιδιωτικού τομέα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται, εν συντομία, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), η εφαρμογή του στην Ευρωπαϊκή Ένωση και την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση μέσω του Εθνικού Στρατηγικού Σχεδιασμού και του επιχειρησιακού πρόγραμμα για την Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης καθώς και η διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται εν συντομία το προφίλ του οργανισμού, η σύγχρονη οργάνωση του δημόσιου τομέα και η μεθοδολογία της έρευνας. Στο τέταρτο κεφάλαιο καταγράφεται η ανάλυση της έρευνας προκειμένου να αποτυπωθεί και να εκτιμηθεί η αντίληψη της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού και η αντίληψη της ικανοποίησης των ληπτών υπηρεσιών.

Με την ποσοτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων στο πέμπτο κεφάλαιο αποτυπώνονται τα συμπεράσματα ως προς τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων του οργανισμού τα οποία χρήζουν βελτίωση ή διόρθωση. Τέλος, προτείνονται σκέψεις για εφαρμογή του εργαλείου του ΚΠΑ στον τομέα της Δικαιοσύνης και συγκριτικές Αξιολογήσεις με αντίστοιχους οργανισμούς στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Α.ΜΕΡΟΣ:ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

1.1 Έννοια ποιότητας

Η αντίληψη της ποιότητας τόσο ως προς τους πελάτες όσο και ως προς τις παρεχόμενες υπηρεσίες αποτελούν την προέκταση της υπηρεσίας.

Ως όρος ποιότητα είναι καθορισμένος όταν αναφέρεται στην κατανάλωση αγαθών - προϊόντων τα οποία παρέχονται στους πελάτες με αντίστοιχες προδιαγραφές, εντούτοις η παραγωγή τους δεν έγκειται μόνο στην ικανοποίηση και τις προσδοκίες των πελατών με γνώμονα την τιμή αλλά και στην κατασκευή τους, όταν χρησιμοποιούνται επιλεγμένα υλικά για υψηλή ασφάλεια και αξιοπιστία. Στην προκειμένη περίπτωση «η ποιότητα είναι καθαρό κέρδος» (Τσιότρας, 2002). Η ποιότητα ως κέρδος καθίσταται ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στα προϊόντα, αυξάνει τη θέση τους στο μερίδιο της αγοράς όπου με την ανάδραση στον κύκλο ζωής της λειτουργίας τους θα καταφέρουν να διατηρηθούν ή και να βελτιωθούν σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Ωστόσο η έννοια της ποιότητας στις υπηρεσίες είναι πιο αφηρημένη και περίπλοκη η οποία για να προσδιοριστεί θα χρειαστεί ένας οργανισμός να συνδυάσει το τρίπτυχο των «τεχνικών προϋποθέσεων», που είναι οι απαιτούμενοι πόροι για την υλοποίηση της αποστολής του, των «διαδικασιών», δηλαδή το σύνολο των δραστηριοτήτων που θα ακολουθεί για την επίτευξη των στόχων για την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών μετόχων, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο προστιθέμενη αξία, και τέλος των «αποτελεσμάτων» που πετυχαίνει στους άμεσα ωφελούμενους και στους μετόχους ή στην ευρύτερη κοινωνία. Η ιεραρχική δομή της ποιότητας των υπηρεσιών είναι πολυδιάστατη και απαντά στις ερωτήσεις «τι – what» και «πώς – how» θέτοντας υπ' όψιν την συνολική αντίληψη του πελάτη για την υπηρεσία της ποιότητας καθώς και την αλληλεπίδραση του πελάτη με τον εργαζόμενο (Kang, 2006).

Η διαφορά της ποιότητας μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών έγκειται στο ότι οι δεύτερες από τη φύση τους είναι άυλες και ετερογενείς, δηλαδή μη τυποποιημένες, καθώς και μη αποθηκευμένες. Υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ παροχής και λήψης που επηρεάζει και επηρεάζεται ως προς το αποτέλεσμα.

Η δημιουργία, όμως, αυτής της σχέσης προϋποθέτει πέντε βασικές διαστάσεις στην ποιότητα των υπηρεσιών όπως παρατίθενται παρακάτω:

- ✓ Αξιοπιστία (Reliability): ο οργανισμός έχει την ικανότητα να παρέχει ότι υποσχέθηκε,
- ✓ Ανταπόκριση (Responsiveness) : ο οργανισμός παρέχει καλές υπηρεσίες με διάθεση, ταχύτητα, ευγένεια και άμεση εξυπηρέτηση,
- ✓ Διασφάλιση (Assurance): ο οργανισμός λειτουργεί με ικανούς και καταρτισμένους εργαζομένους οι οποίοι εμπνέουν εμπιστοσύνη κατά την άσκηση των καθηκόντων τους,
- ✓ Ενσυναίσθηση (Empathy): οι εργαζόμενοι έχουν την ικανότητα να παρέχουν εξατομικευμένες υπηρεσίες στους λήπτες – πελάτες του οργανισμού με προσήκουσα εξυπηρέτηση,
- ✓ Υλικά (Tangibles): ο οργανισμός διαθέτει τους κατάλληλους υλικό – τεχνολογικούς εξοπλισμούς και ανθρώπινους πόρους.

Υποδεέστερης αξίας των διαστάσεων για την ποιότητα είναι η χρονική συνέπεια, η πρόσβαση και η διαθεσιμότητα, ειδικότερα της δεδομένης παγκόσμιας κατάστασης κατά την οποία τόσο οι υπηρεσίες όσο και το εμπόριο λειτουργούν στο μεγαλύτερο ποσοστό σε ηλεκτρονική μορφή περνώντας σταδιακά στην εποχή της ψηφιοποίησης (Parasuraman et al., 1994, Bonfanti, 2016, Woodall, 2001).

Σε κάθε περίπτωση, η ποιότητα σχετίζεται, εκτός από τις τεχνικές προδιαγραφές και με επιμέρους διαστάσεις, ενσωματώνοντας πρότυπα διαδικασιών και κανόνων τόσο για την ικανοποίηση των ληπτών υπηρεσιών– πελατών όσο και του γενικού κοινωνικού συνόλου. Ιδιαίτερα όταν πρόκειται για υπηρεσίες που απευθύνονται σε ένα ευρύ κοινό, στο οποίο θα αντικατοπτρίζεται ο στόχος της παροχής τους και η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του. Οργανισμοί που παρέχουν εξειδικευμένη εκπαίδευση ή υγειονομικές υπηρεσίες συμβάλλουν καθοριστικά στη διαμόρφωση της

ικανοποίησης των ληπτών αλλά εν γένει και στην αποτελεσματική λειτουργία ενός κράτους δικαίου με σεβασμό προς τον άνθρωπο.

Η ποιότητα, ως έννοια, αναπτύχθηκε και εξελίχθηκε από αρκετούς θεωρητικούς, κατά βάση στον ιδιωτικό τομέα, υπογραμμίζοντας τον καθοριστικό ρόλο της δέσμευσης της ηγεσίας με τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού.

Σημαντικότεροι επιστήμονες που συνδέθηκαν με την ποιότητα είναι οι εξής:

α. ο Αμερικανός καθηγητής **William Edwards Deming** (1950) που διατύπωσε τον γνωστό κύκλο του Deming (PDCA) όπως αποτυπώνεται στη παρακάτω εικόνα 1, στον οποίο περιγράφει

-τον σχεδιασμό (Plan) των ενεργειών για την επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού με τη χρήση των απαραίτητων πόρων (ανθρώπινου και υλικοτεχνικού) και τη συλλογή δεδομένων,

-την υλοποίηση (Do) ως δοκιμαστική εφαρμογή του προγραμματισμένου σχεδιασμού,

-τον έλεγχο και την μελέτη (Check) των αποτελεσμάτων ώστε να εντοπιστούν τυχόν προβλήματα και παρεκκλίσεις του αρχικού σχεδιασμού ή νέες ευκαιρίες και τέλος–

-την ανάδραση (Act) για την εφαρμογή της ολοκλήρωσης του πρώτου κύκλου από το οποίο θα προκύψουν νέα δεδομένα για μελέτη και νέος σχεδιασμός -για επαναλαμβανόμενη διαδικασία-για μια συνεχή βελτίωση.



Εικόνα 1 .Ο Κύκλος του Deming
Πηγή <http://Google.com>

β. Ίδιας καταγωγής και φιλοσοφίας τοποθετείται ο **Joseph Juran** που θεωρήθηκε πατέρας της ποιότητας με την έκδοση “της Τριλογίας της Ποιότητας” (1986)

υπογραμμίζοντας ως βασικές συνιστώσες για την διοίκηση της ποιότητας: τον σχεδιασμό, τον έλεγχο και την βελτίωση (εικόνα 2) ώστε ο κάθε οργανισμός να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας τόσο στους εξωτερικούς όσο και στους εσωτερικούς πελάτες της. Υποστήριξε ότι τα συστήματα ελέγχου είναι κατά βάση υπεύθυνα κατά 80% για τη βελτίωση της ποιότητας ενώ μόνο το 20% οφείλεται στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού.



Εικόνα 2. Η τριλογία της ποιότητας
Πηγή <http://Google.com>

γ. Ο **Philip Crosby** ορίζει την ποιότητα ως «συμμόρφωση στις απαιτήσεις» υποστηρίζει ότι η ποιότητα δεν έχει κόστος “Quality is free” (1979) σημειώνοντας ότι το μόνο κόστος για την ποιότητα είναι η διόρθωση λαθών τα οποία οφείλονται είτε στους εργαζόμενους είτε στο σύστημα λειτουργίας ενώ

δ. Ο **Armand Feigenbaum** συνέδεσε την ποιότητα με το κόστος και την ανάληψη καθηκόντων ως προς την ποιότητα σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού.

ε. Ο Kaoru Ishikawa επηρεασμένος από τους θεωρητικούς Deming και Juran επέκτεινε την θεωρία του εισάγοντας το διάγραμμα αιτίου – αποτελέσματος για να διερευνηθούν οι αιτίες για ένα αποτέλεσμα ή πρόβλημα (Τσιότρας σελ. 33-40, 2002) ενώ της ίδιας καταγωγής)

στ. Ο Ιάπωνας **Genichi Taguchi** εφαρμόζει με αριθμητικές παραστάσεις και σχηματισμό παραμέτρων τη μέθοδο υπολογισμού της απώλειας και του αποτελέσματος ενώ της ίδιας καταγωγής (Bedford σελ. 135-142, 2002).

Η ανάγκη για να μετρηθεί και να αποτυπωθεί η παρεχόμενη ποιότητα για την αντιμετώπιση προβλημάτων οδήγησε τους θεωρητικούς στην δημιουργία επτά (7) βασικών εργαλείων για το σχεδιασμό και τον έλεγχο της. Αυτά είναι:

- ✓ Διάγραμμα αιτίας-αιτιατού ή ψαροκόκαλο,
- ✓ Φύλλο ελέγχου (Check Sheet),
- ✓ Πίνακας ελέγχου (Control chart),
- ✓ Ιστόγραμμα (Histogram),
- ✓ Πίνακας Pareto (Pareto chart), ,
- ✓ Διάγραμμα διασποράς ή (Scatter Diagram) και,
- ✓ Διάγραμμα ροής ή στρωματισμός (Stratification).

Η εφαρμογή νέων μεθόδων για τη βελτίωση ή την εξέλιξη των συστημάτων, όπως η διοίκηση μέσω στόχων, που ξεκίνησε να εφαρμόζεται στη δημόσια διοίκηση τις τελευταίες δεκαετίες, είχε ως σκοπό την αύξηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας στο πλαίσιο της διοίκησης ολικής ποιότητας (ΔΟΠ).

1. 2 Από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη Νέα Δημόσια Διοίκηση

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια ολοκληρωμένη φιλοσοφία που υιοθετεί εξελιγμένους τρόπους χρήσης πόρων και δυνατοτήτων, εφαρμόζεται από ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς που χρησιμοποιούν διάφορα εργαλεία αξιολόγησης και βελτίωσης με σκοπό την αύξηση της οργανωτικής ικανότητας τους και απόδοσης (Jones, 2010).

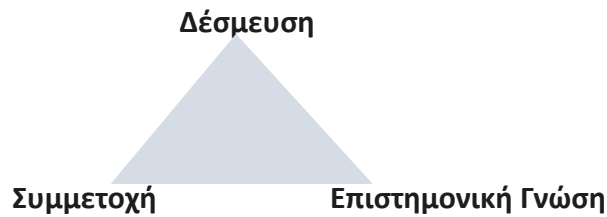
Μια διαφορετική τοποθέτηση, όπως ορίζει ο Τσιότρας (2016), είναι «ένα σύστημα με βάση το οποίο επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη με την πλήρη συμμετοχή των εργαζομένων. Είναι όμως και η φιλοσοφία και οι δραστηριότητες, οι οποίες αποσκοπούν στη συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, με ελαχιστοποίηση του κόστους και ενεργοποιώντας όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση ή τον οργανισμό».

Η ΔΟΠ – TQM (Total Quality Management) ως όρος αναφέρεται στην ολική – καθολική προσπάθεια εφαρμογής και ενσωμάτωσης ενός συνόλου διεργασιών με στόχο την βελτίωση της επίδοσης μιας οργανωτικής μονάδας. Η ποιότητα όπως έχει διατυπωθεί από τους θεωρητικούς προσβλέπει στην συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών ή διαδικασιών με τελικό σκοπό την ικανοποίηση των προσδοκιών και αναγκών των ληπτών υπηρεσιών ή πελατών. Το Management ή η διοίκηση αναφέρεται στο σύνολο των διαδικασιών με στόχο την επίτευξη του αρχικού προγραμματισμένου σκοπού που έχει τεθεί (Besterfield et al., 1999).

Οι βασικές αρχές που διέπουν την ΔΟΠ για την διεξαγωγή των λειτουργιών μιας οργανωτικής μονάδας είναι:

- -η εστίαση στον πελάτη, όπου πελάτης είναι εκτός από τον λήπτη υπηρεσιών και ο ίδιος ο εργαζόμενος. Οι αντιλήψεις των εργαζομένων ευθυγραμμίζονται με τις εμπειρίες εξυπηρέτησης που παρέχουν στους πελάτες – πολίτες και μεταφράζονται σε αυξημένη ικανοποίηση των δεύτερων (Scotti, Harmon and Behson, 2007). Έτσι επιτυγχάνεται η δημιουργία θετικών αλληλεπιδράσεων μέσω του συστήματος εισροών εκροών κατά του οποίου, το ανθρώπινο δυναμικό παρακινείται να διατηρήσει ή να βελτιώσει την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών ή προϊόντων για να καλύπτει τις προσδοκίες και τις ανάγκες των πελατών (Ticu, 2019).
- -η συμμετοχή και ομαδική εργασία στις διαδικασίες αντανακλούν την συλλογική ευθύνη και την κατεύθυνση σε κοινές αξίες και αρχές (Foster, 2006), εμπνέουν αίσθημα αποδοχής από το οργανωσιακό σύνολο και καλλιεργούν κοινωνικές σχέσεις υψηλής εμπιστοσύνης τα οποία λειτουργούν ως κίνητρο δέσμευσης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού για επίτευξη των στόχων (Nohria, 2008, Moore, 2008). Η παροχή εκπαίδευσης και επιμόρφωσης βελτιώνουν τις ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων για την παραγωγή ποιοτικών αγαθών.
- -η συνεχής βελτίωση είναι απαραίτητη και ωφέλιμη για όλους. Η ανασυγκρότηση των διαδικασιών, πρακτικών και μεθόδων με μείωση της σπατάλης πόρων θα οδηγήσουν σε μία οργανωτική κουλτούρα κατά την οποία το σύνολο των εργαζομένων συμμετέχει για το κοινό σκοπό (Porter, 2003, Smith, 2004).

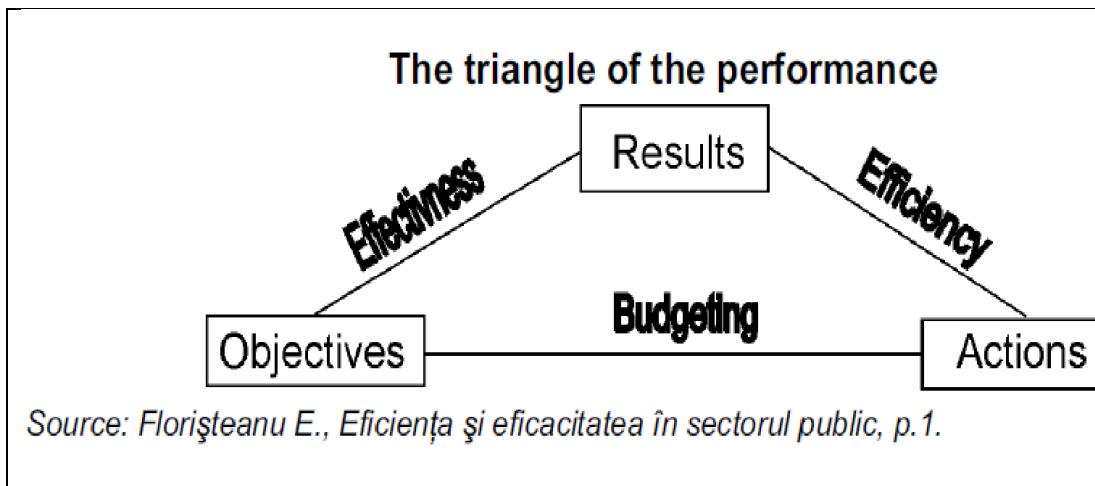
Το τρίπτυχο της Δέσμευσης, Συμμετοχής, Επιστημονικής Γνώσης ως εφαρμογή της ΔΟΠ απεικονίζεται στο ισόπλευρο τρίγωνο, σχήμα 1



Σχήμα 1 Το τρίγωνο της ΔΟΠ

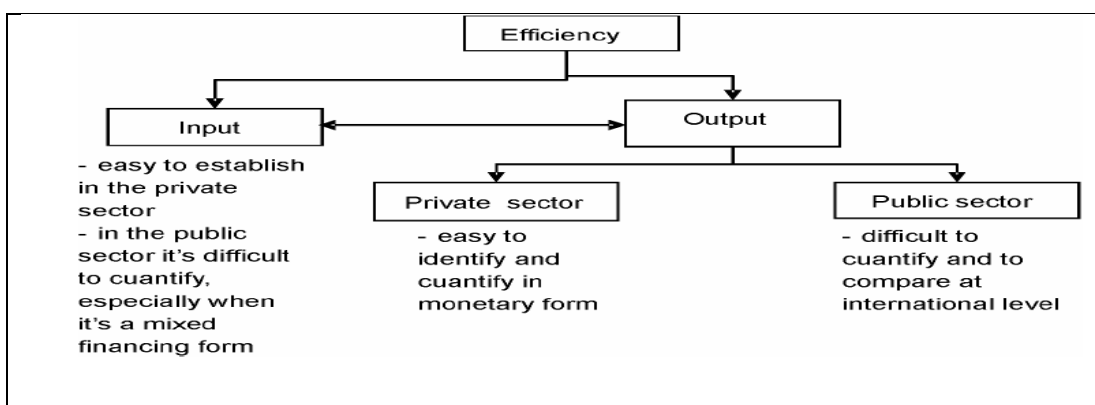
Πηγή: Τσιότρας, 2002

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι μια ολιστική προσέγγιση κατά την οποία όλοι οι παράγοντες (ηγεσία, ανθρώπινο δυναμικό και διαδικασίες) συνεισφέρουν για την επίτευξή της. Όταν ένας οργανισμός εφαρμόσει σύστημα μέτρησης της ποιότητας και αξιολόγηση της απόδοσης θα πετύχει να εντοπίσει τις λειτουργικές αδυναμίες για βελτίωση. Η μέτρηση μόνο των οικονομικών δεικτών και η περιθωριοποίηση των δεικτών ποιότητας, όπως βελτίωση διαδικασιών παροχής υπηρεσιών, ικανοποίηση ληπτών υπηρεσιών, σύγκριση κόστος – όφελος, μπορεί να επιφέρει αρνητικές συνέπειες τόσο στους εργαζόμενους όσο και τον ίδιο τον οργανισμό. Μια οντότητα για να αναπτυχθεί και να πετύχει πρέπει να χρησιμοποιεί όλους τους πόρους (υλικό – τεχνικούς και ανθρώπινους), μπορεί όμως να συγκεντρώσει διαφορετικά και μερικές φορές αντικρουόμενα συμφέροντα (Conti και De Risi, 2001 από το άρθρο του Atti et al., 2019). Η σχέση αιτίου – αιτιατού μεταξύ αποτελεσμάτων και παραγόντων είναι μια αμφίδρομη σχέση. Στην προκειμένη περίπτωση η αλληλεπίδραση των δύο μεταβλητών επηρεάζει την επίδοση που θα επιφέρει την ζητούμενη απόδοση ενώ ο Drucker υποστηρίζει ότι η απόδοση είναι εξαρτώμενη μεταβλητή της αποτελεσματικότητας. Στο σχήμα 2 αποτυπώνεται το τρίγωνο της επίδοσης και η σχέση της αποτελεσματικότητας με τους στόχους και τις δράσεις.



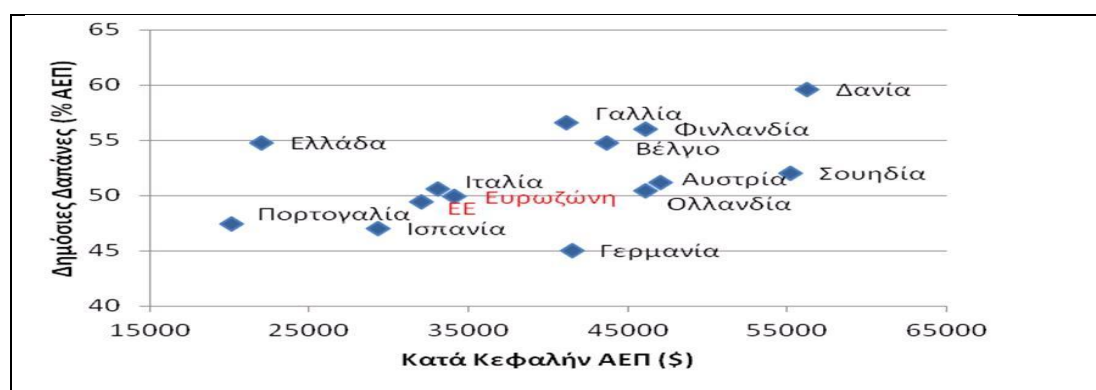
Σχήμα 2. Efficiency and effectiveness in public sector p.1
 Πηγή: Florișteanu E.

Κατά την κλασική θεωρία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μια από τις βασικές λειτουργίες της ήταν η αξιολόγηση των εργαζομένων. Οι σύγχρονοι θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων υπηρετεί στρατηγικούς στόχους και εισάγουν ένα σύνολο πρακτικών σ' ένα εκσυγχρονισμένο εργασιακό περιβάλλον (Dessler, 2011) Με την εισαγωγή του συστήματος υψηλής επίδοσης (high performance work system-HPWS) η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού περνάει μέσω διαφορετικών κριτηρίων όπως την ισοτιμία, τη διάχυση γνώσεων, τη βελτίωση των δεξιοτήτων και την ανταμοιβή (Bohlander, 2001). Η εφαρμογή επαγγελματικών κριτηρίων με διαφάνεια επιτυγχάνει αύξηση της απόδοσης με μείωση του κόστους, στόχοι μετρήσιμοι και ποσοτικοποιημένοι (Ticu, 2019). Η μέτρηση της αποδοτικότητας προκύπτει μεταξύ της σχέση εισροές – εκροές όπως αποτυπώνεται στο παρακάτω σχήμα 3:



Σχήμα 3 "Efficiency, Effectiveness and Performance of the Public Sector"
 Πηγή: Mihaiu D et al 2020 (Romanian Journal of Economic Forecasting).

Διαπιστώνεται η δυσκολία της μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας (output) στο δημόσιο τομέα αφού ο ρόλος του παραμένει κοινωνικός παρά οικονομικός όπως στον ιδιωτικό τομέα και ο σκοπός του η δημόσια ευημερία (Mihaiu et al., 2010). Έτσι οι μετρήσεις στο δημόσιο τομέα συνήθως προσδιορίζονται σε ποσοστό του ΑΕΠ επί των δαπανών και των εσόδων της γενικής κυβέρνησης (αποτύπωση στον πίνακα 1 οι δημόσιες δαπάνες σε ποσοστό ΑΕΠ σε ευρωπαϊκές χώρες και ο μέσος όρος της ΕΕ), οι οποίες με την σωστή χρήση και την καλή διακυβέρνηση θα επιφέρουν αύξηση της αποδοτικότητας.



Πίνακας 1: Μέγεθος δημοσίου τομέα σε επιλεγμένες ευρωπαϊκές οικονομίες (2012)
 Πηγή: IMF

Ένας οργανισμός με την υιοθέτηση περισσότερων καλών πρακτικών ενδυναμώνει την λειτουργία του μέσω διαδικασιών και νοοτροπιών που θα αναδείξουν την αυθεντικότητα του και θα πετύχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα ή παραγωγικότητα όταν εκφράζεται ως οικονομικός δείκτης (Goleman, 2013, Kim, 2018). Το μετασχηματισμένο σύστημα εστιάζει στη συνεχή ανατροφοδότηση και εκπαίδευση, την ευελιξία και την πολυδιάστατη οπτική ελέγχου της απόδοσης (Carrelli and Tavis, 2016).

Στην Ελλάδα εφαρμόστηκε το σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, άμεσα συνδεδεμένο με το σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων και της εφαρμογής δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας, που καθιερώθηκε με τις διατάξεις του Ν.3230/2004, όπως τροποποιήθηκε από τον Ν.4369/2016, σε όλες τις Υπηρεσίες του στενού και ευρύτερου δημόσιου τομέα. Με την στήριξη των ευρωπαϊκών χρηματοδοτήσεων μέσω των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση από το

2007 μέχρι σήμερα και με ορίζοντα το 2023 γίνονται προσπάθειες για να βελτιωθεί η λειτουργία του δημόσιου τομέα και να περάσει στην ψηφιακή εποχή.

1.3 Νέα Δημόσια Διοίκηση Διαφορές και Σχέσεις με Ιδιωτικό Τομέα

Από την δεκαετία του 1980 υποστηρίζεται η άποψη ότι ο δημόσιος τομέας πρέπει να υιοθετήσει στρατηγικές του ιδιωτικού τομέα για την βελτίωση της απόδοσης. Παρατηρείται, όπως αποτυπώνεται και στον πίνακα 2, ότι στον ιδιωτικό τομέα το οικονομικό κέρδος και η διανομή του μοιράζεται μεταξύ των μετόχων. Αντίθετα ο δημόσιος τομέας παρέχει υπηρεσίες και αγαθά χωρίς να υπολογίζεται το κέρδος η δε διοίκηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη δημόσια πολιτική από όπου λαμβάνονται οι αποφάσεις. Στο σύστημα εισροές – εκροές – αποτελέσματα ο ιδιωτικός τομέας δύναται να προσδιορίσει ευκολότερα την αποτελεσματικότητά του μέσω των δεικτών απόδοσης σε αντιδιαστολή με τον δημόσιο τομέα ο οποίος διαφέρει ως προς το μέγεθος και τη διοικητική λειτουργία του.

Οι διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα:

ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ
Υπηρετούν τους πολίτες	Μεγιστοποιεί το κέρδος των επενδύσεων
Η λήψη αποφάσεων προέρχεται από πολιτικούς με γνώμονα τα συμφέροντα των πολιτών	Οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι έναντι των μετόχων και Διοικητικών Συμβουλίων επιδιώκοντας την αύξηση του κέρδους
Πιο άκαμπτοι λόγω του θεσμικού πλαισίου που εφαρμόζεται στη λήψη αποφάσεων και στην εφαρμογή τους	Πιο ευέλικτοι, κυρίως επειδή οι αποφάσεις λαμβάνονται από ένα μόνο πρόσωπο
Ρυθμίζουν τη διανομή των χρησιμοποιούμενων πόρων αναλόγως των αναγκών	Παράγουν και διανέμουν πόρους - κέρδη
Έχουν ανεπαρκή επιχορήγηση από το κράτος	Η χρηματοδότησή τους εξαρτάται από την παραγωγικότητά τους
Οι πολίτες είναι συνήθως ανεπαρκώς ενημερωμένοι για τη λειτουργία των δημοσίων οργανισμών και καχύποπτοι απέναντι στις κυβερνήσεις	Οι επενδυτές και οι μέτοχοι είναι πολύ καλά πληροφορημένοι για τη λειτουργία της επιχείρησης και για τη θέση της στην αγορά

Πίνακας 2: διαφορές δημόσιου και ιδιωτικού τομέα Πηγή: Kotler P, Lee N., 2008-σελ. 18

Παρά τις εμφανείς διαφορές μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, τις τελευταίες δεκαετίες οι νέες διοικητικές μεταρρυθμίσεις του δημοσίου τομέα με την υιοθέτηση του NPM προώθησαν μια πολιτική άμεσης συνεργασίας με τον ιδιωτικό τομέα στα πλαίσια της εξωτερικής ανάθεσης. Οι προοπτικές τέτοιου είδους συνεργασιών ήταν για να καλύψουν τα κενά του δημοσίου τομέα ώστε να καταστεί ικανό να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της νέας εποχής ειδικότερα στο τομέα της πληροφορικής τεχνολογία και επικοινωνία (ΤΠΕ). Ωστόσο η αποδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, ειδικά κατά την περίοδο της δημοσιονομικής κρίσης, η έλλειψη προοπτικής, παροχής κινήτρων και η ελλιπής επιμόρφωση οδήγησαν το δημόσιο τομέα σε μια περιορισμένη δυναμική ικανότητα. Οι Laruente και Van de Wall υποστήριξαν την άποψη ότι: «Οι διοικήσεις σε όλο τον κόσμο έχουν λάβει μέτρα στα τρία κύρια θέματα της NPM: ανταγωνισμός μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών παρόχων, κίνητρα για δημόσιους υπαλλήλους και κατακερματισμός δημόσιων οργανισμών» (Mazzucato et al., 2020). Στα πλαίσια αυτών των λειτουργιών εμφανίζεται ως αναγκαίο εργαλείο η ανάλυση κόστους – οφέλους, ώστε να προσδιοριστεί η πραγματική αξία των παρεχόμενων υπηρεσιών (Τσιότρας, 2002: σελ. 42). Το κόστος ποιότητας ως μετρήσιμος δείκτης σε συνάρτηση με το κέρδος, ως οικονομικός όρος αλλά και ως δείκτης αποτελεσματικότητας, αποτελούν τα συγκρίσιμα μεγέθη που αναδεικνύουν τη βέλτιστη χρήση αυτών των πολιτικών.

