



ΕΘΝΙΚΟ
ΚΕΝΤΡΟ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΚΑ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ

ΤΜΗΜΑ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

«Η εφαρμογή εργαλείων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα: Η περίπτωση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης»

Επιβλέπων:

Παναγιώτης Πασσάς

Σπουδάστρια:

Σταματίνα Γιαννακοπούλου

ΑΘΗΝΑ – 2011

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω ιδιαίτερες ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. **Παναγιώτη Πασσά**, προϊστάμενο του τμήματος Διοίκησης Προσωπικού Α΄, της Διεύθυνσης Διοικητικού, του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, για το ενδιαφέρον, τη στήριξη και τον πολύτιμο χρόνο που μου αφιέρωσε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας εργασίας. Η άρτια επιστημονική κατάρτιση, η καθοδήγηση και οι πολύτιμες συμβουλές του, αποτέλεσαν καθοριστικούς παράγοντες για την πραγματοποίηση του εν λόγω εγχειρήματος. Η συμβολή του ήταν καταλυτική για το σχεδιασμό και την ολοκλήρωση της εργασίας, με σημαντικές παρατηρήσεις, παρεμβάσεις και διορθώσεις.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Διευθυντή Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, κ. **Νίκο Μιχαλόπουλο**, για τις χρήσιμες πληροφορίες και το έντυπο υλικό που μου παρείχε, συμβάλλοντας σημαντικά στην συγγραφή της παρούσας εργασίας. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την κ. **Κωνσταντίνα Καζάκου** και τον κ. **Άγγελο Βασιλόπουλο**, υπαλλήλους του τμήματος Διοίκησης Προσωπικού Α΄, της Διεύθυνσης Διοικητικού του ΥΔιΜΗΔ και μέλη της ομάδας αξιολόγησης, τόσο για τις συνεντεύξεις όσο και για τα σημαντικά στοιχεία που μου παρείχαν, καθώς και τους υπαλλήλους της Διεύθυνσης, που συμμετείχαν στην εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και τις κατευθύνσεις που μου έδωσαν. Η πραγματοποίηση της πρακτικής εκπαίδευσης στην εν λόγω Διεύθυνση συνέβαλε στην αρμονική συνεργασία με τους ανωτέρω υπαλλήλους και στην αποκόμιση σημαντικών γνώσεων και εμπειριών, οι οποίες αποδείχθηκαν πολύτιμες για την πραγματοποίηση της εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου, για την στήριξη και την υπομονή τους καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησής μου στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης.

Πίνακας Περιεχομένων

<i>Πίνακας σχημάτων, πινάκων, γραφημάτων.....</i>	5
<i>Πίνακας συντομογραφιών.....</i>	7
<i>Περίληψη.....</i>	9
<i>Abstract.....</i>	10
<i>Εισαγωγή.....</i>	11

Κεφάλαιο 1: Θεωρητικό πλαίσιο

1.1 Η έννοια και η σημασία της ποιότητας.....	14
1.2 Σύγκριση ποιότητας με παραγωγικότητα και αποδοτικότητα.....	15
1.3 Ορισμοί ποιότητας.....	16
1.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας- ΔΟΠ.....	18
1.4.1 Λόγοι υιοθέτησης της ΔΟΠ.....	19
1.4.2 Γενικές Αρχές και Στόχοι της ΔΟΠ	20
1.4.3 Οι παράγοντες επιτυχούς εφαρμογής της ΔΟΠ.....	21

Κεφάλαιο 2: Μοντέλα ποιότητας στο Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα

2.1 Διαφορές μεταξύ Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα.....	25
2.2 Ποιότητα και Ιδιωτικός τομέας.....	27
2.2.1 Πρότυπα ποιότητας ISO.....	28
2.2.2 Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας- EFQM.....	29
2.3 Ποιότητα και Δημόσιος τομέας.....	31
2.3.1 Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα.....	32
2.3.2 Η αξιολόγηση ως βασικός παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση και η έννοια της αυτο-αξιολόγησης.....	34
2.3.3 Η δυσκολία αξιολόγησης των δημόσιων οργανισμών σε σχέση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις.....	36

Κεφάλαιο 3: Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

3.1 Γενική παρουσίαση του ΚΠΑ.....	37
3.2 Η δομή του ΚΠΑ.....	39
3.2.1 Ανάλυση κριτηρίων του ΚΠΑ.....	40
3.2.1.1 Προϋποθέσεις.....	40
3.2.1.2 Αποτελέσματα.....	47
3.2.2 Σύστημα Βαθμολόγησης.....	50
3.3 Διαδικασία Υλοποίησης του ΚΠΑ.....	52
3.4 ΚΠΑ- EFQM: Ομοιότητες και διαφορές.....	54

Κεφάλαιο 4: Η εφαρμογή του ΚΠΑ στο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

4.1 Σύντομη παρουσίαση του Υπουργείου.....	58
4.1.1 Αρμοδιότητες.....	59
4.1.2. Η Διεύθυνση Διοικητικού.....	60
4.2 Η οργάνωση του έργου.....	61
4.2.1 Αξιολόγηση κριτηρίων.....	64
4.2.2 Συγκριτική εξέταση συμπερασμάτων από την αυτοαξιολόγηση των δυνατών και αδύνατων σημείων του Υπουργείου σε σχέση με τα προγράμματα βελτίωσης που σχεδιάστηκαν.....	78
4.2.3 Εξαγωγή συμπερασμάτων από τα μέτρα βελτίωσης.....	81

Κεφάλαιο 5: Η έρευνα

5.1.Η διαμόρφωση του ερωτηματολογίου	84
5.2 Αποτελέσματα έρευνας.....	86
5.3 Συμπεράσματα έρευνας.....	95
<i>Συμπεράσματα.....</i>	99
<i>Βιβλιογραφία.....</i>	105

Παράρτημα

Προσαρτημένο 1: Ερωτηματολόγιο έρευνας.....	111
Προσαρτημένο 2α: Συστήματα βαθμολόγησης ΚΠΑ.....	116
Προσαρτημένο 2β: Εφαρμογές του ΚΠΑ στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	118
Προσαρτημένο 3: Εγκύκλιος του ΥΠΕΣΔΔΑ με θέμα: Οδηγίες για τη σύσταση και λειτουργία της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης και το ρόλο του Προέδρου.....	119
Προσαρτημένο 4α: Συνέντευξη με την κ. Κωνσταντίνα Καζάκου, υπάλληλο με βαθμό Α΄, του Τμήματος Διοίκησης Προσωπικού Α΄, της Διεύθυνσης Διοικητικού του ΥΔιΜΗΔ και μέλος της ομάδας αξιολόγησης, για την εφαρμογή του ΚΠΑ στη Διεύθυνση Διοικητικού.....	128
Προσαρτημένο 4β: Συνέντευξη με την κ. Άγγελο Βασιλόπουλο, υπάλληλο με βαθμό Α΄, του Τμήματος Διοίκησης Προσωπικού Α΄, της Διεύθυνσης Διοικητικού του ΥΔιΜΗΔ και μέλος της ομάδας αξιολόγησης, για την εφαρμογή του ΚΠΑ στη Διεύθυνση Διοικητικού.....	132
Προσαρτημένο 5α: Οργανόγραμμα Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	135
Προσαρτημένο 5β: Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Διοικητικού, ΠΔ 320/1988, Α.12.....	136

Πίνακας σχημάτων, πινάκων, γραφημάτων

ΣΧΗΜΑΤΑ

<u>Σχήμα 1:</u> Τα βασικά αξιώματα για την επιτυχία της ΔΟΠ.....	20
<u>Σχήμα 2:</u> Ιεραρχική πυραμίδα οργάνωσης.....	24
<u>Σχήμα 3:</u> Πλέγμα αξιολόγησης κριτηρίων του EFQM.....	30
<u>Σχήμα 4:</u> Στάδια διαδικασίας αξιολόγησης.....	35
<u>Σχήμα 5:</u> Η δομή του ΚΠΑ.....	40
<u>Σχήμα 6:</u> Στρατηγική Οργανώσεων.....	42
<u>Σχήμα 7:</u> Στρατηγική Διοίκηση.....	43
<u>Σχήμα 8:</u> Το περιεχόμενο της ΔΑΠ.....	45
<u>Σχήμα 9:</u> Διαστάσεις συντελεστών ατομικής απόδοσης.....	48
<u>Σχήμα 10:</u> Ο κύκλος του Deming.....	51
<u>Σχήμα 11:</u> Η δομή του EFQM.....	54
<u>Σχήμα 12:</u> Φάσεις εφαρμογής του ΚΠΑ.....	63
<u>Σχήμα 13:</u> Προσδιορισμός βαθμού ικανοποίησης πελάτη.....	72
<u>Σχήμα 14:</u> Διαδικασία Οργανωσιακής Αλλαγής.....	95

ΠΙΝΑΚΕΣ

<u>Πίνακας 1:</u> Ο προσανατολισμός των συγγραφέων του μάνατζμεντ ποιότητας...	17
<u>Πίνακας 2:</u> Διαφορές μεταξύ παραδοσιακής και νέας προσέγγισης της ΔΟΠ.....	23
<u>Πίνακας 3:</u> Διαφορές μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών.....	26
<u>Πίνακας 4:</u> Βασικές διαφορές EFQM και ΚΠΑ.....	56
<u>Πίνακας 5:</u> Διάρθρωση Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμιση & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	60
<u>Πίνακας 6:</u> Συνολική βαθμολογία / κριτήριο.....	77
<u>Πίνακας 7:</u> Κατανομή δυνατών/ αδύνατων σημείων και μέτρων βελτίωσης ανά	

κριτήριο αξιολόγησης.....	81
---------------------------	----

<u>Πίνακας 8:</u> Εκπαιδευτικό επίπεδο συμμετεχόντων στην εφαρμογή του ΚΠΑ στη Διεύθυνση Διοικητικού του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	86
--	----

<u>Πίνακας 9:</u> Δυσκολίες εφαρμογής ΚΠΑ.....	90
---	----

ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ

<u>Γράφημα 1:</u> Βαθμολόγηση κριτηρίων του ΚΠΑ στη Διεύθυνση Διοικητικού του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	77
---	----

<u>Γράφημα 2:</u> Αναλογία Π.Ε. και Δ.Ε. μελών της Ο.Δ.Ε. της Διεύθυνσης Διοικητικού.....	86
--	----

<u>Γράφημα 3:</u> Ιεραρχικό επίπεδο μελών.....	87
---	----

<u>Γράφημα 4:</u> Λόγοι εφαρμογής του ΚΠΑ.....	88
---	----

<u>Γράφημα 5:</u> Τρόπος προετοιμασίας μελών για την εφαρμογή του ΚΠΑ.....	89
---	----

<u>Γράφημα 6:</u> Τρόπος συμμετοχής στην ομάδα αξιολόγησης.....	89
--	----

<u>Γράφημα 7:</u> Δυσκολίες εφαρμογής ΚΠΑ.....	90
---	----

<u>Γράφημα 8:</u> Ωφέλειες από την εφαρμογή του ΚΠΑ.....	91
---	----

<u>Γράφημα 9:</u> Υλοποίηση μέτρων βελτίωσης.....	91
--	----

<u>Γράφημα 10:</u> Λόγοι μη υλοποίησης μέτρων βελτίωσης.....	92
---	----

<u>Γράφημα 11:</u> Τι αναμένεται να πετύχει η Διεύθυνση Διοικητικού.....	92
---	----

<u>Γράφημα 12:</u> Παράγοντες διάδοσης και αποτελεσματικότητας ΚΠΑ.....	93
--	----

<u>Γράφημα 13:</u> Συνολική εκτίμηση για το ΚΠΑ.....	94
---	----

<u>Γράφημα 14:</u> Συνολική εκτίμηση ανά ιεραρχικό επίπεδο.....	94
--	----

Πίνακας Συντομογραφιών

Α.Ε.Π.	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
Α.Σ.Ε.Π.	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
Γ.Γ.Δ.Δ.&Η.Δ.	Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
Γ.Ε.Ε.Δ.Δ.	Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης
Γ.Λ.Κ.	Γενικό Λογιστήριο Κράτους
Δ.Ι.Π.Α.	Διεύθυνση Ποιότητας & Αποδοτικότητας
Δ.Α.Π.	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
Δ.Ε.	Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
Δ.Ο.Π.	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης
Ε.Π.	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ε.Σ.Δ.Δ.	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης
ΙΝ.ΕΠ.	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
Κ.Ε.Π.	Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών
Κ.Π.Α.	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
Κ.Υ.Α.	Κοινή Υπουργική Απόφαση
Μ.Μ.Ε.	Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης
ν.	Νόμος
Ο.Ο.Σ.Α.	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

Ο.Δ.Ε.	Ομάδα Διαχείρισης Έργου
Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
Π.Ε.	Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης
Τ.Ε.	Τεχνολογικής Εκπαίδευσης
Τ.Π.Ε.	Τεχνολογίες, Πληροφορική & Επικοινωνία
Υ.Δι.Μ.ΗΔ.	Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
ΥΠ.ΕΣ.Α.ΗΔ.	Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
Φ.Ε.Κ.	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως
B.P.R.	Business Process Reengineering
C.A.F.	Common Assessment Framework
E.F.Q.M.	European Foundation of Quality Management
E.I.P.A.	European Institute of Public Administration
I.P.S.G.	Innovative Public Sector Group
I.S.O.	International Organization for Standardization
M.B.O.	Management by Objectives

Περίληψη

Η διεθνοποίηση της οικονομίας, η ραγδαία και αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας και η ανάγκη παροχής όλο και καλλίτερων υπηρεσιών προς τους πολίτες, οδήγησαν στην αδυναμία της γραφειοκρατικής προσέγγισης της δημόσιας οργάνωσης, να ανταποκριθεί με επάρκεια στις νέες αυτές προκλήσεις. Η εισαγωγή της ποιότητας στο Δημόσιο τομέα και η ενσωμάτωση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στη φιλοσοφία, τη ταυτότητα και την κουλτούρα των δημόσιων υπηρεσιών, αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας της δημόσιας οργάνωσης, ενώ μπορούν να συμβάλλουν στην επιβίωσή της στο σημερινό πολύπλοκο και αβέβαιο περιβάλλον της ταχείας παγκοσμιοποίησης και των τεχνολογικών εξελίξεων.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα εργαλείο ΔΟΠ που εφαρμόζεται την τελευταία δεκαετία στις υπηρεσίες του Δημόσιου τομέα των χωρών της Ευρώπης. Το ΚΠΑ ενθαρρύνει τους δημόσιους φορείς να χρησιμοποιούν τεχνικές διοίκησης ποιότητας, προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ταυτόχρονα, η ενσωμάτωση της ποιότητας σε όλες τις δράσεις της Δημόσιας Διοίκησης ενισχύει την ευελιξία και την εξωστρέφειά της, δημιουργώντας σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία τη βοηθούν να αυξήσει την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητά της.

Αντικείμενο της εργασίας είναι η καταγραφή και αξιολόγηση της εμπειρίας από την εφαρμογή του ΚΠΑ στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Συγκεκριμένα, αξιολογείται η εφαρμογή του ΚΠΑ στη Διεύθυνση Διοικητικού του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ενώ πραγματοποιείται έρευνα για τα αποτελέσματα εφαρμογής του, με τη χρήση ανώνυμων ερωτηματολογίων, τα οποία απευθύνονται στα μέλη της ομάδας αξιολόγησης. Τέλος, εξάγονται συμπεράσματα για τη συμβολή και το μέλλον του ΚΠΑ, ενώ προτείνονται μέτρα για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή του.

ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ: Ποιότητα, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αποτελεσματικότητα, Αποδοτικότητα, Παραγωγικότητα, Δημόσια Διοίκηση, Εργαλεία Ποιότητας, Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, Αυτοαξιολόγηση, Βραβεία Ποιότητας, Ηγεσία, Στρατηγική, Προγραμματισμός, Ανθρώπινο Δυναμικό, Συνεργασίες, Διαδικασίες, Επιχειρηματική Αριστεία.

Executive Summary

The internationalization of economy, the rapidly growing use of technology and the need of better provided services towards citizens, has proved that the bureaucratic approach of the organization finds impossible to reciprocate to these new challenges. The introduction of quality in the public sector and the incorporation of Total Quality Management (TQM) principles to the philosophy, identity and culture of public services constitute decisive factors of success, while they could contribute to the organization survival in today's complex, uncertain environment of rapid globalization and technological advances.

Common Assessment Framework (CAF), is a TQM tool, which is applied to the European public services, the last ten years. CAF encourages public agents to use TQM techniques, so that they improve their performances and the quality of provided services. At the same time, the integration of quality to all the actions of Public Administration strengthens its flexibility and extroversion, thus creating significant competitive advantages, which contribute to the increase of its efficiency, effectiveness and productivity.

The object of this essay is to record and assess the experience of CAF implementation to the Greek Public Administration. More specifically, there is the assessment of CAF implementation to the Directorate of Human Resource Management of the Ministry of Administrative Reform and Electronic Governance. A research for the results of CAF's implementation is also being developed, through the utilization of anonymous questionnaires, addressed to the members of the assessment group. Lastly, there are conclusions for the significance and the future of CAF, as well as suggested measures for a more effective application.

KEY-WORDS:

Quality, Total Quality Management, Effectiveness, Efficiency, Productivity, Public Administration, Quality tools, European Foundation for Quality Management, Common Assessment Framework, Self-assessment, Quality Awards, Leadership, Strategy, Planning, Human Resources, Cooperation, Processes, Business Excellence.

Εισαγωγή

Η λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί κομβικό στοιχείο για την οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική δικαιοσύνη μιας χώρας. Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση θεμελιώθηκε κατά την ίδρυση του ελληνικού κράτους, στις αρχές του 19^{ου} αιώνα, με κύρια γνωρίσματα τη γραφειοκρατική οργάνωση, την ιεραρχική δομή και το συγκεντρωτισμό (Χαλαζωνίτης, 2001, σελ. 11).

Η πολυνομία και η γραφειοκρατία αποτελούν μερικές από τις αδυναμίες της σύγχρονης ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Οι δημόσιες οργανώσεις θεωρούνται από την κοινή γνώμη, σπάταλα, γραφειοπαθολογικά συστήματα οργάνωσης, που αδυνατούν να αντιμετωπίσουν επαρκώς τα ποικίλα δημόσια προβλήματα (Μιχαλόπουλος, 2003, σελ. 200). Για την αντιμετώπιση των ανωτέρω, έχουν κατά καιρούς εισαχθεί στη χώρα μας νέοι διοικητικοί θεσμοί, ενώ δεν έλειψαν οι προσπάθειες βελτίωσης και εκσυγχρονισμού του διοικητικού συστήματος, κυρίως με την εισαγωγή των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

Μία νέα τάση στο μάνατζμεντ, η οποία θα μπορούσε να συμβάλλει στην αντιμετώπιση των δημόσιων προβλημάτων και στην αλλαγή νοοτροπίας της Δημόσιας Διοίκησης, είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Πρόκειται για ένα σύνολο πρακτικών και μεθόδων που εφαρμόζονται από δημόσιες ή ιδιωτικές οργανώσεις και στοχεύουν στην ικανοποίηση του πελάτη-πολίτη και στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού (Τσιότρας, 2002, σελ. 25). Βάσει των αρχών της ΔΟΠ, έχουν δημιουργηθεί ορισμένα μοντέλα ποιότητας, τα οποία εφαρμόζονται τόσο στον Ιδιωτικό (European Foundation of Quality Management-EFQM) όσο και στο Δημόσιο τομέα (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης-ΚΠΑ) για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς τους.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), είναι ένα απλό, εύχρηστο, οικονομικό εργαλείο αυτοαξιολόγησης της επίδοσης των δημόσιων οργανισμών. Κύρια επιδίωξή του είναι να βοηθήσει τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα σε όλη την Ευρώπη να χρησιμοποιήσουν τεχνικές της ΔΟΠ και να βελτιώσουν την απόδοσή τους (ΚΠΑ, 2007, σελ. 7).

Μέσω της εφαρμογής του ΚΠΑ, εντοπίζονται οι αδυναμίες των δημόσιων φορέων και αναδεικνύονται τα δυνατά σημεία τους. Το ΚΠΑ προσφέρει τη δυνατότητα διενέργειας μιας ενδεδειγμένης καταγραφής του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της δημόσιας οργάνωσης, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην κατανόηση των προβλημάτων της (Thijs and Staes, 2005, p. 35).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη εργαλείων ποιότητας στο Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα, με έμφαση στο ΚΠΑ και το EFQM, καθώς και η καταγραφή και αξιολόγηση της εμπειρίας από την εφαρμογή του ΚΠΑ στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Όσον αφορά τη **μεθοδολογία** και τα **μέσα** που χρησιμοποιήθηκαν για την εκπλήρωση του παραπάνω σκοπού, επιχειρήθηκε η συγκέντρωση ελληνικής και ξενόγλωσσας βιβλιογραφίας και της σχετικής αρθρογραφίας, μέσω της επίσκεψης και μελέτης σε βιβλιοθήκες, όπως τη βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Πειραιά, του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), της Ανωτάτης Σχολής Οικονομικών Επιστημών (Α.Σ.Ο.Ε.Ε.) ενώ αξιοποιήθηκαν και χρήσιμες πληροφορίες από επίσημους διαδικτυακούς τόπους (πχ. www.efqm.org, www.elot.gr, www.gspa.gr). Ταυτόχρονα, συλλέχθηκαν σημαντικά στοιχεία από τη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, σχετικά με την εφαρμογή του ΚΠΑ.

Η εργασία **διαρθρώνεται** σε πέντε κεφάλαια, ξεκινώντας από την έννοια της ποιότητας και καταλήγοντας στη δημιουργία και εφαρμογή του ΚΠΑ στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Στο **πρώτο κεφάλαιο**, εισάγεται η έννοια της ποιότητας και καταγράφονται μερικοί από τους ποικίλους ορισμούς της. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικές αρχές και οι λόγοι δημιουργία της ΔΟΠ με έμφαση στην εισαγωγή της ποιότητας στους δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο**, καταβάλλεται προσπάθεια διαχωρισμού της έννοιας της ποιότητας στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, έχοντας ως αφετηρία τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των δημόσιων και ιδιωτικών οργανώσεων και τις μεταξύ τους

διαφορές. Ακολουθούν η παρουσίαση των βασικών μοντέλων ποιότητας που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα (International Organization for Standardization-ISO, EFQM), και οι λόγοι εισαγωγής της ποιότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, με παράλληλη έκθεση των βασικών της αδυναμιών.

Στο **τρίτο κεφάλαιο**, παρουσιάζεται το ΚΠΑ ως εργαλείο ποιότητας της Δημόσιας Διοίκησης, και συγκεκριμένα η δομή, τα χαρακτηριστικά και ο τρόπος εφαρμογής του, ενώ στο τέλος του κεφαλαίου επιχειρείται μια συγκριτική μελέτη μεταξύ του ΚΠΑ και του EFQM, δύο εκ των βασικότερων εργαλείων ποιότητας, τα οποία εφαρμόζονται στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα αντίστοιχα.

Προκειμένου να εκτιμήσουμε κατά πόσο η εφαρμογή του ΚΠΑ οδήγησε σε βελτίωση της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών, εξετάζουμε στο **τέταρτο κεφάλαιο**, την περίπτωση του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, και συγκεκριμένα την εφαρμογή του ΚΠΑ στη Διεύθυνση Διοικητικού. Για την αξιολόγηση χρησιμοποιήθηκαν οι εκθέσεις αποτελεσμάτων από την εφαρμογή του ΚΠΑ στη Διεύθυνση Διοικητικού και οι αιτιολογικές εκθέσεις των μέτρων βελτίωσης που σχεδιάστηκαν.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο**, παρουσιάζεται η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στη Διεύθυνση Διοικητικού του ΥΠΔιΜΗΔ και συγκεκριμένα απευθύνεται στην ομάδα αξιολόγησης. Έγινε χρήση ανώνυμων ερωτηματολογίων, τα οποία περιλαμβάνουν ερωτήσεις κυρίως κλειστού τύπου, και πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις, ώστε να αποτυπωθεί μια συνολική εικόνα για την αξιολόγηση της εν λόγω εφαρμογής, βάσει των απόψεων των μελών που συμμετείχαν στην ομάδα αξιολόγησης και τέλος εκθέτονται τα συμπεράσματα της έρευνας.

Κατόπιν της ποιοτικής αξιολόγησης της έκθεσης εφαρμογής του ΚΠΑ στη Διεύθυνση Διοικητικού και την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, ακολουθούν τα συμπεράσματα που προκύπτουν σχετικά με την εφαρμογή του ΚΠΑ στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Τέλος, διατυπώνονται ορισμένες προτάσεις για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή του ΚΠΑ, ενώ δίνεται έμφαση στην ανάγκη αλλαγής κουλτούρας των δημόσιων οργανώσεων με απώτερο στόχο την παροχή καλλίτερων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Κεφάλαιο 1

‘Θεωρητικό πλαίσιο’

1.1 Η έννοια και η σημασία της ποιότητας

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες η έννοια της ποιότητας έχει αποτελέσει ζήτημα στρατηγικής σημασίας, με αποτέλεσμα να θεωρείται η πιο βασική προϋπόθεση επιτυχίας για τη διοίκηση των οργανισμών και την αναβάθμιση των λειτουργιών τους. Η συνεισφορά της ποιότητας στην απόδοση, το χαμηλό κόστος, την ικανοποίηση του πελάτη, την κερδοφορία των οργανισμών και τη μεγιστοποίηση της ανταγωνιστικότητάς τους, την ανέδειξαν ως έναν σημαντικό παράγοντα επιβίωσης των οργανώσεων σε ένα πολύπλοκο και αβέβαιο περιβάλλον σε συνθήκες παγκοσμιοποίησης και ευρέων τεχνολογικών εξελίξεων (Cronin and Taylor 1992, p. 23).

Η ποιότητα εκφράζει το βαθμό στον οποίο υπηρεσίες ή προϊόντα ανταποκρίνονται με αξιοπιστία στις προδιαγραφές τους, ενώ διακρίνουμε δύο διαστάσεις της ποιότητας, μία εσωτερική-ενδογενή και μία εξωτερική-εξωγενή. Σύμφωνα με την εσωτερική διάσταση, η ποιότητα γίνεται αντιληπτή με την ανταπόκριση του προϊόντος/της υπηρεσίας σε προκαθορισμένες προδιαγραφές και πρότυπα, ενώ η εξωτερική διάσταση εκφράζει το βαθμό ανταπόκρισης του προϊόντος/της υπηρεσίας στις προσδοκίες και τις επιθυμίες των πελατών-πολιτών (Μπουραντάς, 2002, σελ. 514).

Σύμφωνα με την παραδοσιακή έννοια της ποιότητας, η αντίληψη του πελάτη-πολίτη για την άριστη εξυπηρέτηση από την παρεχόμενη υπηρεσία αποτελεί την ουσία της ποιότητας, η οποία συνεχώς μεταβάλλεται μέσα στο χρόνο, σε κάθε κοινωνία και σε κάθε άνθρωπο (Berry, Parasuraman & Zeithaml, 1998, p. 45). Γίνεται επομένως αντιληπτό, ότι η ποιότητα δεν περιορίζεται μόνο στο προϊόν ή στην υπηρεσία, αλλά συμπεριλαμβάνει τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών καθώς και τα χαρακτηριστικά κάθε κοινωνίας ή την εκάστοτε πολιτική και οικονομική συγκυρία.

«Ποιότητα επομένως είναι να δίνουμε στον πελάτη αυτό που θέλει σήμερα, σε μία τιμή που να δέχεται πρόθυμα να πληρώσει, με ένα κόστος που να μπορούμε να διατηρούμε και αύριο να του δίνουμε κάτι ακόμα καλύτερο» (Price, 1994, σελ. 19).

Οι θετικές επιπτώσεις της ποιότητας γίνονται αντιληπτές τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού δηλαδή στην αγορά-κοινωνία, όσο και μέσα στον ίδιο τον οργανισμό. Συνεπώς, συμβάλλει σημαντικά όχι μόνο στη μείωση του κόστους, αλλά και στη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης, συνεργατικότητας, επικοινωνίας, πλεονεκτήματα που οδηγούν στην αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του οργανισμού (Δερβιτσιώτης, 2005, σελ. 23).

1.2 Σύγκριση ποιότητας με παραγωγικότητα και αποδοτικότητα

Μία οργάνωση, προκειμένου να επιβιώσει στο πολύπλοκο και ραγδαία εξελισσόμενο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, επιδιώκει να πετύχει τους στόχους της με όρους αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Ως αποτελεσματικότητα (effectiveness) ορίζεται ο βαθμός επίτευξης προκαθορισμένων στόχων, ενώ ως αποδοτικότητα εννοείται η θυσία που γίνεται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος (Μπουραντάς, 2002, σελ. 86). Τέλος, η παραγωγικότητα εκφράζει το πόσο αποτελεσματικά και αποδοτικά χρησιμοποιούνται οι πόροι για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών.

Για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας μίας οργάνωσης δημόσιας ή ιδιωτικής, η διοίκηση οφείλει να βελτιώσει τα παραπάνω μεγέθη ώστε να επιτύχει τους στόχους της με το λιγότερο δυνατό κόστος και να αυξήσει την παραγωγικότητά της. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Ιάπωνα καθηγητή Yoshio Kondo, μόνο η ποιότητα αποτελεί το σημαντικότερο δείκτη ανταγωνιστικότητας καθώς είναι το μοναδικό μέγεθος που ενδιαφέρει τόσο τον παραγωγό-διοίκηση όσο και τον πελάτη-πολίτη (Kondo, 1992, p. 55). Εάν η διοίκηση αγνοήσει την ποιότητα, τότε ο πελάτης-πολίτης δεν ικανοποιείται και αναζητεί να καλύψει τις ανάγκες του με άλλους τρόπους. Εάν η διοίκηση λάβει υπόψη της τις ανάγκες των χρηστών, τότε βελτιώνεται η ποιότητα, αυξάνεται η αποτελεσματικότητα, μειώνεται το κόστος και άρα αυξάνεται και η αποδοτικότητα. Αντίθετα, εάν αυξηθεί η παραγωγικότητα ή η αποδοτικότητα ενός οργανισμού, δεν

ενισχύεται αυτόματα και η ποιότητα της υπηρεσίας/προϊόντος με αποτέλεσμα οι πελάτες να μένουν ανικανοποίητοι.

Η ποιότητα προσφέρει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις οργανώσεις, επομένως η διοίκηση στην προσπάθειά της να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της, οφείλει να ξεκινήσει από την βελτίωση της ποιότητας, η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς της (Δερβιτσιώτης, 2005, σελ. 29).

1.3 Ορισμοί της ποιότητας

Η ποιότητα αποτελεί μία έννοια δυναμική, που συνεχώς μεταβάλλεται μέσα στο χρόνο, σε κάθε κοινωνία και σε κάθε άνθρωπο. «Όσο εύκολα όμως εκφέρεται ο όρος, τόσο δύσκολα προσδιορίζεται επακριβώς και ακόμα δυσκολότερα πραγματώνεται με τρόπο απτό και συγκεκριμένο» (Μιχαλόπουλος, 2003, σελ. 234).

Συχνά, προκαλείται σύγχυση ως προς το εννοιολογικό περιεχόμενο της ποιότητας, καθώς ερμηνεύεται με διαφορετικό τρόπο από τους θεωρητικούς. Σύμφωνα με τον Juran, ποιότητα για ένα είδος είναι η καταλληλότητά του για χρήση (Juran, 1999). Ο Deming ορίζει την ποιότητα ως την προβλέψιμη ομοιομορφία και αξιοπιστία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας σε χαμηλό κόστος (Deming, 1986). Τέλος, ο Crosby αναφέρει πως η ποιότητα για ένα είδος είναι η συμμόρφωσή του με τις απαιτήσεις και προδιαγραφές του (Crosby, 1979), ενώ ο Feigenbaum αντιλαμβάνεται την ποιότητα βάσει της ικανοποίησης του πελάτη με το χαμηλότερο κόστος (Feigenbaum, 1991).