1.4 Η Νέα Δημόσια Διοίκηση σε περιόδους κρίσεων στην Ευρώπη και Διεθνώς

Κατά Dewhurst et al. (1999) αναφέρεται ότι η διαχείριση και η εφαρμογή ροών διαδικασιών στο δημόσιο τομέα αποσκοπεί στην ευθυγράμμιση με τις νομικές απαιτήσεις και όχι με την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών ενώ στον Donnelly (1999) αναφέρεται ότι η ποιότητα στον δημόσιο τομέα περιορίζεται στη βελτίωση των κεντρικών λειτουργιών και όχι στην παροχή νέων υπηρεσιών (Σύρμου 2016). Οι παραπάνω τοποθετήσεις παραπέμπουν σε ένα γραφειοκρατικό χαρακτήρα λειτουργίας του δημοσίου τομέα που ειδικά σήμερα, στον 21ο αιώνα με την εμφάνιση

της παγκόσμιας υγειονομικής κρίσης ο δημόσιος τομέας συμμετέχει πιο ενεργά στο σύστημα εισροών - εκροών σε αλληλεπίδραση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες του ιδιωτικού τομέα αλλά και σε συνεργασία μεταξύ των εθνών (Mazzucato et al, 2020). Η συνεργασία ιδιωτικού, δημόσιου τομέα και άλλων κοινωνικών ομάδων μπορεί να βασιστεί σε μια θεσμική υποδομή που θα παρέχει κίνητρα και αξίες (Prysmakova, 2017).

Την εποχή της παγκόσμιας και περιβαλλοντικής κρίσης ο Dahlgaard-Park (2012) έδωσε μεγάλη έμφαση στον ρόλο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και της ηγεσίας -δύο από τις προϋποθέσεις του ΚΠΑ- και στην ανάγκη για έναν εναλλακτικό τρόπο αντιμετώπισης ηθικών πτυχών και βασικών αξιών στην πράξη (Tomaževič et al., 2015). Η ανθρώπινη δυναμική διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας δίνοντας προστιθέμενη αξία (Foster, 2006). Στην σημερινή κρίση οι μεταβλητές παραμένουν ίδιες καθώς και οι αξίες για την παροχή υπηρεσιών και προϊόντων, που για την υλοποίηση τους οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων καλούνται να υιοθετούν εναλλακτικές πρακτικές οι οποίες όταν καθίστανται μετρήσιμες και συγκρίσιμες αποφέρουν την ανάλογη αποτελεσματικότητα στον αρχικό στόχο.

Εξάλλου εδώ και τέσσερις δεκαετίες, η ΔΟΠ εφαρμόζεται με επιτυχία από τον ιδιωτικό τομέα ειδικότερα με τον Ιαπωνικό όρο «Kaizen», αφού οι Ιάπωνες ήταν οι πρώτοι μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο που συμπεριέλαβαν στην παραγωγική τους διαδικασία τον όρο ποιότητα, με την υποστήριξη του Αμερικανού καθηγητή Deming. Επίσης, σε πολλά ανεπτυγμένα κράτη ο δημόσιος τομέας έχει υιοθετήσει καλές πρακτικές επηρεασμένος από τις λειτουργίες του ιδιωτικού τομέα ή σε συνεργασία μαζί του, εφαρμόζοντας διάφορα μοντέλα ποιότητας και πιο ευέλικτες στρατηγικές. Στο Ηνωμένο Βασίλειο εφαρμόσθηκε νέα οργανωσιακή κουλτούρα με τη σύνδεση της οργανωτικής δέσμευσης και του ανθρώπινου δυναμικού (Porter, 2003). Στη Γαλλία και την Ελβετία είχε ξεκινήσει από την δεκαετία του 1960 ο εκσυγχρονισμός του κράτους στον τρόπο διοίκησης ανά οικονομικό τομέα και την εφαρμογή του NPM (Morgana, 2019). Στην Γερμανία, πριν δύο δεκαετίες, οι κυβερνήσεις εφάρμοσαν αναλύσεις κινδύνου για την αντιμετώπιση έκτακτων καταστάσεων. Στην τρέχουσα υγειονομική κρίση σε χώρες, όπως η Σιγκαπούρη, η Νότιος Κορέα και η Ινδία, η

λειτουργία του δημοσίου τομέα συντονίστηκε με τις δραστηριότητες του ιδιωτικού τομέα (Mazzucato et al., 2020). Στη Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας η νέα δημόσια διοίκηση είναι απύσχα, όπως έχει αναλυθεί με τους όρους του δυτικού κόσμου στις αναπτυγμένες χώρες. Ειδικότερα, η κεντρική διοίκηση του κόμματος κατέχει το μεγαλύτερο μέρος της εξουσίας - σε αντίθεση με άλλα πολιτικά συστήματα - διαμορφώνοντας ένα αυταρχικό καθεστώς. *Επειδή όμως διαθέτει τεράστιους οικονομικό-υλικούς πόρους, καθώς και ανθρώπινους, που προέρχονται από τη πολιτική και στρατιωτική δεξαμενή, χωρίς δικαίωμα να υποβάλλουν διαπραγματεύσιμους όρους, το Κινεζικό κράτος προσφέρει πολιτικά κίνητρα για την αντιμετώπιση κρίσεων. Με άλλα λόγια, η γρήγορη προώθηση (εξέλιξη) συνιστά ισχυρό πολιτικό κίνητρο αντίστοιχα με την εξέχουσα ανταμοιβή για την καλή απόδοση των στελεχών στον ιδιωτικό τομέα (He et al, 2020).*

Οι καινοτόμες πολιτικές μπορούν να οδηγήσουν στην επίτευξη καθορισμένων σκοπών και στόχων, να αξιοποιήσουν νέες πηγές πόρων, να δημιουργήσουν μέσα από νέες διαδικασίες, βελτιωμένες κοινωνικές σχέσεις, δικαιοσύνη και ευημερία του ανθρώπινου δυναμικού (Moore, 2008). Η κοινωνική συνοχή οδηγεί και σε οικονομική ανάπτυξη και η χρήση περισσότερων πρακτικών πετυχαίνει μεγαλύτερη παραγωγικότητα (Kim, 2018). Τις τελευταίες δεκαετίες οι αλλαγές του οικονομικού γίνεσθαι έχουν επιφέρει αλλαγές στην διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών λειτουργεί καθοριστικά για την εφαρμογή νέων μεθόδων και στρατηγικών στην νέα εποχή που διανύουμε (Γεωργόπουλος, 2006).

Μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι σε περιόδους μεγάλων κρίσεων παρουσιάζονται ευκαιρίες για συνεχή μάθηση σε πολιτικές και καινοτόμες εφαρμογές όπου ο δημόσιος τομέας εμφανίζεται ως πρωταρχικός παίκτης για την αντιμετώπιση κρίσιμων καταστάσεων ανεξάρτητων πολιτικών συστημάτων και ηγεσιών.

1.5 Εφαρμογές πρότυπων εργαλείων στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Υπάρχουν διεθνώς αρκετά μοντέλα τα οποία βοηθούν στη βελτίωση της στρατηγικής διαδικασίας και στην εφαρμογή της ΔΟΠ παρέχοντας οδηγίες για την εφαρμογή τους και απονέμοντας αντίστοιχα βραβεία ποιότητας. Οι θεμελιώδεις έννοιες της αριστείας και του ποιοτικού μάνατζμεντ είναι σχεδόν όμοιες και εστιάζουν στη προστιθέμενη αξία για τους πελάτες, τη δημιουργία ενός βιώσιμου μέλλοντος, την ανάπτυξη οργανωτικής ικανότητας, την αξιοποίηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, στον προσανατολισμός με όραμα, στην ευελιξία, έμπνευση και ακεραιότητα; στην επένδυση των ταλέντων των ανθρώπινων πόρων καθώς και στη διατήρηση των εξαιρετικών αποτελεσμάτων (σελ. 287: Dale et al., 2016).

Η αυτοαξιολόγηση εφαρμόζεται ανά τον κόσμο σε πολλούς τύπους οργανισμών-δημόσιων, ιδιωτικών, μικρών, μεγάλων, μεταποιητικών και βιομηχανικών μονάδων-αποτελεί ένα επιχειρησιακό εργαλείο για την βελτίωση της απόδοσης και την αναβάθμιση τους, και χρησιμοποιεί διάφορα μοντέλα επιχειρησιακής αριστείας τα οποία περιλαμβάνουν σταθμισμένα κριτήρια που αξιολογούν τις επιδόσεις των οργανισμών.

Τα σημαντικότερα και ευρέως χρησιμοποιούμενα μοντέλα είναι το Deming Prize που ιδρύθηκε από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών το 1951, το Malcolm Baldrige National Quality Award που εφαρμόστηκε στις ΗΠΑ από το 1987, το European Foundation for Quality Award (EFQM) το 1992, από το οποίο εμπνεύστηκε η ομάδα καινοτόμων δημοσίων υπηρεσιών που συγκροτήθηκε από τους γενικούς διευθυντές των κρατών μελών της ΕΕ ως ομάδα εθνικών εμπειρογνομώνων για την δημιουργία του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης –Common Assessment Framework (CAF 2000).

Παράλληλα υπάρχουν και άλλα εργαλεία, βραβεία και μοντέλα όπως το SERVPERF, το SERVQUAL, το ISO 9000: 2000, το Six Sigma, Benchmarking, το Quality Function Deployment (QFD), το Kaizen, Performance Prism, το RADAR Matrix, το Statistic Process Control, το The Questionnaire Methods, Βραβείο ποιότητας του Ηνωμένου Βασιλείου για επιχειρηματική αριστεία, το σουηδικό βραβείο ποιότητας, το εθνικό βραβείο ποιότητας της Νέας Ζηλανδίας, το εθνικό βραβείο ποιότητας Rajiv Gandhi στην Ινδία, το βραβείο ποιότητας της Αυστραλίας, το βραβείο ποιότητας της Σιγκαπούρης, το βραβείο ποιότητας της Δανίας, το βραβείο αριστείας του Καναδά, το

βραβείο Ludwig Erhard και το εθνικό βραβείο ποιότητας KalDer Τουρκία (Kalfa & Yetim, 2020).

Κεφάλαιο 2: Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

2.1 Ιστορική αναδρομή και σκοπός του ΚΠΑ

Το 1998-1999 με την υποστήριξη του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διαχείρισης Ποιότητας, του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών στο Spreyer και του Ευρωπαϊκού δικτύου Δημόσιας Διοίκησης (EIPA), το ΚΠΑ αναπτύχθηκε ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης για δημόσιους οργανισμούς (EIPA, 2012, σελ. 2).

Τον Μάιο του 2002 το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσια Διοίκησης (EIPA)πραγματοποίησε την Πρώτη Συνδιάσκεψη Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση στη Λισαβόνα όπου παρουσιάστηκε η πιλοτική εκδοχή του Κ.Π.Α., η οποία στη συνέχεια αναθεωρήθηκε το 2002, το 2006, και το 2013. Το ΚΠΑ θεωρήθηκε ως μέσο διαχείρισης της ποιότητας σε ευρωπαϊκό επίπεδο, σχεδιάστηκε ειδικά για τον δημόσιο τομέα και αναπτύχθηκε από τον ίδιο τον δημόσιο τομέα. Έκτοτε, το Κ.Π.Α. έχει εφαρμοστεί σε περισσότερες από 4000 δημόσιες υπηρεσίες της Ευρώπης. Είναι ένα εύχρηστο και δωρεάν «εργαλείο» Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) για την αυτοαξιολόγηση των δημόσιων οργανώσεων, με στόχο τη βελτίωση της διοικητικής τους ικανότητας και των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Στη χώρα μας, στο πλαίσιο της εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Μέσω Στόχων (στοχοθεσία), από το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (πρώην Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης) προτείνεται η χρήση του ΚΠΑ χωρίς όμως να είναι υποχρεωτική. Η εφαρμογή του γενικά είναι εθελοντική στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες πλην της Ρουμανίας, της Τσεχικής Δημοκρατίας με τους κεντρικούς οργανισμούς και της Σλοβακίας. Προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση των δημόσιων οργανισμών, το ΚΠΑ ενθαρρύνεται να χρησιμοποιηθεί από το Συμβούλιο Υπουργών της Ουγγαρίας και της Κύπρου (Kalfa 2020). Εκτός από τη χρήση

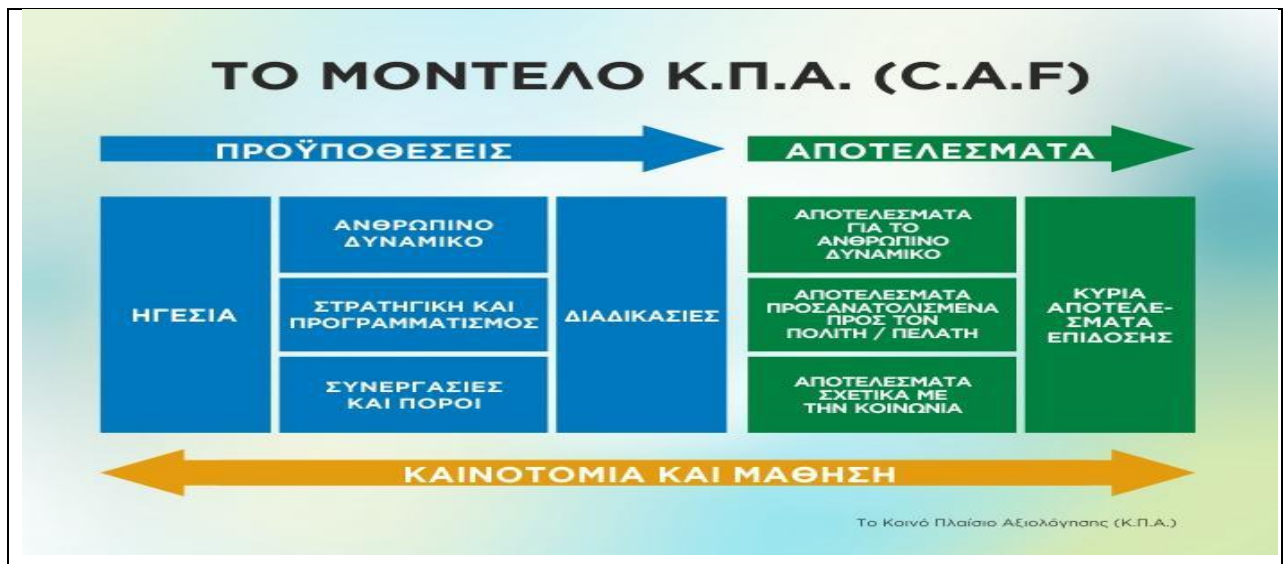
της αρχικής έκδοσης του ΚΠΑ, το Βέλγιο, η Δανία, η Ουγγαρία και η Γερμανία έχουν αναπτύξει μια ειδική έκδοση ΚΠΑ για διαφορετικούς τομείς.

Το ΚΠΑ έχει τους ακόλουθους πέντε (5) κύριους σκοπούς:

1. την εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τις αρχές της Αριστείας
2. την κατανόηση της αυτοαξιολόγησης από την αλληλουχία των δραστηριοτήτων σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας αποτελούμενο από τον «Προγραμματισμό, Εκτέλεση, Έλεγχο και Ανάδραση» (PDCA),
3. την διευκόλυνση της αυτοαξιολόγησης ώστε να αποτυπωθεί επαρκώς η υφιστάμενη κατάσταση και να σχεδιαστούν δράσεις βελτίωσης,
4. να αποτελεί τη «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας,
5. την παροχή της συγκριτικής μάθησης μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.

2.2Η δομή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

Η δομή του Κ.Π.Α. στηρίζεται σε εννέα (9) Κριτήρια Αξιολόγησης που αφορούν σε διακριτούς τομείς και λειτουργίες μιας οργάνωσης όπως είναι: η ηγεσία, η στρατηγική και ο προγραμματισμός, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, οι εξωτερικές συνεργασίες και οι πόροι, η διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών, τα αποτελέσματα προς τον πελάτη, προς το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία, κύρια αποτελέσματα τα οποία καλύπτουν τις βασικές πτυχές της λειτουργίας μιας οργάνωσης (σχήμα 4).



Σχήμα 4 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
 Πηγή www.ejpa.eu

Τα πέντε (5) πρώτα κριτήρια αφορούν τις κύριες απαραίτητες προϋποθέσεις προκειμένου να είναι αποτελεσματική και αποδοτική η λειτουργία μιας οργάνωσης, ενώ τα τελευταία τέσσερα (4) αφορούν την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της που επιτυγχάνει μια οργάνωση μέσα από τη δραστηριότητά της. Καθένα από τα εννέα κριτήρια υποδιαιρείται σε δέσμες υποκριτηρίων (σύνολο 27), τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια σημεία που πρέπει να διερευνώνται κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης μιας οργάνωσης με βάση το συγκεκριμένο εργαλείο. Συνοπτικά, η αυτοαξιολόγηση βάσει του Κ.Π.Α. παρέχει τη δυνατότητα στην οργάνωση να μάθει περισσότερα για τον εαυτό της.

Κριτήριο 1: Ηγεσία

Το κριτήριο αυτό εκφράζει τον τρόπο, με τον οποίο οι επικεφαλής και οι διοικητές διαμορφώνουν την αποστολή μιας δημόσιας οργάνωσης, διευκολύνουν την επίτευξή της και συμβάλλουν στην πραγματοποίηση του οράματος.

Κριτήριο 2: Στρατηγική και Προγραμματισμός

Αφορά στον τρόπο με τον οποίο η οργάνωση υλοποιεί την αποστολή της μέσω στρατηγικής προσανατολισμένης στα εμπλεκόμενα μέρη, υποστηριζόμενη από αναγκαίες δημόσιες πολιτικές, προγράμματα, σκοπούς, στόχους και διαδικασίες.

Κριτήριο 3: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Δηλώνει τον τρόπο, με τον οποίο μια δημόσια οργάνωση διαχειρίζεται, αναπτύσσει, απελευθερώνει, μοιράζεται τις γνώσεις και όλες τις δυνατότητες του προσωπικού της σε επίπεδο ατόμου, ομάδας και υπηρεσίας, και σχεδιάζει τις δράσεις αυτές προκειμένου να υποστηρίξει τις πολιτικές, τη στρατηγική της και την αποτελεσματική λειτουργία του προσωπικού της.

Κριτήριο 4: Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι

Αφορά στον τρόπο με τον οποίο η δημόσια οργάνωση σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις εξωτερικές συνεργασίες της και τους εσωτερικούς της πόρους προκειμένου να υποστηρίξει τις πολιτικές και τη στρατηγική της στην αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της.

Κριτήριο 5: Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών

Εκφράζει τον τρόπο με τον οποίο η οργάνωση διαχειρίζεται, βελτιώνει και αναπτύσσει τις διαδικασίες της για να διαμορφώσει καινοτομίες και να υποστηρίξει την πολιτική και την στρατηγική της και ταυτόχρονα να ικανοποιεί τους πελάτες/πολίτες και να βελτιώνει την αξία της για όλους τους μετόχους.

Κριτήριο 6: Αποτελέσματα Προσανατολισμένα προς τον Πελάτη/Πολίτη

Δηλώνει τα αποτελέσματα που πετυχαίνει η δημόσια οργάνωση σχετικά με την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών της πελατών.

Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό

Εκφράζει τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση σε σχέση με την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Κριτήριο 8: Αποτελέσματα Σχετικά με την Κοινωνία

Δηλώνει τι επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση για την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών της τοπικής, εθνικής και διεθνούς κοινωνίας γενικότερα (ανάλογα με την περίπτωση). Αυτό περιλαμβάνει τον τρόπο θεώρησης από τη δημόσια οργάνωση της ποιότητας ζωής του περιβάλλοντος και της διατήρησης των παγκόσμιων πόρων όπως επίσης και τα εσωτερικά μέτρα της οργάνωσης για την αποτελεσματικότητά της. Επίσης, συμπεριλαμβάνονται οι σχέσεις της με τις άλλες δημόσιες αρχές και φορείς οι οποίοι επηρεάζουν και ρυθμίζουν την επιχειρησιακή της λειτουργία.

Κριτήριο 9: Κύρια Αποτελέσματα

Τα κύρια αποτελέσματα δηλώνουν τι επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση σε σχέση με την θεσμοθετημένη εντολή της και τους προκαθορισμένους στόχους της, καθώς και με την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών όσων έχουν οικονομικό και γενικότερο συμφέρον από αυτήν και όσων άλλων συμμετέχουν στη δημόσια οργάνωση.

2.3 Πλεονεκτήματα – Εμπόδια

-Συμβάλλει στην εισαγωγή αρχών ΔΟΠ και Δημόσιου Μάνατζμεντ στους Δημόσιους Οργανισμούς.

-Θέτει βάσεις για την καθιέρωση του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση.

-Το ΚΠΑ χρησιμοποιείται ως εργαλείο σύνδεσης μεταξύ στόχων, υποστηρικτικών στρατηγικών και διαδικασιών, που μετρά το βαθμό προόδου κάνοντας αξιολογήσεις σε συγκεκριμένες περιόδους.

-Το πλαίσιο αυτοαξιολόγησης βασίζεται σε τεκμηριωμένα στοιχεία βάσει κριτηρίων αποδεκτά σε όλες της χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

-Η αυτοαξιολόγηση είναι βασισμένη σε κοινά κριτήρια που εφαρμόζονται σε ευρωπαϊκούς δημόσιους οργανισμούς με σκοπό την βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών τους.

-Δεν αξιολογεί την ουσία των δημοσίων πολιτικών που εφαρμόζονται από την οργάνωση, αλλά τη διοικητική λειτουργία της.

-Δεν συνδέεται με κανένα τρόπο με την αξιολόγηση του προσωπικού του δημόσιου οργανισμού σε κανένα ιεραρχικό επίπεδο.

-Αποτελεί ένα μέσο που διασφαλίζει την εταιρική ιδιοκτησία με τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία. Κατά αυτόν τον τρόπο παρέχει ευκαιρίες για κοινή χρήση βέλτιστων πρακτικών μεταξύ δημόσιων οργανισμών ή τμημάτων (Οδηγός ΚΠΑ, 2013).

Στην εφαρμογή του ΚΠΑ προκύπτουν αρκετά εμπόδια τα οποία μπορούν να σημειωθούν για μελλοντική αντιμετώπιση, και είναι τα εξής:

-Το μοντέλο, ως δομή εμφανίζεται πολύπλοκο και μη κατανοητό τόσο ως προς τη γλώσσα των οδηγιών και το περιεχόμενο κάποιων κριτηρίων ή υποκριτηρίων όσο και ως προς το σύστημα βαθμολόγησης.

-Δυσκολίες σε σχέση με το επίπεδο ωριμότητας του οργανισμού όταν δεν είναι εξοικειωμένος με τις αρχές ολικής ποιότητας, εκφράζεται έλλειψη εμπιστοσύνης για τα αποτελέσματα του ΚΠΑ, απουσία κουλτούρας και εξωστρέφειας καθώς και έλλειψη ανταλλαγής απόψεων και πληροφοριών στον οργανισμό.

-Δεν υπάρχει δέσμευση από τα ανώτερα στελέχη, απουσία στήριξης από εμπειρογνώμονες και βέβαια απροθυμία των μελών.

Όλα τα παραπάνω οδηγούν σε δυσκολία συλλογής πληροφοριών, σχετικών μετρήσεων για τον οργανισμό και εντοπισμού δυνατών σημείων ή σημείων προς βελτίωση.

2.4 Η επίδραση του ΚΠΑ στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και Εργασιακή Ικανοποίηση

Η διοικητική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί σήμερα ένα πολύτιμο κεφάλαιο σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό και έχει μετατραπεί σ' ένα σημαντικό παράγοντα για να διευκολύνει την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών και την οργανωτική μάθηση (Dale et al , 2016). Δημιουργεί ένα συγκριτικό πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ως ξεχωριστή λειτουργία θα πρέπει να διατηρεί τις ισορροπίες μέσα σε μια οντότητα και ταυτόχρονα να εξυπηρετεί τους επιχειρηματικούς στόχους (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002). Συμβάλλει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας ως οικονομικός δείκτης καθώς και της ποιότητας για επαρκή αποτελεσματικότητα και επιτυχία του οργανισμού. Ωστόσο ο Argyris προτείνει την μείωση της εξειδίκευσης με "διεύρυνση της εργασίας" και την συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων που τους αφορά.

Στην υιοθέτηση μιας νέας οργανωσιακής κουλτούρας, η ηγεσία και η ανώτατη διοίκηση θέτουν βασικές αξίες, όραμα και βέλτιστες πρακτικές για τη λειτουργία μίας οντότητας. Δημιουργείται μια κάθετη εφαρμογή διοίκησης ώστε η δέσμευση και η εμπιστοσύνης να κυριαρχούν στο νέο οργανωσιακό περιβάλλον με αλληλεπίδραση

και από κάτω προς τα πάνω μέσω της εργασιακής ικανοποίησης. Σ' ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε ομάδες εργασίες, ενστερνίζονται τις αξίες και το όραμα του οργανισμού και νιώθουν δικαιοσύνη, αυτονομία, δημιουργικότητα και σεβασμό στο χώρο εργασίας τους. Όταν η διοίκηση καλλιεργεί κλίμα εμπιστοσύνης και αναγνώρισης για την προσφορά των εργαζομένων παρέχοντας τους ανταμοιβές και δημόσια καταξίωση ή bonus.

Το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης περιγράφει την διοίκηση ως: «την αξιοποίηση της γνώσης, των δεξιοτήτων και της δυναμικής των υπαλλήλων μιας οργάνωσης, για την υποστήριξη του σχεδιασμού πολιτικής, του επιχειρησιακού σχεδιασμού καθώς και για την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της οργάνωσης» (Ε.Ι.Δ.Δ.2013).

Παρακάτω παρατίθεται πίνακας ανά χώρα και οργανισμό που έχουν εφαρμόσει διάφορα εργαλεία ποιότητας για βελτίωση της διοικητικής τους λειτουργίας (πίνακας 3).

Συγγραφείς	Χώρα	Είδος Οργανισμού	Εργαλείο Ποιότητας/ Βέλτιστες Πρακτικές
Nogueiro and Saraiva (2018)	Πορτογαλία	Πανεπιστήμιο Έβρα Portugal	CAF
Paraschivescu (2018)	Ρουμανία	Ιαπωνικές Εταιρείες	Hoshin Kanri method Catchball
Teitel Lee (2001)	ΗΠΑ	Εκπαιδευτικά δρώματα PDS (Professional Development School)	Βέλτιστες πρακτικές
Coughlan et al (2012)	Ευρωπαϊκή Ακαδημία Νομικών Γερμανία Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο Βρυξέλλες	(ERA) Δικαστήρια-Εισαγγελίες της Ε.Ε	Συγκριτική αξιολόγηση δικαστικής κατάρτισης σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο για το Δίκαιο της Ε.Ε.
King et al (2020)	ΗΠΑ	Επιχειρήσεις	Συγκριτική αξιολόγηση/ βέλτιστες πρακτικές

Vakalopoulou et al. (2013)	Ελλάδα	Ευρωπαϊκοί Δημόσιοι Οργανισμοί	Συγκριτική Αξιολόγηση/ CAF	
Pun & Gill (2002)	Hong Kong	Εργαστήριο μηχανικών κατασκευών	Employee Involvement/TQM	
Kang (2006)	Korea	Κινητή Τηλεφωνία	SERVQUAL	
Skarpeta et al. (2019)	Ελλάδα	Πανεπιστημιακά Ιδρύματα	CAF	
Molinéro-Demilly et al. (2018)	Γαλλία	Εθνικό Ινστιτούτο Αγρονομικών Ερευνών	Ishikawa diagram	'Fishbone'
Kalfa and Yetim (2020)	Τουρκία	Υπουργεία Κοινωνικής Ασφάλισης και Νεολαίας-Αθλητισμού	CAF	
Tomazenič et al. (2014)	Σλοβενία	Νομική Αστυνομική Υπηρεσία	CAF	
Lichtsteiner and Lutz (2012)	Ελβετία	Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί	Βέλτιστες Πρακτικές	
Landini (2020)	Αργεντινή	Αγροτικός Τομέας	Βέλτιστες Πρακτικές	

Πίνακας 3: Εφαρμογές Βέλτιστων Πρακτικών στον Δημόσιο Τομέα (ίδια επεξεργασία)

Β΄ ΜΕΡΟΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ

Κεφάλαιο 3: Σχεδιασμός Έρευνας

3.1 Οργανωτική Δομή της Εθνικής Σχολής Δικαστικών Λειτουργιών (ΕΣΔι)

Η ΕΣΔι ιδρύθηκε το 1994 με το Ν. 2236/1994 όπως τροποποιήθηκε και ισχύει με έδρα τη Θεσσαλονίκη. Είναι ένα Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) με διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια, ανήκει στην Γενική Κυβέρνηση του κράτους και έχει φορέα το Υπουργείο Δικαιοσύνης.

Σκοπός της λειτουργίας της είναι:

- η εκπαίδευση νέων δικαστών, με τις παρακάτω διαδικασίες:

-επιλογή υποψηφίων με εισαγωγικές εξετάσεις σε τέσσερις κατευθύνσεις: Πολιτικής - Ποινικής δικαιοσύνης, Εισαγγελέων, Διοικητικής κατεύθυνσης και πρόσφατα Ειρηνοδικών Ν. 4689/2020.