Είναι σημαντικό να κατανοηθούν οι διάφορες οπτικές γωνίες από τις οποίες μπορεί να δει κανείς την ποιότητα, ώστε να εκτιμήσει το ρόλο που διαδραματίζει η ποιότητα στη λειτουργία μιας δημόσιας ή ιδιωτικής οργάνωσης (Ζαβλανός, 2003, σελ. 26-32). Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζεται συνοπτικά ο προσανατολισμός των «γκουρού» της ποιότητας, δηλαδή ορισμένων διακεκριμένων ειδικών, με τις βασικότερες θεωρίες που ανέπτυξαν ως προς το μάνατζμεντ ποιότητας:

Πίνακας 1: Ο προσανατολισμός των συγγραφέων του μάνατζμεντ ποιότητας

Συγγραφέας	Ορισμός της ποιότητας	Προσανατολισμός	Ανέπτυξε
Juran	Καταλληλότητα προς χρήση	Πελάτης	Τριλογία ποιότητας, Χαρακτηριστικά ποιότητας, Εσωτερικός πελάτης, Συμβούλιο Ποιότητας
Deming	Καταλληλότητα ως προς το σκοπό	Πελάτης	Τα 14 σημεία ποιότητας, Ο κύκλος του Deming, Σύστημα βαθιάς γνώσης
Crosby	Συμμόρφωση στις απαιτήσεις	Προμηθευτής	Οι 5 απαράβατες αρχές της ποιότητας, Το πρόγραμμα 14 σημείων για την ποιότητα
Feigenbaum	Ικανοποίηση του πελάτη με το χαμηλότερο κόστος	Προμηθευτής	Βιομηχανικός κύκλος, Χρήση του συμβούλου ποιότητας

Πηγή: James, P. (1996), p. 90.

Αποκωδικοποιώντας τους ανωτέρω ορισμούς, η υψηλή ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας συνδέεται με:

1. Τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών- πολιτών,
2. Την πιο ευνοϊκή σχέση προσφερόμενης αξίας σε σχέση με την τιμή τους,
3. Τον κατάλληλο χρόνο και τόπο που αυτά χρειάζονται,
4. Τον κύκλο ζωής κατά τη διάρκεια της χρήσης τους (Δερβιτσιώτης, 2005, σελ. 37).

Συνοπτικά θα λέγαμε ότι η ποιότητα είναι μια έννοια πολυσύνθετη, που αποκτά συνεχώς όλο και ευρύτερη έννοια, σε σχέση με το παρελθόν, και το νόημά της

αλλάζει σύμφωνα με τις κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις. Ταυτόχρονα, η ποιότητα, αγκαλιάζει όλες τις πτυχές της επιχειρηματικής και οικονομικής δραστηριότητας, από την παραγωγή αγαθών και την παροχή υπηρεσιών (δημόσιων ή ιδιωτικών), έως τη συνολική λειτουργία των οργανώσεων (δημόσιων ή ιδιωτικών).

1.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Πολλές φορές, σε διάφορους τομείς των οργανώσεων, δημιουργούνται προβλήματα που αφορούν στην ποιότητα, όπως η αδυναμία ελέγχου της εσωτερικά ως μία τελική και απομονωμένη λειτουργία, σε σχέση με την ολοκλήρωση της επεξεργασίας και την παράδοση του αντικειμένου ή την παροχή της υπηρεσίας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι ένας τρόπος διοίκησης, που στοχεύει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και ανταγωνιστικότητας¹ μίας οργάνωσης αναγνωρίζοντας την ποιότητα σε κάθε τμήμα της και επιτυγχάνοντας καλή συνεργασία με τα υπόλοιπα (Gower, 1994, σελ. 25).

Η ΔΟΠ είναι ένας χρήσιμος τρόπος διοίκησης που στοχεύει στην αποτελεσματική ανάπτυξη μιας δημόσιας ή ιδιωτικής οργάνωσης. Βασικός προσανατολισμός της είναι η καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, τόσο των εξωτερικών, ήτοι των καταναλωτών προϊόντων ή των χρηστών υπηρεσιών όσο και των εσωτερικών, δηλαδή των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων, οι οποίοι συμβάλλουν άμεσα στην προσφερόμενη ποιότητα μέσα στον ίδιο τον οργανισμό (Δερβιτσιώτης, 2001, σελ. 53-58).

Επομένως, η ΔΟΠ γίνεται αντιληπτή ως ένα σύστημα διαρθρωμένο από:

- ένα συνολικό πλαίσιο στρατηγικών και πολιτικών ποιότητας σε σχέση με το όραμα, την αποστολή και τους ειδικότερους στόχους της οργάνωσης,

¹ Με την έννοια «ανταγωνιστικότητα» αναφερόμαστε στην ικανότητά μιας οργάνωσης να αυξάνει τα κέρδη της/παραγόμενο πλούτο της, να αξιοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό της και να εκμεταλλεύεται τα συγκριτικά πλεονεκτήματά της, όπως επίσης να ενισχύει τις υποδομές και τους θεσμούς της, κάνοντας τη γνώση προσβάσιμη και διαθέσιμη σε όλους, και να αναβαθμίζει το επενδυτικό και επιχειρηματικό περιβάλλον. Η ανταγωνιστικότητα ορίζεται ως ο βαθμός ικανότητας μιας οργάνωσης, δημόσιας ή ιδιωτικής, να παράγει, υπό συνθήκες ελεύθερου ανταγωνισμού, αγαθά και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πολιτών-πελατών, ενώ συγχρόνως διατηρούν και επεκτείνουν το πραγματικό εισόδημα των εργαζομένων σε μια μακροχρόνια βάση.

- συστήματα, μεθόδους και εργαλεία που αφορούν στη διασφάλιση της ποιότητας,
- μία οργανωσιακή κουλτούρα που συνδέεται με αρχές και αξίες ως προς την εξασφάλιση της ποιότητας και
- ικανότητες των εργαζομένων που επιδιώκουν την επίτευξη της ποιότητας παντού (Μπουραντάς, 2002, σελ.516).

Η υιοθέτηση της ΔΟΠ είναι μια στρατηγικής σημασίας επιλογή από την ανώτατη διοίκηση κάθε οργανισμού. Η επιλογή αυτή μεταφράζεται σε ένα νέο τρόπο συμπεριφοράς και λειτουργίας της οργάνωσης, με μακροχρόνιες συνέπειες για όλα τα τμήματα, τις δραστηριότητες και τους εργαζόμενους.

1.4.1 Λόγοι υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Η διοίκηση μιας δημόσιας ή ιδιωτικής οργάνωσης, μπορεί να οδηγηθεί στην υιοθέτηση της ΔΟΠ, προκειμένου να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα και αποτελεσματικότητά της μέσω της επίτευξης ποιότητας. Οι κύριοι λόγοι υιοθέτησης της ΔΟΠ, είναι:

- η ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της οργάνωσης σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον,
- η αδυναμία άλλων προσεγγίσεων και εργαλείων για τη διασφάλιση ποιότητας, όπως θα δούμε και στο επόμενο κεφάλαιο (π.χ. ISO),
- η αναποτελεσματικότητα μηχανιστικών διαδικασιών², σε συνδυασμό με την απουσία κατάλληλης διοικητικής υποδομής για τη βελτίωση της οργάνωσης,
- η αύξηση των εσόδων μέσω της μείωσης ποιοτικών αστοχιών και
- η καινοτομία στον τρόπο δημιουργίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (Δερβιτσιώτης, 2005, σελ.43).

Βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή της, είναι η συλλογική εργασία και η συνειδητοποίηση εκ μέρους όλων, της αλυσίδας που συνδέει κάθε εμπλεκόμενο με την οργάνωση και της πραγματοποίησης συνοχής σε αυτή. Εξάλλου, η συλλογική

² Πχ. Χάρτες ελέγχου ποιότητα ή Χάρτες Χρηστών στο Δημόσιο Τομέα. Βασική ιδέα για τη δημιουργία χαρτών ήταν η αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες-πολίτες.

εργασία εξασφαλίζει τη δημιουργικότητα, τη συμμετοχή και την εξέλιξη του εργαζομένου. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει να υπάρχει η σωστή καθοδήγηση και δέσμευση από τη διοίκηση καθώς και το κατάλληλο κλίμα από την πλευρά των εργαζομένων. Σημαντικό είναι οι τελευταίοι να μην αισθάνονται ότι εξαναγκάζονται να ακολουθούν μηχανιστικές διαδικασίες, αλλά ότι συμβάλλουν σημαντικά στην επίτευξη ποιότητας και στην ικανοποίηση του πολίτη-πελάτη.

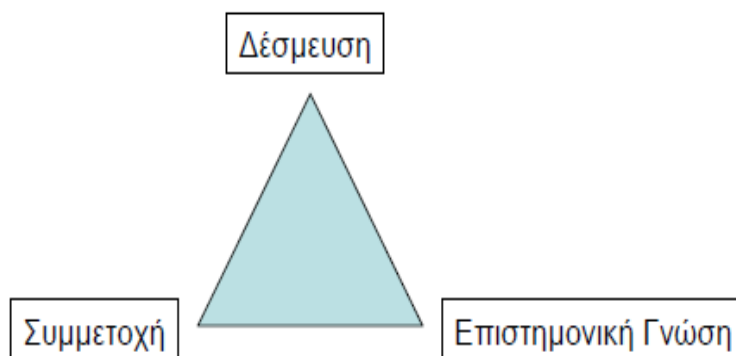
1.4.2 Γενικές αρχές και στόχοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ στηρίζεται στην τήρηση και αποδοχή ορισμένων βασικών αρχών και συγκεκριμένα στην:

- Εστίαση στις ανάγκες και προσδοκίες τόσο των πελατών-πολιτών όσο και των εργαζομένων.
- Συμμετοχή και συνεχή υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, με πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή της βελτίωση.
- Έμφαση σε διαρκείς βελτιώσεις και στην πρόληψη ώστε να ικανοποιείται ο πολίτης-πελάτης.
- Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων.
- Λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά στοιχεία.
- Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων- υπηρεσιών σε σχέση με το κόστος (Θεοδώρου, 2009).

Οι παραπάνω αρχές συνοψίζονται στο παρακάτω τρίπτυχο:

Σχήμα 1: Τα βασικά αξιώματα για την επιτυχία της ΔΟΠ



Ίδια επεξεργασία

Η υιοθέτηση εργαλείων και μεθόδων της ΔΟΠ, στηρίζεται στην πεποίθηση ότι η οργάνωση γίνεται πιο αποτελεσματική και πετυχαίνει τους στρατηγικούς της στόχους, την αποστολή της, καθώς και εκπληρώνει το όραμά της (Δερβιτσιώτης, 2001, σελ. 58-60). Ειδικότερα, η ΔΟΠ συντελεί σημαντικά στην αύξηση ικανοποίησης του πολίτη-πελάτη, πετυχαίνοντας βελτιώσεις όχι μόνο στα εξωτερικά χαρακτηριστικά αλλά και στον τρόπο εξυπηρέτησης ενός προϊόντος.

Ταυτόχρονα, η ΔΟΠ συμβάλλει στην αύξηση της ικανότητας της οργάνωσης για καινοτομίες και ευελιξία, όταν απαιτούνται προσαρμογές, που αφορούν τόσο αλλαγές διαδικασιών, όσο και αλλαγές στο γενικότερο περιβάλλον της οργάνωσης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η επιβολή του μνημονίου στη χώρα μας, όπου ανέτρεψε τα δεδομένα λειτουργίας του ελληνικού Δημοσίου, με πλήθος αλλαγών, όπως η μέτρηση της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων. Με τη βοήθεια της ΔΟΠ, οι αναγκαίες αλλαγές πραγματοποιούνται πιο εύκολα, πιο σωστά και με τις λιγότερες αντιδράσεις.

Επίσης, η ΔΟΠ βελτιώνει την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της οργάνωσης, καθώς αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα στην παραγωγική και διοικητική διαδικασία (Beckford, 2002, p. 12). Επομένως, η αναβάθμιση και ανάπτυξη των εργαζομένων μέσω της διεύρυνσης των ρόλων τους, αποτελεί έναν αποτελεσματικό τρόπο για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το μεγαλύτερο άυλο κεφάλαιο σε κάθε οργανισμό.

1.4.3 Οι παράγοντες επιτυχούς εφαρμογής της ΔΟΠ

Η εφαρμογή της ΔΟΠ δεν εγγυάται αυτόματα και την επιτυχή υιοθέτησή της. Οι οργανισμοί πριν αποφασίσουν να την εφαρμόσουν, θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους ορισμένους παράγοντες. Ένας από τους κύριους παράγοντες είναι η ύπαρξη της κατάλληλης κουλτούρας, ώστε να ενισχυθεί η επικοινωνία των εργαζομένων με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, να κινητοποιηθεί το ανθρώπινο δυναμικό προς κοινούς στόχους, και να ενθαρρυνθεί η αφοσίωση των μελών. Πρόκειται για μια διάσταση των οργάνωσεων, η οποία θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμη στο σύγχρονο περιβάλλον, για την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία. Σύμφωνα με τον Schein, η κουλτούρα επιδρά στην αποτελεσματικότητα μέσα από

ενδιάμεσες μεταβλητές, όπως η στρατηγική, η αποδοχή καινοτομιών και νέας τεχνολογίας, η παραγωγικότητα (Schein in Berry, 1991, p. 5).

Άλλος ένας παράγοντας είναι η ανάγκη για αλλαγή. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι εάν η ανάγκη κρίνεται επιτακτική και η διοίκηση αναμένει την εμφάνιση γρήγορων και άμεσων αποτελεσμάτων, τότε η εισαγωγή των συστημάτων της ΔΟΠ δε θα είναι επιτυχής (Χυτήρης, 1990, σελ. 358). Αντίθετα, θα πρέπει τα μεσαία διοικητικά στελέχη να κατανοήσουν την ανάγκη της αλλαγής, ώστε η εφαρμογή των κατάλληλων εργαλείων να οδηγήσει και στην αλλαγή της κουλτούρα της οργάνωσης (Psychogios, 2010, σελ. 18).

Εάν θέλουμε να εξασφαλίσουμε μια μόνιμη «κουλτούρα ποιότητας», θα πρέπει να αντιμετωπίζουμε την ποιότητα όχι ως προορισμό αλλά ως ταξίδι, μέσω του οποίου η μάθηση και η καθοδήγηση διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο (Smith, 1994, σελ. 41). Σε αυτό το πλαίσιο όλα τα μέλη της οργάνωσης οφείλουν να συνειδητοποιήσουν ότι η επιτυχία απαιτεί χρόνο και κόπο ώστε τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της ΔΟΠ να είναι μακροπρόθεσμα και να ωφελήσουν τόσο τους πολίτες-πελάτες όσο και την ίδια την οργάνωση.

Για την αποτελεσματική υλοποίησή του, ένα ολοκληρωμένο σύστημα ΔΟΠ θα πρέπει να προσδιορίζει:

- Την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
- Τον τρόπο οργάνωσης της συνολικής προσπάθειας.
- Τη συστηματική μέτρηση όλων των βασικών για τον πελάτη δεικτών ποιότητας.
- Τη διαρκή προσπάθεια από τους εργαζόμενους και τα διοικητικά στελέχη για βελτίωση της ποιότητας (Αλεξόπουλος, 2009, σελ.117-119).

Το σύνολο των παραπάνω ενεργειών προϋποθέτει ορισμένες αλλαγές στην εργασιακή συμπεριφορά, οι οποίες στηρίζονται στην υιοθέτηση διαφορετικών παραδοχών από αυτές με τις οποίες λειτουργούν οι περισσότερες οργανώσεις (δημόσιες ή ιδιωτικές) σήμερα. Οι διαφορές μεταξύ παραδοσιακού και νέου τρόπου μανάτζμεντ προσδιορίζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 2: Διαφορές μεταξύ παραδοσιακής και νέας προσέγγισης της ΔΟΠ

<i>Παραδοσιακή Προσέγγιση</i>	<i>Προσέγγιση ΔΟΠ</i>
<i>Προτεραιότητα στο κόστος και στην ποσότητα</i>	<i>Προτεραιότητα στην ποιότητα</i>
<i>Η ποιότητα στοιχίζει</i>	<i>Η ποιότητα κερδίζει</i>
<i>Ικανοποίηση προδιαγραφών</i>	<i>Συνεχής βελτίωση της ποιότητας</i>
<i>Αντιδραστική αντιμετώπιση</i>	<i>Προληπτική αντιμετώπιση</i>
<i>Ποιότητα ή ποσότητα</i>	<i>Ποιότητα και ποσότητα</i>
<i>Κόστος ή ποιότητα</i>	<i>Κόστος και ποιότητα</i>
<i>Ανώτατα στελέχη αμέτοχα ευθύνες για ποιότητα</i>	<i>Ανώτατα στελέχη συνυπεύθυνα για ποιότητα</i>
<i>Έμφαση στον έλεγχο</i>	<i>Έμφαση στην πρόληψη</i>
<i>Αποδεκτό επίπεδο ελαττωματικών</i>	<i>Μηδενισμός ελαττωματικών</i>
<i>Προσανατολισμός στο προϊόν</i>	<i>Προσανατολισμός στην επιχείρηση</i>
<i>Ποιος φταίει;</i>	<i>Πώς λύνεται το πρόβλημα;</i>
<i>Έμφαση στην παραγωγή</i>	<i>Έμφαση στη σχεδίαση προϊόντος, διαδικασιών και στην παραγωγή</i>
<i>Υποψίες για το κόστος ποιότητας</i>	<i>Συστηματική μέτρηση του κόστους ποιότητας</i>
<i>Πηγές κακής ποιότητας: οι εργαζόμενοι παραγωγής</i>	<i>Πηγές κακής ποιότητας: τα διοικητικά στελέχη</i>
<i>Επιδιόρθωση ή απόκρυψη ελαττωματικών</i>	<i>Εντοπισμός και διαφώτιση προβλημάτων ποιότητας</i>
<i>Ευθύνη για ποιότητα στο Τμήμα Ελέγχου Ποιότητας</i>	<i>Ευθύνη για ποιότητα σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης</i>
<i>Η ποιότητα είναι τεχνικό πρόβλημα</i>	<i>Η ποιότητα είναι διοικητικό πρόβλημα</i>

Πηγή: Δερβιτσιώτης, 2005, σελ. 57

Η ΔΟΠ, σε σύγκριση με άλλες προσεγγίσεις που δίνουν έμφαση σε ένα κυρίαρχο χαρακτηριστικό αποτελεσματικότητας, έχει συνθετικό χαρακτήρα και καλύπτει όλους τους βασικούς δείκτες ανταγωνιστικότητας καθώς και ένα ευρύ φάσμα μεθόδων και τεχνικών βελτίωσης προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών. Κατά το στάδιο εφαρμογής της ΔΟΠ, θεωρείται αυτονόητο, ότι οι εργαζόμενοι θα παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, μόνο όταν η έννοια της ποιότητας έχει αφομοιωθεί από όλα τα μέλη της οργάνωσης, δημόσιας ή ιδιωτικής.

Καθίσταται κατανοητό ότι για να έχει επιτυχία η ΔΟΠ θα πρέπει να διατρέχει το σύνολο του οργανισμού, δηλαδή να αρχίζει από την κορυφή, ήτοι από την ηγεσία, η οποία οφείλει να αντιμετωπίζει σοβαρά το θέμα της ποιότητας και να τελειώνει στον απλό εργαζόμενο, δηλαδή να διατρέχει όλη την πυραμίδα της οργάνωσης όπως απεικονίζεται παρακάτω:

Σχήμα 2: Ιεραρχική πυραμίδα οργάνωσης



Ίδια επεξεργασία

Η αφοσίωση της διοίκησης θα πρέπει να είναι πραγματική και όχι προσποιητή, προκειμένου να μεταδοθεί η ίδια αφοσίωση και στους εργαζομένους της (Smith, 1994, σελ. 35). Η δέσμευση της ηγεσίας³ αποτελεί βασική συνιστώσα για την επιτυχία εφαρμογής όλων των μεθόδων διοίκησης, ιδιαίτερα της ΔΟΠ, για την οποία είναι η πρώτη και αδιαπραγμάτευτη αρχή, καθώς η έλλειψή της, αποτρέπει πλήρως την εφαρμογή της.

³ Ως ηγεσία νοείται η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθήσουν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα (Μπουραντάς, 2002, σελ. 310).

Κεφάλαιο 2

‘Μοντέλα ποιότητας στο Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα’

2.1 Διαφορές μεταξύ Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα

Οι ραγδαίες εξελίξεις στο παγκόσμιο αλλά και εγχώριο οικονομικό περιβάλλον, οδηγούν το δημόσιο τομέα σε μία μεταβατική περίοδο. Οι συνεχείς πιέσεις από την παγκοσμιοποίηση και τα νέα δεδομένα επιβίωσης των δημόσιων οργανώσεων σε μία εποχή λιτότητας, θέτουν τα παραδοσιακά πρότυπα του δημόσιου τομέα υπό αμφισβήτηση και καθιστούν ανεπίκαιρη τη μέχρι πρότινος κατεστημένη κατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ των διαφόρων επιπέδων Δημόσιας Διοίκησης.

Στη σύγχρονη οικονομία, ο ρόλος του κράτους επαναπροσδιορίζεται και τα όρια μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα καθίστανται όλο και πιο δυσχερή. Ταυτόχρονα, η εισαγωγή εργαλείων του μάντζμεντ στο δημόσιο τομέα έχει δημιουργήσει προβληματισμό αλλά και ιδιαίτερο ενδιαφέρον ως προς την οριοθέτηση και τη διάκρισή του με τον ιδιωτικό τομέα (Halachmi, 1995).

Οι κύριες διαφορές μεταξύ του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις γενικές κατηγορίες.

Η *πρώτη* κατηγορία διαφορών αφορά στο κανονιστικό-θεσμικό πλαίσιο που περιβάλλει το δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Οι δημόσιες οργανώσεις αποτελούν στοιχεία της θεσμικής καταστατικής τάξης ενός δημοκρατικού πολιτικού συστήματος. Υπό την έννοια αυτή, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις αρκούνται στο να μην παρανομούν κατά την άσκηση των δραστηριοτήτων τους, ενώ οι δημόσιες οργανώσεις οφείλουν να λειτουργούν μόνο όταν η ανάλογη νομοθεσία επιτρέπει την εκδήλωση της σχετικής δράσης (Αρχή της νομιμότητας της Διοίκησης) (Σπηλιωτόπουλος, 2002, σελ. 91). Συνεπώς, πολλές φορές οι διοικητικές επιλογές περιορίζονται και ο νομικισμός που οδηγεί στη νομιμοφάνεια και σε μία «λεγκαλιστική» νοοτροπία, εμποδίζει την παραγωγή αναγκαίων και χρήσιμων αποτελεσμάτων για τους πολίτες και την κοινωνία.

Η *δεύτερη* κατηγορία αφορά στο πολιτικό περιβάλλον των οργανώσεων. Η λειτουργία μιας δημόσιας οργάνωσης επηρεάζεται από πολιτικές διεργασίες, σε αντίθεση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Η στοχοθεσία των δημόσιων οργανώσεων δεν

αποτελεί απλά μία τεχνοκρατικά άρτια λειτουργία, αλλά μια πολιτική πράξη, δημιουργώντας ενίοτε ερμηνευτικά ζητήματα ως προς τους σκοπούς τους, οι οποίοι μπορεί να είναι και αντιφατικοί μεταξύ τους. Εν αντιθέσει, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις ακολουθούν συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους, διευκολύνοντας τον προγραμματισμό των δράσεων, τον έλεγχο καθώς και τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των στελεχών, πρακτική που θεωρείται δύσκολη να πραγματοποιηθεί στο δημόσιο τομέα (Μιχαλόπουλος, 2003, σελ. 65-76).

Η *τρίτη* κατηγορία αναφέρεται στο οικονομικό πλαίσιο λειτουργίας των οργανώσεων. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις υπόκεινται στις δυνάμεις της αγοράς, ενώ οι δημόσιες οργανώσεις εξαρτούν τη χρηματοδότησή τους από πολιτικές αποφάσεις καθώς χρηματοδοτούνται από τον κρατικό προϋπολογισμό, δηλαδή μέσω της φορολογίας. Από την άλλη, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι περισσότερο ευαίσθητες στις απαιτήσεις των πελατών τους.

Πίνακας 3: Διαφορές μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών οργανώσεων

Τύπος Οργάνωσης <i>Πλαίσιο Λειτουργίας</i>	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ
ΘΕΣΜΙΚΟ- ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΟ	Εκδήλωση οποιασδήποτε δράσης με την επιφύλαξη να είναι νόμιμη	Εκδήλωση της σχετικής δράσης, μόνο όταν ο νόμος ορίζει
ΠΟΛΙΤΙΚΟ	Πραγματοποίηση συγκεκριμένων και μετρήσιμων στόχων που θέτει η ίδια η επιχείρηση	Πραγματοποίηση γενικών σκοπών και στόχων, συχνά αντιφατικών, αποτέλεσμα πολιτικής πράξης
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	Χρηματοδότηση εξαρτώμενη από δυνάμεις της αγοράς	Χρηματοδότηση εξαρτώμενη από πολιτικές αποφάσεις

Ίδια επεξεργασία

Παρατηρείται, ωστόσο, ότι το οικονομικό περιβάλλον, όπως αποδείχτηκε και με την οικονομική κατάσταση της Ελλάδας και την επιβολή του μνημονίου για τη διόρθωση των δημοσιονομικών της προβλημάτων, επηρεάζει εξίσου τις δημόσιες και ιδιωτικές οργανώσεις, δημιουργώντας μία τάση εξομίωσης τόσο σε διοικητικούς, όσο και σε οικονομικούς όρους.

2.2 Ποιότητα και Ιδιωτικός Τομέας

Η ποιότητα στον ιδιωτικό τομέα, όπως προαναφέρθηκε, γίνεται αντιληπτή όχι μόνο ως προς τις εξωτερικές προδιαγραφές των προϊόντων και υπηρεσιών αλλά κυρίως ως προς την αντιλαμβανόμενη ποιότητα από την πλευρά του πελάτη. Κύριος σκοπός των επιχειρήσεων είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους βάσει της προσφερόμενης αξίας στους πελάτες τους και η αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς τους. Στην εποχή μας, το γενικότερο ανταγωνιστικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από σημαντικές αλλαγές στην παγκόσμια οικονομία και την τεχνολογία οδηγεί τις δημόσιες και ιδιωτικές οργανώσεις σε δραστικές προσαρμογές όχι μόνο στα μέσα και τον τρόπο παραγωγής των προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά σε ακόμη πιο απαιτητικές αλλαγές σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης των προβλημάτων τους (Δερβιτσιώτης, 2005, σελ. 54).

Τα τελευταία χρόνια έχουν υπάρξει αρκετοί οργανισμοί σε διεθνές και εθνικό επίπεδο που προσπαθούν να υποστηρίξουν τις ιδιωτικές επιχειρήσεις να αναπτύξουν τη ΔΟΠ και να παρέχουν υπηρεσίες πιστοποίησης διασφάλισης της ποιότητας. Τα μοντέλα ποιότητας που επιλέγονται από μία ιδιωτική επιχείρηση βάσει των προβλημάτων και αδυναμιών της, έχουν ως σκοπό την ανάπτυξη της Ολικής Ποιότητας και ευρύτερα την «τελειότητα» (Μπουραντάς, 2002, σελ. 516). Για την αποτελεσματική διαχείριση της ποιότητας ενός οργανισμού, αρχικά εφαρμόστηκε το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας, ISO 9000, με σκοπό την επίτευξη μικρών ή μεγάλων βελτιώσεων για την ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το ISO αποτελεί το πρώτο βήμα για την προσέγγιση μεθόδων ολικής ποιότητας.

2.2.1 Πρότυπα Ποιότητας ISO

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης, International Organization for Standardization-ISO, είναι μία διεθνής ομοσπονδία εθνικών οργανισμών προτύπων στην οποία συμμετέχουν περισσότερες από 170 χώρες. Το αντικείμενό του είναι η ανάπτυξη της τυποποίησης, με στόχο τη διευκόλυνση της διεθνούς ανταλλαγής προϊόντων και η δημιουργία συνεργασίας στη σφαίρα των πνευματικών, τεχνολογικών και οικονομικών δραστηριοτήτων. Τα αποτελέσματα της εργασίας του Διεθνούς Οργανισμού Πιστοποίησης δημοσιεύονται ως Διεθνή Πρότυπα (Τσιότρας, 2002, σελ. 96).

Τα πρότυπα που χρησιμοποιούνται ως οδηγοί στην πορεία μιας ιδιωτικής επιχείρησης για την διασφάλιση της ποιότητάς της είναι η σειρά ISO 9000. Συγκεκριμένα:

- ISO 9000:2005 (Quality Management Systems-Fundamentals and Vocabulary). Το πρότυπο αυτό ανήκει στην κατηγορία των κατευθυντήριων οδηγιών και εστιάζεται στις βασικές έννοιες και τους ορισμούς της ΔΟΠ.
- ISO 999:2008 (Quality Management Systems- Requirements). Αποτελεί το βασικό πρότυπο της ΔΟΠ και περιλαμβάνει απαιτήσεις σχετικά με το σχεδιασμό και εφαρμογή συστημάτων ποιότητας, ενώ είναι το μόνο πρότυπο της σειράς που μπορεί να πιστοποιηθεί.
- ISO 9000:2009 (Managing for the Sustained Success of an organization-A Quality Management Approach). Το πρότυπο αυτό περιλαμβάνει οδηγίες και ανάλυση σχετικά με την κάλυψη όλων των απαιτήσεων και καλύπτει θέματα ΔΟΠ σε όλη την έκταση της αλυσίδας: Προμηθευτές- Φορέας- Πελάτες⁴.

Το ISO 9000 βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, αλλά δεν διασφαλίζει την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών με το μικρότερο δυνατό κόστος, ούτε εξασφαλίζει συνεχή βελτίωση, αποτελώντας το πρώτο μόνο βήμα για την προσέγγιση της ΔΟΠ (Τσιότρας, 2002, σελ. 141).

⁴ www.iso.org, τελευταία επίσκεψη, 15.9.2011

2.2.2 Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας- EFQM

Αναγνωρίζοντας την πρόκληση από το διεθνές πρότυπο ISO, ιδρύθηκε από τις μεγαλύτερες εταιρείες στην Ευρώπη, ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για τη Διαχείριση της Ποιότητας (European Foundation of Quality Management-EFQM). Ο EFQM δραστηριοποιείται στην παροχή βοήθειας προς τα διευθυντικά στελέχη, σε συνεργασία με εκπαιδευτικούς και εργασιακούς φορείς ως προς την ανάπτυξη και εφαρμογή προτύπων, καθώς και στην επιβράβευση των επιτευγμάτων υψηλής ποιότητας με τη θέσπιση πανευρωπαϊκών βραβείων (Τσιότρας, 2002, σελ. 140-141).

Το σκεπτικό επί του οποίου στηρίζεται το μοντέλο είναι ότι η ικανοποίηση των πελατών, των εργαζομένων και οι επιδράσεις στην κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω της ηγεσίας, η οποία διευθύνει την πολιτική και στρατηγική της οργάνωσης, τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, τη διαχείριση πόρων και διαδικασιών, οδηγώντας τελικά την επιχείρηση σε άριστα επιχειρηματικά αποτελέσματα ή αλλιώς στην «Επιχειρηματική Αριστεία».

Η βασική φιλοσοφία του μοντέλου είναι ότι η ηγεσία μιας εταιρείας, δημιουργεί μέσω του οράματος και της αποστολής του οργανισμού, την κατάλληλη στρατηγική, ώστε να κατευθύνει τους εργαζομένους στην εφαρμογή των διεργασιών της, χρησιμοποιώντας τους πόρους της. Το ζητούμενο είναι όχι μόνο η ικανοποίηση για ποιότητα, αλλά και η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, μέσα στο πλαίσιο εξασφάλισης του επιθυμητού αποτελέσματος (Μπέσιλα-Βήκα, 2000, σελ. 40-46).