-θεωρητική και πρακτική κατάρτιση,

-αξιολόγηση με εξαγωγικές εξετάσεις όσων πρόκειται να τοποθετηθούν σε θέσεις δοκίμων δικαστικών λειτουργών στο Συμβούλιο της Επικρατείας, στο Ελεγκτικό Συνέδριο, στα Πολιτικά - Ποινικά και Τακτικά Διοικητικά Δικαστήρια καθώς και στις Εισαγγελίες ή τα Ειρηνοδικεία.

- η υλοποίηση επιμορφωτικών σεμιναρίων των εν ενεργεία Δικαστικών Λειτουργών.

Ανώτερο όργανο της ΕΣΔι είναι το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ Σ) που εγκρίνει ή απορρίπτει κάθε δράση του οργανισμού όπως ορίζεται από το άρθρ. 4 του Ν. 3689/2008. Ο Γενικός Διευθυντής ορίζεται με απόφαση του Υπουργού Δικαιοσύνης εκ περιτροπής από το Συμβούλιο της Επικρατείας και τον Άρειο Πάγο, για τριετή θητεία με πλήρη και αποκλειστική απασχόληση. Ο Διευθυντής Οικονομικού Προγραμματισμού και Εποπτείας Οικονομικών Υποθέσεων είναι Σύμβουλος του

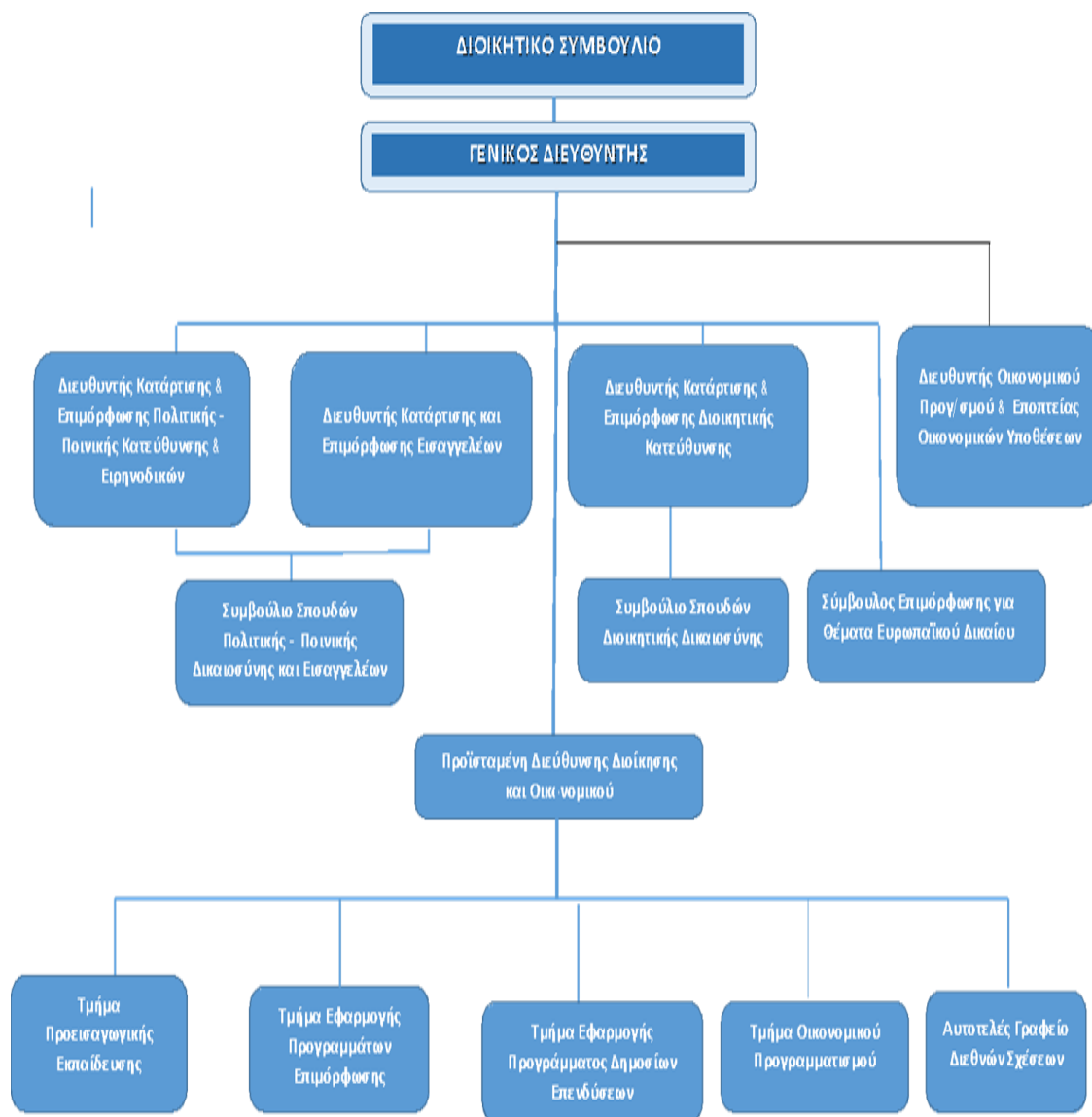
Ελεγκτικού Συνεδρίου. Επίσης για κάθε κατεύθυνση ορίζονται Διευθυντές Κατάρτισης και Επιμόρφωσης, ήτοι ένας Πρόεδρος Εφετών για την κατεύθυνση της Πολιτικής και Ποινικής Δικαιοσύνης και των Ειρηνοδικών, ένας Εισαγγελέας Εφετών για την κατεύθυνση των Εισαγγελέων και ένας Πρόεδρος Εφετών για την κατεύθυνση της Διοικητικής Δικαιοσύνης (άρθρ. 6 ν. 3689/2008 όπως τροποποιήθηκε και ισχύει). Όλοι οι Διευθυντές είναι μερικής απασχόλησης και με διάρκεια θητείας τρία έτη. Τα Συμβούλια Σπουδών είναι αρμόδια να σχεδιάζουν και να αποφασίζουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα κάθε εκπαιδευτικής σειράς (ανά κατεύθυνση) καθώς και τα επιμορφωτικά σεμινάρια που πραγματοποιούνται σε ετήσια βάση κατόπιν αναγκών και απαιτήσεων της εποχής.

Η προσέλκυση του διοικητικού προσωπικού, βάσει σχεδιασμού της δομής του οργανισμού, γίνεται κυρίως από εσωτερικές πηγές -τα δικαστήρια όλης της χώρας- με ανανεώσιμη τριετή θητεία ενώ ένας μικρός αριθμός υπαλλήλων προέρχεται από οικονομικές υπηρεσίες του ευρύτερου δημόσιου τομέα , με συνολικό αριθμό υπαλλήλων τους δεκαοκτώ (18) όπως έχει τροποποιηθεί το νέο οργανόγραμμα με το Ν. 4689/2020, (σχήμα 5) ενώ παράλληλα απασχολεί τρεις (3) εξωτερικούς συνεργάτες (συμβούλους οικονομικών και λογιστικών υποθέσεων και πληροφοριακού συστήματος).

Η ΕΣΔι συγχρηματοδοτείται από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων που αποτελεί την κύρια πηγή εσόδων για την λειτουργία της αφού η επιχορήγηση από τον κρατικό προϋπολογισμό είναι εξαιρετικά μικρή.

Επίσης η ΕΣΔι συνεργάζεται με διάφορα ευρωπαϊκά δίκτυα και έχει αναπτύξει συνεργασίες με ευρωπαϊκούς φορείς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης όπως το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δικαστικής Εκπαίδευσης (EJTN), το πρόγραμμα ΑΙΚΟΣ Exchanges που διοργανώνει ο οργανισμός EJTN για μελλοντικούς δικαστές και εισαγγελείς κρατών μελών της Ε.Ε. καθώς και τους διδάσκοντες των Σχολών Δικαστικών Λειτουργιών, το HELP ως δίκτυο ενσωμάτωσης της Ευρωπαϊκής Σύμβασης των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου (ΕΣΔΑ) και της νομολογίας του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου στα προγράμματα σπουδών των Σχολών Δικαστών και Εισαγγελέων της ΕΕ, την Ευρωπαϊκή Ακαδημία του Δικαίου (ERA), τον Οργανισμό

για την Ασφάλεια και τη Συνεργασία στην Ευρώπη (OSCE) και την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης στη Γαλλία (ENA).



Σχήμα 5: Οργανόγραμμα της Εθνικής Σχολής Δικαστικών Λειτουργών (ΕΣΔι).

3.2. Σύγχρονη Οργάνωση του Δημόσιου Τομέα

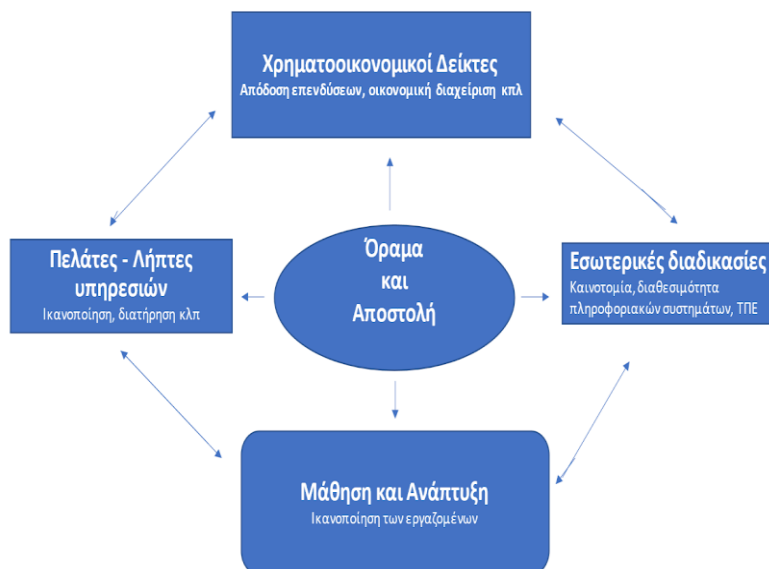
Η Εθνική Στρατηγική της χώρας μας για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση, ακολουθώντας τις ευρωπαϊκές κατευθύνσεις, ανέπτυξε ένα στρατηγικό σχέδιο ώστε να δημιουργήσει προϋποθέσεις για τη μετάβαση του δημόσιου τομέα σε ένα νέο διοικητικό και

οργανωτικό μοντέλο, με ορίζοντα υλοποίησης μια δεκαετία αρχής γενομένης από το 2014. Στο σχέδιο δράσης συμπεριλήφθηκαν τέσσερις πυλώνες που αφορούν τις διοικητικές δομές, τις διοικητικές λειτουργίες το ανθρώπινο δυναμικό και την ενίσχυση της διαφάνειας και λογοδοσίας (ΥΔΜΗΔ). Μέσω αυτής της στρατηγικής υλοποιούνται επιχειρησιακά προγράμματα για τη Μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα, εκ των οποίων το τελευταίο ξεκίνησε το 2019 ως συνέχεια των προηγούμενων προγραμματικών περιόδων, με την εφαρμογή νέων δράσεων για την πλήρη αναδιοργάνωση των οργανισμών και την βελτίωση των λειτουργιών τους.

Στα πλαίσια αυτών των δράσεων η ΕΣΔι είχε ενταχθεί από το 2004 στο επιχειρησιακό πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα». Έκτοτε και μέχρι σήμερα συγχρηματοδοτείται από το ίδιο πρόγραμμα που ολοκληρώνεται το 2023 ενώ παράλληλα συμμετέχει σε πολλά άλλα ευρωπαϊκά προγράμματα, με πρώτο το 2008 «Κοινωνία της Πληροφορίας» βάσει του οποίου αναβάθμισε τον πάγιο εξοπλισμό της για να αντιμετωπίσει τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις. Η επιχειρησιακή επάρκεια της ΕΣΔι σε (ανθρώπινο δυναμικό, τεχνογνωσία και υλικοτεχνική υποδομή) της επιτρέπει να υλοποιεί τα έργα με αποφάσεις αυτεπιστασίας.

Οι δράσεις των επιχειρησιακών προγραμμάτων που αναλαμβάνει η ΕΣΔι για το ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβάνουν την προεισαγωγική εκπαίδευση, την ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων οι οποίες αφορούν την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων στην δημόσια διοίκηση σε οριζόντιους και κάθετους τομείς πολιτικής (ΥΔΜΗΔ). Στόχος είναι η αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης καθώς και η βελτίωση των υπηρεσιών απονομής της δικαιοσύνης. Ο βαθμός εκπλήρωσης των στόχων επιτυγχάνεται με κατάλληλους δείκτες απόδοσης, εφαρμόζοντας ως εργαλείο μέτρησης τη μέθοδο της Ισορροπής Στοχοθεσίας ή Σταθμισμένος Κατάλογος Δεικτών Απόδοσης (Balanced Scorecard) (Παναγιώτου et al, 2013). Η μέθοδος αυτή εξετάζει για την λειτουργία ενός οργανισμού, τέσσερις συνιστώσες: τους χρηματοοικονομικοί δείκτες, τους πελάτες - λήπτες υπηρεσιών, τις διαδικασίες και την καινοτομία - διαθεσιμότητα πληροφοριακών συστημάτων - ΤΠΕ, καθώς και την ικανοποίηση των εργαζομένων - την μάθηση και γνώση του οργανισμού. Στο επίκεντρο τίθεται το όραμα και η αποστολή του κάθε οργανισμού ο οποίος καθένας χωριστά προσδιορίζει

τους δικούς του στρατηγικούς στόχους. (σχήμα 6). Οι οργανισμοί ή οι φορείς επιλέγουν τους επιθυμητούς δείκτες για να μετρήσουν την απόδοση (για παράδειγμα, το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού) ως οριζόντια συστημική δράση, δηλαδή μη χωροθετημένη με άμεση επίπτωση σ' όλες τις περιφέρειες της χώρας. Οι δείκτες αποτελούν απαιτητά δεδομένα (microdata) για την χρηματοδότηση των ΕΠ ενώ η μη μέτρησης τους αποτελεί λόγω αναστολής πληρωμής των έργων. Το γενικό αποτέλεσμα αφορά και επηρεάζει τη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών, την εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων όλης της χώρας (ΕΣΠΑ, Άξονες Προτεραιότητας 7,8,9).



Σχήμα 6: Οι συνιστώσες της Ισόρροπης Στοχοθεσίας

Η ΕΣΔι ενταγμένη στα Ε.Π, μέσω των ενδιάμεσων φορέων (Διαχειριστική Αρχή, ΕΔΕΛ, ΟΠΣ), αποτυπώνει δείκτες για το ανθρώπινο δυναμικό στον τομέα της Δικαιοσύνης καθώς και δείκτες για τον πάγιο υλικοτεχνικό εξοπλισμό της. Η μέθοδος του Balanced Scorecard διαφέρει από το ΚΠΑ αφού το δεύτερο είναι ένα εργαλείο μη υποχρεωτικό και βασίζεται στην αυτοαξιολόγηση της διοικητικής λειτουργίας. Μέσω του ΚΠΑ δίνεται η ευκαιρία να καταγραφούν δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού για

τυχόν διορθώσεις με στόχο την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ενθάρρυνση για εισαγωγή βέλτιστων πρακτικών (Dessler, 2015).

Μια περαιτέρω σύγκριση όμως των δύο εργαλείων εκ των οποίων τα ευρήματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν μελλοντικά και συνδυαστικά, θα επιτρέψουν τον οργανισμό να αποτυπώσει τις μετρήσεις απόδοσης και να τις συγκρίνει με τα αποτελέσματα, δηλαδή με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών που προκύπτουν από την εφαρμογή του ΚΠΑ (Pimentel L. and Major M.J. 2014) .

Στα πλαίσια αυτών των στρατηγικών η ΕΣΔι διαχειρίζεται έναν μεγάλο προϋπολογισμό από τα επιχειρησιακά προγράμματα ενώ είναι μια μικρή οντότητα σε ανθρώπινο δυναμικό, που απασχολεί λιγότερο από είκοσι πέντε (25) εργαζόμενους, δομημένη από μια μικτή οργάνωση. Κατά την κάθετη - γραμμική οργάνωση, τα στελέχη λειτουργούν για την άμεση επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει από ποιον παίρνει εντολές και σε ποιον αναφέρεται, έχει πλήρη εξουσία στον τομέα του και απασχολεί τον προϊστάμενο ή ανώτερο του μόνο για να τον συμβουλευτεί όταν χρειάζεται. Κατά την οριζόντια - επιτελική οργάνωση, τα στελέχη αφενός συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων αφετέρου συμβουλεύουν ή παρέχουν βοήθεια στα γραμμικά στελέχη. Η συνεργασία σε κάθε περίπτωση είναι πολύπλευρη ενώ δημιουργείται φόρτος εργασίας, ειδικότερα στα Διευθυντικά στελέχη τα οποία απασχολούνται μερικώς αφού δεν εγκαταλείπουν τα καθήκοντα της θέσης που κατέχουν παρά μόνο μειώνονται, για να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντα της ΕΣΔι.

Ο οργανισμός έχει προσδιορισμένους στόχους και κανόνες που καθορίζουν την εργασιακή δέσμευση αλλά και το μέγεθος της ικανοποίησης των εμπλεκόμενων καθώς και τυχόν εμπόδια που προκύπτουν από συγκρούσεις ή ασάφειες (Orgambidez, 2020), όπως αποτυπώνονται και εξάγονται από το ερωτηματολόγιο του ΚΠΑ.

Οι στάσεις των εργαζομένων εξαρτώνται από τον βαθμό ικανοποίησης τους η οποία αποτελεί άθροισμα πολλών στοιχείων ((Robbins, Judge, 2011). Η επίτευξη του κοινού στόχου του οργανισμού από τους εργαζομένους προϋποθέτει θετική αλληλεπίδραση μεταξύ τους, τήρηση των οργανωσιακών κανόνων και πολιτικής, αίσθημα

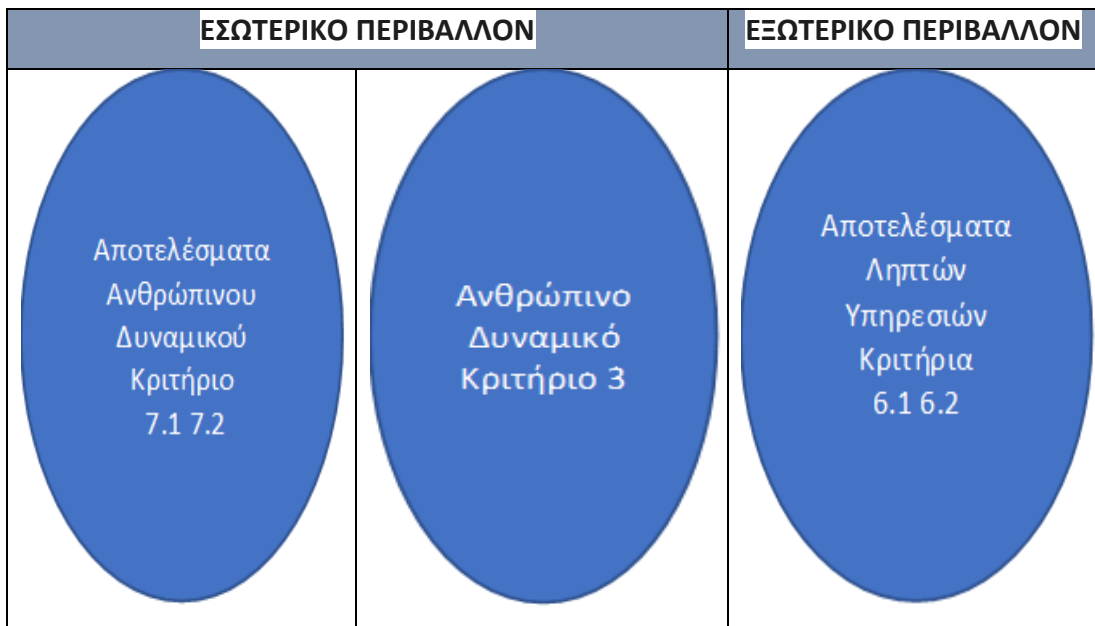
εμπιστοσύνης και αναγνώρισης. Η αμφίδρομη δέσμευση, η αφοσίωση, οι ανταμοιβές και οι επιβραβεύσεις αναγνωρίζονται ως κίνητρα που αυξάνουν τον βαθμό ικανοποίησης τους και επηρεάζουν τις στάσεις τους.

Μέσω αυτής της έρευνας θα εντοπιστεί αν υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση που οδηγεί στην αύξηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού (σχήμα7). Η εργασιακή ικανοποίηση δεν σχετίζεται αποκλειστικά με τις υψηλόβαθμες απολαβές παρά και με άλλες μεταβλητές, όπως η ευελιξία κατά την άσκηση των καθηκόντων, η ελευθερία και η πρωτοβουλία κάποιων ενεργειών σε συνεργασία και συνεννόηση μεταξύ των προϊσταμένων και υφισταμένων.

Θεωρώντας τους εργαζόμενους ως εσωτερικούς πελάτες του οργανισμού είναι ο άμεσα συνδετικός κρίκος με τους εξωτερικούς πελάτες του (Skarpeta et al., 2019). Αυτή η σχέση έχει άμεση αλληλεπίδραση αφού η εργασιακή ικανοποίηση μεταφέρεται και στους εξωτερικούς «πελάτες» - λήπτες υπηρεσιών. Είναι μια δεύτερη αμφίδρομη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη του οργανισμού. Είναι δηλαδή μια συνυφασμένη αντίληψη της ΔΟΠ με την νέα δημόσια διοίκηση (NPM).

Ωστόσο η αποχή ή οι αδικαιολόγητες απουσίες θεωρούνται μεταβλητές που εκφράζουν την αρνητική ικανοποίηση των εργαζομένων καθώς και η αποχώρηση όταν οι προσδοκίες των ατόμων διαφέρουν από την πολιτική ή τον στόχο του οργανισμού.

Για αποφυγή των παραπάνω, οι αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα μπορούν να υλοποιηθούν με μικρά βήματα χωρίς κόστος σε χρόνο, χρήμα και προσπάθεια. Οι καλές πρακτικές και οι αρχές της ΔΟΠ ενδυναμώνουν την λειτουργία του ενώ οι στρατηγικές βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων θα τους ενισχύσουν μέσα από την εμπειρία και τα επιτεύγματά τους (Tsiotras, 2012, Goleman, 2013, Schaffer, 2017).



Σχήμα7:Εσωτερικό και Εξωτερικό περιβάλλον.

Η αμφίδρομη σχέση μεταξύ οργανισμού και εμπλεκόμενων δημιουργεί ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κοινής αντίληψης για την επίτευξη στόχων υψηλού επιπέδου.

3.3.Ερευνητική Μεθοδολογία

Στην παρούσα εργασία, η έρευνα βασίζεται σε πρωτογενείς πηγές πληροφόρησης με ποσοτικές προσεγγίσεις χρησιμοποιώντας το ερωτηματολόγιο του ΚΠΑ ως ποσοτική προσέγγιση αυτοαξιολόγησης χωρίς τη χρήση όλου του εργαλείου για τους λόγους που αναφέρθηκαν στην εισαγωγή της (Παράρτημα 1).

Εστιάζεται αφενός στην ικανοποίηση και τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού και αφετέρου στα αποτελέσματα ικανοποίησης των ληπτών υπηρεσιών. Επιχειρεί να μελετήσει την αντίληψη που έχει διαμορφώσει το ανθρώπινο δυναμικό της σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο για την αποτελεσματική λειτουργία της οντότητας καθώς και τα αποτελέσματα που έχει πετύχει ο οργανισμός για την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Συνδυαστικά μελετάει τα αποτελέσματα που πέτυχε ο οργανισμός για την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών της, στην προκειμένη περίπτωση των ληπτών υπηρεσιών και των υπαλλήλων της.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο μέρη, στο πρώτο αναφέρονται δημογραφικά στοιχεία και θέση που κατέχει ο κάθε ερωτώμενος ενώ στο δεύτερο μέρος αποτυπώνονται τα κριτήρια και τα υπό – κριτήρια με «κλειστές ερωτήσεις» οι οποίες απαντώνται με βάση μία κλίμακα που διαμορφώνεται σε ένα εύρος έξι απαντήσεων από το :

0 «καθόλου» υποδηλώνει την απουσία ικανοποίησης

1 «Πολύ λίγο» υποδηλώνει τον ελάχιστο βαθμό ικανοποίησης

2 «Λίγο» υποδηλώνει σχετική ικανοποίηση

3 «Πολύ» υποδηλώνει ικανοποίηση

4 «Πάρα πολύ» υποδηλώνει υψηλό βαθμό ικανοποίησης

5 «Απόλυτα» δηλώνει την πλήρη ικανοποίηση (ΚΠΑ, 2013).

- Το ερωτηματολόγιο που αφορά το εσωτερικό περιβάλλον απευθύνεται στην ανώτατη διοίκηση και το υπαλληλικό προσωπικό.
- Το κριτήριο που αφορά την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από είκοσι δύο (22) ερωτήσεις εκ των οποίων αφαιρέθηκαν δύο (2) που διατυπώνουν συναντήσεις της διοίκησης του οργανισμού με συνδικαλιστικά όργανα (δεν προβλέπεται από το εγχειρίδιο λειτουργίας της Σχολής) και έρευνες ικανοποίησης του προσωπικού για τις συνθήκες εργασίας του (δεν έχουν πραγματοποιηθεί ποτέ), πρόκειται για τις ερωτήσεις δύο (2) και πέντε (5) στο υπό – κριτήριο 3.3.
- Το κριτήριο που αφορά τα αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό αποτελείται από τριάντα (30) ερωτήσεις εκ των οποίων οι έντεκα (11) του υπό κριτηρίου 7.2 απαντήθηκαν μόνο από την ανώτατη διοίκηση και τους προϊσταμένους των τμημάτων του οργανισμού.
- Το ερωτηματολόγιο που αφορά το εξωτερικό περιβάλλον απευθύνεται στους λήπτες υπηρεσιών δηλαδή στους σπουδαστές και στους επιμορφούμενους ωστόσο απαντήθηκε και από τους διοικητικούς υπαλλήλους ως «πελάτες» εσωτερικού περιβάλλοντος με σκοπό να αποτυπώσει τη μέτρηση ικανοποίησης των πολιτών – πελατών. Αποτελείται από δέκα εννέα (19) ερωτήσεις οι οποίες απαντήθηκαν όλες.

Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν σε ηλεκτρονική μορφή, λόγω τηλεργασίας εξαιτίας της υγειονομικής κρίσης, τόσο στην ανώτατη διοίκηση που αποτελείται μόνο από δικαστές όσο και στους λήπτες υπηρεσιών που είναι οι σπουδαστές. Στους επιμορφούμενους και στους σπουδαστές που δεν απάντησαν στην πρώτη προσπάθεια, στάλθηκαν εκ νέου σε μορφή google form. Στους διοικητικούς υπαλλήλους της σχολής διανεμήθηκαν σε χαρτί και συμπληρώθηκαν με τρόπο συνέντευξης, πλην ελαχίστων υπαλλήλων που το παρέλαβαν με ηλεκτρονική μορφή, σε κάθε περίπτωση τηρήθηκε η ανωνυμία ώστε να απαντηθούν τα ερωτήματα με ασφάλεια και ευλικρίνεια.

Κεφάλαιο 4 Ανάλυση Δεδομένων και Ερμηνεία ευρημάτων

Οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων καταγράφηκαν ηλεκτρονικά με κωδικοποιημένη μορφή και εισήχθησαν σε μια βάση δεδομένων στο λογισμικό SPSS, το οποίο αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα προγράμματα στατικής ανάλυσης δεδομένων. Οι μεταβλητές διαμορφώθηκαν ανάλογα με τις ερωτήσεις του κάθε υποκριτηρίου καθώς και ανάλογα με τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, θέση καθήκοντος, οικογενειακή κατάσταση).

Από την καταχώρηση των δεδομένων έγινε εξαγωγή πινάκων με Αριθμητικούς Μέσους Όρους, Τυπική Απόκλιση και μέγιστη – ελάχιστη τιμή σε κάθε υποκριτήριο. Επίσης αποτυπώθηκαν πίνακες ανάλυσης αξιοπιστίας ως προς την αντίληψη και την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού καθώς και από τους λήπτες υπηρεσιών ως προς το εξωτερικό περιβάλλον. Χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Cronbach's Alpha για την αξιολόγηση της εσωτερικής αξιοπιστίας των κλιμάκων. Όπως φαίνεται στους αντίστοιχους πίνακες όλες οι τιμές άλφα βρέθηκαν πάνω από το συνιστώμενο όριο 0,70 (Nunnally & Bernstein, 1994). Στην πραγματικότητα, οι τιμές άλφα για την πλειονότητα των παραγόντων βρέθηκαν υψηλότερες από 0,8 που δηλώνουν μια σημαντικά υψηλή συνοχή (Kline, 1999; Robinson et al., 1991).

Για την επεξεργασία των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική κατά Kruskal-Wallis . Για όλους τους ελέγχους υποθέσεων υπολογίστηκε το $\alpha=0,05$ ως

επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας που σημαίνει ότι όταν η τιμή p-value είναι μικρότερη από το 0,05 συνάγεται το συμπέρασμα ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσω τιμών των μεταβλητών στις επιμέρους κατηγορίες του δείγματος. Στην περίπτωση στατιστικά σημαντικών διαφορών απεικονίζονται τα αντίστοιχα θηκογράμματα για σύγκριση μεταξύ των ομάδων. Το θηκόγραμμα (boxplot), στην περιγραφική στατιστική, παρέχει πολλαπλές πληροφορίες για ένα σύνολο παρατηρήσεων: την χαμηλότερη μέτρηση, το πρώτο τεταρτημόριο (Q1), τη διάμεση τιμή, το τρίτο τεταρτημόριο (Q3), και την υψηλότερη τιμή μέτρησης. Οι αποστάσεις μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του θηκογράμματος βοηθούν να αποτυπωθεί το μέγεθος της διασποράς και η ασυμμετρία των δεδομένων.