Το μοντέλο χωρίζεται σε τρία επίπεδα διάκρισης των οργανισμών, τα οποία είναι:

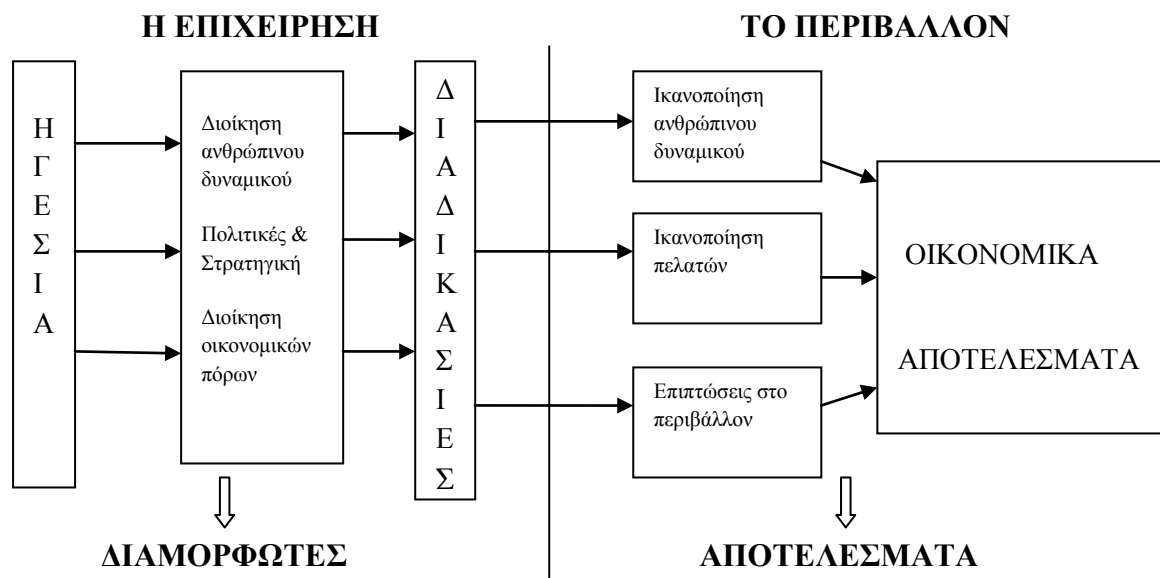
- Η «Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία», αποδεικνύοντας τα πρώτα βήματα ενός οργανισμού προς αυτήν.
- Η «Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία» που φανερώνει έναν καλά διοικούμενο οργανισμό στην πορεία του προς την Επιχειρηματική Αριστεία.

- Το «Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας», υποδεικνύοντας οργανισμούς που φιλοδοξούν να πετύχουν τα ανώτερα ευρωπαϊκά ή και παγκόσμια επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας⁵.

Κύρια αποστολή του μοντέλου είναι η υποστήριξη του μάνατζμεντ των ευρωπαϊκών εταιρειών στην εφαρμογή της ΔΟΠ, ώστε να αποτελέσει μοχλό ανάπτυξης της ανταγωνιστικότητας μεταξύ τους και να παρακινήσει τα μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες ανάπτυξης της ποιότητας (Σπανός, 1995, σελ. 42-45).

Στόχος του μοντέλου, είναι η επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων για τον οργανισμό, τους ανθρώπους, την κοινωνία και τους πελάτες της οργάνωσης. Το EFQM, αποτελείται από εννέα βασικά κριτήρια (Ηγεσία, Πολιτική και Στρατηγική, Εργαζόμενοι, Συμμαχίες και Πόροι, Διεργασίες, Αποτελέσματα σχετιζόμενα με τους Πελάτες, Αποτελέσματα σχετιζόμενα με τους Εργαζομένους, Αποτελέσματα σχετιζόμενα με την Κοινωνία, Αποτελέσματα σχετιζόμενα με τους Κύριους Παράγοντες επαρκούς απόδοσης) με τα οποία επιχειρείται η αξιολόγηση του οργανισμού (Δερβιτσιώτης, 2005, σελ. 377).

Σχήμα 3: Πλέγμα κριτηρίων αξιολόγησης του EFQM



Ίδια επεξεργασία

⁵ www.efqm.org, τελευταία επίσκεψη 15.9.2011

Επομένως το EFQM εισάγει την έννοια της αξιολόγησης των οργανώσεων που οδηγεί στην αυτοβελτίωση και την πρόοδο, μέσα από τις βασικές αρχές της ΔΟΠ. Δύναται μάλιστα να χρησιμοποιηθεί και ως εργαλείο για αυτοαξιολόγηση, ως μέθοδος για συγκριτική αξιολόγηση με άλλους οργανισμούς (benchmarking), ως οδηγός για τον εντοπισμό σημείων βελτίωσης, ως βάση για αλλαγή κουλτούρας και τρόπου σκέψης και τέλος ως δομή για το διοικητικό σύστημα μιας επιχείρησης (Shergold, 1996, p. 48).

2.3 Ποιότητα και Δημόσιος Τομέας

Η ενασχόληση με την ποιότητα στον ιδιωτικό τομέα πρωτοεμφανίστηκε κατά τη μεταπολεμική περίοδο με τη βιομηχανική επανάσταση. Ξεκίνησε από τη συμμόρφωση σε τεχνικές προδιαγραφές και πρότυπα και κατέληξε στην επίτευξη της μέγιστης δυνατής ικανοποίησης των πελατών. Στο δημόσιο τομέα σύμφωνα με τον Beltrami, η ποιότητα εξελίχθηκε σε τρεις κυρίως φάσεις οι οποίες είναι:

- Η ποιότητα με την έννοια του σεβασμού των κανόνων και των διαδικασιών
- Η ποιότητα με την έννοια της αποτελεσματικότητας
- Η ποιότητα με την έννοια της ικανοποίησης των πολιτών-πελατών

Η σημασία της ποιότητας στο δημόσιο τομέα διαμορφώθηκε περί τα τέλη της δεκαετίας του '60, όταν εμφανίστηκε η διοίκηση με στόχους (Management by Objectives-MBO). Πρόκειται για μια μεταβατική περίοδο, όπου για πρώτη φορά έγινε μια προσπάθεια σύνδεσης του σκοπού των δημόσιων υπηρεσιών με το παραγόμενο αποτέλεσμα.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, μεταφέρθηκε η έννοια της ποιότητας από τον ιδιωτικό στο δημόσιο τομέα, ξεκινώντας από την Αμερική και καταλήγοντας και στη Δυτική Ευρώπη, θέτοντας τον πολίτη ως το βασικό παράγοντα επίτευξης της ποιότητας. Αρχικά το κίνημα της ποιότητας βασίστηκε στους Ευρωπαϊκούς Χάρτες Πολιτών⁶ με στόχο την αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών, όπως αυτή γινόταν

⁶ Χάρτης Πολιτών στο Ηνωμένο Βασίλειο (1991), Χάρτα Δημόσιων Υπηρεσιών στη Γαλλία (1992), Χάρτης Χρηστών στο Βέλγιο (1993)

αντιληπτή από τους χρήστες των παρεχόμενων υπηρεσιών (Staes and Thijs, 2005). Πρόκειται για τη δέσμευση ενός φορέα στον πολίτη, σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει, όπως πολιτική δέσμευση για την εφαρμογή του, προσδιορισμός συγκεκριμένου προϋπολογισμού, στόχοι Δημόσιας Υπηρεσίας. (Πασσάς, 2010, σελ. 14).

Στα τέλη της δεκαετίας του 1990 εφαρμόστηκαν διάφορα μοντέλα και τεχνικές ποιότητας στο δημόσιο τομέα (EFQM, ISO, ΚΠΑ), ενώ πολλά κράτη-μέλη της ΕΕ ανέλαβαν πρωτοβουλίες για την προώθηση της ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες τους. Κατέστη επομένως αντιληπτό, ότι τα εργαλεία της ΔΟΠ μπορούν να συμβάλλουν στη δημιουργία ενός μηχανισμού ανάπτυξης του δημόσιου τομέα συνδυάζοντας πρότυπα συμμόρφωσης με τις ανάγκες, τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες του πολίτη-πελάτη ώστε να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα, η αναβάθμιση των λειτουργιών των υπηρεσιών, η αξιοπιστία και η συνέπεια στην απόδοση, η μείωση των αστοχιών, η βελτίωση της παραγωγικότητας των υπηρεσιών και τέλος η αλλαγή νοοτροπίας των εργαζομένων με την ταυτόχρονη αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

2.3.1 Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα

Σύμφωνα με εκθέσεις του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ)⁷, η γραφειοκρατία στην Ελλάδα προκαλεί απώλεια στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) της χώρας κατά μία μονάδα ετησίως, ενώ η χώρα μας κατατάσσεται στη δυσμενέστερη θέση εντός της ΕΕ, ως προς το κόστος της διοικητικής επιβάρυνσης. Ο περιττός φόρτος εργασίας, το κόστος της δαιδαλώδους γραφειοκρατίας αποτελεί μεγάλο διαχειριστικό βάρος τόσο για τους συναλλασσόμενους με τη Δημόσια Διοίκηση όσο και για τους ίδιους τους εργαζομένους. Ιδίως στην περίοδο έντονης οικονομικής ύφεσης που βιώνουμε, το οικονομικό κόστος από τα γραφειοκρατικά εμπόδια και τις χρονικές καθυστερήσεις για τη διεκπεραίωση των διαδικασιών αποτελούν ένα πρόσθετο βάρος για το δημόσιο τομέα και τον πολίτη, που απομακρύνεται από την έννοια της ποιότητας, καθώς και

⁷ www.oecd.org, τελευταία επίσκεψη 15.9.2011.

αντικίνητρο στην επιχειρηματική δράση και τις επενδύσεις (Έκθεση για την εξέταση της Μακροπρόθεσμης Οικονομικής Πολιτικής, 1998, σελ. 2-12).

Κατά καιρούς η ελληνική Δημόσια Διοίκηση έχει χαρακτηριστεί ως ο «μεγάλος ασθενής», καθώς ο κρατικός μηχανισμός αδυνατεί να ανταποκριθεί στην αποστολή του (Μακρυδημήτρης, 1996, σελ. 370). Η οικονομική κρίση έφερε στο προσκήνιο για άλλη μια φορά την ακαταλληλότητα του διοικητικού μηχανισμού τόσο σε επίπεδο οργάνωσης και μεθόδων-διαδικασιών, όσο σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού. Ο μεγάλος αριθμός των υπουργείων, η υπερσυγκέντρωση εξουσιών, η χαμηλή παραγωγικότητα και ποιότητα των υπηρεσιών, η έλλειψη μέτρησης αποδοτικότητας, η έλλειψη ελεγκτικών μηχανισμών, η πολυνομία που ενίοτε οδηγεί στην κακονομία είναι μερικοί από τους λόγους για τους οποίους η ελληνική Δημόσια Διοίκηση έχει χαρακτηριστεί ως αναποτελεσματική.

Επιπρόσθετα, στο παρελθόν, το έντονα κομματικό/πελατειακό σύστημα προσλήψεων μέσα από αδιαφανείς διαδικασίες, έχει οδηγήσει στην ύπαρξη υπεράριθμου και χαμηλής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού, σε σύγκριση με άλλες χώρες της ΕΕ. Η απογραφή των δημόσιων υπαλλήλων του 2010 ήρθε να επιβεβαιώσει την υπόθεση αυτή και να αναδείξει ένα από τα σημαντικά προβλήματα της διοίκησης, ήτοι την άγνοιά της ως προς τον πραγματικό αριθμό των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα⁸.

Εκ των ανωτέρω συνάγεται ότι τα προβλήματα που αντιμετώπιζε και εξακολουθεί να αντιμετωπίζει η ελληνική Δημόσια Διοίκηση δεν επηρεάζουν μόνο την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά και την αναπτυξιακή της πορεία. Μόνο με την ανάπτυξη μπορούμε σταδιακά να φύγουμε από το τέλμα της βαθειάς ύφεσης που βιώνουμε και να πετύχουμε πραγματικά αποτελέσματα ως προς την αναβάθμιση του δημόσιου τομέα. Η ποιότητα του κράτους και η ποιότητα της δημοκρατίας μας, ήτοι η ποιότητα ζωής των πολιτών αποτελεί το ζητούμενο και τη στρατηγική πρόκληση που έχει να αντιμετωπίσει το κράτος για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη της χώρας (Μακρυδημήτρης, 1996, σελ. 375).

⁸ <http://apografi.gov.gr/2010/>, τελευταία επίσκεψη: 10.9.2011

2.3.2 Η Αξιολόγηση ως βασικός παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση και η έννοια της αυτοαξιολόγησης

Τα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας εισήγαγαν για πρώτη φορά την έννοια της αξιολόγησης, όπως προαναφέρθηκε. Ωστόσο, η αξιολόγηση, δεν ήταν πάντα συνδεδεμένη με τη βελτίωση, καθώς βασικός στόχος ήταν η συμμόρφωση δηλαδή η διασφάλιση της τήρησης των διαδικασιών βάσει συγκεκριμένων προτύπων (πχ. ISO 9000).

Η έννοια της βελτίωσης της ποιότητας εισήχθη μέσα από τη ΔΟΠ, με μια σειρά εργαλείων, τεχνικών και μεθόδων αξιολόγησης και βελτίωσης (EFQM) που έχουν σήμερα στη διάθεσή τους δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί. Ως βελτίωση θεωρούμε κάθε αλλαγή με ευεργετικές επιπτώσεις στις επιδόσεις του οργανισμού, που συμβάλλουν στη μεγαλύτερη ικανοποίηση του πολίτη/πελάτη. Η βελτίωση ποιότητας σε μια οργάνωση μπορεί να αναφέρεται:

- Στη μείωση του κόστους παραγωγής.
- Στην αύξηση παραγωγικότητας της εργασίας.
- Στη βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων.
- Στη μείωση του ποσοστού αδικαιολόγητων απουσιών του προσωπικού (Δερβιτσιώτης, 2002, σελ. 272).

Οι θεωρητικοί προσεγγίζουν διαφορετικά ο καθένας το θέμα της αξιολόγησης της απόδοσης. Ο Crosby θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την απόδοσή τους και δίνουν μεγάλη σημασία στην αξιολόγησή τους (Crosby, 1979). Ο Juran πιστεύει στην αξιολόγηση, αλλά επισημαίνει ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται με καθαρά ποσοτικά κριτήρια (Juran, 1999). Τέλος, ο Deming θεωρείται ο κύριος επικριτής των προγραμμάτων αξιολόγησης και υποστηρίζει ότι η εφαρμογή ποσοτικών κριτηρίων στην αξιολόγηση αποτελεί την κυριότερη αιτία αποτυχίας των οργανισμών στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας (Deming, 1986).

Η αξιολόγηση απαρτίζεται από τα στάδια του σχεδιασμού, της υλοποίησης και της αξιολόγησης. Χωρίς την αξιολόγηση θα ήταν αδύνατον να κρίνουμε την ορθότητα του σχεδιασμού και της στοχοθεσίας ή και την πορεία εφαρμογής

οποιασδήποτε στρατηγικής ή διαδικασίας, ώστε να προβούμε στις απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις ως προς το σχεδιασμό και την εφαρμογή. Υπό την έννοια αυτή, η αξιολόγηση αποτελεί βασικό παράγοντα της οργανωσιακής μάθησης.

Σχήμα 4: Στάδια διαδικασίας αξιολόγησης



Ίδια επεξεργασία

Η αξιολόγηση ενός οργανισμού ή ενός συστήματος ποιότητας μπορεί να λάβει δύο μορφές:

1. Ο οργανισμός μπορεί να αξιολογήσει τον εαυτό του (αυτοαξιολόγηση)
2. Ένας οργανισμός μπορεί να αξιολογήσει έναν άλλο, όντας πελάτης του (ετεροαξιολόγηση).

Βασική απαίτηση της πιστοποίησης ποιότητας από έναν οργανισμό είναι το σύστημα ποιότητάς του να συμμορφώνεται με συγκεκριμένες διαδικασίες, δηλαδή η πραγματική συμπεριφορά των ατόμων μέσα στον οργανισμό να αντανακλάται στην τεκμηρίωση του συστήματος ποιότητας. Με αυτό τον τρόπο, μειώνεται η πιθανότητα να διαφανεί μια μη συμμόρφωση κατά την αυτοαξιολόγηση ή την αξιολόγηση από τρίτους. Η διαδικασία αυτή είναι γνωστή ως αυτοαξιολόγηση ή εσωτερική αξιολόγηση και πραγματοποιείται πριν ή μετά την πιστοποίηση του συστήματος. Επομένως, ο αυτοέλεγχος προσφέρει ένα σημαντικό ιστορικό διάγνωσης του συστήματος ποιότητας καθώς και της λειτουργίας του ίδιου του οργανισμού και αποτελεί τη βάση για βελτιώσεις και τεκμηριωμένες πραγματώσεις του συστήματος ποιότητας (James, 1996, σελ. 362-363).

Το πρόβλημα με την αυτοαξιολόγηση είναι ότι απαιτεί αντικειμενικές μετρήσεις, που μεταφράζουν με ακρίβεια τις πρακτικές ποιότητας ενός οργανισμού, βάσει των απαιτήσεων του προτύπου ποιότητας. Πρόκειται για μια διαδικασία που

πρέπει να εκτελείται αποτελεσματικά με τη χρήση μέτρων ελέγχου ώστε να εξασφαλίζεται η ταχύτητα στην επίλυση προβλημάτων και η εκμάθηση.

Η αυτοαξιολόγηση πρέπει να διενεργείται από ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό, που να διαθέτει δεξιότητες σχετικές με τους διαχειριστικούς ελέγχους ποιότητας. Τα αποτελέσματα του ελέγχου ανατροφοδοτούνται (feedback) στη διαδικασία ανασκόπησης του μάνατζμεντ ποιότητας, κάτι που πολλές φορές οδηγεί και στη βελτίωση της ποιότητας και την ανάπτυξη διαδικασιών ποιότητας βάσει αρχών της ΔΟΠ (James, 1996, σελ. 108).

2.3.3 Η δυσκολία αξιολόγησης των δημόσιων οργανισμών σε σχέση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις

Η αξιολόγηση των δημόσιων οργανισμών αποτελεί μια πολύ διαφορετική διαδικασία σε σχέση με αυτή των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Πρόκειται για μία σύνθετη και δύσκολη διαδικασία σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα καθώς ο κυριότερος παράγοντας που καθορίζει την αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού, δηλαδή το «κέρδος» απουσιάζει στις δημόσιες οργανώσεις. Ταυτόχρονα η φύση των υπηρεσιών που παρέχει ο δημόσιος τομέας, που στις περισσότερες περιπτώσεις αφορούν δημόσια αγαθά (π.χ. παιδεία, άμυνα) σε συνδυασμό με την απαίτηση για ίση και δίκαιη κατανομή των υπηρεσιών αυτών προς όλους τους πολίτες, όπως ορίζει το Σύνταγμα και οι αρχές του Δικαίου, καθιστούν την αξιολόγηση της απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών μια σύνθετη και πολύπλοκη διαδικασία (Μιχαλόπουλος, 2003, σελ. 65-77).

Τέλος, μια σημαντική διαφορά ως προς την έννοια της αξιολόγησης μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα αφορά στη διαφορετική φύση των ελέγχων που διενεργούνται. Στους δημόσιους οργανισμούς η κάθε μορφής αξιολόγηση γίνεται κυρίως για τη νομιμότητα των δαπανών ή/και των διαδικασιών, σε αντίθεση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις που η αξιολόγηση διενεργείται βάσει της σκοπιμότητας και των στόχων που έχουν να εκπληρώσουν.

Κεφάλαιο 3

‘Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης’

3.1 Παρουσίαση του ΚΠΑ

Το διαρκώς εξελισσόμενο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και η ανάγκη εκσυγχρονισμού των κρατών-μελών της ΕΕ καθώς και της συνεχούς βελτίωσης των παρεχόμενων προς τους πολίτες υπηρεσιών οδήγησαν στην καθιέρωση ενός κοινού πλαισίου, με βάση το οποίο οι εθνικές Δημόσιες Διοικήσεις της ΕΕ θα μπορούσαν να αυτοαξιολογηθούν, ώστε τα αποτελέσματα της εν λόγω αξιολόγησης να είναι συγκρίσιμα και αξιοποιήσιμα στην κατεύθυνση της χάραξης κοινών πολιτικών (Οδηγός Εφαρμογής του ΚΠΑ, 2007, σελ. 5).

Ωστόσο, σε ενωσιακό επίπεδο δεν έχει χαραχθεί μια Κοινοτική Πολιτική για τη Δημόσια Διοίκηση, και η συνεργασία στον τομέα αυτό γίνεται σε διακυβερνητικό επίπεδο. Στο επίπεδο αυτό, και με την ευθύνη της χώρας που ασκεί κάθε φορά εξάμηνη Προεδρία, διοργανώνονται άτυπες συναντήσεις των Υπουργών, οι οποίοι είναι αρμόδιοι για θέματα Δημόσιας Διοίκησης στα κράτη-μέλη της ΕΕ. Στο πλαίσιο αυτής της διακυβερνητικής συνεργασίας έχουν συσταθεί και λειτουργούν Ομάδες Εμπειρογνομόνων. Μία από αυτές είναι και η Ομάδα Καινοτόμων Δημόσιων Υπηρεσιών (Innovative Public Services Group-IPSG), η οποία στοχεύει στην προώθηση ανταλλαγών και την οργάνωση συνεργασιών στο πεδίο διοικητικών καινοτομιών και παροχής ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες των κρατών-μελών της ΕΕ (ΚΠΑ, 2007, σελ.7).

Η ανάγκη καθιέρωσης ενός κοινού πλαισίου αξιολόγησης για τη Δημόσια Διοίκηση συζητήθηκε για πρώτη φορά το 1998, στις συναντήσεις των Γενικών Διευθυντών Δημόσιας Διοίκησης των κρατών-μελών, κατά τη διάρκεια της Ισπανικής Προεδρίας. Η Ομάδα Καινοτόμων Δημόσιων Υπηρεσιών, η οποία συστάθηκε με απόφαση των Γενικών Διευθυντών και αποτελείται από εθνικούς εμπειρογνώμονες, ανέλαβε τη διαμόρφωση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ, 2007, σελ. 8).

Η πρώτη πιλοτική έκδοση του ΚΠΑ παρουσιάστηκε το Μάιο του 2000 στη Λισαβόνα, στο πρώτο συνέδριο Ποιότητας⁹ για τη Δημόσια Διοίκηση. Ακολούθησε μια σειρά πρώτων εφαρμογών, η εμπειρία των οποίων οδήγησε στη βελτίωση του μοντέλου (Loffler and Elke, 2002, p. 4-12). Η αναθεωρημένη έκδοσή του ΚΠΑ παρουσιάστηκε το 2002 στο δεύτερο συνέδριο Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση στη Κοπεγχάγη, ενώ το 2006 έγινε η τρίτη και τελευταία μέχρι σήμερα αναθεώρηση του ΚΠΑ, στο Τάμπερε της Φινλανδίας κατά τη διάρκεια του τέταρτου Συνεδρίου Ποιότητας που συμπεριλάμβανε νέες κατευθύνσεις σχετικά με την ενδυνάμωση ανταλλαγής εμπειριών και καλών πρακτικών μεταξύ των Δημόσιων Διοικήσεων της ΕΕ (Πασσάς, 2010, σελ. 18)

Το ΚΠΑ είναι ένα εργαλείο ΔΟΠ, διαμορφωμένο σύμφωνα με το Πρότυπο Αριστείας του EFQM και το Πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer. Σε αντίθεση με τα παραπάνω πρότυπα, τα οποία εφαρμόζονται γενικά σε Οργανισμούς, το ΚΠΑ απευθύνεται κυρίως σε υπηρεσίες του Δημόσιου Τομέα και έχει σχεδιαστεί ώστε να είναι δυνατή η χρησιμοποίησή του από όλους τους φορείς σε κεντρικό, περιφερειακό, τοπικό επίπεδο, στο σύνολο της Υπηρεσίας ή σε ορισμένες οργανικές μονάδες (Πασσάς, 2010, σελ.19).

Το ΚΠΑ προσφέρεται ως ένα εύχρηστο εργαλείο, το οποίο δύναται να βοηθήσει τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα σε όλη την Ευρώπη να χρησιμοποιήσουν τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Η χρήση του ΚΠΑ παρέχει στην οργάνωση ένα πλαίσιο αρχών και διαδικασιών που συμβάλλει στη συνεχή διοικητική βελτίωση, ενώ προσφέρει μια αξιολόγηση βασισμένη σε πραγματικά στοιχεία, ευκαιρίες να αναγνωριστεί η

⁹Στο πλαίσιο της άτυπης συνεργασίας των κρατών μελών της ΕΕ στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης αναπτύσσεται μία σειρά δράσεων σε θέματα ποιότητας, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών. Μία από τις σημαντικότερες δράσεις σε αυτό το πλαίσιο αποτελούν τα Συνέδρια Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση, τα οποία εστιάζουν στα κοινά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ευρωπαϊκές διοικήσεις καθώς και στην ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών. Η Ομάδα Καινοτόμων Δημόσιων Υπηρεσιών έχει καθιερώσει την οργάνωση κάθε δύο χρόνια του Συνεδρίου Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση. Το Α' Συνέδριο Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση διεξήχθη στη Λισαβόνα το 2000, το Β' Συνέδριο Ποιότητας στην Κοπεγχάγη το 2002, το Γ' στο Ρόττερνταμ το 2004, το Δ' στο Τάμπερε το 2006, το Ε' στο Παρίσι το 2008 και το ΣΤ' Συνέδριο Ποιότητας θα λάβει χώρα στις 29-30 Σεπτεμβρίου 2011 στη Βαρσοβία της Πολωνίας με θέμα: “ Doing the right things right- Towards a more result-oriented public sector in Europe”.

πρόοδος που έχει συντελεστεί, ένα μέσο πρόκλησης ενδιαφέροντος προς τους υπαλλήλους με τη συμμετοχή τους στη διαδικασία βελτίωσης και τέλος ευκαιρίες να προωθηθούν οι καλές διοικητικές πρακτικές τόσο ενδο-διοικητικά όσο και μεταξύ διαφορετικών οργανώσεων (ΚΠΑ, 2007, σελ. 8).

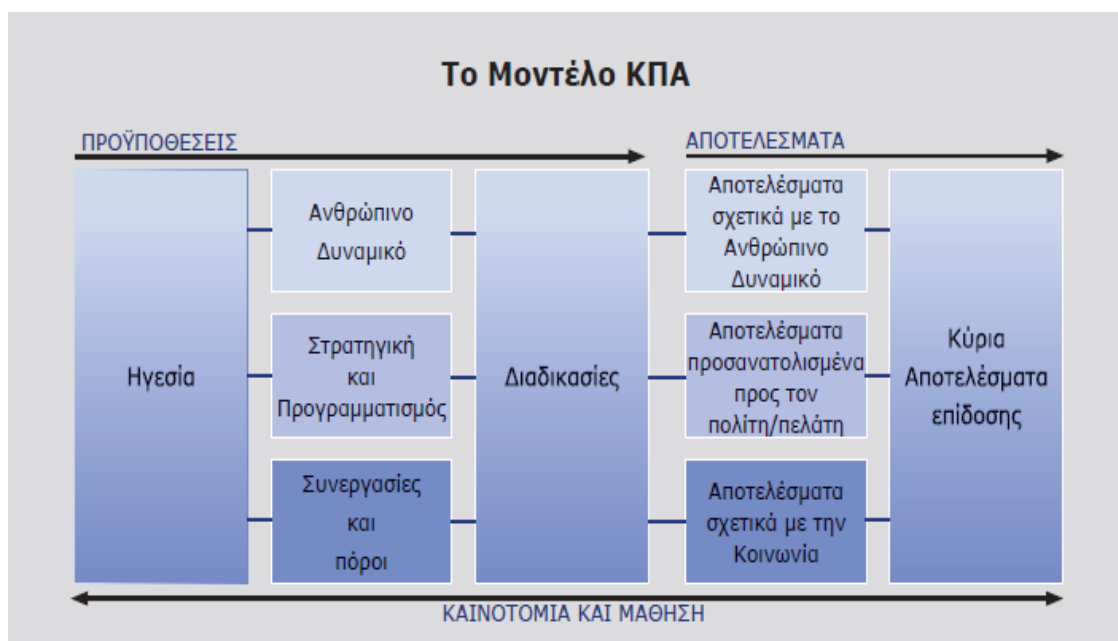
Το ΚΠΑ έχει τέσσερις κυρίως σκοπούς:

1. να εισαγάγει στη Δημόσια Διοίκηση τις αρχές της ΔΟΠ και να οδηγήσει μέσω της αυτοαξιολόγησης σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας αποτελούμενο από τον Προγραμματισμό, την Εκτέλεση, τον Έλεγχο και την Ανάδραση,
2. να χρησιμεύσει ως εργαλείο για τις Δημόσιες Διοικήσεις που επιδιώκουν να βελτιώσουν τις αποδόσεις τους,
3. να αποτελέσει τη «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη ΔΟΠ,
4. να διευκολύνει τη συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ των οργανώσεων του δημόσιου τομέα (benchmarking), (ΚΠΑ, 2007, σελ. 8).

3.2 Η Δομή του ΚΠΑ

Το ΚΠΑ αποτελείται από εννέα (9) κριτήρια αξιολόγησης, τα οποία αναφέρονται σε βασικές πτυχές μιας οργάνωσης. Τα κριτήρια αυτά διακρίνονται σε δύο (2) βασικές ομάδες, που έχουν μεταξύ τους σχέση αιτίου-αποτελέσματος. Τα πρώτα πέντε (5) κριτήρια αποτελούν τις προϋποθέσεις, δηλαδή τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του οργανισμού ως προς τη δομή και την οργάνωσή του και τα υπόλοιπα τέσσερα (4) τα αποτελέσματα, που αφορούν στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της δράσης της οργάνωσης. Καθένα από τα εννέα (9) κριτήρια υποδιαιρείται σε δέσμη υποκριτηρίων, τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια σημεία που θα πρέπει να εξετάζονται κατά τη διαδικασία αξιολόγησης μιας οργάνωσης. Σύμφωνα με το ΚΠΑ, τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωσιακή απόδοση, τους πολίτες και την κοινωνία εξαρτώνται από την ηγεσία, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες και τους πόρους καθώς και τις διοικητικές διαδικασίες. Η δομή του ΚΠΑ παρατίθεται στο παρακάτω σχήμα:

Σχήμα 5: Η δομή του ΚΠΑ



Πηγή: ΚΠΑ, 2007, σελ. 8

3.2.1 Ανάλυση κριτηρίων του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

3.2.1.1 Προϋποθέσεις

Τα κριτήρια 1-5 σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των προϋποθέσεων λειτουργίας μιας δημόσιας οργάνωσης, δηλαδή καθορίζουν το τι κάνει η δημόσια οργάνωση και πώς προσεγγίζει τα έργα της, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αποτελούν επομένως κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας υπό την προϋπόθεση ότι τα αποτελέσματα που θα μετρηθούν, εφόσον κριθούν ικανοποιητικά, θα οδηγήσουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας της οργάνωσης (Steiss, 2003, p. 149).

Κριτήριο 1: Ηγεσία

Σήμερα, περισσότερο απ' ό τι στο παρελθόν, οι οργανώσεις για να επιβιώσουν και να είναι ποιοτικές και αποτελεσματικές, χρειάζονται ικανή, αποτελεσματική και ποιοτική ηγεσία. Οι ηγέτες κάθε οργάνωσης αποτελούν την πρώτη ύλη για την επιτυχία αλλά και την αποτυχία της. Εξάλλου, «μία ανεπαρκής ηγεσία είναι χειρότερη από μία ανύπαρκτη ηγεσία» (Χυτήρης, 2001, σελ. 239).

Η ηγεσία αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι επικεφαλείς διαμορφώνουν την αποστολή μιας δημόσιας οργάνωσης και διευκολύνουν την επίτευξη αυτής της αποστολής, ώστε να συμβάλλουν στην πραγματοποίηση του οράματος του Φορέα. Οι ηγέτες υποδεικνύουν τον προσανατολισμό της οργάνωσης, παρέχουν κίνητρα και υποστηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό, αναπτύσσουν, εφαρμόζουν και ελέγχουν το σύστημα διοίκησης της οργάνωσης και επιδιώκουν τη βελτίωση της απόδοσής της. Σύμφωνα με τον καθηγητή Kotter η ηγεσία δε θα πρέπει να συγχέεται με το μάνατζμεντ, καθώς το μάνατζμεντ καλείται να αντιμετωπίσει την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες οργανώσεις, ενώ η ηγεσία τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου (Kotter, 1999, p. 52).

Ο ρόλος του ηγέτη είναι πολύ σημαντικός στην εφαρμογή του ΚΠΑ, καθώς ο ηγέτης εμπνέει, πείθει και περνά το όραμα στους εργαζόμενους μέσω της κατάλληλης επικοινωνίας, εξασφαλίζοντας με αυτό τον τρόπο την ανάπτυξη και υλοποίηση του συστήματος διοίκησης της οργάνωσης αποδοτικά και αποτελεσματικά.