4.1 Δείκτες αξιοπιστίας και ικανοποίησης

4.1.1 Εσωτερικό περιβάλλον προϋποθέσεις για το Ανθρώπινο Δυναμικό

Το κριτήριο 3 αφορά το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο θεωρείται το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας οργάνωσης και αποτελεί συχνά τη μεγαλύτερη επένδυση της. Μια δημόσια οργάνωση για να πετυχαίνει τους στρατηγικούς της στόχους οφείλει να αναλύει τις ανάγκες για ανθρώπινους πόρους, να δημιουργεί κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης και να αξιοποιεί τις ικανότητες του ώστε να συμβάλλουν στην επίτευξη αυτών των στόχων και στην αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της.

Υποκριτήριο 3.1 Προγραμματισμός, Διοίκηση και Βελτίωση του Ανθρώπινου Δυναμικού με διαφάνεια σε συνάρτηση και ευθυγράμμιση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό του οργανισμού.

➤ Στο εσωτερικό περιβάλλον, για το υποκριτήριο 3.1, η τιμή του δείκτη α του Cronbach είναι 0,943, δηλαδή είναι ιδιαίτερα ικανοποιητική, δεδομένου ότι τιμές του συντελεστή Cronbach άνω του 0,9 δηλώνουν υψηλή αξιοπιστία της κλίμακας μέτρησης.

Πίνακας 4 Ανάλυση αξιοπιστίας (υποκριτήριο 3.1)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,941	,943	7

Πίνακας 5 Στατιστικό Μέσος Όρος 'Item Statistics' (υποκριτήριο 3.1)

		Mean	Std. Deviation	N
1	Σε ποιο βαθμό αναλύονται οι υφιστάμενες και οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία στον Οργανισμό;	3,76	1,012	25
2	Σε ποιο βαθμό η πολιτική για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνει υπόψη μελλοντικές αρμοδιότητες και κοινωνικά κριτήρια;	3,52	,918	25
3	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται αντικειμενικά κριτήρια σχετικά με τις προσλήψεις, προαγωγές, αμοιβές, επιβραβεύσεις και κατανομή διοικητικών λειτουργιών;	3,88	1,166	25
4	Σε ποιο βαθμό διασφαλίζεται η επάρκεια του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού ώστε να επιτυγχάνεται η αποστολή του Οργανισμού και η εξισορρόπηση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων;	3,44	1,083	25
5	Σε ποιο βαθμό τα κριτήρια για την πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού αλλά και για τις ανταμοιβές, προαγωγές εξασφαλίζουν ίση και δίκαιη αντιμετώπιση;	3,56	1,325	25
6	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται περιγράμματα θέσεων εργασίας για την πρόσληψη και την εξέλιξη των υπαλλήλων στον Οργανισμό;	3,12	1,301	25
7	Σε ποιο βαθμό παρέχεται η απαραίτητη κατάρτιση και το απαραίτητο πλαίσιο εργασίας στο ανθρώπινο δυναμικό που ασχολείται με την ανάπτυξη και τη λειτουργία υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και υπηρεσιών δικτύου;	3,24	1,268	25
	Mean		Std. Deviation	
	3,502	Variance	6,995	
		48,927		

Υποκριτήριο 3.2 Προσδιορισμός, Ανάπτυξη και η αξιοποίηση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού σε εναρμόνιση των ατομικών επιδιώξεων τους με τους σκοπούς του οργανισμού.

➤ Στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, για το υποκριτήριο 3.2, η τιμή του δείκτη α του Cronbach είναι 0,810, είναι ιδιαίτερα ικανοποιητική υποδηλώνοντας υψηλό δείκτη αξιοπιστίας της κλίμακας μέτρησης .

Πίνακας 6 - Ανάλυση αξιοπιστίας (υποκριτήριο 3.2)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,799	,810	8

Πίνακας 7 Στατιστικό Μέσος Όρος 'Item Statistics'' (υποκριτήριο 3.2)

A/A		Mean	Std. Deviation	N
1	Σε ποιο βαθμό αναγνωρίζονται οι απαιτούμενες ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο;	3,80	,816	25
2	Σε ποιο βαθμό δημιουργείται συμφωνημένη πολιτική ανάπτυξης δεξιοτήτων σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο, λαμβάνοντας υπόψη ειδικές περιπτώσεις;	3,16	1,281	25
3	Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται η διαμόρφωση σύγχρονων προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης των εργαζομένων στον Οργανισμό, με βάση τις υπάρχουσες και τις μελλοντικές υπηρεσιακές και ατομικές ανάγκες του προσωπικού;	2,52	1,159	25
4	Σε ποιο βαθμό οι παλαιότεροι υπάλληλοι ή - και προϊστάμενοι του Οργανισμού βοηθούν ή καθοδηγούν τους νεότερους για την αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων τους;	4,28	1,173	25
5	Σε ποιο βαθμό προωθείται η εσωτερική (εντός του Οργανισμού) ή η εξωτερική (σε άλλους φορείς) κινητικότητα των υπαλλήλων;	2,60	1,155	25
6	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται σύγχρονες μέθοδοι επιμόρφωσης (με χρήση πολυμέσων, μάθηση πάνω σε τρέχοντα αντικείμενα του φορέα, ηλεκτρονική μάθηση);	3,00	1,472	25
7	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούνται οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες σε σχέση με το κόστος αλλά και το όφελος που προκύπτει;	3,12	1,810	25
8	Σε ποιο βαθμό εξετάζεται η αναγκαιότητα προώθησης της γυναικείας σταδιοδρομίας και η διαμόρφωση των απαραίτητων σχεδίων;	3,16	1,700	25
	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
	3,205	48,823	6,987	8

Υποκριτήριο 3.3 Ενεργοποίηση της συμμετοχής του προσωπικού μέσω της ανάπτυξης του ανοικτού διαλόγου και επίσημους διαύλους επικοινωνίας για να ενισχυθεί η ευημερία του

- Στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, για το υποκριτήριο 3.3, η τιμή του δείκτη α του Cronbach είναι 0,906, είναι ιδιαίτερα ικανοποιητική, δεδομένου ότι τιμές του συντελεστή Cronbach άνω του 0,9 υποδηλώνουν υψηλή αξιοπιστία της κλίμακας μέτρησης.

Πίνακας 8 Ανάλυση αξιοπιστίας (υποκριτήριο 3.3)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,905	,906	5

Πίνακας 9 Στατιστικό Μέσος Όρος 'Item Statistics' (υποκριτήριο 3.3)

A/A		Mean	Std. Deviation	N
1	Σε ποιο βαθμό επικρατεί στον Οργανισμό κλίμα ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου καθώς και ενθάρρυνσης της ομαδικής εργασίας;	3,56	1,121	25
2	Σε ποιο βαθμό δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την υποβολή και προώθηση εισηγήσεων, πρωτοβουλιών, προτάσεων των υπαλλήλων;	3,00	1,414	25
3	Σε ποιο βαθμό οι στόχοι του Οργανισμού και οι δείκτες μέτρησής τους, προσδιορίζονται με συμφωνία μεταξύ προϊσταμένων - υφισταμένων;	2,84	1,375	25
4	Σε ποιο βαθμό δίνεται έμφαση στις ανάγκες των κοινωνικά ευάλωτων εργαζομένων και των ΑμεΑ;	3,72	1,208	25
5	Σε ποιο βαθμό σχεδιάζεται και εφαρμόζεται πολιτική για μη μισθολογικές παροχές και επιβραβεύσεις στους υπαλλήλους;	2,36	1,287	25
	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
	3,096	29,927	5,471	5

4.1.2 Εσωτερικό περιβάλλον: αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό

Το κριτήριο 7 αναφέρεται στα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται από την οργάνωση σε συνάρτηση με τις αρμοδιότητες, τα κίνητρα, την ικανοποίηση, την αντίληψη και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Υποκριτήριο 7.1 Ανταπόκριση στις ανάγκες και τις προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού μέσω των αποτελεσμάτων της μέτρησης της αντίληψης του για τον οργανισμό.

➤ Στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, για το υποκριτήριο 7.1, η τιμή του δείκτη α του Cronbach είναι 0,926 και υποδηλώνει υψηλό δείκτη αξιοπιστίας με έναν ικανοποιητικό αριθμό ερωτήσεων.

Πίνακας 10 Ανάλυση αξιοπιστίας (υποκριτήριο 7.1)

Cronbach's Alpha	N of Items
,926	19

Πίνακας 11 Στατιστική Μέσος Όρος Item Statistics (υποκριτήριο 7.1)

A/A		Mean	Std. Deviation	N
1	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική τη συνολική απόδοση του Οργανισμού, σε σχέση με το ευρύτερο περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργεί;	4,24	,663	25
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική τη συμμετοχή των σπουδαστών / επιμορφούμενων στη λήψη αποφάσεων για το όραμα, την αποστολή και τις αξίες του Οργανισμού;	3,48	1,194	25
3	Σε ποιο βαθμό γνωρίζουν οι υπάλληλοι της ΕΣΔι τους στόχους της λειτουργίας ;	4,68	,900	25
4	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικό το επίπεδο ενημέρωσης του προσωπικού για πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων και την τήρηση της δεοντολογίας;	3,28	1,514	25
5	Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιητικός ο καταμερισμός αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπαλλήλων στον Οργανισμό;	3,52	,872	25
6	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως αποτελεσματικό τον τρόπο διοίκησης του Οργανισμού;	3,56	,870	25
7	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιβραβεύονται οι ατομικές και οι ομαδικές προσπάθειες των υπαλλήλων από τον Οργανισμό;	2,96	1,241	25
8	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητικούς τους εσωτερικούς μηχανισμούς διαλόγου-επικοινωνίας στο πλαίσιο της λειτουργίας του Οργανισμού;	3,52	1,122	25
9	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματικές τις διοικητικές διαδικασίες που ακολουθεί ο Οργανισμός στην καθημερινή του λειτουργία;	3,88	,833	25
10	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητικές τις προσπάθειες διοικητικού εκσυγχρονισμού που καταβάλλει ο Οργανισμός;	3,92	,862	25
11	Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιητικός ο χώρος στέγασης του Οργανισμού και το περιβάλλον εργασίας σε αυτό;	4,44	1,261	25
12	Σε ποιο βαθμό σας διευκολύνει ο Οργανισμός (διοίκηση - διαδικασίες της σχολής), στην προσπάθεια αντιμετώπισης προσωπικών σας προβλημάτων;	4,20	1,080	25
13	Σε ποιο βαθμό το ωράριο λειτουργίας του Οργανισμού διευκολύνει την ικανοποίηση των προσωπικών και οικογενειακών σας αναγκών;	4,64	,757	25
14	Σε ποιο βαθμό η πέραν του κανονικού ωραρίου εργασία σε ειδικές περιστάσεις, γίνεται όχι καταναγκαστικά, αλλά με προθυμία και τη συναίνεσή σας;	4,28	,891	25
15	Σε ποιο βαθμό ο Οργανισμός αντιμετωπίζει αποτελεσματικά θέματα όπως η άνεση, η υγιεινή και η ασφάλεια στους χώρους εργασίας;	4,64	1,186	25

16	Σε ποιο βαθμό ο Οργανισμός μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους με βάση την αρχή της ισότητας;	4,24	1,363	25
17	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως ουσιαστικό μέσο υποκίνησης, τη συμμετοχή σας, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για θέματα αποτελεσματικής λειτουργίας του Οργανισμού;	3,84	1,344	25
18	Σε ποιο βαθμό το ισχύον σύστημα αξιολόγησης προσωπικού αποτελεί μέσο υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και βοηθά την προσπάθεια αποτελεσματικής λειτουργίας του Οργανισμού;	3,16	1,313	25
19	Σε ποιο βαθμό ο Οργανισμός αναπτύσσει συστηματικά τις δυνατότητες, γνώσεις και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση και με τους στόχους που τίθενται (π.χ. ανάπτυξη δεξιοτήτων πληροφορικής σε συνδυασμό με το στόχο για την αύξηση των ηλεκτρονικά παρεχόμενων υπηρεσιών);	3,40	1,000	25
Mean		Variance		Std. Deviation
3,888		184,693		13,590

Υποκριτήριο 7.2 Ανταπόκριση στις ανάγκες και στις προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού μέσω **δεικτών αποτελεσματικότητας του.**

➤ Στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, για το υποκριτήριο 7.2, η τιμή του δείκτη α του Cronbach είναι 0,591, επειδή συμπληρώθηκε μόνο από έντεκα (11) στελέχη, ως εκ τούτου δεν θα θεωρηθεί ιδιαίτερα χαμηλή.

Πίνακας 12 Ανάλυση αξιοπιστίας (υποκριτήριο 7.2)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,570	,591	11

Πίνακας 13 Στατιστική Μέσος Όρος (υποκριτήριο 7.2)

A/A		Mean	Std. Deviation	N
1	Σε ποιο βαθμό καταγράφονται αδικαιολόγητες απουσίες του προσωπικού από τον Οργανισμό;	2,27	1,737	11
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι το προσωπικό υποπίπτει σε σφάλματα σχετικά με την υπηρεσιακή του συμπεριφορά;	2,36	1,027	11
3	Σε ποιο βαθμό το προσωπικό υποβάλλει παράπονα για υπηρεσιακά θέματα;	2,73	1,009	11
4	Σε ποιο βαθμό η απόδοση του προσωπικού μετρείται με τη χρήση δεικτών;	1,82	1,168	11

5	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως επαρκή τη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών από το προσωπικό;	4,55	,688	11
6	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται συστηματικά τομείς όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων;	3,36	1,362	11
7	Σε ποιο βαθμό το προσωπικό ανταποκρίνεται επαρκώς στις ανάγκες των σπουδαστών / επιμορφούμενων με τους οποίους συναλλάσσεται η ΕΣΔι;	5,27	,905	11
8	Σε ποιο βαθμό κρίνετε επαρκή την εναλλαγή καθηκόντων μέσα στον Οργανισμό;	3,18	1,401	11
9	Σε ποιο βαθμό υπάρχει πολιτική υποκίνησης με τη χρήση δεικτών για το προσωπικό ;	1,82	,982	11
10	Σε ποιο βαθμό καταγράφονται οι συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ υπαλλήλων ή ομάδων εντός του Οργανισμού;	1,64	,809	11
11	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την εθελοντική συμμετοχή σε δραστηριότητες κοινωνικής ευθύνης που προωθεί ο οργανισμός;	3,27	1,679	11
Mean		Variance		Std. Deviation
2,934		33,218		5,764
				11

4.1.3 Αποτελέσματα Προσανατολισμένα προς τους “πελάτες” - Λήπτες υπηρεσιών

Το κριτήριο 6 αποτυπώνει τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η οργάνωση σε σχέση με την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πολιτών / πελατών της.

Υποκριτήριο 6.1 Ανταπόκριση στις ανάγκες και στις προσδοκίες των σπουδαστών/ληπτών υπηρεσιών, μέσω των αποτελεσμάτων των μετρήσεων της αντίληψης τους για τον οργανισμό.

➤ Στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, για το υποκριτήριο 6.1, η τιμή του δείκτη α του Cronbach 0,906, είναι ιδιαίτερα ικανοποιητική και υποδηλώνει υψηλό δείκτη αξιοπιστίας.

Πίνακας 14 Ανάλυση αξιοπιστίας (υποκριτήριο 6.1)

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
,897	,906	10

Πίνακας 15 Στατιστική Μέσος Όρος 'Item Statistics' (υποκριτήριο 6.1)

	Mean	Std. Deviation	N

1	Σε ποιο βαθμό κρίνετε την μεταχείριση των υποθέσεων των σπουδαστών από τον Οργανισμό ως φιλική και δίκαιη;	4,84	,954	146
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δραστηριότητα της Σχολής ευέλικτη στην αντιμετώπιση μεμονωμένων προβλημάτων των σπουδαστών;	4,41	1,173	146
3	Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις προληπτικές ενέργειες της Σχολής για να ανταποκριθεί στις ανάγκες των σπουδαστών;	4,34	1,189	146
4	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι η συμμετοχή των σπουδαστών στον σχεδιασμό της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών συμβάλλει στην ποιοτική αναβάθμισή τους; (π.χ. λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες τους);	4,54	1,175	146
5	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε εύκολη την πρόσβαση στους χώρους στέγασης της Σχολής (με τα ΜΜΜ, χώροι στάθμευσης, χώροι αναμονής πολιτών/σπουδαστών, ΑμεΑ);	4,14	1,383	146
6	Σε ποιο βαθμό είναι εύκολη η πρόσβαση των σπουδαστών στις υπηρεσίες που τους παρέχονται; Π.χ. παρέχονται υπηρεσίες με μεθόδους ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης μέσω του διαδικτύου;	4,68	1,179	146
7	Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες οι πληροφορίες που παρέχει η Σχολή (με κάθε διαθέσιμο μέσο) στους σπουδαστές, για διοικητικές υποθέσεις που τους αφορούν;	4,83	1,020	146
8	Σε ποιο βαθμό κρίνετε αξιόπιστες τις συμβουλές που παρέχει η Σχολή προς τους σπουδαστές στο πλαίσιο της διαδικασίας διεκπεραίωσης υποθέσεων που τους αφορούν;	4,89	,976	146
9	Σε ποιο βαθμό ανταποκρίνεται η Σχολή στην παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τις εκάστοτε διαφορετικές ανάγκες των σπουδαστών σε σχέση με το φύλο, την ηλικία κλπ.	4,64	1,138	146
10	Σε ποιο βαθμό διενεργούνται έρευνες γνώμης των σπουδαστών για την οργάνωση και τις παρεχόμενες από αυτή υπηρεσίες;	4,08	1,429	146
Mean		Variance	Std. Deviation	N of Items
4,538		71,286	8,443	10

Υποκριτήριο 6.2 Ανταπόκριση στις ανάγκες και στις προσδοκίες των σπουδαστών / ληπτών υπηρεσιών, μέσω των αποτελεσμάτων των μετρήσεων της απόδοσης του οργανισμού

➤ Στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, για το υποκριτήριο 6.2, η τιμή του δείκτη α του Cronbach είναι 0,939, είναι ιδιαίτερα ικανοποιητική, υποδηλώνοντας υψηλό δείκτη αξιοπιστίας.

Πίνακας 16 Ανάλυση αξιοπιστίας (υποκριτήριο 6.2)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,938	,939	9

Πίνακας 17 Στατιστική Μέσος Όρος 'Item Statistics' (υποκριτήριο 6.2)

A/A		Mean	Std. Deviation	N
1	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για θέματα που αφορούν την εικόνα της ΕΣΔι προς το κοινό; (π.χ. αριθμός παραπόνων, επίπεδο ικανοποίησης - εμπιστοσύνης των εμπλεκόμενων για την εικόνα του Οργανισμού, οι παρεχόμενες υπηρεσίες, ο χρόνος αναμονής για την εξυπηρέτησή τους, απαιτούμενος χρόνος για τη διεκπεραίωση των υποθέσεών τους, επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού, θέματα επικοινωνίας και διαχείρισης κοινού, τιμή κόστους των υπηρεσιών)	3,67	1,319	146
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι βρίσκεται το επίπεδο του Οργανισμού σε θέματα που αφορούν τη συμμετοχή των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία του (άλλες Υπηρεσίες, επιχειρήσεις κλπ.) στη διαδικασία σχεδιασμού και της παροχής διοικητικών υπηρεσιών καθώς και σχετικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων;	4,12	1,162	146
3	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για την αξιοποίηση προτάσεων των σπουδαστών/ επιμορφούμενων για οργανωτικές βελτιώσεις;	3,71	1,329	146
4	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για την αποτελεσματικότητα της χρήσης νέων και καινοτόμων μεθόδων, στην διαδικασία διεκπεραίωσης υποθέσεων σπουδαστών/ επιμορφούμενων;	3,69	1,367	146
5	Σε ποιο βαθμό έχουν προβλεφθεί πολιτικές για την παρακολούθηση συμμόρφωσης με δημοσιευμένα πρότυπα υπηρεσιών;	3,60	1,427	146
6	Σε ποιο βαθμό βάσει μετρήσιμων στοιχείων διαπιστώνεται η ύπαρξη σφαλμάτων που οδηγούν στην επανεξέταση υποθέσεων και στην ανάκληση αποφάσεων;	3,44	1,414	146
7	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως ικανοποιητική την προσπάθεια για τη βελτίωση της διαθεσιμότητας, ακρίβειας και διαφάνειας της πληροφόρησης που παρέχει ο Οργανισμός, προς τους σπουδαστές/ επιμορφούμενων;	4,40	1,148	146
8	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι οι χρησιμοποιούμενοι διάυλοι επικοινωνίας ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ανάγκες των σπουδαστών/ επιμορφούμενων;	4,47	1,266	146
9	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι βρίσκεται το επίπεδο της διαθεσιμότητας και της ακρίβειας των παρεχόμενων πληροφοριών;	4,63	1,051	146
	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
	3,970	89,107	9,440	9

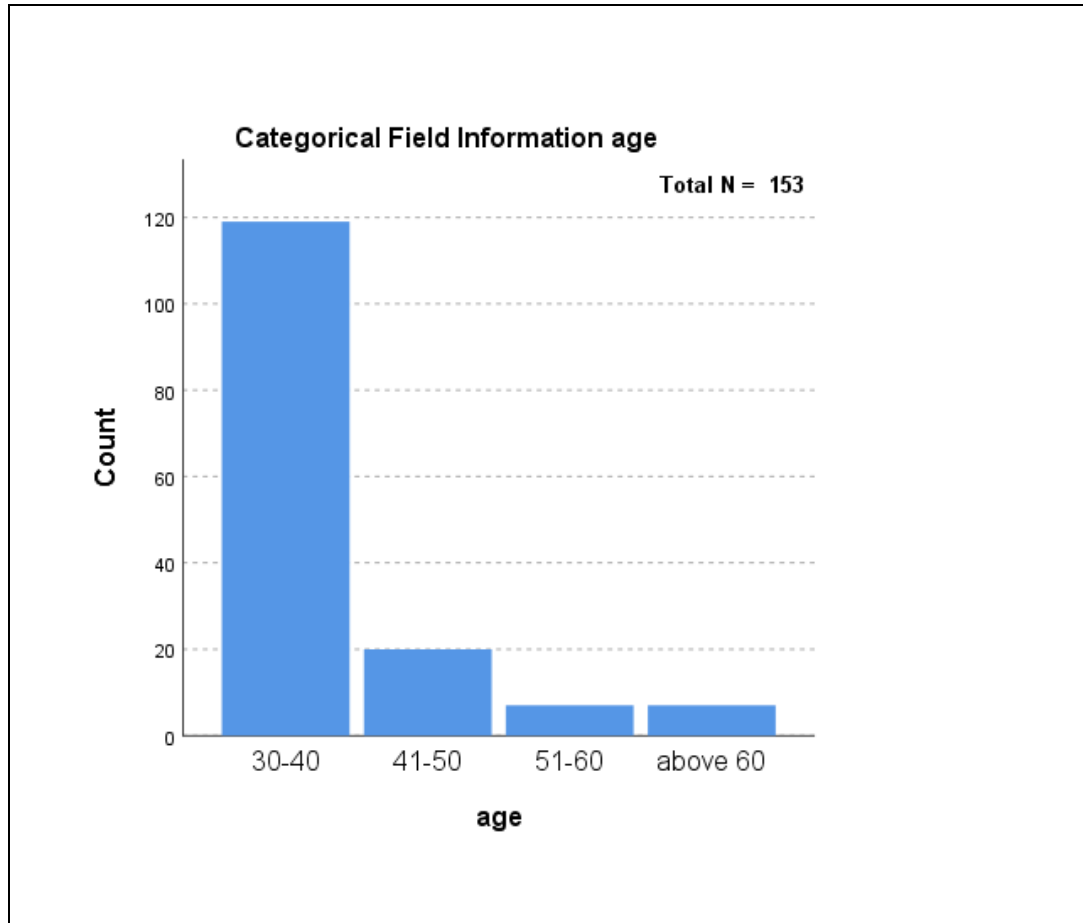
4.2 Περιγραφική Στατιστική

Το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα ανά ιδιότητα, ηλικία και σύνολο απαντήσεων απεικονίζεται στον πίνακα 18 καθώς και στα παρακάτω διαγράμματα (1,2).

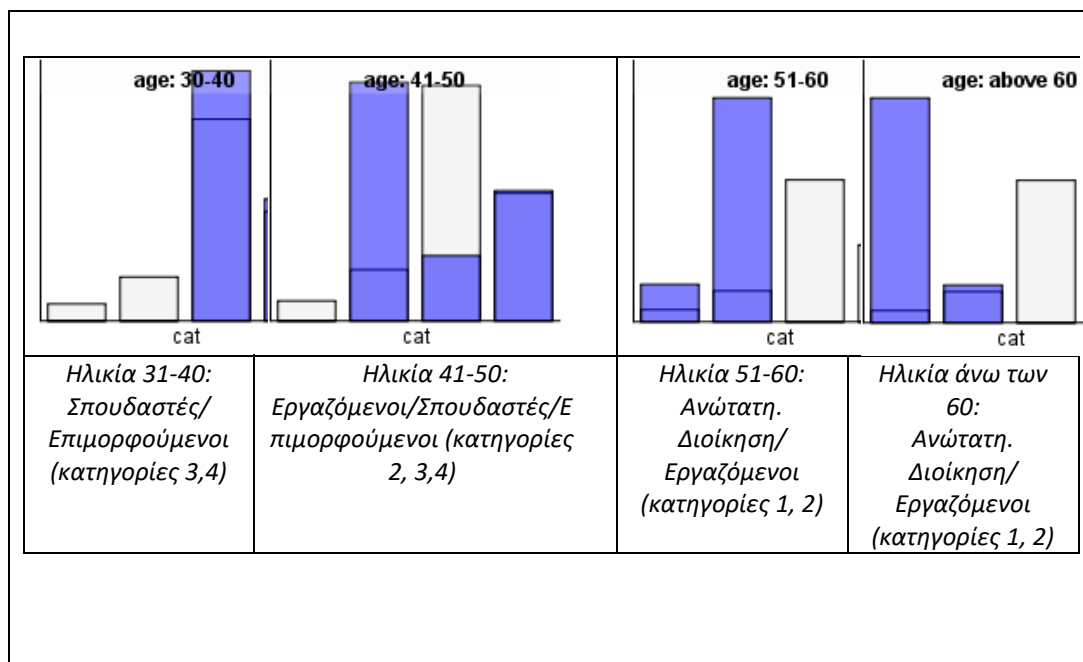
Πίνακας 18 Συμμετέχοντες ανά θέση εργασίας και ηλικία

Κατηγορία	Αριθμός Συμμετεχόντων/Ηλικία	Ηλικία			
		30-40	41-50	51-60	61-
Ανώτατη. Διοίκηση	7			1	6
Εργαζόμενοι	18	0	11	6	1
Σπουδαστές	83	81	2	0	0
Επιμορφούμενοι	45	38	7	0	0
	153	119	20	7	7

Διάγραμμα 1 Σύνολο ερωτηθέντων ανά ηλικία



Διάγραμμα 2 Ανά ηλικία/θέση εργασίας και υποκριτήρια απαντήσεων



Ακολουθούν έλεγχοι για τη σύγκριση μεταξύ απαντήσεων των ομάδων συμμετεχόντων ως προς την ιδιότητά τους (ανώτατη διοίκηση, εργαζόμενοι, σπουδαστές, επιμορφούμενοι).

Λόγω του μικρού μεγέθους του δείγματος ιδιαίτερα στις κατηγορίες της ανώτατης διοίκησης (7) και των εργαζομένων (18) επιλέχθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis, ο οποίος δίνει τη δυνατότητα γραφικής απεικόνισης των συγκρίσεων μεταξύ (περισσότερων από δύο) κατηγοριών σε δεδομένα που δεν ακολουθούν απαραίτητα την κανονική κατανομή.

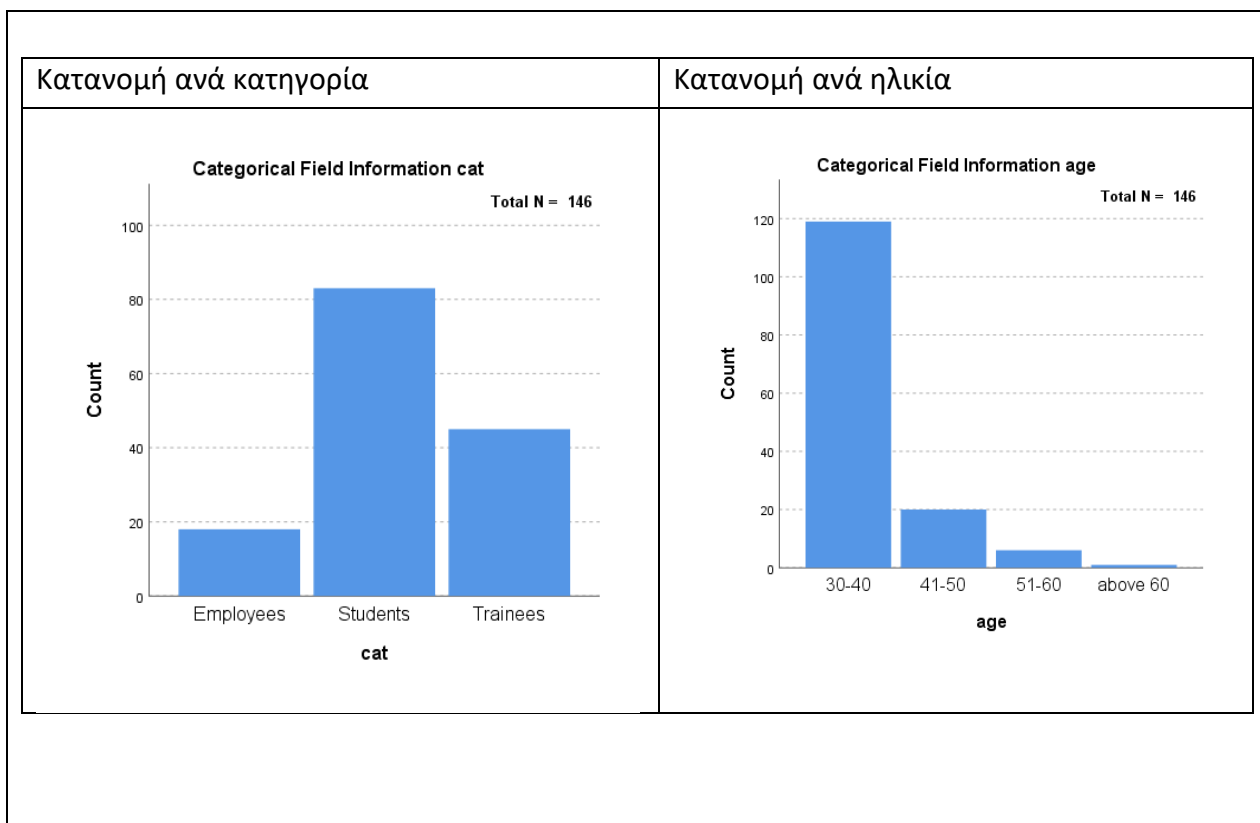
4.2.1 Αποτελέσματα προσανατολισμένα στους Λήπτες Υπηρεσιών

Στο κριτήριο 6 αποτυπώνονται τα αποτελέσματα που πέτυχε η ΕΣΔι σε σχέση με την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πολιτών / πελατών της.

Τις ερωτήσεις του κριτηρίου 6 απάντησαν εργαζόμενοι, σπουδαστές και επιμορφούμενοι (σύνολο: 146). Η κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ανά κατηγορία και ηλικία αποτυπώνεται στο παρακάτω ιστόγραμμα (Διάγραμμα 3). Εντούτοις δεν μπόρεσαν να γίνουν συγκρίσεις ανά ηλικία, γιατί οι αντίστοιχοι έλεγχοι K-W δεν είναι στατιστικά σημαντικοί ($\text{sig.} > 0.05$). Τα αποτελέσματα αυτά είναι αναμενόμενα, δεδομένου ότι η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων

(σπουδαστές και επιμορφούμενοι) ανήκουν σε μία μόνο ηλικιακή ομάδα (από 30 έως 40 ετών) (παράρτημα 2).

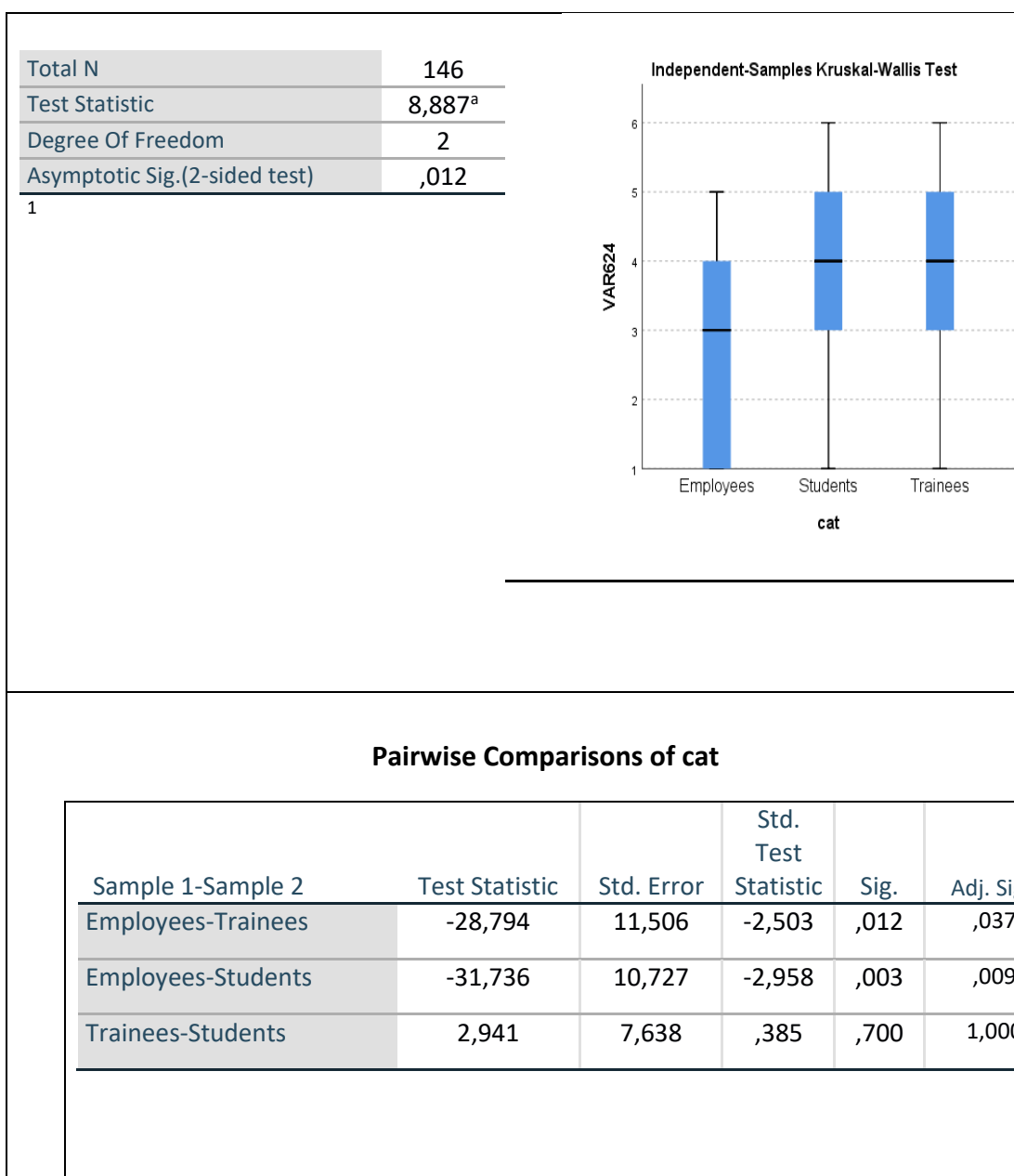
Διάγραμμα 3 Κατανομή ανά κατηγορία και ηλικία



Διάγραμμα 4 Σύγκριση απαντήσεων ανά κατηγορία θέσης εργασίας

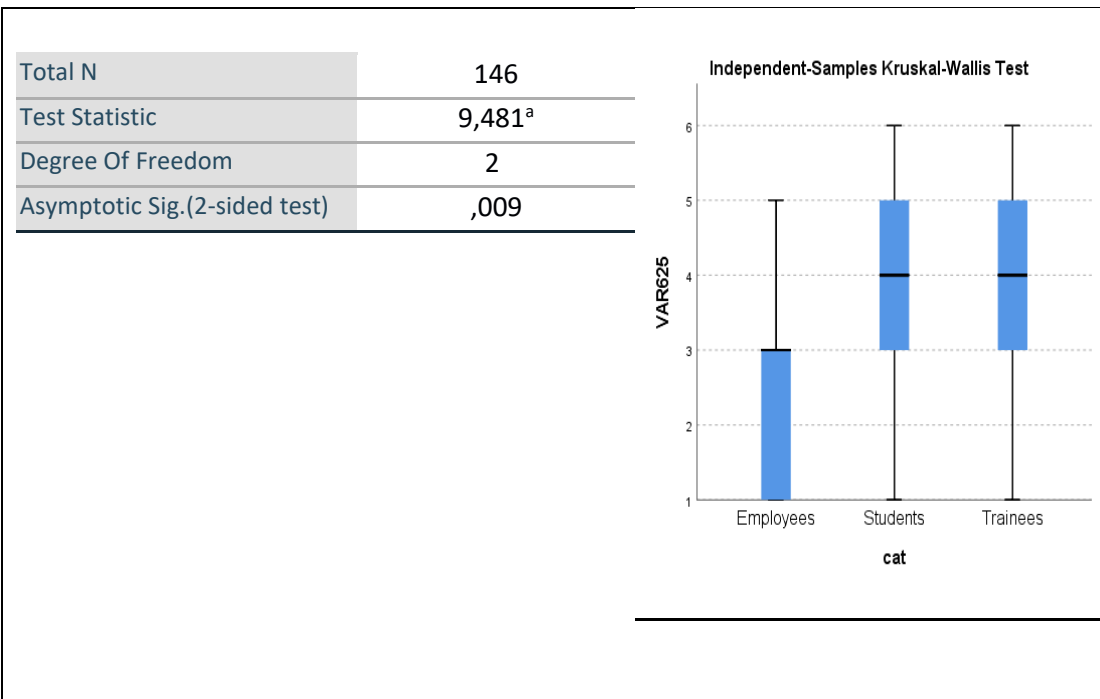
Στο υποκριτήριο 6.2 μετρήθηκαν τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τους δείκτες εσωτερικής διαχείρισης της ΕΣΔι και τα οποία θα μπορέσουν να λειτουργήσουν καθοδηγητικά για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της

Ερώτηση 4: Σε ποιο βαθμό υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για την αποτελεσματικότητα της χρήσης νέων και καινοτόμων μεθόδων, στην διαδικασία διεκπεραίωσης υποθέσεων σπουδαστών/ επιμορφωμένων;



¹a) Η στατιστική δοκιμή είναι προσαρμοσμένη για δέσμες

Ερώτηση 5: Σε ποιο βαθμό έχουν προβλεφθεί πολιτικές για την παρακολούθηση συμμόρφωσης με δημοσιευμένα πρότυπα υπηρεσιών;

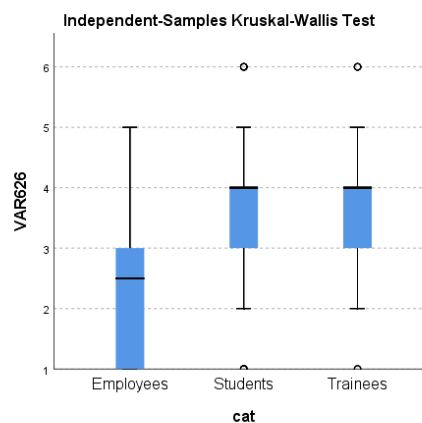


Pairwise Comparisons of cat

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. ^a
Employees-Students	-31,727	10,728	-2,957	,003	,009
Employees-Trainees	-32,417	11,507	-2,817	,005	,015
Students-Trainees	-,690	7,639	-,090	,928	1,000

Ερώτηση 6: Σε ποιο βαθμό βάσει μετρήσιμων στοιχείων διαπιστώνεται η ύπαρξη σφαλμάτων που οδηγούν στην επανεξέταση υποθέσεων και στην ανάκληση αποφάσεων;

Total N	146
Test Statistic	10,474 ^a
Degree Of Freedom	2
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,005



Pairwise Comparisons of cat

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. ^a
Employees-Students	-32,115	10,698	-3,002	,003	,008
Employees-Trainees	-35,306	11,474	-3,077	,002	,006
Students-Trainees	-3,191	7,617	-,419	,675	1,000

Όπως ήταν αναμενόμενο οι διαφορές είναι σημαντικές ανάμεσα στις απαντήσεις των εργαζομένων και των δύο εξυπηρετούμενων ομάδων (σπουδαστές και επιμορφούμενοι).

Ειδικότερα, στη συγκεκριμένη ερώτηση (6.2.4) που αφορά στην ύπαρξη δεικτών αποτελεσματικότητας για την χρήση καινοτόμων μεθόδων, οι εργαζόμενοι κρίνουν και κατά συνέπεια βαθμολογούν χαμηλότερα. Αντίθετα, οι σπουδαστές και οι επιμορφούμενοι κρίνουν ενδεχομένως επιεικέστερα ή έπειτα από σύγκριση με άλλους φορείς του δημόσιου τομέα. Επίσης στο ερώτημα (6.2.5) που αφορά πολιτικές για την παρακολούθηση συμμόρφωσης με δημοσιευμένα πρότυπα υπηρεσιών, οι εξυπηρετούμενες ομάδες βαθμολογούν επιεικέστερα από τους εργαζόμενους πιθανολογώντας για την επικρατούσα αντίληψη ως προς μία γενική εικόνα εσωστρέφειας του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Τέλος στο ερώτημα (6.2.6) αναφορικά με τις μετρήσεις στοιχείων για επανεξέταση ή ανάκληση εσφαλμένων αποφάσεων, οι εργαζόμενοι βαθμολογούν επιεικέστερα από τις δύο άλλες ομάδες πιθανόν λόγω των

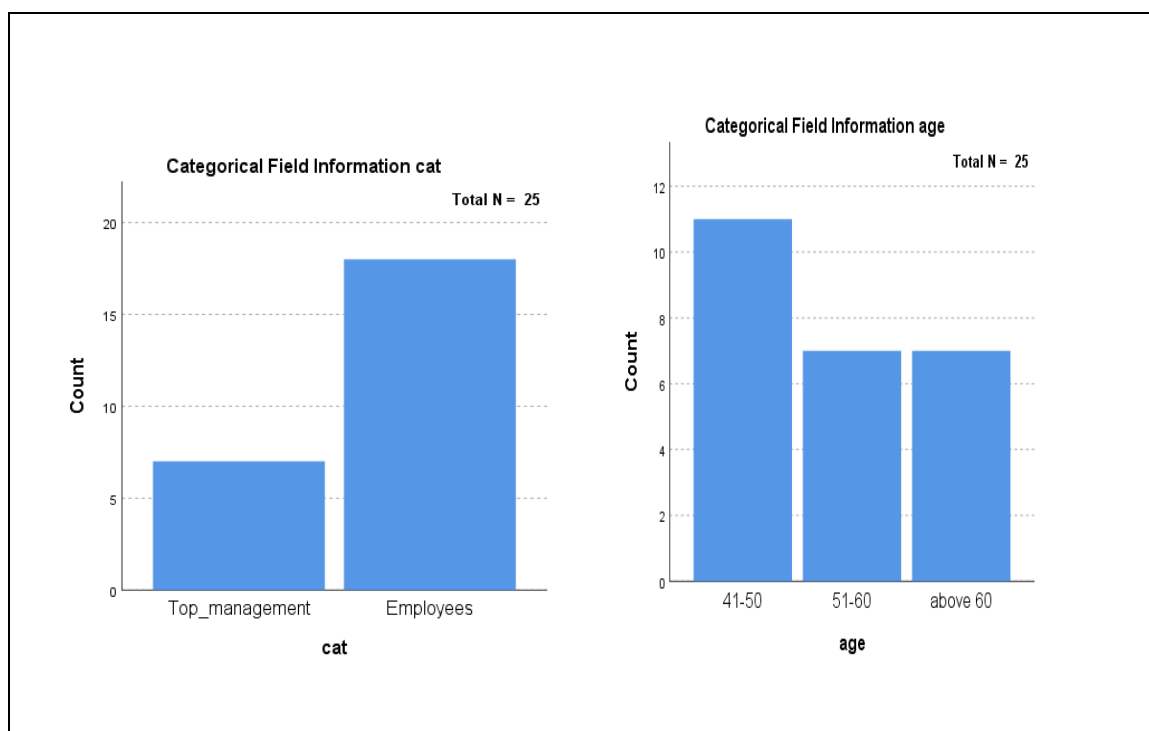
διαφορετικών εμπειριών, αρμοδιοτήτων και εκτελεσθέντων καθηκόντων που ασκούν καθημερινά για τη λειτουργία του οργανισμού.

4.2.2 Προϋποθέσεις για το Ανθρώπινο Δυναμικό

Στο κριτήριο 3 εξετάζεται η αποτελεσματική διαχείριση και διοίκηση των ανθρώπινων πόρων που επιτρέπουν την οργάνωση να πετυχαίνει τους στρατηγικούς της στόχους και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της αξιοποιώντας τα πλεονεκτήματα και τις ικανότητες των υπαλλήλων

Τις ερωτήσεις απάντησαν επτά (7) μέλη της Ανώτατης Διοίκησης και δέκα οκτώ (18) εργαζόμενοι [σύνολο: είκοσι πέντε (25)]. Η κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα αποτυπώνεται στο παρακάτω ιστόγραμμα.

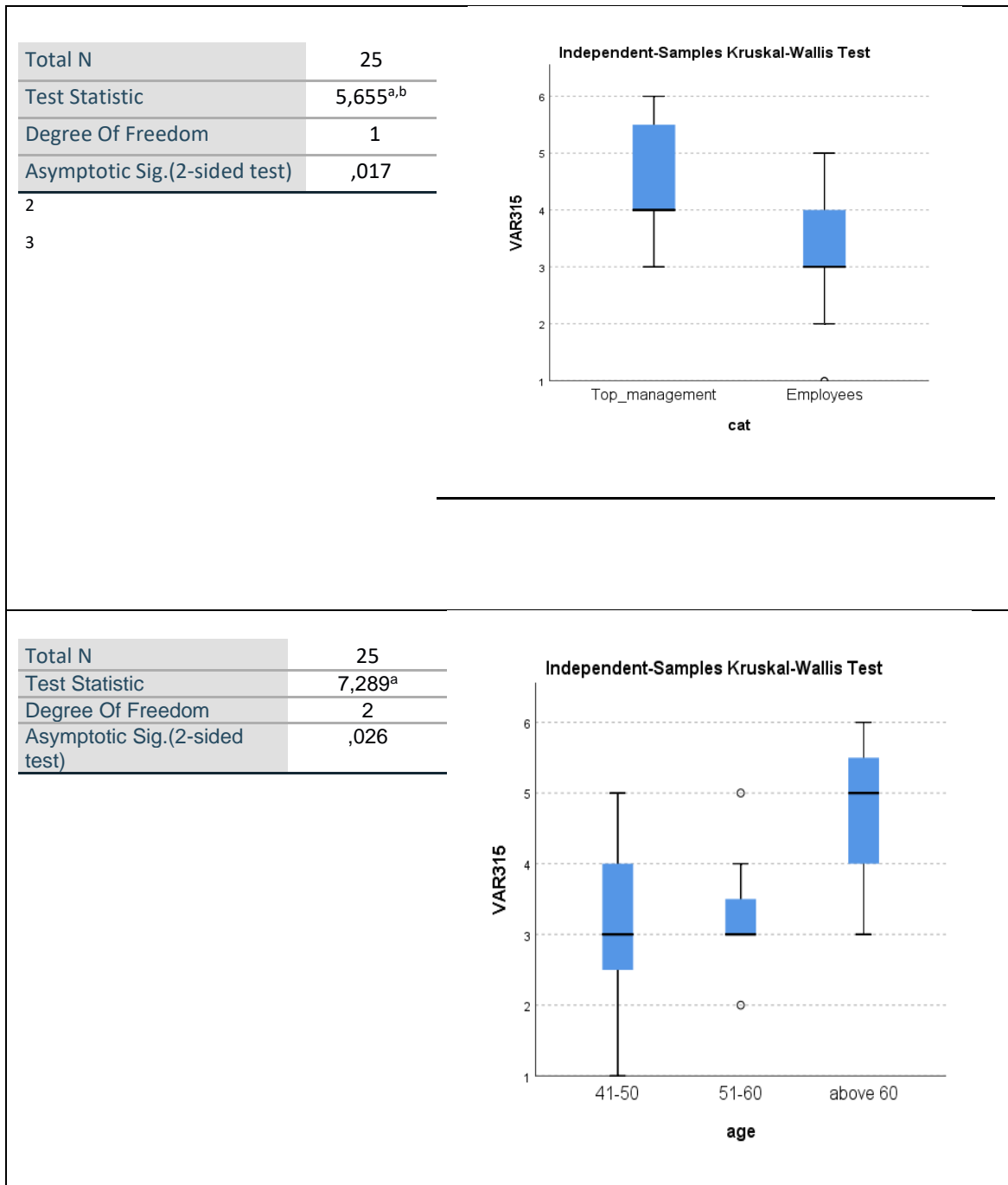
Διάγραμμα 5 Κατανομή ανά κατηγορία και ηλικία



Διάγραμμα 6 Σύγκριση υποκριτηρίου 3.1.5

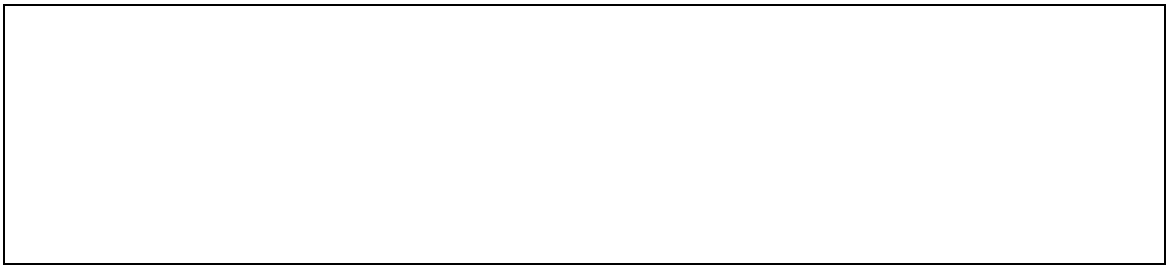
Υποκριτήριο 3.1 Προγραμματισμός, διοίκηση και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνάρτηση και ευθυγράμμιση με τη στρατηγική του οργανισμού.

Ερώτημα 5: Σε ποιο βαθμό τα κριτήρια για την πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού αλλά και για τις ανταμοιβές, προαγωγές εξασφαλίζουν ίση και δίκαιη αντιμετώπιση;



²a) Η στατιστική δοκιμή είναι προσαρμοσμένη για δέσμες

³b) Δεν πραγματοποιούνται πολλαπλές συγκρίσεις επειδή υπάρχουν λιγότερα από τρία πεδία δοκιμών



Pairwise Comparisons of age

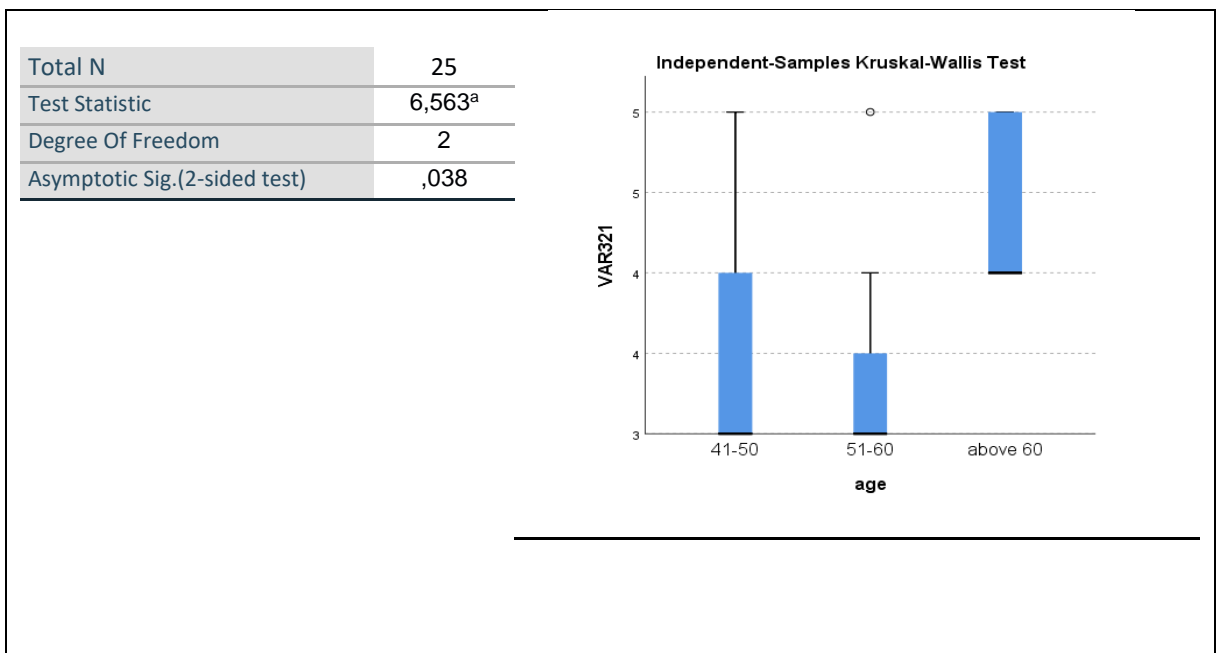
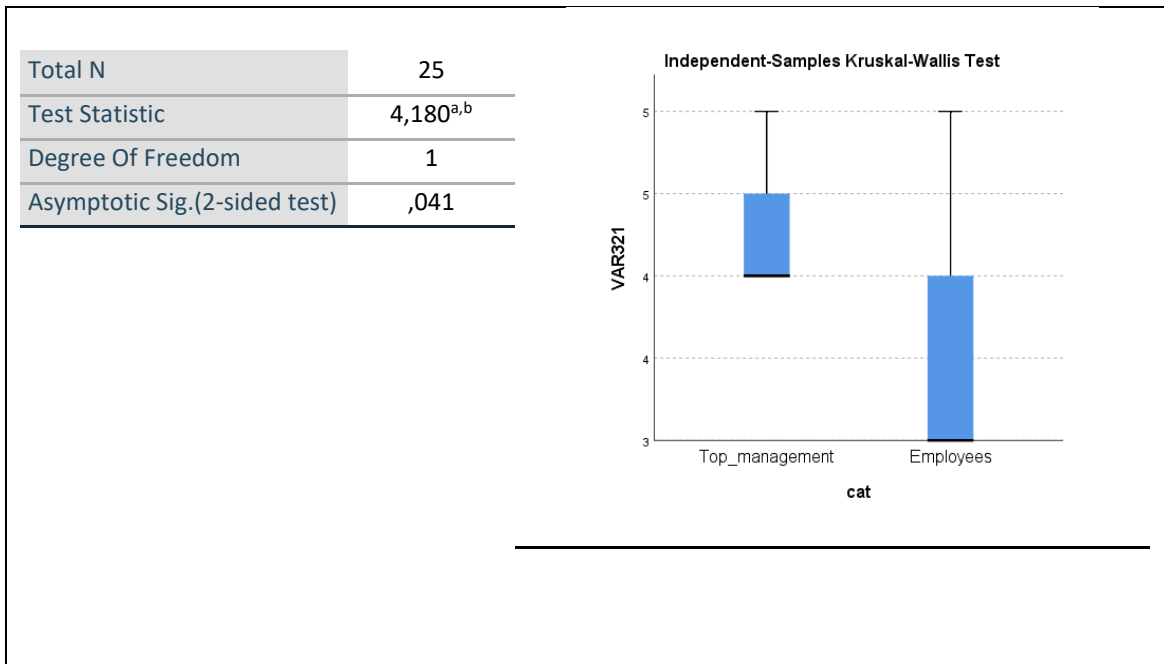
Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. ^a
41-50-51-60	-,753	3,442	-,219	,827	1,000
41-50-above 60	-8,825	3,442	-2,564	,010	,062
51-60-above 60	-8,071	3,805	-2,121	,034	,203

Παρατηρείται ότι η ανώτατη διοίκηση απαντά υψηλότερα από ότι οι υπάλληλοι οι οποίοι ενδεχομένως να έχουν άλλες προσδοκίες, στόχους ή επιθυμίες για την επαγγελματική τους καριέρα το οποίο διαφαίνεται και από την ηλικιακή κατηγορία.

Διάγραμμα 7 Σύγκριση υποκριτηρίου 3.2.1

Υποκριτήριο 3.2 Προσδιορισμός, ανάπτυξη και χρησιμοποίηση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού σε εναρμόνιση των ατομικών επιδιώξεων τους με τους σκοπούς του οργανισμού.

Ερώτημα 1: Σε ποιο βαθμό αναγνωρίζονται οι απαιτούμενες ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο;



Pairwise Comparisons of age

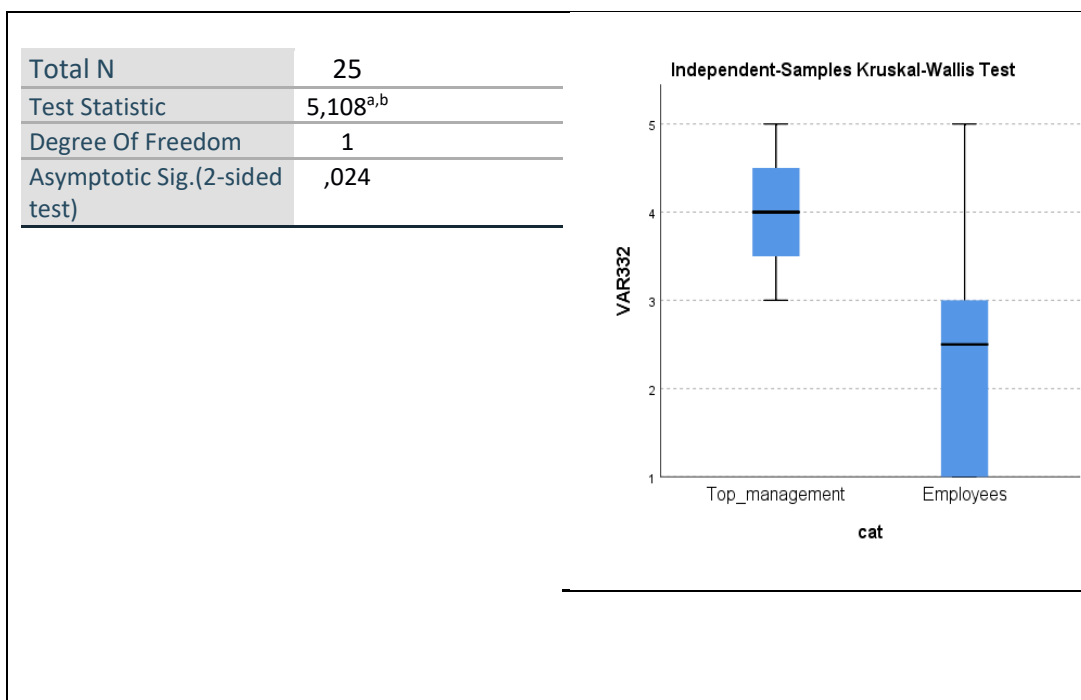
Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. ^a
51-60-41-50	1,877	3,318	,566	,572	1,000
51-60-above 60	-8,786	3,669	-2,395	,017	,050
41-50-above 60	-6,909	3,318	-2,082	,037	,112

Παρατηρείται ότι η ανώτατη διοίκηση αξιολογεί υψηλότερα από τους εργαζομένους πιθανόν επειδή ανήκει σε υψηλές ιεραρχικά θέσεις στο δικαστικό σώμα με ιδιαίτερες εμπειρίες και γνώσεις τόσο διαδικαστικές όσο και σε νομικά θέματα σε σχέση με τους υπαλλήλους που ασκούν καθήκοντα σε διαδικαστικές, διοικητικές και οικονομικές υποθέσεις.