Η διάκριση μεταξύ του ρόλου της πολιτικής και διοικητικής ηγεσίας θα πρέπει να καθίσταται σαφής. Η αυτοαξιολόγηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη την αλληλεπίδραση μεταξύ της διοίκησης και της πολιτικής, καθώς το ΚΠΑ δεν επιδιώκει να προσδιορίσει την ποιότητα των δημόσιων πολιτικών, το οποίο είναι ευθύνη της πολιτικής ηγεσίας, αλλά τη διοίκηση μιας δημόσιας υπηρεσίας και τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται οι δημόσιες πολιτικές (ΚΠΑ, 2007, σελ. 15).

Κριτήριο 2: Στρατηγική και Προγραμματισμός

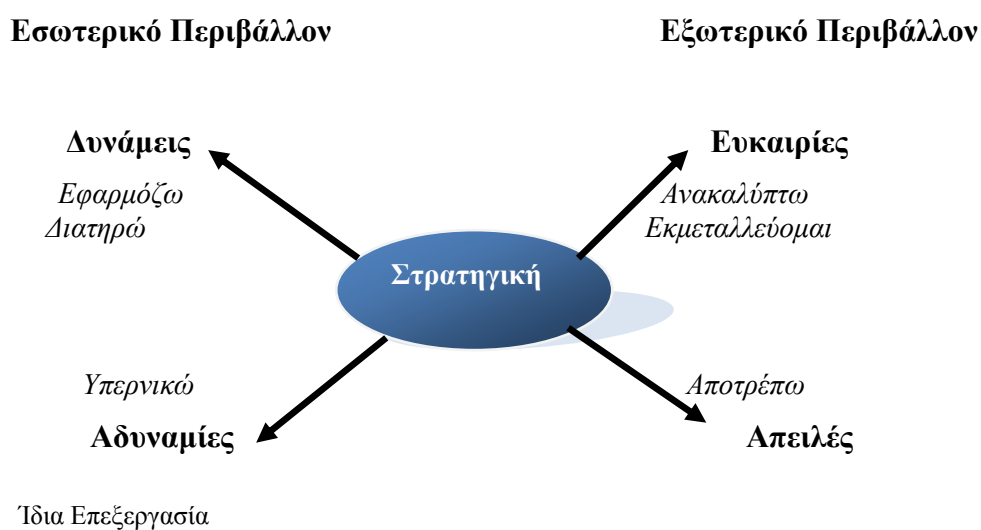
Το δεύτερο κριτήριο της διαδικασίας αξιολόγησης είναι αυτό της στρατηγικής και του προγραμματισμού. Η στρατηγική αποτελεί τη γενική πορεία που ακολουθεί η οργάνωση για να ανταποκριθεί στην αποστολή της και να φθάσει στο όραμά της, ενώ ο προγραμματισμός είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η οργάνωση προκαθορίζει τι θέλει να πετύχει στο μέλλον, με ποιο τρόπο, ποια μέσα και πότε. Με άλλα λόγια ο προγραμματισμός επιδιώκει να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης της οργάνωσης (Μπουραντάς, 2002, σελ. 52).

Το κριτήριο αυτό αξιολογεί τον τρόπο με τον οποίο μια οργάνωση συνδυάζει αποτελεσματικά τις αλληλένδετες δραστηριότητές της και καθορίζει τη συνολική της

απόδοση. Η στρατηγική μεταφράζεται σε συγκεκριμένα σχέδια, επιδιώξεις, μετρήσιμους στόχους και αναφέρεται στις μακροχρόνιες επιδιώξεις των οργανισμών. Τα κύρια στάδια εφαρμογής μιας στρατηγικής είναι τα εξής:

- Η ανίχνευση του περιβάλλοντος, όπου εντοπίζονται οι δυνάμεις και αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού (ανάλυση swot).
- Η διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής. Στο στάδιο αυτό, κάθε οργάνωση είναι ανά πάσα στιγμή σε θέση να γνωρίζει που βρίσκεται σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, που θα κινηθεί στο μέλλον, ποιες ευκαιρίες θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί, ποιες απειλές θα πρέπει να αποφύγει, ποιες δυνάμεις θα ενισχύσει και ποιες αδυναμίες θα υπερνικήσει, όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα.

Σχήμα 6 : Στρατηγική Οργανώσεων

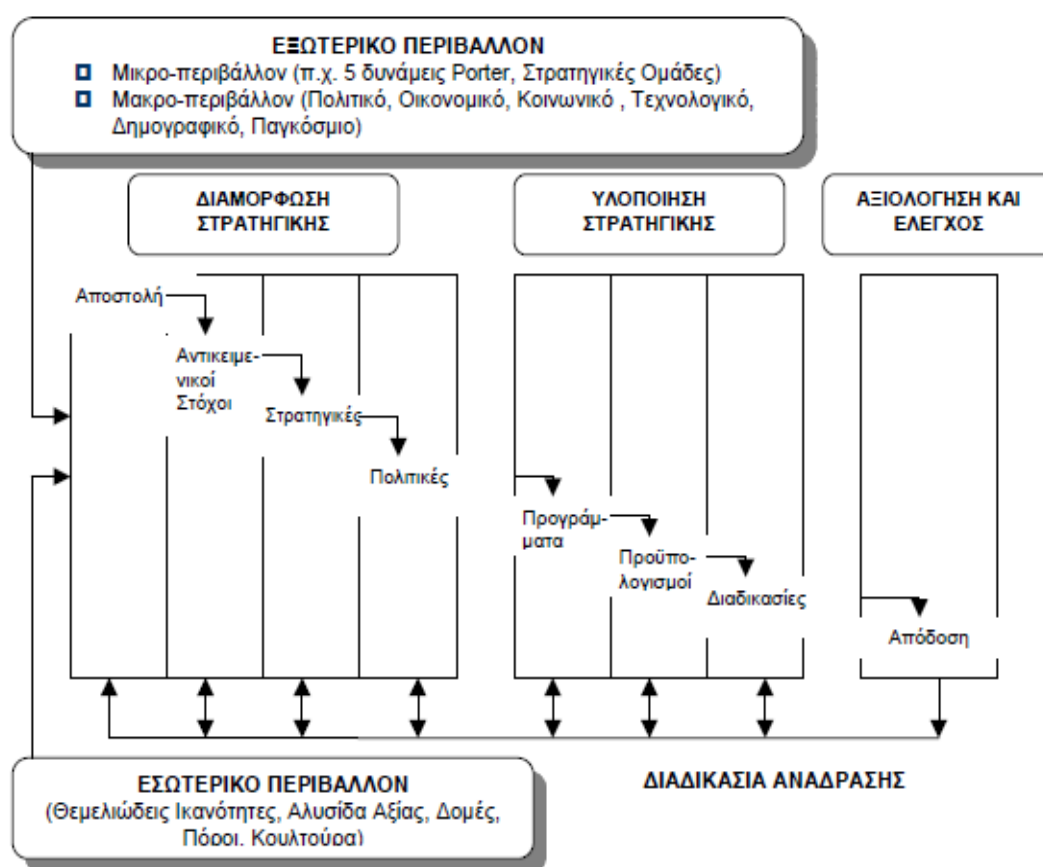


- Η αξιολόγηση και ο έλεγχος. Στη φάση αυτή, αποτυπώνεται η πρόοδος της στρατηγικής και διενεργούνται οι αναγκαίες προσαρμογές για την επίτευξη των επιθυμητών σκοπών. Αν και η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι το τελευταίο στοιχείο των στρατηγικών δραστηριοτήτων, μπορεί να φανερώσει αδυναμίες στα ήδη υλοποιούμενα στρατηγικά σχέδια και επομένως να ενεργοποιήσει την όλη διαδικασία από την αρχή (Γεωργόπουλος, 2004, σελ. 35-37).

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής αποτελεί η διαδικασία της στοχοθεσίας, ενώ η εφαρμογή του ΚΠΑ συμβάλλει στην αξιολόγηση της στρατηγικής και στη βελτίωση της απόδοσης του δημόσιου φορέα. Το εν λόγω κριτήριο αξιολογεί την ικανότητα των φορέων να προσαρμόζονται στις αλλαγές και να υλοποιούν αποτελεσματικά τη στοχοθεσία τους, βάσει του σχεδιαζόμενου στρατηγικού προγραμματισμού (Πασσάς, 2010, σελ. 22).

Το σχήμα 7, συμπυκνώνει τη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού και αποδεικνύει τη σχέση του προγραμματισμού με την αξιολόγηση και τον έλεγχο.

Σχήμα 7: Στρατηγική Διοίκηση



Πηγή: Rea and Kerzner, 1997, p. 3

Ο σχεδιασμός της στρατηγικής θα πρέπει να υλοποιείται με γνώμονα την ικανοποίηση των συμφερόντων των ενδιαφερόμενων μερών, ενώ μαζί με τον προγραμματισμό αντανακλούν την προσέγγιση της οργάνωσης σχετικά με την εφαρμογή πολιτικών εκσυγχρονισμού και καινοτομιών (Johnson and Scholes, 1999, p. 10).

Κριτήριο 3: Ανθρώπινο Δυναμικό

Το τρίτο κριτήριο αφορά στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης και συγκεκριμένα στις τεχνικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ). Οι άνθρωποι πόροι αποτελούν το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας οργάνωσης, οι οποίοι μπορούν να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της.

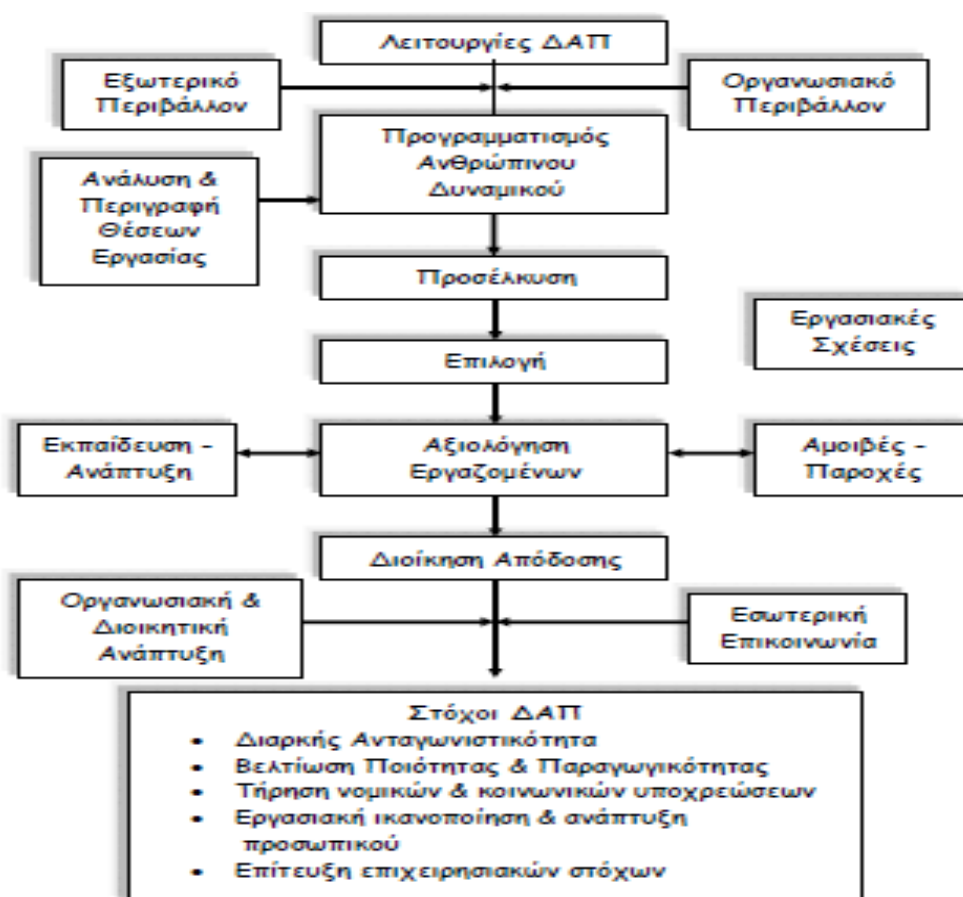
Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων-ΔΑΠ είναι η διοικητική λειτουργία της οργάνωσης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης (Κανελλόπουλος, 2002, σελ. 21-22).

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της οργάνωσης και αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας και επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο τρόπος με τον οποίο οι υπάλληλοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και διαχειρίζονται τους διαθέσιμους πόρους με άριστο τρόπο, καθορίζει την επιτυχία δράσης του φορέα. Το ΚΠΑ αξιολογεί κατά πόσο η δημόσια οργάνωση διαχειρίζεται, αναπτύσσει και απελευθερώνει τις γνώσεις και τις δυνατότητες του προσωπικού της, ώστε να υποστηρίξει την πολιτική, τη στρατηγική της και την αποτελεσματική λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού της (ΚΠΑ, 2007, σελ. 19).

Ειδικότερα, με το κριτήριο αυτό αξιολογείται η ικανότητα διασφάλισης επαρκούς και κατάλληλου προσωπικού, η μέριμνα για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων, η πρόβλεψη για διεξαγωγή προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού όπως και η ανάπτυξη πολιτικής με αντικειμενικά κριτήρια προσλήψεων, προαγωγών και επιβραβεύσεων.

Το ΚΠΑ προσπαθεί να υιοθετήσει τη σύγχρονη φιλοσοφία και τις αρχές της ΔΑΠ, ώστε να είναι σε θέση να αξιολογεί τη συνολική ανάπτυξη κάθε δημόσιου υπαλλήλου. Μέσα από τις πρακτικές της ΔΑΠ, η οργάνωση παρακινεί, ενδυναμώνει και αξιοποιεί αποτελεσματικά τους ανθρώπινους πόρους της, όπως φαίνεται και στο σχήμα 8.

Σχήμα 8: Το περιεχόμενο της ΔΑΠ



Πηγή: Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003, σελ. 21

Κριτήριο 4: Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι

Το εν λόγω κριτήριο αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο μια δημόσια οργάνωση σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις εξωτερικές συνεργασίες και τους εσωτερικούς της πόρους, ώστε να υποστηρίξει την πολιτική, τη στρατηγική και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της (Πασσάς, 2010, σελ. 24).

Παράλληλα με τις συνεργασίες, οι οργανώσεις χρειάζονται και πόρους, όπως είναι τα χρήματα, η τεχνολογία, οι εγκαταστάσεις, προκειμένου να εξασφαλίσουν την αποτελεσματική τους λειτουργία. Οι πόροι χρησιμοποιούνται και αναπτύσσονται για να στηρίξουν τη στρατηγική και τις διαδικασίες μιας οργάνωσης, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Το κριτήριο αυτό περιλαμβάνει και τη συνεργατική σχέση της οργάνωσης με εκπροσώπους της ιδιωτικής οικονομίας, για την προμήθεια αγαθών και εξοπλισμού. Άμεση συνάρτηση των παραπάνω, και επιδίωξη όλων των ενεργειών του Δημοσίου, είναι η διασφάλιση της διαφάνειας και η αύξηση της κοινωνικής υπευθυνότητας και λογοδοσίας τα οποία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τη Δημόσια Διοίκηση (Aucoin and Heintzman, 2000, p. 278).

Κριτήριο 5: Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών

Στο κριτήριο αυτό αποτυπώνεται ο τρόπος με τον οποίο μία οργάνωση διαχειρίζεται, βελτιώνει και αναπτύσσει τις διαδικασίες της για να διαμορφώσει καινοτομίες, να υποστηρίξει τη στρατηγική της και να ικανοποιήσει τους πελάτες της.

Στο εν λόγω κριτήριο, αξιολογούνται οι διαδικασίες που δημιουργούν προστιθέμενη αξία για τον πολίτη-πελάτη, η ικανοποίησή του μετά την ολοκλήρωση των συναλλαγών του με την υπηρεσία και η αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων και παραπόνων. Σε αυτό το πλαίσιο απαιτείται η συχνή αναθεώρηση των διαδικασιών μέσω εισαγωγής νέων τεχνολογιών, που να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών και της κοινωνίας (ΚΠΑ, 2007, σελ. 24).

Ταυτόχρονα, η αξιολόγηση του κριτηρίου των Διαδικασιών στοχεύει στον εντοπισμό και περιορισμό των παραγόντων εκείνων, οι οποίοι δυσχεραίνουν την αποτελεσματική ολοκλήρωση των επί μέρους διαδικασιών, καθώς και τη λήψη μέτρων για μείωση του αριθμού των διαδικασιών, όπου παρατηρούνται δυσλειτουργίες (Ferlie, 1996, σελ. 37-38).