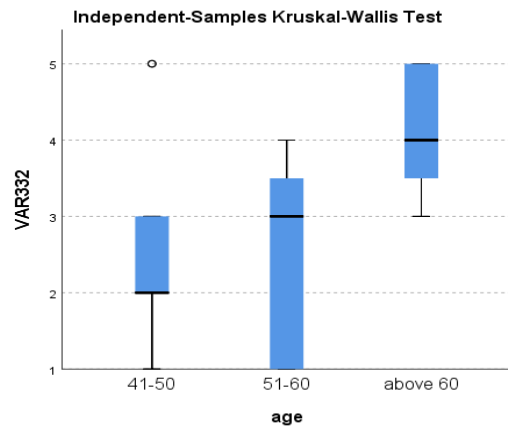
Διάγραμμα 8 Σύγκριση υποκριτηρίου 3.3.2

Υποκριτήριο 3.3 Ενεργοποίηση της συμμετοχής του προσωπικού μέσω της ανάπτυξης του ανοικτού διαλόγου και της ενδυνάμωσής του υποστηρίζοντας την ευημερία του.

Ερώτημα2: Σε ποιο βαθμό δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την υποβολή και προώθηση εισηγήσεων, πρωτοβουλιών, προτάσεων των υπαλλήλων;



Total N	25
Test Statistic	6,487 ^a
Degree Of Freedom	2
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,039



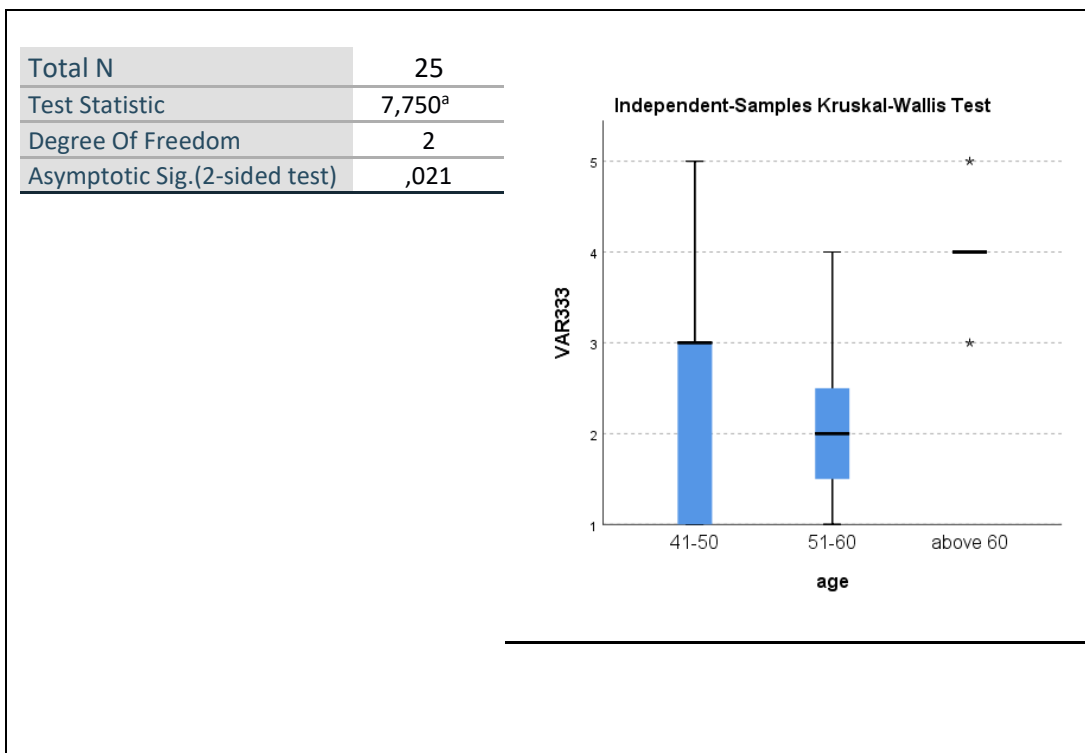
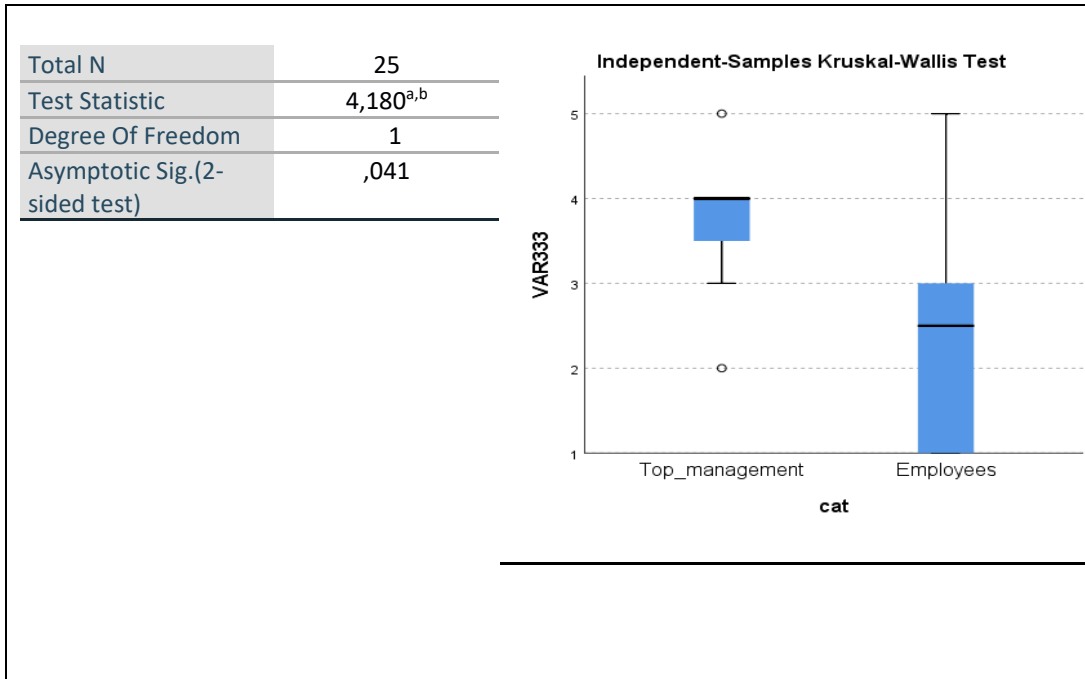
Pairwise Comparisons of age

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. ^a
51-60-41-50	,714	3,478	,205	,837	1,000
51-60-above 60	-8,571	3,845	-2,229	,026	,077
41-50-above 60	-7,857	3,478	-2,259	,024	,072

Είναι αναμενόμενο να παρατηρείται διαφορά αντίληψης στις δύο κατηγορίες, αφενός δεν προβλέπεται στο καταστατικό του οργανισμού αφετέρου δεν είχε προταθεί μέχρι πρόσφατα ως πρωτοβουλία, επιθυμία ή ανάγκη από τους εργαζόμενους.

Διάγραμμα 9 Σύγκριση υποκριτηρίου 3.3.3

Ερώτημα 3: Σε ποιο βαθμό οι στόχοι του Οργανισμού και οι δείκτες μέτρησής τους, προσδιορίζονται με συμφωνία μεταξύ προϊσταμένων - υφισταμένων;



Pairwise Comparisons of age

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. ^a
51-60-41-50	1,961	3,476	,564	,573	1,000
51-60-above 60	-9,929	3,843	-2,584	,010	,029
41-50-above 60	-7,968	3,476	-2,292	,022	,066

Παρατηρείται ότι η ανώτατη διοίκηση απαντά επίσης υψηλότερα από τους υπαλλήλους, πιθανολογώντας της εκπλήρωσης των στόχων του οργανισμού και της γενικής εφαρμογής μιας αποτελεσματικής διοίκησης.

4.2.3 Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο κριτήριο 7 αποτυπώνονται τα αποτελέσματα που πέτυχε ο οργανισμός σε συνάρτηση με τις αρμοδιότητες, τα κίνητρα, την ικανοποίηση, την αντίληψη και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού του.

Υποκριτήριο 7.1 *Μέτρηση της αντίληψης του ανθρώπινου δυναμικού ως προς τον οργανισμό, βάσει των αναγκών και προσδοκιών του.*

Τις ερωτήσεις απάντησαν επτά (7) μέλη της Ανώτατης Διοίκησης και δέκα οκτώ (18) εργαζόμενοι (σύνολο: 25).

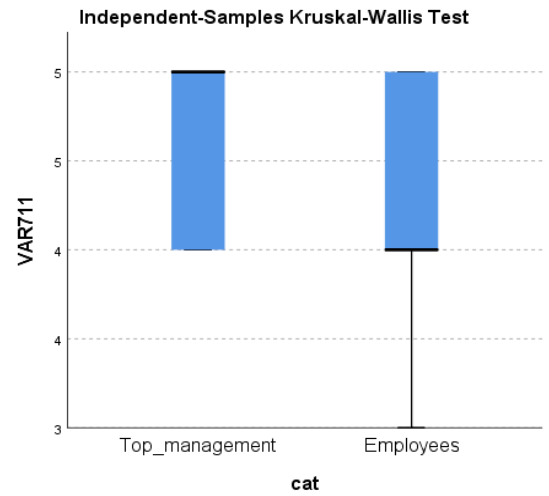
Υποκριτηρίου 7.2 *Εσωτερικές μετρήσεις δεικτών απόδοσης(συνολική συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού, επιδόσεις, ανάπτυξη δεξιοτήτων, κίνητρα, επίπεδο συμμετοχής του).*

Απαντήθηκε μόνο από την Ανώτατη Διοίκηση και τους προϊσταμένους των τμημάτων (σύνολο 11), ως εκ τούτου δεν επιτεύχθηκε εξαγωγή συγκρίσεων λόγω του μικρού δείγματος (παράρτημα 2).

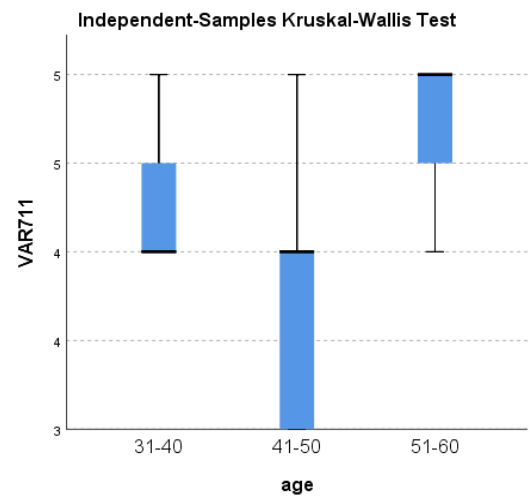
Όπως φαίνεται στις αντίστοιχες συγκρίσεις των απαντήσεων (θηκογράμματα) στις ερωτήσεις του **υποκριτηρίου 7.1** (επίπεδο σημαντικότητας: 0.05), η Ανώτατη Διοίκηση αξιολογεί τα αποτελέσματα υψηλότερα από τους εργαζόμενους πιθανόν λόγω των διαφορετικών ευθυνών, αρμοδιοτήτων και εκτελεσθέντων καθηκόντων που ασκούν οι δύο κατηγορίες.

Ερώτημα 1: Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική τη συνολική απόδοση του Οργανισμού, σε σχέση με το ευρύτερο περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργεί;

Total N	100
Test Statistic	9,840a,b
Degree Of Freedom	1
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,002



Total N	25
Test Statistic	7,506a
Degree Of Freedom	2
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,023

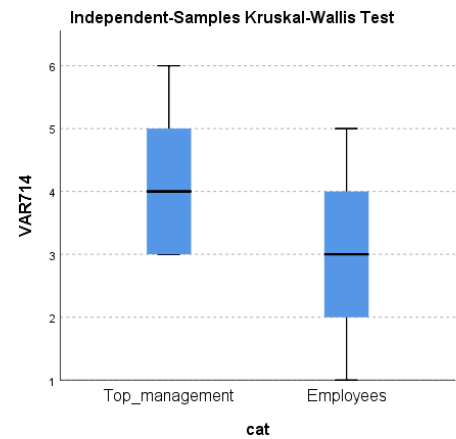


Pairwise comparisons of age

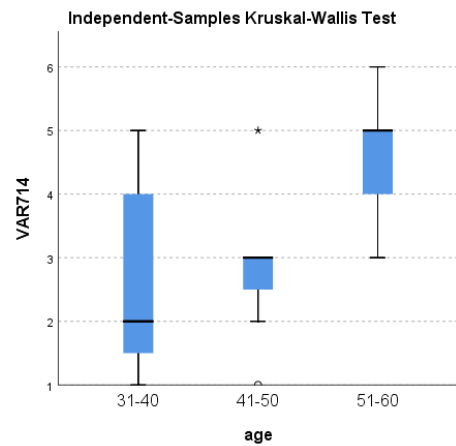
Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. ^a
41-50-31-40	4,857	3,207	1,514	,130	,390
41-50-51-60	-9,714	3,546	-2,740	,006	,018
31-40-51-60	-4,857	3,207	-1,514	,130	,390

Ερώτημα 4: Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικό το επίπεδο ενημέρωσης του προσωπικού για πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων και την τήρηση της δεοντολογίας;

Total N	100
Test Statistic	17,113 ^{a,b}
Degree Of Freedom	1
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,000



Total N	25
Test Statistic	7,066 ^a
Degree Of Freedom	2
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,029



Pairwise Comparisons of age

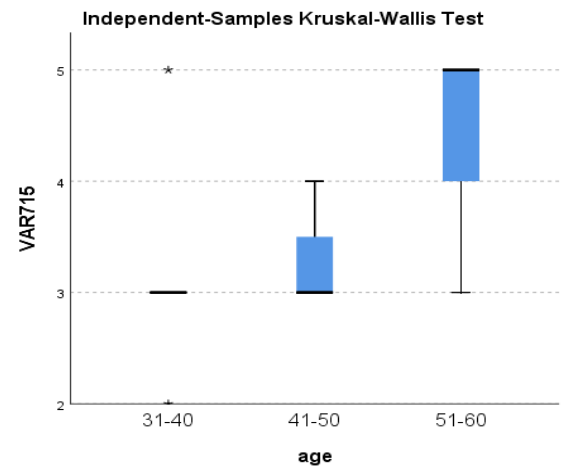
Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
31-40-41-50	-,519	3,489	-,149	,882	1,000
31-40-51-60	-8,734	3,489	-2,503	,012	,033
41-50-51-60	-8,214	3,858	-2,129	,033	,100

Ερώτημα 5: Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιητικός ο καταμερισμός αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπαλλήλων στον Οργανισμό;

Total N	100
Test Statistic	35,303 ^{a,b}
Degree Of Freedom	1
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,000



Total N	25
Test Statistic	10,947 ^a
Degree Of Freedom	2
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,004



Pairwise Comparisons of age

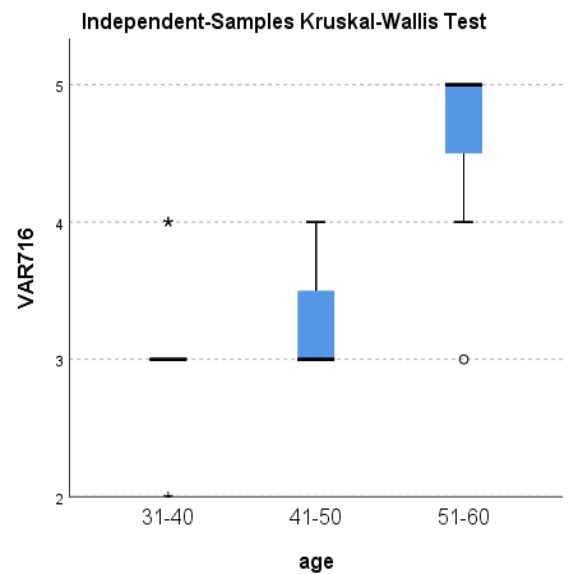
Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. ^a
31-40-41-50	-2,169	3,129	-,693	,488	1,000
31-40-51-60	-10,169	3,129	-3,250	,001	,003
41-50-51-60	-8,000	3,459	-2,313	,021	,062

Ερώτημα 6: Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως αποτελεσματικό τον τρόπο διοίκησης του Οργανισμού;

Total N	100
Test Statistic	38,637 ^{a,b}
Degree Of Freedom	1
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,000



Total N	25
Test Statistic	11,810 ^a
Degree Of Freedom	2
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,003

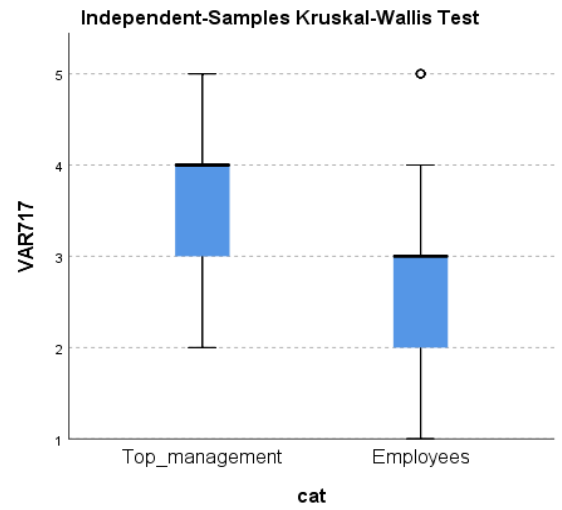


Pairwise Comparisons of age

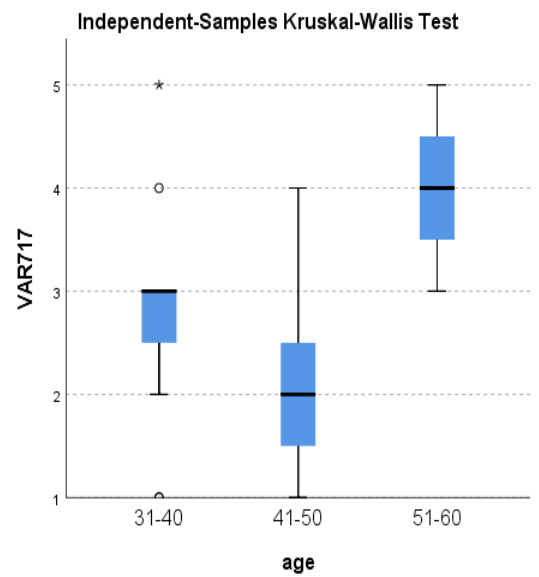
Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. ^a
31-40-41-50	-1,669	3,202	-,521	,602	1,000
31-40-51-60	-10,669	3,202	-3,332	,001	,003
41-50-51-60	-9,000	3,540	-2,543	,011	,033

Ερώτημα 7: Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιβραβεύονται οι ατομικές και οι ομαδικές προσπάθειες των υπαλλήλων από τον Οργανισμό;

Total N	100
Test Statistic	10,487 ^{a,b}
Degree Of Freedom	1
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,001



Total N	25
Test Statistic	8,525 ^a
Degree Of Freedom	2
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,014

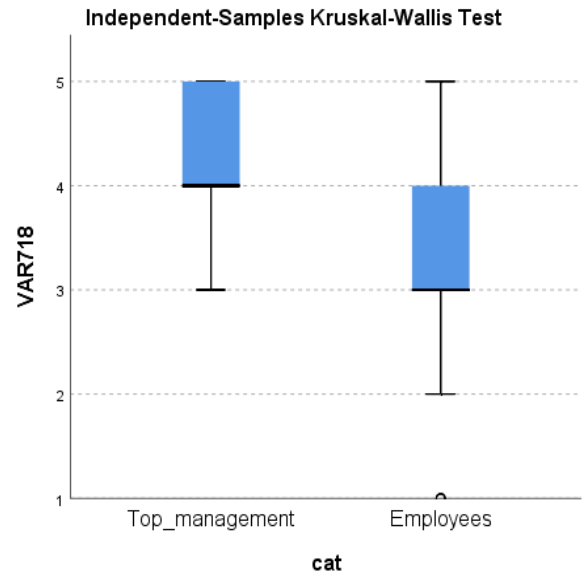


Pairwise Comparisons of age

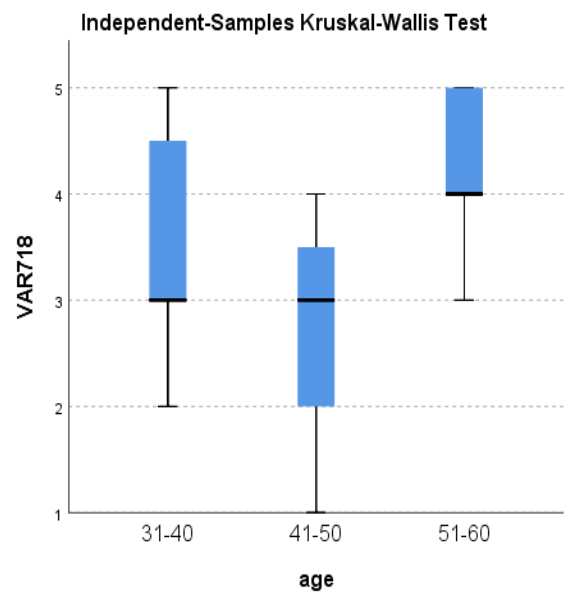
Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. ^a
41-50-31-40	3,922	3,444	1,139	,255	,764
41-50-51-60	-10,929	3,808	-2,870	,004	,012
31-40-51-60	-7,006	3,444	-2,034	,042	,126

Ερώτημα 8: Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητικούς τους εσωτερικούς μηχανισμούς διαλόγου-επικοινωνίας στο πλαίσιο της λειτουργίας του Οργανισμού;

Total N	100
Test Statistic	13,732 ^{a,b}
Degree Of Freedom	1
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,000



Total N	25
Test Statistic	6,602 ^a
Degree Of Freedom	2
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,037

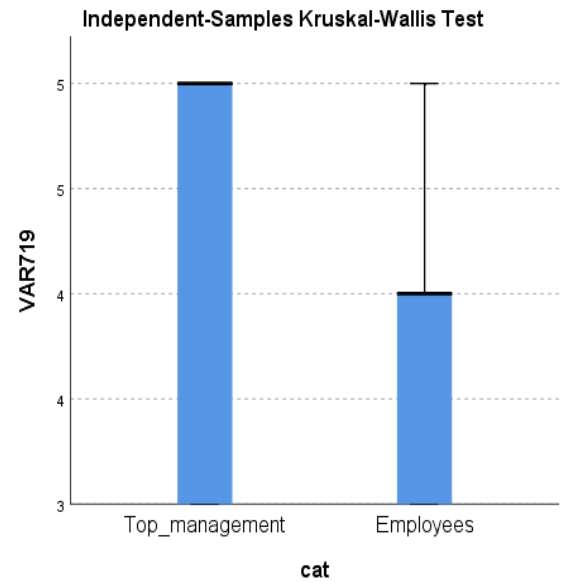


Pairwise Comparisons of age

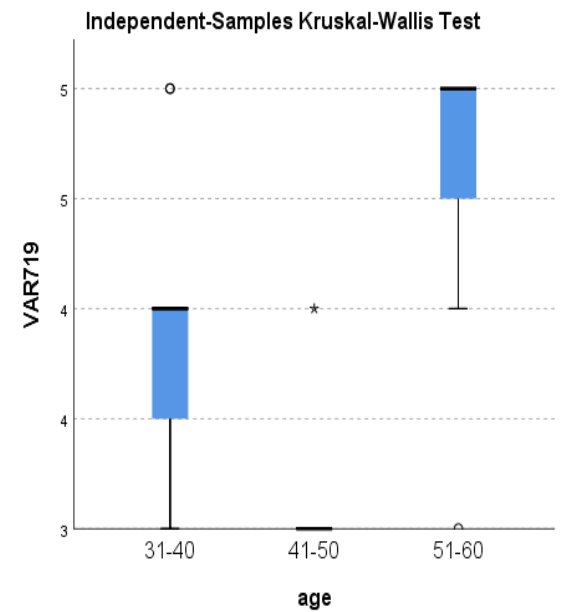
Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. ^a
41-50-31-40	4,532	3,423	1,324	,185	,556
41-50-51-60	-9,714	3,784	-2,567	,010	,031
31-40-51-60	-5,182	3,423	-1,514	,130	,390

Ερώτημα 9: Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματικές τις διοικητικές διαδικασίες που ακολουθεί ο Οργανισμός στην καθημερινή του λειτουργία;

Total N	100
Test Statistic	8,666 ^{a,b}
Degree Of Freedom	1
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,003



Total N	25
Test Statistic	10,237a
Degree Of Freedom	2
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,006

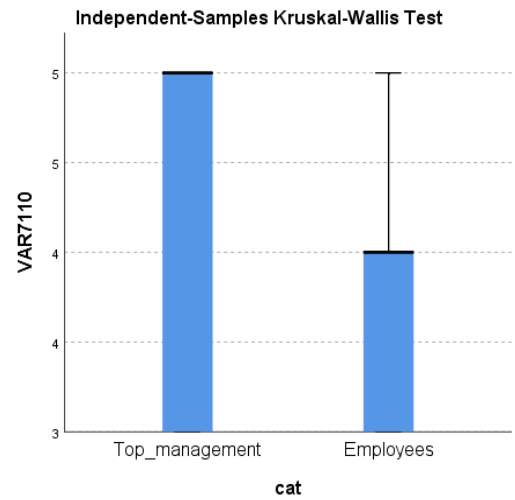


Pairwise Comparisons of age

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. ^a
41-50-31-40	6,623	3,343	1,981	,048	,143
41-50-51-60	-11,786	3,696	-3,189	,001	,004
31-40-51-60	-5,162	3,343	-1,544	,123	,368

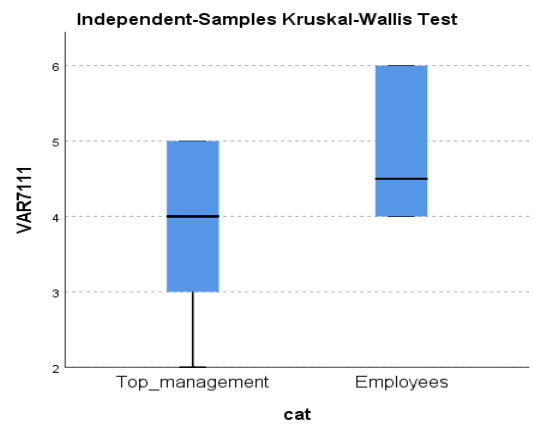
Ερώτημα 10: Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητικές τις προσπάθειες διοικητικού εκσυγχρονισμού που καταβάλλει ο Οργανισμός;

Total N	100
Test Statistic	6,847 ^{a,b}
Degree Of Freedom	1
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,009



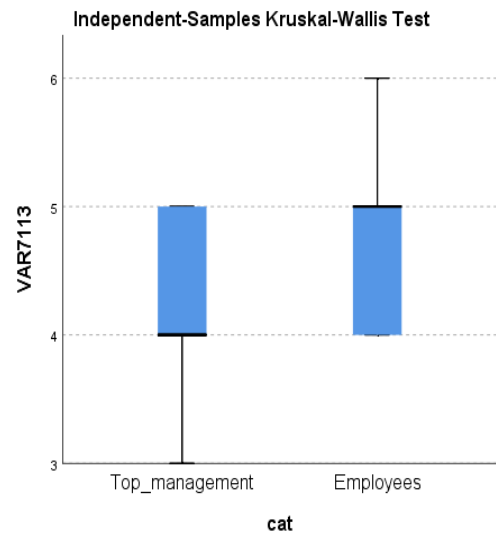
Ερώτημα 11: Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιητικός ο χώρος στέγασης του Οργανισμού και το περιβάλλον εργασίας σε αυτό;

Total N	100
Test Statistic	10,561 ^{a,b}
Degree Of Freedom	1
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,001



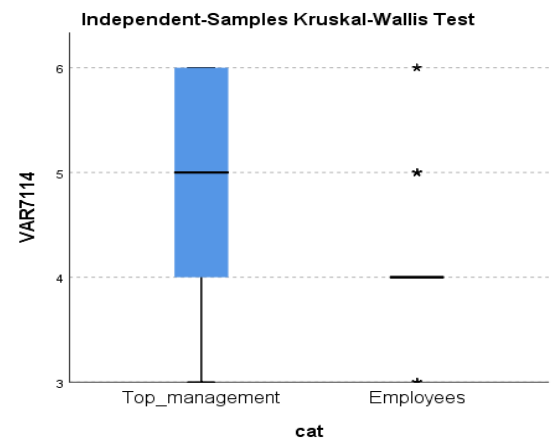
Ερώτημα 13: Σε ποιο βαθμό το ωράριο λειτουργίας του Οργανισμού διευκολύνει την ικανοποίηση των προσωπικών και οικογενειακών σας αναγκών;

Total N	100
Test Statistic	6,756 ^{a,b}
Degree Of Freedom	1
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,009



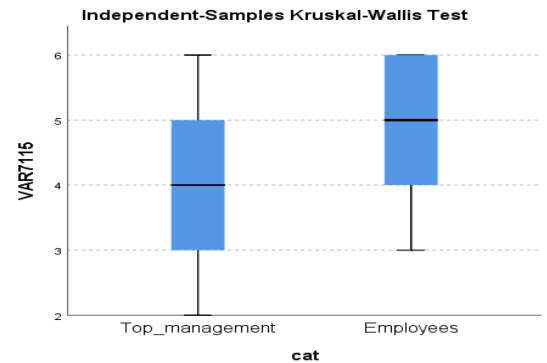
Ερώτημα 14: Σε ποιο βαθμό η πέραν του κανονικού ωραρίου εργασία σε ειδικές περιστάσεις, γίνεται όχι καταναγκαστικά, αλλά με προθυμία και τη συναίνεσή σας;

Total N	100
Test Statistic	8,247 ^{a,b}
Degree Of Freedom	1
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,004



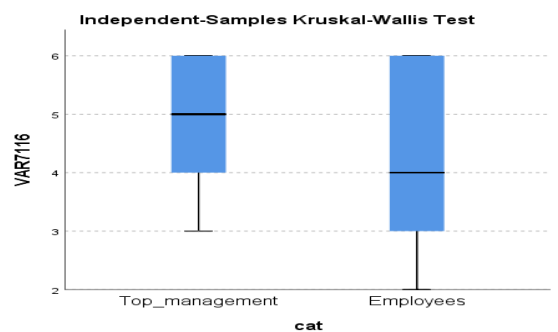
Ερώτημα 15: Σε ποιο βαθμό ο Οργανισμός αντιμετωπίζει αποτελεσματικά θέματα όπως η άνεση, η υγιεινή και η ασφάλεια στους χώρους εργασίας;

Total N	100
Test Statistic	5,584 ^{a,b}
Degree Of Freedom	1
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,018



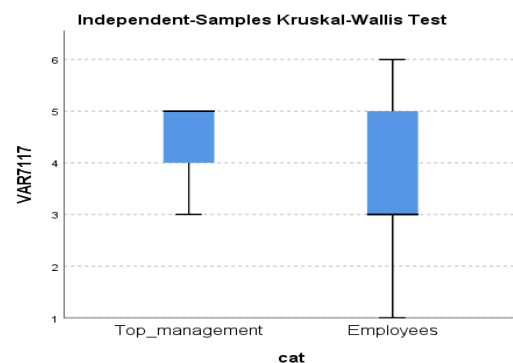
Ερώτημα 16: Σε ποιο βαθμό ο Οργανισμός μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους με βάση την αρχή της ισότητας;

Total N	100
Test Statistic	5,200 ^{a,b}
Degree Of Freedom	1
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,023



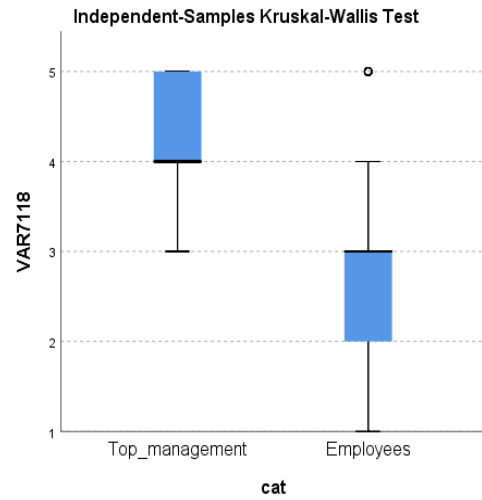
Ερώτημα 17: Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως ουσιαστικό μέσο υποκίνησης, τη συμμετοχή σας, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για θέματα αποτελεσματικής λειτουργίας του Οργανισμού;

Total N	100
Test Statistic	9,312 ^{a,b}
Degree Of Freedom	1
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,002

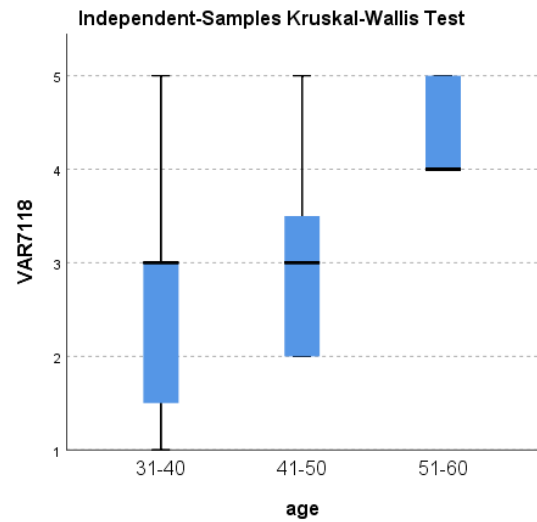


Ερώτημα 18: Σε ποιο βαθμό το ισχύον σύστημα αξιολόγησης προσωπικού αποτελεί μέσο υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και βοηθά την προσπάθεια αποτελεσματικής λειτουργίας του Οργανισμού;

Total N	100
Test Statistic	24,094 ^{a,b}
Degree Of Freedom	1
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,000



Total N	25
Test Statistic	10,193 ^a
Degree Of Freedom	2
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,006

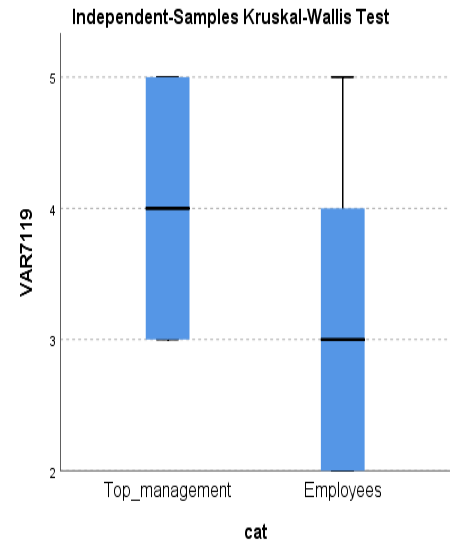


Pairwise Comparisons of age

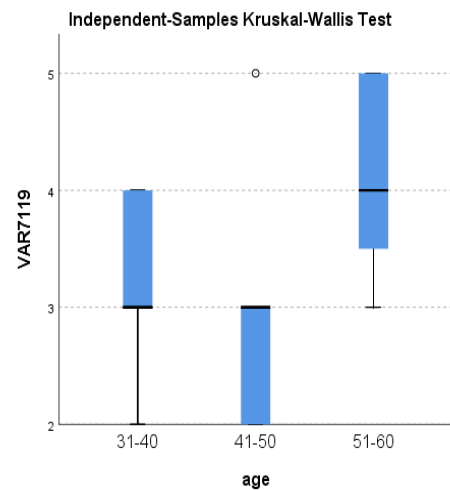
Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. ^a
31-40-41-50	-2,675	3,475	-,770	,441	1,000
31-40-51-60	-10,961	3,475	-3,154	,002	,005
41-50-51-60	-8,286	3,842	-2,157	,031	,093

Ερώτημα 19: Σε ποιο βαθμό ο Οργανισμός αναπτύσσει συστηματικά τις δυνατότητες, γνώσεις και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση και με τους στόχους που τίθενται (π.χ. ανάπτυξη δεξιοτήτων πληροφορικής σε συνδυασμό με το στόχο για την αύξηση των ηλεκτρονικά παρεχόμενων υπηρεσιών);

Total N	100
Test Statistic	7,942 ^{a,b}
Degree Of Freedom	1
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,005



Total N	25
Test Statistic	6,026a
Degree Of Freedom	2
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,049



Pairwise Comparisons of age

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. ^a
41-50-31-40	3,435	3,415	1,006	,314	,943
41-50-51-60	-9,143	3,775	-2,422	,015	,046
31-40-51-60	-5,708	3,415	-1,672	,095	,284

Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα - Συμπεράσματα -Προτάσεις

1.Αποτελέσματα

Υποκριτήριο 3.1 Από την ανάλυση των απαντήσεων του ανθρώπινου δυναμικού διαπιστώνεται ένας πολύ καλός Μέσος Όρος (3,502) ικανοποίησης του από την στρατηγική και τον προγραμματισμό του οργανισμού. Υποδηλώνει ότι ο οργανισμός διοικείται αποτελεσματικά ώστε να ικανοποιεί τους εργαζομένους με την κατανομή της εσωτερικής λειτουργίας του με αντικειμενικά κριτήρια και λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες για ανθρώπινους πόρους με Μ.Ο (3,88 και 3,76). Ο καθορισμός των στόχων του οργανισμού αποτελεί ένα δυνατό σημείο συμβάλλοντας στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από το εργασιακό περιβάλλον. Ωστόσο ο μικρότερος Μ.Ο (3,12) αποδίδεται στη μη επαρκή χρήση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας και εξέλιξης των υπαλλήλων. Αυτό επιβεβαιώνεται και από την συγκριτική βαθμολόγηση στο ερώτημα για την πρόσληψη, τις ανταμοιβές και τις προαγωγές του ανθρώπινου δυναμικού με ίση και δίκαιη αντιμετώπιση στο οποίο η ανώτερη διοίκηση βαθμολογεί επιεικέστερα από τους υπαλλήλους παρά του ότι ο Μ.Ο είναι αρκετά υψηλός (3,56).

Υποκριτήριο 3.2 Ως προς την εναρμόνιση των ικανοτήτων των εργαζομένων με τους σκοπούς του οργανισμού, ο Μ.Ο (3,205) υποδηλώνει ένα καλό επίπεδο αντίληψης, με δυνατό σημείο την εσωτερική συνοχή αφού οι παλαιότεροι υπάλληλοι και προϊστάμενοι βοηθούν ή καθοδηγούν τους νεότερους για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους Μ.Ο. (4,28). Επίσης οι απαιτούμενες ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες αναγνωρίζονται σε ατομικό ή οργανωσιακό επίπεδο (Μ.Ο: 3,80). Σημειώνεται ότι η ανώτερη διοίκηση αξιολογεί υψηλότερα από τους υπαλλήλους ειδικά της ηλικιακής κατηγορίας (51-60), οι οποίοι πιθανόν να νιώθουν ότι δεν αναγνωρίζεται η επαγγελματική τους εμπειρία όσο θα επιθυμούσαν. Εντούτοις διαπιστώνονται χαμηλοί Μ.Ο (2,52 και 2,60) που αφορούν την σύγχρονη επαγγελματική κατάρτιση και επιμόρφωση των εργαζομένων καθώς και την εσωτερική ή εξωτερική (σε άλλους φορείς) κινητικότητα των υπαλλήλων. Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί ότι βάσει Συντάγματος οι δικαστικοί υπάλληλοι αποτελούν ξεχωριστή κατηγορία από τους

δημόσιους υπαλλήλους του ευρύτερου δημόσιου τομέα και δεν υπόκεινται στο θεσμικό πλαίσιο της κινητικότητας.

Υποκριτήριο 3.3 Σχετικά με την επικοινωνιακή πολιτική ενώ ο Μέσος Όρος (3,096) αποτυπώνει ένα σχετικό καλό επίπεδο με δυνατά σημεία ένα κοινωνικό προφίλ του οργανισμού καθώς και την ομαδική εργασία στα πλαίσια της ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου Μ.Ο. (3,72 και 3,56), σημειώνεται ένας χαμηλός Μ.Ο (2,36) ως προς τις ανταμοιβές και τις επιβραβεύσεις των εργαζομένων όπως και ως προς τον προσδιορισμό της επίτευξης των στόχων με τους δείκτες μέτρησής τους μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων με Μ.Ο. (2,84).

Υποκριτήριο 7.1 Ως προς τα αποτελέσματα που πετυχαίνει ο οργανισμός για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού αποτυπώνεται ένα πολύ καλό επίπεδο Μ.Ο (3,888) με μεγαλύτερες τιμές (4,68 και 4,64) υποδηλώνοντας ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τους στόχους του οργανισμού και είναι ικανοποιημένοι από το εργασιακό περιβάλλον (άνεση, υγιεινή, ασφάλεια) καθώς και την ευελιξία στο ωράριο εργασίας για την εξυπηρέτηση των αναγκών τους βαθμολογώντας συγκριτικά υψηλότερα από την Ανώτατη Διοίκηση. Εντούτοις οι χαμηλές τιμές (2,96 και 3,16) υποδηλώνουν έλλειψη επιβραβεύσεων και υποκίνησης τους, καθώς και στις συγκριτικές απαντήσεις οι υπάλληλοι αξιολόγησαν χαμηλότερα ως προς το καταμερισμό των αρμοδιοτήτων μεταξύ τους, τα οποία θεωρούνται τα αδύνατα σημεία του οργανισμού.

Υποκριτήριο 7.2 Αναφορικά με τους δείκτες αποτελεσματικότητας απαντήθηκαν από ένα πολύ μικρό αριθμό στελεχών (ανώτατη διοίκηση και προϊσταμένους τμημάτων) διαμορφώνοντας ένα Μ.Ο (2,934) με υψηλότερες μέσες τιμές (5,27 και 4,55) που υποδηλώνουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό ανταποκρίνεται πλήρως στην παροχή υπηρεσιών προς στους “πελάτες” του καθώς και στη χρήση ΤΠΕ ενώ οι χαμηλές τιμές Μ.Ο (1,64 και 1,82) αφορούν τις μη καταγεγραμμένες συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ των υπαλλήλων καθώς και τη μη χρήση δεικτών απόδοσης και υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού. Εντούτοις οι μέσες τιμές μετρήσεων των προϋποθέσεων και αποτελεσμάτων του ανθρώπινου δυναμικού υποδηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο αποτελεσματικοί στην άσκηση των καθηκόντων παρά ικανοποιημένοι.

Εξάλλου όταν ένας οργανισμός αναπτύξει τις διαχειριστικές του πρακτικές και δεξιότητες θα έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση της εργασίας (Kalfa, 2020).

Υποκριτήριο 6.1 Αναφορικά με τα αποτελέσματα που πετυχαίνει ο οργανισμός ως προς τους λήπτες υπηρεσιών ο Μέσος Όρος (4,538) διαφαίνεται εξαιρετικά υψηλός αποδεικνύοντας την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού στην άσκηση των καθηκόντων του. Τις μεγαλύτερες τιμές Μ.Ο (4,89 και 4,84) αποσπούν οι αξιόπιστες, επίκαιρες, έγκυρες και ποιοτικές συμβουλές καθώς και η θετική αντιμετώπιση από το εσωτερικό περιβάλλον. Η χαμηλότερη τιμή Μ.Ο (4,08) αφορά την έρευνα γνώμης για την οργάνωση και τις παρεχόμενες υπηρεσίες, οι οποίες λαμβάνονται κατά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσής τους και όχι κατά την διάρκεια, ενώ ο Μ.Ο. (4,14) που αφορά την πρόσβαση τους προς τον οργανισμό, θα μπορούσε να ληφθεί ως υποκειμενική αναφορά αφού η πλειοψηφία των ληπτών υπηρεσιών αποτυπώνει θετική γνώμη.

Υποκριτήριο 6.2 Τέλος, τα αποτελέσματα που αφορούν τις μετρήσεις απόδοσης του οργανισμού ο Μ.Ο (3,97) διαφαίνεται πολύ ικανοποιητικός, με υψηλότερους Μ.Ο (4,63 και 4,67) που αφορούν την ακρίβεια των παρεχόμενων πληροφοριών και αποτελεσματικούς διαύλους επικοινωνίας. Οι χαμηλότεροι Μ.Ο (3,44 και 3,60) αφορούν τη μη χρήση μετρήσεων σφαλμάτων για την επανεξέταση υποθέσεων και την ανάκληση αποφάσεων. Στη συγκριτική αξιολόγηση αυτής της ερώτησης οι υπάλληλοι αξιολογούν επιεικέστερα από τους λήπτες υπηρεσιών πιθανόν λόγω διεκπεραιωτικών τους καθηκόντων ενώ για την ερώτηση που αφορά τις πολιτικές για την παρακολούθηση συμμόρφωσης με δημοσιευμένα πρότυπα υπηρεσιών, οι σπουδαστές / επιμορφούμενοι αξιολογούν υψηλότερα από τους υπαλλήλους, πιθανόν λόγω διαφορετικών εμπειριών.

2. Συμπεράσματα

Όλες οι παραπάνω αναλύσεις εμφανίζουν τον οργανισμό να λειτουργεί αποτελεσματικά. Ωστόσο εντοπίζονται κάποια αδύνατα σημεία που χρήζουν αντιμετώπιση για να επιτευχθεί η εξωτερική ανάδραση (Tomazevic et al., 2015), δίνοντας έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων μέσω προγραμμάτων

εκπαίδευσης και κατάρτισης, είναι άλλωστε μία από της εφαρμογές της φιλοσοφίας της ΔΟΠ που ανέπτυξαν οι γκουρού της ποιότητας (Deming και Juran).

Διαπιστώθηκε έλλειψη υποκίνησης, επιβραβεύσεων, αναγνώρισης και παροχής κινήτρων που εμπυχώνουν και καλλιεργούν θετικά αισθήματα στους εργαζόμενους.

Επίσης οι συγκρούσεις συμφερόντων και η μη τήρηση της δεοντολογίας αποδυναμώνουν τα αισθήματα εμπιστοσύνης και συνεργασίας, τα οποία αναπτύσσονται καλύτερα με ομαδική εργασία και συμβάλλουν σημαντικά στη συνεχή βελτίωση ενός οργανισμού.

Τέλος, η αναζήτηση-προσέλκυση εργαζομένων για την κάλυψη των τρεχουσών αναγκών γίνεται είτε εσωτερικά στον ίδιο τον οργανισμό είτε στο δυναμικό των δικαστηριακών καταστημάτων όλης της χώρας βάσει τυπικών προσόντων, εκπαίδευσης και επαγγελματικής εμπειρίας (Dessler, 2012). Παράλληλα ο οργανισμός συνάπτει συμβάσεις με εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing) για ανάθεση εξειδικευμένων παροχών. Η θητεία των εργαζομένων όμως είναι ορισμένου χρόνου ενώ οι απαιτήσεις για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού είναι ιδιαίτερα υψηλές προκαλώντας αβεβαιότητα και ένταση – παράγοντες καθοριστικοί για την παραμονή ή την αποχώρησή τους.

Άρα η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί ένα καίριο κεφάλαιο για τις μελλοντικές αποφάσεις του οργανισμού και το οποίο προτείνεται να μετρηθεί με δείκτες ώστε να αποτυπωθούν οι πραγματικές προτάσεις που θα μπορέσουν να επιλύσουν το πρόβλημα.

Επιπλέον, ο οργανισμός με την υλοποίηση ενός συστήματος μετρήσεων δεικτών για την παρακολούθηση της λειτουργίας του θα μπορέσει να αποτυπώσει τα δυνατά σημεία και να εντοπίσει προβλήματα προς επίλυση για συνεχή βελτίωση βασισμένη στην κυκλική διαδικασία βελτίωσης ποιότητας «σχεδιάζω - αναπτύσσω – ελέγχω – ενεργώ» (PDCA).

Η Εθνική Σχολή Δικαστικών Λειτουργιών (ΕΣΔι) είναι ο κρατικός φορέας που έχει ως αποστολή του την ενίσχυση του δημοσίου στον τομέα της Δικαιοσύνης εκπαιδεύοντας στελέχη του Δικαστικού σώματος. Μολονότι η λειτουργία της προσομοιάζεται με τη

λειτουργία του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (ΕΚΔΔ), διαφέρει από αυτήν τόσο ως προς την αποστολή όσο ως προς τη δομή. Η ΕΣΔι ως αυτοδιοίκητος οργανισμός υπάγεται αποκλειστικά στο Υπουργείο Δικαιοσύνης, από όπου αντλεί σχεδόν ανά τριετία ανθρώπινο δυναμικό για την διοικητική της λειτουργία ενώ κάθε έτος στελεχώνει τα Δικαστήρια και τις Εισαγγελίες της χώρας με νέους Δικαστές και Εισαγγελείς. Στόχος της είναι η προεισαγωγική υποχρεωτική εκπαίδευση στελεχών του Δικαστικού Σώματος για την ενίσχυση του κράτους δικαίου με άμεσα ωφελούμενους τους πολίτες. Παράλληλα, παρέχει σεμινάρια για τη συνεχή κατάρτιση και επιμόρφωση των εν ενεργεία Δικαστικών Λειτουργών και Εισαγγελέων.

Ωστόσο, ο μικρός αριθμός των εργαζομένων της που την στελεχώνει καλείται να αναλάβει καθήκοντα και αρμοδιότητες διαφορετικές από τις συνήθειες που εκτελούσε στις υπηρεσίες από όπου προέρχεται, χωρίς βραχύχρονη ή επιπρόσθετη επιμόρφωση και επαγγελματική κατάρτιση. Για την εύρυθμη λειτουργία της Σχολής απαιτούνται δεξιότητες και εξειδικευμένες γνώσεις που αποκτώνται, πλην των τυπικών τους προσόντων, με ατομική προσπάθεια, καθώς και μέσω της ενημέρωσης από τους προγενέστερους στους νεοεισερχόμενους εργαζόμενους.

Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα μελέτη αντιμετώπισε ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι δημιουργούν προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο του ΚΠΑ, από το οποίο επιλέχθηκαν τα κριτήρια που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό – ως κριτήριο συντελεστών και ως κριτήριο μέτρησης αποτελεσμάτων – καθώς και το κριτήριο που αφορά στην ικανοποίηση των πολιτών - ληπτών υπηρεσιών. Οι ερωτήσεις των υποκριτηρίων χρησιμοποιήθηκαν για την μέτρηση της αντίληψης των συμμετεχόντων (ανώτατης διοίκησης, εργαζομένων, εκπαιδευομένων) σχετικά με τον ρόλο των εργαζομένων στη λειτουργία του οργανισμού, την ικανοποίησή τους, καθώς και την ικανοποίηση των εκπαιδευομένων. Το μικρό μέγεθος του οργανισμού και ο περιορισμένος αριθμός των εργαζομένων αποτελούν έναν από τους περιοριστικούς παράγοντες. Είναι ο λόγος που δεν διεξήχθησαν συγκριτικές αξιολογήσεις της αντίληψης των ερωτηθέντων ως προς τους δείκτες αποτελεσματικότητας στο ανθρώπινο δυναμικό. Η μελέτη περιορίστηκε στην διερεύνηση και την σύγκριση της

αντίληψης των εμπλεκομένων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού καθώς και στους δείκτες της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του.

3. Προτάσεις

- Μελλοντικές έρευνες με χρήση και των εννέα Κριτηρίων του ΚΠΑ, σε όλα τα δικαστηριακά καταστήματα της χώρας ως άμεσα ενδιαφερόμενα μέρη της ΕΣΔι, θα συνέβαλλαν στη βελτίωση της ποιότητας στον τομέα της Δικαιοσύνης.
- Παράλληλα η έρευνα για το ανθρώπινο δυναμικό και για την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών «πελατών» - ληπτών υπηρεσιών της ΕΣΔι θα μπορούσε να αποτελέσει την ευκαιρία για συγκριτική Αξιολόγηση με αντίστοιχους οργανισμούς στην Ευρωπαϊκή Ένωση.
- Τέλος, μια ενιαία ευρωπαϊκή έρευνα θα μπορούσε να εκπονηθεί όχι απαραίτητα από ένα διαπιστευμένο θεσμικό όργανο αλλά από μια ευρωπαϊκή ερευνητική ομάδα, η οποία θα μελετήσει και θα συγκρίνει τις προϋποθέσεις και τα αποτελέσματα στις διοικητικές λειτουργίες στον ευαίσθητο τομέα της Δικαιοσύνης, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Γεωργόπουλος Ν, (2006), "Στρατηγικό Μάνατζμεντ" σελ. 41-56 εκδόσεις Γ. Μπένου (β' Έκδοση).

Δημητριάδης, Ε. (2016) "Στατιστικής Επιχειρήσεων με εφαρμογές σε SPSS και LISREL", 2 έκδοση, Εκδόσεις Κριτικής, Αθήνα

Κυριαζόπουλος Π.Γ., Κιουλάφας, Κ.Κ. (1994), Management 1ης Γραμμής, κεφ.8, σελ.172-175, Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική

Λογοθέτης (2005) "Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας : από τον Deming στον Taguchi και το στατιστικό έλεγχο των διεργασιών"

Μιχαλόπουλος, Ν. (2003). Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management. Εκδόσεις Παπαζήση Αθήνα

Ξηροτύρη – Κουφίδου , (2002) "Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων" Εκδόσεις Ανίκουλα

Πετρίδου Ε, (2011), "Διοίκηση -Μάνατζμεντ", σελ. 143-148 Εκδόσεις Σοφία

Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης, Κ. (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων [Διοίκηση Προσωπικού], Πρώτη Έκδοση, κεφ., 2, σελ.48, Αθήνα, Εκδοτικός Οίκος Rosili

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

Τσιότρας, Γ. (2016). "Διοίκηση Ολικής Ποιότητας". Broken Hill Publishers Ltd, Λευκωσία

Φαναριώτη Π. (1997), Διοίκηση Προσωπικού, κεφ.6, σελ.138-141, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης

Χυτήρης Λ..(2001), "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων", Αθήνα, Εκδόσεις. Interbooks

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΞΕΝΗ

Besterfield, H.D., et al, (2002), "Total Quality Management"., 3 ed. Prentice Hall, Νιου Τζέρσεϊ, ΗΠΑ

Chandler J. (2003), "Comparative Public Administration" Εκδόσεις Παπαζήση Αθήνα

Dale B., Bamford D and Wiele T., (2012), "Managing Quality: An Essential Guide and Resource Gateway" 6^η Έκδοση.

Dessler G. (2012), "Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού" Εκδόσεις Κριτική Αθήνα

Jones G. (2010). "Organizational theory, design, and change". 6th ed. Pearson, New Jersey ΗΠΑ.

Pollitt Bl. C. and Bouckaert G. (2003), "Evaluating Public Management Reforms: An International Perspective in Evaluation in Public-Sector Reform" edited by

SPSS INC. (2007) SPSS Base 16.0 User's Guide. Chicago: SPSS Inc.

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Adam A., Delis M, Kammass P. (2011), "Public sector efficiency: Leveling the playing field between OECD countries" *Public Choice*, Vol. 146 No1–2, 163–180. doi:10.1007/s11127-009-9588-7 [Crossref]

Afonso A., and Fernandes S. (2008), "Assessing and explaining the relative efficiency of local government" *Journal of Socio - Economics*, Vol.37 No 5, 1946 – 1979

Atti G., Galantini V., Sartor M. (2019), "Stakeholder Management" in Sartor, M. and Orzes, G. (Ed.) *Quality Management: Tools, Methods, and Standards*, Emerald Publishing Limited, pp. 23-34.

Bohlander, Snell, Sherman. (2001), "Creating High-Performance Work Systems" *Managing Human Resources*,

Bonfanti A. (2016), "Customers' needs and expectations on service scape surveillance management", *The TQM Journal*, Vol. 28 No. 6, pp. 887-906.

Caillier J. (2015), "Towards a better understanding of public service motivation and mission valence in public agencies", *Public Management Review*, Vol. 17, No. 9, pp. 1217-1236.

Coughlan J. et al. (2012), "Judicial training in the EU: a study for the European Parliament", *ERA Forum* 13:1–9 DOI 10.1007/s12027-012-0257-9

Chowdhury C. et al. (2002), "Implementation: There's more to innovation than great ideas", *Ivey Business Journal*

Eskildsen J., Kristensen K., Juhl H. (2004), "Private versus public sector excellence", *The TQM Magazine*, Vol.16 No 1, 50–56.

Foster R., Akdere M. (2007), "Effective organizational vision: implications for human resource development", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 31 No. 2

Fotopoulos C. V., & Psomas E. L. (2010), "The structural relationships between TQM factors and organizational performance", *The TQM Journal*, Vol. 22 No 5, 539–552

Gianni M., Gotzamani, K., Vouzas, F. (2017), "Food integrated management systems: dairy industry insights", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.34 No 2, pp. 194-215

Goldschmidt P., et al. (2005), Reference guide for horizontal integration. Bratislava: NISPA cee Press.

Goleman J. (2013), "Six Components of a Great Corporate Culture", Harvard Business Review

Goodstein L., Nolan T., & Pfeiffer J. W. (1993), "Applied strategic planning: How to develop a plan that really works" New York, NY: McGraw-Hill Prof Med/Tech.

He A.J., Shi Y. and Liu H. (2020), "Crisis governance, Chinese style: distinctive features of China's response to the Covid-19 pandemic", Policy Design and Practice, Vol. 3, No. 3, 242–258a

Hill S. (1991), "Why quality circles failed but total quality might succeed" British Journal of Industrial Relations, Vol. 29, Issue 4, pp.541-568.

Ivcevic Z, Moeller J, Menges J, Brackett M. (2020), "Supervisor Emotionally Intelligent Behavior and Employee Creativity", The journal of Creative Behavior.

Jacomossi R., Feldmann P. (2020), "Good Management Practices and Absorptive Capacity: Impacts on Firms' Productivity" Journal of Contemporary Administration,

Kalfa M. and Yetim A.A. (2020), "Organizational self-assessment based on common assessment framework to improve the organizational quality in public administration", Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 31 No. 11-12, pp. 1307-1324.

Kang G.D. (2006), "The hierarchical structure of service quality: integration of technical and functional quality". Managing Service Quality Vol. 16 No. 1, pp. 37-50

Kaplan R.S. and McMillan D. (2021), "Reimagining the Balanced Scorecard for the ESG Era" Harvard Business School Publishing Corporation <https://hbr.org/2021/02/>

Kattel R., and Mazzucato M. (2018), "Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector" Industrial and Corporate Change, Vol.27 No. 5, pp. 787–801

Khanna V. K. and Gupta R. (2014), "Comparative study of the impact of competency-based training on 5 "S" and TQM: a case study", International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 31 No. 3, pp. 238-260.

Kim Y. and Ployhart R. (2018), "The Strategic Value of Selection Practices: Antecedents and Consequences of Firm-Level Selection Practice Usage", Academy of Management Journal, Vol. 61, No. 1, pp. 46-66.

King D.R., Wang, G., Samimi, M., Cortes, A.F. (2020), "A Meta-Analytic Integration of Acquisition Performance Prediction", Journal of Management Studies doi:10.1111/joms.12636i

- Kline, P. (1999), *The handbook of psychological testing* (2nd ed.), London: Routledge.
- Landini F. (2020), "What does 'quality' mean in the context of rural extension and advisory services?", *Agronomía Colombiana*, Vol.38 No 1, pp. 133-147.
- Lee H., Lee, Y., Yoo, D. (2000), "The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 No. 3, pp. 217-231.
- Lichtsteiner H. and Lutz V. (2012), "Use of Self-Assessment by Nonprofit Organization Boards", *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 22, No 4, pp. 483-506.
- Llusar, J. C. B., Tena, A. B. E., Puig, V. R., & Martin, I. B. (2009), "An empirical assessment of the EFQM excellence model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA model" *Journal of Operations Management*, Vol.27, No 1–22
- Luk S.T.K. and Layton R. (2002), "Perception Gaps in Customer Expectations: Managers Versus Service Providers and Customers" *Service Industries Journal*, Vol.22 No 2, 109-128
- Mazzucato M. and Kattel R. (2020), "COVID-19 and public-sector capacity", *Oxford Review of Economic Policy*, Volume 36, Issue Supplement_Vol.1, Pages S256–S269
- McAdam R. and Leonard D. (2005), "A TQM dynamics perspective on baldrige and business excellence model comparisons" *Total Quality Management*, Vol.16 No 6, 771–791. [Taylor & Francis Online]
- McGregor L., Doshi N. (2015), "How Company Culture Shapes Employee Motivation", *Harvard Business Review*.
- Mihaiu D., Opreana A., Cristescu M. (2010), "Efficiency, Effectiveness and Performance of the Public Sector" *Romanian Journal of Economic Forecasting* – 4
- Molinéro - Demilly et al. (2018), "An overview of Quality Management System implementation in a research laboratory" published by EDP Sciences, *International Journal of Metrology and Quality Engineering Eng.* Vol.9, No 2
- Moore M., Hartley J. (2008), "Innovations in Governance" *Public Management Review*
- Morgana L., (2019), "Representations of Performance in the Discourse: A Longitudinal Analysis of French and Swiss Radio Public Services (1969-2015)". *Management international*, Vol. 23 No 3
- Nogueiro T, Saraiva M., "The Common Assessment Framework (CAF) and the Evaluation of Quality in a Public Service: Case Study of Academic Services of the University of Évora, Portugal"
- Nohria N., Groysberg B, Lee L. (2008), "Employee Motivation A Powerful New Model", *Harvard Business Review*.

- Nunnally J.C. and Bernstein, I.H. (1994), "The Assessment of Reliability", *Psychometric Theory*, Vol. 3 No. 1, pp. 248–292.
- Oliveira P.H, Paschoalotto M.A.C. et al (2020), "Strategic Management in Public Administration: A Balanced Scorecard Applicability Framework in School Management" *Future Studies Research Journal* Vol.12, No.3, P. 458 – 482,
- Orgambídez A., Extremera N. (2020), "Understanding the link between work engagement and job satisfaction: Do role stressors underlie this relationship?", *The Scandinavian Psychological Associations*.
- Paraschivescu A.O. (2018), " Catchball and Total Quality Management", *Economy Transdisciplinarity Cognition* Vol. 21, INo2
- Parasuraman A., (et al) Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, Autumn, pp. 41-50
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64 No. 1, pp. 12-37.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1994), "Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research", *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, pp. 111-124.
- Pimentel L. and Major M.J. (2014), "Quality management and a balanced scorecard as supporting frameworks for a new management model and organisational change", *Total Quality Management & Business Excellence* Vol.25 No 7, pp. 763-775.
- Porter L. J., and Tanner S. J. (2004), "Assessing business excellence: A guide to self-assessment" (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Porter T.H., Riesenmy K.D., Fields D. (2016), "Work environment and employee motivation to lead: Moderating effects of personal characteristics", *American Journal of Business*, Vol. 31 No. 2, pp. 66-84.
- Prismakova P. (2019), "Understanding relationships between public service motivation and involvement in socio-political organizations: Perspectives of organizational field theory", *Journal Public Administration*, Vol. 97, pp. 429–450.
- Psomas E., Bouranta, N., Koemtzi, M., Keramida, E. (2020), "Determining the impact of service quality on citizens' satisfaction and the role of citizens' demographics. The case of the Greek citizen's service centers", *The TQM Journal*, Vol. ahead-of-print, No ahead-of-print, DOI 10.1108/TQM-12-2019-0274

Pun K.F. & Gill R. (2002), "Integrating Employee Involvement/TQM efforts for performance improvement", *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 13 No 7, pp. 447-458.

Robinson, J. P., Shaver, P. R. and Wrightman. L. S. (1991), *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*. San Diego: Academic Press.

Rotaru K., Fehrenbacher D., Liang, M.H., Schulz, A.K.-D. (2020), "Causal Inference in Judgment Using the Balanced Scorecard", *Journal of Management Accounting Research* American Accounting Association, Vol. 32 No.2, pp. 201-224.

Sampanio P., Saraiva P., & Monteiro A. (2012), "A comparison and usage overview of business excellence models", *The TQM Journal*, Vol. 24 No 2, pp. 181–200.

Schaffer R, Thomson H. (1992), "Successful Change Programs Begin with Results", *Harvard Business Review*.

Schaffer R. (2017), "All Management Is Change Management", *Harvard Business Review*.

Skarpeta, K., Koemtzi, M., Aidonis, D. (2019), "Measuring internal service quality: the case of the Greek public higher education institutions", *The TQM Journal*, Vol. 32 No. 2, pp. 268-287.

Smith B., Montagno R., Kuzmenko T. (2004), "Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons" *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 10, No.4

Staes P. and Thijs N. (2005), "Report on the state of affairs of the common assessment framework (CAF) after five years." *EIPASCOPE*, Vol. 3, 41–49.

Stringham S. H. (2004), "Does quality management work in the public sector? *Public Administration and Management*" *Interactive Journal*, Vol. 9 No 3, 182-211.

Teitel L., (2001), "An Assessment Framework for Professional Development Schools Going Beyond the Leap of Sgu Faith" *Journal of Teacher Education*, Vol. 52, No. 1, University of Massachusetts, Boston

Ticu D. (2019), "Socio-Demographic Perspectives on the e-Government: A Case Study" *Revista Tinerilor Economisti*

Tomažević N., Seljak J.& Aleksander Aristovnik A. (2016), "TQM in public administration organizations: an application of data envelopment analysis in the police service" *Total Quality Management & Business Excellence* Vol. 27, Pages 1396-1412

Tomažević, N., Seljak, J., and Aristovnik A. (2014), "The impact of CAF enablers on job satisfaction: The case of the Slovenian law enforcement agency". *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 25, No. 12, 1336–1351. [Taylor & Francis Online]

Tutuncu O., and Kucukusta D. (2010), "Canonical correlation between job satisfaction and EFQM business excellence model". *Quality and Quantity*, Vol.44, 1227–1238.

Vakalopoulou M., Tsiotras G., Gotzamani K., (2013) "Implementing CAF in public administration Best practices in Europe – obstacles and challenges" *Benchmarking: An International Journal* Vol. 20 No. 6

Woodall T. (2001), "Six Sigma and Service Quality: Christian Gronroos Revisited" *Journal of Marketing Management* Vol. 17, 595-607

ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2017), "Η Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης – Μια εργαλειοθήκη για τους Επαγγελματίες της Δημόσιας Διοίκησης", *β' έκδοση αναθεωρημένη, Επιμέλεια μετάφραση Αντώνης Καρβούνης*

Engel C., (2002). "Common assessment framework: The state of affairs" *EIPA SCOPE*, 1, 35–39

EIPA (2012). CAF brochure – 2006. Retrieved from <http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=102> [Google Scholar]

EIPA. (2014). CAF 2013: Improving public organizations through self-assessment. Retrieved March 10, 2014, from <http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=102> [Google Scholar]

CAF (2015) CAF users Retrieved from <http://caf.eipa.eu/3/108/&for=searchpost>.

Υπουργείο Εσωτερικών: Οδηγός ΚΠΑ, (2013) "Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης"

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης : Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ & ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

(Ανθρώπινο Δυναμικό & λήπτες υπηρεσιών - Σπουδαστές/Επιμορφούμενοι)

του ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ (ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΙΚΑΣΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΩΝ)

Α ΜΕΡΟΣ ΠΡΟΦΙΛ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΟΣ

1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

30-40

41-50

51-60

61-

3. Θέση εργασίας

1. Γενικός Διευθυντής, Διευθυντής Κατάρτισης / επιμόρφωσης / οικονομικού προγραμματισμού, Μέλος Συμβουλίου Σπουδών, Καθηγητής Πανεπιστημίου

2. Προϊστάμενος

3. Υπάλληλος

4. Σπουδαστής

5. Επιμορφούμενος

4. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος/η

Έγγαμος/η/Σύμφωνο συμβίωσης

Χήρος/α ή διεζευγμένος/η

Άλλο

Β.ΜΕΡΟΣ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Κριτήριο 3 Ανθρώπινο Δυναμικό							
Υποκριτήριο 3.1 Σκεφτείτε τι κάνει ο Οργανισμός (ΕΣΔι) για να προγραμματίσει, διοικήσει και να βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε συνάρτηση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό							
Α/ Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ	Απόλυτα
1	Σε ποιο βαθμό αναλύονται οι υφιστάμενες και οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία στον Οργανισμό;						
2	Σε ποιο βαθμό η πολιτική για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνει υπόψη μελλοντικές αρμοδιότητες και κοινωνικά κριτήρια;						
3	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται αντικειμενικά κριτήρια σχετικά με τις προσλήψεις, προαγωγές, αμοιβές, επιβραβεύσεις και κατανομή διοικητικών λειτουργιών;						
4	Σε ποιο βαθμό διασφαλίζεται η επάρκεια του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού ώστε να επιτυγχάνεται η αποστολή του Οργανισμού και η εξισορρόπηση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων;						
5	Σε ποιο βαθμό τα κριτήρια για την πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού αλλά και για τις ανταμοιβές, προαγωγές εξασφαλίζουν ίση και δίκαιη αντιμετώπιση;						
6	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται περιγράμματα θέσεων εργασίας για την πρόσληψη και την εξέλιξη των υπαλλήλων στον Οργανισμό;						
7	Σε ποιο βαθμό παρέχεται η απαραίτητη κατάρτιση και το απαραίτητο πλαίσιο εργασίας στο ανθρώπινο δυναμικό που ασχολείται με την ανάπτυξη και τη λειτουργία υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και υπηρεσιών δικτύου;						

Κριτήριο 3 Ανθρώπινο Δυναμικό							
Υποκριτήριο 3.2 Σκεφτείτε τι κάνει ο Οργανισμός (ΕΣΔι) για να προσδιορίσει, αναπτύξει και να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας τις ατομικές επιδιώξεις με τους σκοπούς του Οργανισμού							
A/A	Ερώτηση	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ	Απόλυτα
1	Σε ποιο βαθμό αναγνωρίζονται οι απαιτούμενες ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο;						
2	Σε ποιο βαθμό δημιουργείται συμφωνημένη πολιτική ανάπτυξης δεξιοτήτων σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο, λαμβάνοντας υπόψη ειδικές περιπτώσεις;						
3	Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται η διαμόρφωση σύγχρονων προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης των εργαζομένων στον Οργανισμό, με βάση τις υπάρχουσες και τις μελλοντικές υπηρεσιακές και ατομικές ανάγκες του προσωπικού;						
4	Σε ποιο βαθμό οι παλαιότεροι υπάλληλοι ή - και προϊστάμενοι του Οργανισμού βοηθούν ή καθοδηγούν τους νεότερους για την αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων τους;						
5	Σε ποιο βαθμό προωθείται η εσωτερική (εντός του Οργανισμού) ή η εξωτερική (σε άλλους φορείς) κινητικότητα των υπαλλήλων;						
6	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται σύγχρονες μέθοδοι επιμόρφωσης (με χρήση πολυμέσων, μάθηση πάνω σε τρέχοντα αντικείμενα του φορέα, ηλεκτρονική μάθηση);						
7	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούνται οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες σε σχέση με το κόστος αλλά και το όφελος που προκύπτει;						
8	Σε ποιο βαθμό εξετάζεται η αναγκαιότητα προώθησης της γυναικείας σταδιοδρομίας και η διαμόρφωση των απαραίτητων σχεδίων;						

Κριτήριο 3 Ανθρώπινο Δυναμικό							
Υποκριτήριο 3.3 Σκεφτείτε τι κάνει ο Οργανισμός (ΕΣΔι) για να ενεργοποιήσει τη συμμετοχή του προσωπικού μέσω της ανάπτυξης του ανοικτού διαλόγου και της ενίσχυσης του προσωπικού προκειμένου να ενισχυθεί η ευημερία του							
A/A	Ερώτηση	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ	Απόλυτα
1	Σε ποιο βαθμό επικρατεί στον Οργανισμό κλίμα ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου καθώς και ενθάρρυνσης της ομαδικής εργασίας;						
2	Σε ποιο βαθμό δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την υποβολή και προώθηση εισηγήσεων, πρωτοβουλιών, προτάσεων των υπαλλήλων;						
3	Σε ποιο βαθμό οι στόχοι του Οργανισμού και οι δείκτες μέτρησής τους, προσδιορίζονται με συμφωνία μεταξύ προϊσταμένων - υφισταμένων;						
4	Σε ποιο βαθμό δίνεται έμφαση στις ανάγκες των κοινωνικά ευάλωτων εργαζομένων και των ΑμεΑ;						
5	Σε ποιο βαθμό σχεδιάζεται και εφαρμόζεται πολιτική για μη μισθολογικές παροχές και επιβραβεύσεις στους υπαλλήλους;						

Κριτήριο 6 Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον σπουδαστή/λήπτη υπηρεσιών							
Υποκριτήριο 6.1 Μελετήστε ποια αποτελέσματα πετυχαίνει η ΕΣΔι, για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και στις προσδοκίες των σπουδαστών/ληπτών υπηρεσιών, μέσω των αποτελεσμάτων των μετρήσεων της αντίληψης των σπουδαστών/ληπτών υπηρεσιών, για τον Οργανισμό (τη Σχολή)							
A/A	Ερώτηση	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ	Απόλυτα
1	Σε ποιο βαθμό κρίνετε την μεταχείριση των υποθέσεων των σπουδαστών από τον Οργανισμό ως φιλική και δίκαιη;						
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δραστηριότητα της Σχολής ευέλικτη στην αντιμετώπιση μεμονωμένων προβλημάτων των σπουδαστών;						
3	Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις προληπτικές ενέργειες της Σχολής για να ανταποκριθεί στις ανάγκες των σπουδαστών;						
4	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι η συμμετοχή των σπουδαστών στον σχεδιασμό της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών συμβάλλει στην ποιοτική αναβάθμισή τους; (π.χ. λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες τους);						
5	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε εύκολη την πρόσβαση στους χώρους στέγασης της Σχολής (με τα ΜΜΜ, χώροι στάθμευσης, χώροι αναμονής πολιτών/σπουδαστών, ΑμεΑ);						
6	Σε ποιο βαθμό είναι εύκολη η πρόσβαση των σπουδαστών στις υπηρεσίες που τους παρέχονται; Π.χ. παρέχονται υπηρεσίες με μεθόδους ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης μέσω του διαδικτύου;						
7	Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες οι πληροφορίες που παρέχει η Σχολή (με κάθε διαθέσιμο μέσο) στους σπουδαστές, για διοικητικές υποθέσεις που τους αφορούν;						
8	Σε ποιο βαθμό κρίνετε αξιόπιστες τις συμβουλές που παρέχει η Σχολή προς τους σπουδαστές στο πλαίσιο της διαδικασίας διεκπεραίωσης υποθέσεων που τους αφορούν;						
9	Σε ποιο βαθμό ανταποκρίνεται η Σχολή στην παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τις εκάστοτε διαφορετικές ανάγκες των σπουδαστών σε σχέση με το φύλο, την ηλικία κλπ.						
10	Σε ποιο βαθμό διενεργούνται έρευνες γνώμης των σπουδαστών για την οργάνωση και τις παρεχόμενες από αυτή υπηρεσίες;						

Υποκριτήριο 6.2 Μελετήστε ποια αποτελέσματα έχει επιτύχει η σχολή, για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και στις προσδοκίες των σπουδαστών / ληπτών υπηρεσιών, μέσω των αποτελεσμάτων των μετρήσεων της απόδοσης του Οργανισμού							
A / A	Ερώτηση	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ	Απόλυτα
1	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για θέματα που αφορούν την εικόνα της ΕΣΔι προς το κοινό; (π.χ. αριθμός παραπόνων, επίπεδο ικανοποίησης -						

	εμπιστοσύνης των εμπλεκόμενων για την εικόνα του Οργανισμού, οι παρεχόμενες υπηρεσίες, ο χρόνος αναμονής για την εξυπηρέτησή τους, απαιτούμενος χρόνος για τη διεκπεραίωση των υποθέσεών τους, επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού, θέματα επικοινωνίας και διαχείρισης κοινού, τιμή κόστους των υπηρεσιών)						
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι βρίσκεται το επίπεδο του Οργανισμού σε θέματα που αφορούν τη συμμετοχή των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία του (άλλες Υπηρεσίες, επιχειρήσεις κλπ.) στη διαδικασία σχεδιασμού και της παροχής διοικητικών υπηρεσιών καθώς και σχετικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων;						
3	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για την αξιοποίηση προτάσεων των σπουδαστών/ επιμορφούμενων για οργανωτικές βελτιώσεις;						
4	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για την αποτελεσματικότητα της χρήσης νέων και καινοτόμων μεθόδων, στην διαδικασία διεκπεραίωσης υποθέσεων σπουδαστών/ επιμορφούμενων;						
5	Σε ποιο βαθμό έχουν προβλεφθεί πολιτικές για την παρακολούθηση συμμόρφωσης με δημοσιευμένα πρότυπα υπηρεσιών;						
6	Σε ποιο βαθμό βάσει μετρήσιμων στοιχείων διαπιστώνεται η ύπαρξη σφαλμάτων που οδηγούν στην επανεξέταση υποθέσεων και στην ανάκληση αποφάσεων;						
7	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως ικανοποιητική την προσπάθεια για τη βελτίωση της διαθεσιμότητας, ακρίβειας και διαφάνειας της πληροφόρησης που παρέχει ο Οργανισμός, προς τους σπουδαστές/ επιμορφούμενων;						
8	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι οι χρησιμοποιούμενοι δίαυλοι επικοινωνίας ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ανάγκες των σπουδαστών/ επιμορφούμενων;						
9	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι βρίσκεται το επίπεδο της διαθεσιμότητας και της ακρίβειας των παρεχόμενων πληροφοριών;						

Κριτήριο 7 Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό							
Υποκριτήριο 7.1 Μελετήστε τι έχει επιτύχει ο Οργανισμός, για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού μέσω των αποτελεσμάτων της μέτρησης της αντίληψης του ανθρώπινου δυναμικού για την οργάνωση							
A/A	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ	Απόλυτα
1	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική τη συνολική απόδοση του Οργανισμού, σε σχέση με το ευρύτερο περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργεί;						
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική τη συμμετοχή των σπουδαστών / επιμορφούμενων στη λήψη αποφάσεων για το όραμα, την αποστολή και τις αξίες του Οργανισμού;						
3	Σε ποιο βαθμό γνωρίζουν οι υπάλληλοι της ΕΣΔι τους στόχους της λειτουργίας ;						
4	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικό το επίπεδο ενημέρωσης του προσωπικού για πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων και την τήρηση της δεοντολογίας;						
5	Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιητικός ο καταμερισμός αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπαλλήλων στον Οργανισμό;						
6	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως αποτελεσματικό τον τρόπο διοίκησης του Οργανισμού;						
7	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιβραβεύονται οι ατομικές και οι ομαδικές προσπάθειες των υπαλλήλων από τον Οργανισμό;						
8	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητικούς τους εσωτερικούς μηχανισμούς διαλόγου-επικοινωνίας στο πλαίσιο της λειτουργίας του Οργανισμού;						
9	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματικές τις διοικητικές διαδικασίες που ακολουθεί ο Οργανισμός στην καθημερινή του λειτουργία;						
10	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητικές τις προσπάθειες διοικητικού εκσυγχρονισμού που καταβάλλει ο Οργανισμός;						
11	Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιητικός ο χώρος στέγασης του Οργανισμού και το περιβάλλον εργασίας σε αυτό;						
12	Σε ποιο βαθμό σας διευκολύνει ο Οργανισμός (διοίκηση - διαδικασίες της σχολής), στην προσπάθεια αντιμετώπισης προσωπικών σας προβλημάτων;						
13	Σε ποιο βαθμό το ωράριο λειτουργίας του Οργανισμού διευκολύνει την ικανοποίηση των προσωπικών και οικογενειακών σας αναγκών;						
14	Σε ποιο βαθμό η πέραν του κανονικού ωραρίου εργασία σε ειδικές περιστάσεις, γίνεται όχι καταναγκαστικά, αλλά με προθυμία και τη συναίνεσή σας;						
15	Σε ποιο βαθμό ο Οργανισμός αντιμετωπίζει αποτελεσματικά θέματα όπως η άνεση, η υγιεινή και η ασφάλεια στους χώρους εργασίας;						
16	Σε ποιο βαθμό ο Οργανισμός μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους με βάση την αρχή της ισότητας;						
17	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως ουσιαστικό μέσο υποκίνησης, τη συμμετοχή σας, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για θέματα αποτελεσματικής λειτουργίας του Οργανισμού;						
18	Σε ποιο βαθμό το ισχύον σύστημα αξιολόγησης προσωπικού αποτελεί μέσο υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και βοηθά την προσπάθεια αποτελεσματικής λειτουργίας του Οργανισμού;						
19	Σε ποιο βαθμό ο Οργανισμός αναπτύσσει συστηματικά τις δυνατότητες, γνώσεις και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση και με τους στόχους που τίθενται (π.χ. ανάπτυξη δεξιοτήτων πληροφορικής σε συνδυασμό με το στόχο για την αύξηση των ηλεκτρονικά παρεχόμενων υπηρεσιών);						

Υποκριτήριο 7.2 Μελετήστε τι έχει επιτύχει ο Οργανισμός, για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και στις προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού μέσω δεικτών αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού

A/A		Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ	Απόλυτα
1	Σε ποιο βαθμό καταγράφονται αδικαιολόγητες απουσίες του προσωπικού από τον Οργανισμό;						
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι το προσωπικό υποπίπτει σε σφάλματα σχετικά με την υπηρεσιακή του συμπεριφορά;						
3	Σε ποιο βαθμό το προσωπικό υποβάλλει παράπονα για υπηρεσιακά θέματα;						
4	Σε ποιο βαθμό η απόδοση του προσωπικού μετριέται με τη χρήση δεικτών;						
5	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως επαρκή τη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών από το προσωπικό;						
6	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται συστηματικά τομείς όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων;						
7	Σε ποιο βαθμό το προσωπικό ανταποκρίνεται επαρκώς στις ανάγκες των σπουδαστών / επιμορφούμενων με τους οποίους συναλλάσσεται η ΕΣΔι;						
8	Σε ποιο βαθμό κρίνετε επαρκή την εναλλαγή καθηκόντων μέσα στον Οργανισμό;						
9	Σε ποιο βαθμό υπάρχει πολιτική υποκίνησης με τη χρήση δεικτών για το προσωπικό ;						
10	Σε ποιο βαθμό καταγράφονται οι συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ υπαλλήλων ή ομάδων εντός του Οργανισμού;						
11	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την εθελοντική συμμετοχή σε δραστηριότητες κοινωνικής ευθύνης που προωθεί ο οργανισμός;						

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Test: Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

Αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης Κριτηρίου 6 (ηλικία)

Decision: Retain the null hypothesis

Null Hypothesis	Sig.
The distribution of VAR611 is the same across categories of age.	,940
The distribution of VAR612 is the same across categories of age.	,801
The distribution of VAR613 is the same across categories of age.	,671
The distribution of VAR614 is the same across categories of age.	,504
The distribution of VAR615 is the same across categories of age.	,673
The distribution of VAR616 is the same across categories of age.	,509
The distribution of VAR617 is the same across categories of age.	,954
The distribution of VAR618 is the same across categories of age.	,637
The distribution of VAR619 is the same across categories of age.	,817
The distribution of VAR6110 is the same across categories of age.	,816
Null Hypothesis	Sig.
The distribution of VAR621 is the same across categories of age.	,305
The distribution of VAR622 is the same across categories of age.	,106
The distribution of VAR623 is the same across categories of age.	,401
The distribution of VAR624 is the same across categories of age.	,159
The distribution of VAR625 is the same across categories of age.	,110
The distribution of VAR626 is the same across categories of age.	,207
The distribution of VAR627 is the same across categories of age.	,909
The distribution of VAR628 is the same across categories of age.	,912
The distribution of VAR629 is the same across categories of age.	,907

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,050.

Μερική Αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης Κριτηρίου 6 (μετρήσεις)

Decision: Retain or Reject the null hypothesis

Null Hypothesis	Sig.	Decision
The distribution of VAR621 is the same across categories of cat.	,062	
The distribution of VAR622 is the same across categories of cat.	,191	
The distribution of VAR623 is the same across categories of cat.	,107	.
The distribution of VAR624 is the same across categories of cat.	,012	Reject
The distribution of VAR625 is the same across categories of cat.	,009	Reject.
The distribution of VAR626 is the same across categories of cat.	,005	Reject.
The distribution of VAR627 is the same across categories of cat.	,834	
The distribution of VAR628 is the same across categories of cat.	,884	
The distribution of VAR629 is the same across categories of cat.	,807	

Μερική Αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης Κριτηρίου 7.1 (ηλικία)

Decision: Retain or Reject the null hypothesis

Null Hypothesis	Sig.	Decision
The distribution of VAR711 is the same across categories of age.	,023	Reject.
The distribution of VAR712 is the same across categories of age.	,138	
The distribution of VAR713 is the same across categories of age.	,286	
The distribution of VAR714 is the same across categories of age.	,029	Reject
The distribution of VAR715 is the same across categories of age.	,004	Reject
The distribution of VAR716 is the same across categories of age.	,003	Reject
The distribution of VAR717 is the same across categories of age.	,014	Reject
The distribution of VAR718 is the same across categories of age.	,037	Reject
The distribution of VAR719 is the same across categories of age.	,006	Reject
The distribution of VAR7110 is the same across categories of age.	,114	
The distribution of VAR7111 is the same across categories of age.	,177	
The distribution of VAR7112 is the same across categories of age.	,773	
The distribution of VAR7113 is the same across categories of age.	,840	
The distribution of VAR7114 is the same across categories of age.	,103	
The distribution of VAR7115 is the same across categories of age.	,675	
The distribution of VAR7116 is the same across categories of age.	,212	
The distribution of VAR7117 is the same across categories of age.	,084	
The distribution of VAR7118 is the same across categories of age.	,006	Reject.
The distribution of VAR7119 is the same across categories of age.	,049	Reject

Αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης Κριτηρίου 7.2 (ηλικία)

Decision: Retain the null hypothesis

Null Hypothesis	Sig.
The distribution of VAR721 is the same across categories of age.	,654
The distribution of VAR722 is the same across categories of age.	,361
The distribution of VAR723 is the same across categories of age.	,125
The distribution of VAR724 is the same across categories of age.	,522
The distribution of VAR725 is the same across categories of age.	,287
The distribution of VAR726 is the same across categories of age.	,183
The distribution of VAR727 is the same across categories of age.	,847
The distribution of VAR728 is the same across categories of age.	,399
The distribution of VAR729 is the same across categories of age.	,177
The distribution of VAR7210 is the same across categories of age.	,679
The distribution of VAR7211 is the same across categories of age.	,109

Μερική αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης Κριτηρίου 3 (ηλικία)

Decision: Retain or Reject the null hypothesis

Null Hypothesis	Sig.	Decision
The distribution of VAR311 is the same across categories of age.	,090	
The distribution of VAR312 is the same across categories of age.	,019	Reject
The distribution of VAR313 is the same across categories of age.	,045	Reject
The distribution of VAR314 is the same across categories of age.	,109	
The distribution of VAR315 is the same across categories of age.	,026	Reject
The distribution of VAR316 is the same across categories of age.	,015	Reject
The distribution of VAR317 is the same across categories of age.	,033	Reject
The distribution of VAR321 is the same across categories of age.	,038	Reject
The distribution of VAR322 is the same across categories of age.	,604	
The distribution of VAR323 is the same across categories of age.	,180	
The distribution of VAR324 is the same across categories of age.	,938	
The distribution of VAR325 is the same across categories of age.	,135	
The distribution of VAR326 is the same across categories of age.	,086	
The distribution of VAR327 is the same across categories of age.	,115	
The distribution of VAR328 is the same across categories of age.	,871	
The distribution of VAR331 is the same across categories of age.	,044	Reject
The distribution of VAR332 is the same across categories of age.	,039	Reject
The distribution of VAR333 is the same across categories of age.	,021	Reject
The distribution of VAR334 is the same across categories of age.	,036	Reject
The distribution of VAR335 is the same across categories of age.	,222	

Μερική Αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης υποκριτηρίου 7.1 (αποτελέσματα)

Decision: Retain or Reject the null hypothesis

Null Hypothesis	Sig.	Decision
The distribution of VAR711 is the same across categories of cat.	,002	Reject.
The distribution of VAR712 is the same across categories of cat.	,124	
The distribution of VAR713 is the same across categories of cat.	,218	
The distribution of VAR714 is the same across categories of cat.	,000	Reject
The distribution of VAR715 is the same across categories of cat.	,000	Reject
The distribution of VAR716 is the same across categories of cat.	,000	Reject
The distribution of VAR717 is the same across categories of cat.	,001	Reject
The distribution of VAR718 is the same across categories of cat.	,000	Reject
The distribution of VAR719 is the same across categories of cat.	,003	Reject
The distribution of VAR7110 is the same across categories of cat.	,009	Reject
The distribution of VAR7111 is the same across categories of cat.	,001	Reject
The distribution of VAR7112 is the same across categories of cat.	,750	
The distribution of VAR7113 is the same across categories of cat.	,009	Reject.
The distribution of VAR7114 is the same across categories of cat.	,004	Reject
The distribution of VAR7115 is the same across categories of cat.	,018	Reject
The distribution of VAR7116 is the same across categories of cat.	,023	Reject
The distribution of VAR7117 is the same across categories of cat.	,002	Reject
The distribution of VAR7118 is the same across categories of cat.	,000	Reject
The distribution of VAR7119 is the same across categories of cat.	,005	Reject

Αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης υποκριτηρίου 7.2.(αποτελέσματα)

Decision: Retain the null hypothesis

Null Hypothesis	Sig.
The distribution of VAR721 is the same across categories of cat.	,179
The distribution of VAR722 is the same across categories of cat.	,661
The distribution of VAR723 is the same across categories of cat.	,200
The distribution of VAR724 is the same across categories of cat.	,506

The distribution of VAR725 is the same across categories of cat.	,289
The distribution of VAR726 is the same across categories of cat.	,366
The distribution of VAR727 is the same across categories of cat.	,676
The distribution of VAR728 is the same across categories of cat.	,274
The distribution of VAR729 is the same across categories of cat.	,168
The distribution of VAR7210 is the same across categories of cat.	,531
The distribution of VAR7211 is the same across categories of cat.	,251

Asymptotic significances are displayed. The significance level is 0,05