Ο σχεδιασμός και η βελτιστοποίηση των διαδικασιών, θεωρούνται στο ΚΠΑ ιδιαίτερα σημαντικές για την αναβάθμιση των λειτουργιών μιας δημόσιας οργάνωσης. Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση χαρακτηρίζεται από πολύπλοκες διαδικασίες, ενώ πολλοί δημόσιοι φορείς δεν έχουν υιοθετήσει πρακτικές τυποποίησης διαδικασιών (Μακρυδημήτρης, 2002). Το ΚΠΑ επομένως, συμβάλλει στη διάγνωση των αδυναμιών της οργάνωσης και στην καταγραφή των εφαρμοζόμενων διαδικασιών, ώστε σε επόμενο στάδιο να προχωρήσει η οργάνωση

σε ανασχεδιασμό των διαδικασιών (Business Process Reengineering-BPR), όπου χρειάζεται.

3.2.1.2 Αποτελέσματα

Από το κριτήριο έξι (6) και μετά, η εστίαση αξιολόγησης μετατοπίζεται από τις προϋποθέσεις στα αποτελέσματα. Εδώ αξιολογείται ο βαθμός ικανοποίησης του προσωπικού, των πελατών-πολιτών και της κοινωνίας από τον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας υπηρεσίας. Επιπλέον, μετρώνται εσωτερικοί δείκτες απόδοσης, οι οποίοι δείχνουν κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που έθεσε η οργάνωση. (ΚΠΑ, 2007, σελ. 27).

Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη-πελάτη

Το έκτο κριτήριο αναφέρεται στα αποτελέσματα που πετυχαίνει μια δημόσια υπηρεσία ως προς την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών-πολιτών της και την καταγραφή προβλημάτων τους κατά τη συναλλαγή τους με τη διοίκηση (ΚΠΑ, 2007, σελ. 29).

Οι δημόσιες υπηρεσίες αξιολογούνται για τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνουν, ώστε η παροχή των δημόσιων υπηρεσιών να δημιουργεί προστιθέμενη αξία για τους πολίτες. Για το λόγο αυτό, οι δημόσιες υπηρεσίες προβαίνουν σε σχετικές έρευνες μέτρησης ικανοποίησης πολιτών, με τη βοήθεια ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων και άλλων εργαλείων, όπως τα ηλεκτρονικά φόρουμ διατύπωσης απόψεων. Καταγράφεται, επομένως, η συνολική εικόνα της υπηρεσίας μέσα από τα μάτια των πολιτών βάσει του βαθμού προσβασιμότητας στην υπηρεσία, το χρόνο διεκπεραίωσης υποθέσεων και την αξιοπιστία και ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Για την αξιολόγηση, χρησιμοποιούνται δείκτες μέτρησης σχετικά με το χρόνο παροχής υπηρεσιών, τον επαγγελματισμό και συμπεριφορά των υπαλλήλων, την τήρηση προδιαγραφών ως προς τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες (Πασσάς, 2010, σελ. 26).

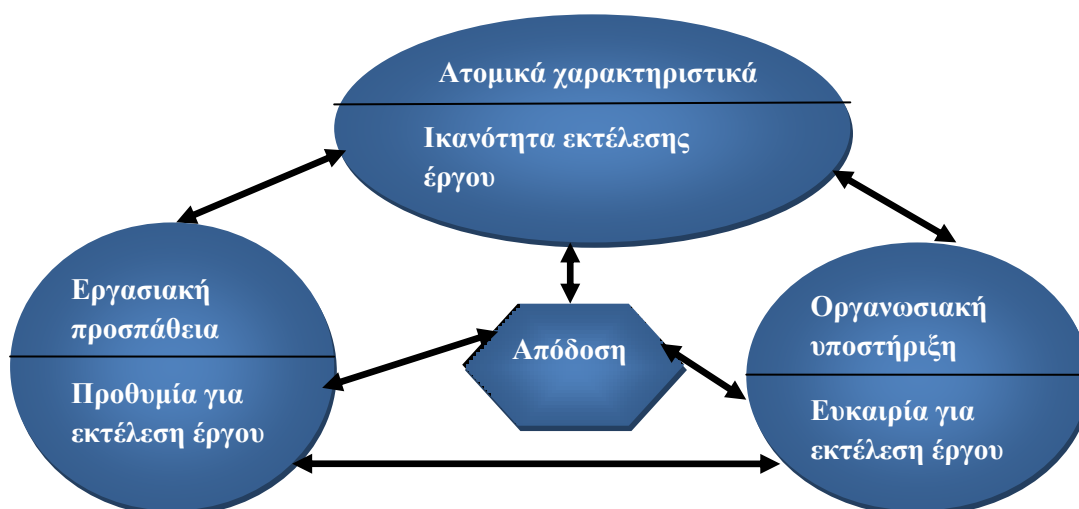
Η αποτυχία πραγμάτωσης θετικών αποτελεσμάτων για τον πολίτη, μεταφράζεται σε αδυναμία των δημόσιων οργανώσεων να εκπληρώσουν το ρόλο και την αποστολή τους, με αποτέλεσμα το κόστος από τη μη επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων για τον πολίτη, να μην είναι μόνο οικονομικό, αλλά προσλαμβάνει κοινωνικές και πολιτικές διαστάσεις.

Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό

Πρόκειται για τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει μία δημόσια υπηρεσία σε σχέση με την ικανότητα, τα κίνητρα, την ικανοποίηση και απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της. Το μεγαλύτερο «άυλο» κεφάλαιο σε κάθε οργάνωση αποτελούν οι άνθρωποι που το απαρτίζουν. Έτσι, όταν αναφερόμαστε στους ανθρώπινους πόρους και στη χρηστή διοίκησή τους, επισημαίνουμε τον πιο καθοριστικό παράγοντα αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας μιας οργάνωσης (Παπαγεωργίου, 2009, σελ. 1). Για την αξιολόγηση αυτή, χρησιμοποιούνται εργαλεία όπως δομημένα ερωτηματολόγια και προσωπικές συνεντεύξεις

Η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται από τα ατομικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων, την εργασιακή προσπάθεια και την οργανωσιακή υποστήριξη που δέχονται τα άτομα για την επιτέλεση του έργου (Χυτήρης, 2001, σελ. 69). Επομένως, ένα άτομο για να αποδώσει υψηλό έργο, πρέπει να έχει ικανότητες, προθυμία και την ευκαιρία να το επιτελέσει, όπως απεικονίζεται παρακάτω:

Σχήμα 9: Διαστάσεις των συντελεστών ατομικής απόδοσης



Πηγή: Blumberge, Pringle, 1982, p. 565.

Με βάση το κριτήριο αυτό, καταγράφονται τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με την αντίληψή του για τη δημόσια οργάνωση, την αποστολή της, το εργασιακό περιβάλλον, την ηγεσία, τα συστήματα διοίκησης, τη σταδιοδρομία, την ανάπτυξη ικανοτήτων και την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών. Χρησιμοποιούνται κατάλληλοι δείκτες μέτρησης βάσει των στόχων και των προσδοκιών του ανθρώπινου δυναμικού και μετράται η ικανοποίησή του, η ανάπτυξη των ικανοτήτων του, η παρακίνησή του και ο βαθμός συμμετοχής του στη λειτουργία της οργάνωσης (ΚΠΑ, 2007, σελ. 27).

Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία

Το εν λόγω κριτήριο αξιολογεί τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει μια δημόσια οργάνωση σχετικά με την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών της τοπικής, εθνικής και διεθνούς κοινότητας. Ειδικότερα, λαμβάνεται υπόψη η αντίληψη των πολιτών για τον τρόπο θεώρησης της υπηρεσίας και τη συμβολή της στα ζητήματα ποιότητας ζωής των πολιτών, του περιβάλλοντος, της διατήρησης των παγκόσμιων πόρων (Πασσάς, 2010, σελ. 28).

Το όγδοο (8) κριτήριο μετρά τις ακούσιες ή εκούσιες επιδράσεις της οργάνωσης στην κοινωνία, π.χ. τις συνολικές συνέπειες των πολιτικών της οργάνωσης πέρα από την πρωταρχική της αποστολή και τις θεσμικές εντολές ή κύριες δραστηριότητές της. Σε αυτό το πλαίσιο, η ανάλυση εξετάζει τις συνέπειες που απορρέουν από τους προγραμματισμένους στόχους του δημόσιου φορέα, καθώς και από τις ακούσιες συνέπειές του, όπως τυχόν παρενέργειες που μπορεί να είναι θετικές ή αρνητικές για την κοινωνία (ΚΠΑ, 2007, σελ. 32).

Πολλές οργανώσεις του δημόσιου τομέα επιδρούν στην κοινωνία μέσω της φύσης των αρμοδιοτήτων τους ή της θεσμοθετημένης εντολής τους (αποτελέσματα προς πελάτη-πολίτη). Το κριτήριο αυτό μετράει την επίδραση της δημόσιας οργάνωσης στην κοινωνία γενικότερα, πέραν της φύσης των κύριων εργασιών της ή της θεσμοθετημένης εντολής. Τα στοιχεία που προκύπτουν από την αξιολόγηση, καλύπτουν τόσο την αντίληψη που έχει η κοινωνία για την ποιότητα της οργάνωσης όσο και ποσοτικούς δείκτες.

Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα

Τα κύρια αποτελέσματα αφορούν τα όσα επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση αναφορικά με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της σε σχέση με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των διαφορετικών μετόχων¹⁰ (εξωτερικά αποτελέσματα), καθώς και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η οργάνωση σε σχέση με τη διοίκηση και τη βελτίωσή της (εσωτερικά αποτελέσματα).

Τα κύρια αποτελέσματα συνδέονται άμεσα με τη μέτρηση της απόδοσης της οργάνωσης ως προς την επίτευξη των στόχων και σκοπών των βασικών δραστηριοτήτων της (αποτελεσματικότητα), όπως επίσης και με την εσωτερική λειτουργία της οργάνωσης. Επιπλέον το συγκεκριμένο κριτήριο περιλαμβάνει μετρήσεις της απόδοσης της οργάνωσης μέσω μιας λογικής, οικονομικής και αποδοτικής χρήσης των πόρων της (αποδοτικότητα).

3.2.2 Σύστημα βαθμολόγησης

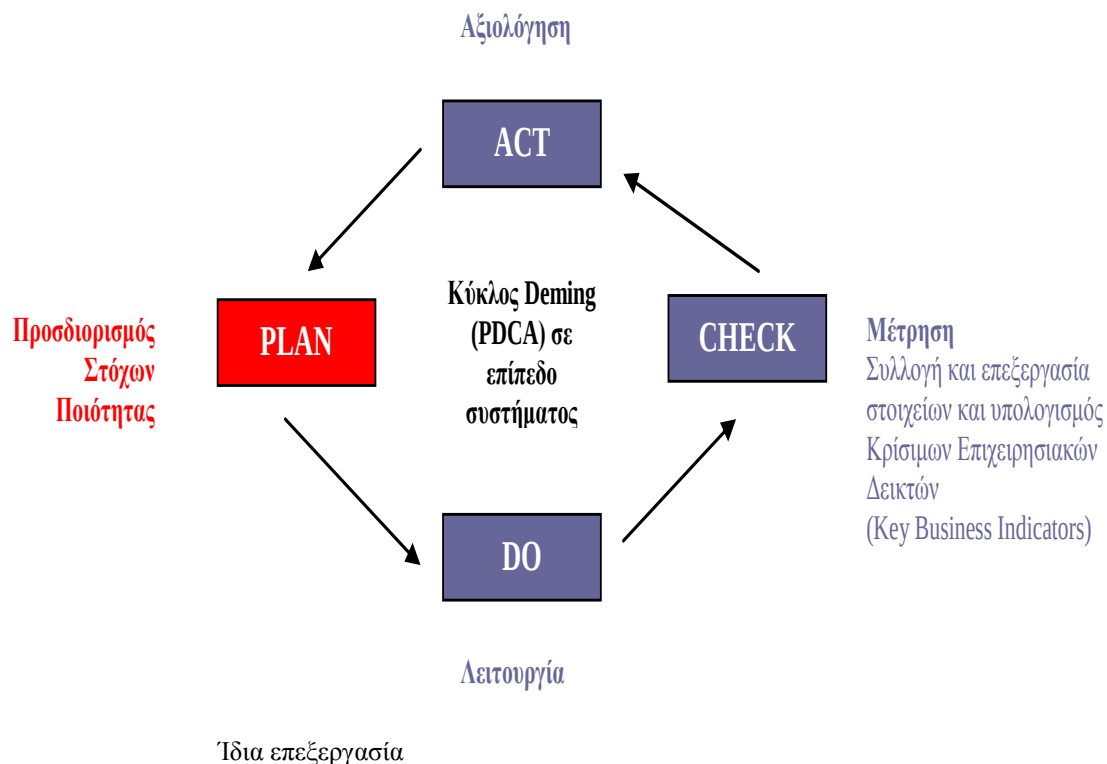
Η διαδικασία βαθμολόγησης των κριτηρίων και υποκριτηρίων των προϋποθέσεων και αποτελεσμάτων περιγράφεται στο κείμενο του ΚΠΑ και αναλύεται διεξοδικά στο σχετικό Οδηγό Εφαρμογής.

Το ΚΠΑ προβλέπει τη χρήση δύο τρόπων βαθμολόγησης. Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εναποτίθεται στην κρίση του δημόσιου φορέα. Σε κάθε περίπτωση, η διαδικασία ξεκινά με τη συγκέντρωση του απαραίτητου τεκμηριωτικού υλικού και τη βαθμολόγηση παραδειγμάτων βάσει των κριτηρίων σε σχέση με τη λειτουργία της υπηρεσίας, σε κλίμακα από 0-100, από τα μέλη της ομάδας αυτοαξιολόγησης. Στη συνέχεια υπολογίζεται ο μέσος όρος της βαθμολογίας των παραδειγμάτων, καθώς και η βαθμολογία των κριτηρίων. Η τελική βαθμολογία προκύπτει από το μέσο όρο της βαθμολογίας του συνόλου των εννέα (9) κριτηρίων.

¹⁰ Ως μέτοχοι θεωρούνται όλα τα άτομα που επηρεάζονται από την επίτευξη των σκοπών της οργάνωσης, ήτοι το σύνολο των φορολογούμενων, οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις και λοιποί φορείς του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, ομάδες της Κοινωνίας Πολιτών κ.α.

Το σύστημα της απλής βαθμολόγησης αποτελεί την πρώτη επιλογή των δημόσιων οργανώσεων (Οδηγός Εφαρμογής ΚΠΑ, 2007, σελ. 58). Σύμφωνα με αυτό το σύστημα, τα κριτήρια των προϋποθέσεων αξιολογούνται ανάλογα με το βαθμό ολοκλήρωσης των φάσεων ενός κύκλου ποιότητας, που αποτελείται από τέσσερα διαδοχικά επαναλαμβανόμενα στάδια (Προγραμματισμός- Plan, Εκτέλεση- Do, Έλεγχος- Check, Ανάδραση- Act), γνωστός και ως «κύκλος του Deming» (Δερβιτσιώτης, 2005, σελ. 278). Η λογική του κύκλου είναι ότι όλοι ξεκινούν από το σχεδιασμό, συνεχίζουν με την εφαρμογή του σχεδίου και τους απαραίτητους ελέγχους, ενώ στο τέλος γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες (Στεφανάτος, 2000, σελ. 102).

Σχήμα 10: Ο κύκλος του Deming



Η βαθμολογία στο απλό σύστημα βαθμολόγησης λαμβάνει προσθετικό χαρακτήρα και μόνο όταν η δημόσια οργάνωση εφαρμόζει συνεχώς ένα ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας μπορεί να φθάσει σε άριστα επίπεδα βαθμολογικά. Αναφορικά με τα κριτήρια αποτελεσμάτων, η βαθμολόγηση (με άριστα το 100) διαιρείται σε έξι βαθμίδες και αποτυπώνεται είτε βάσει της επίτευξης

προκαθορισμένων στόχων, είτε βάσει των επιδόσεων του φορέα σχετικά με την αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα ή την ικανοποίηση πολιτών και υπαλλήλων.

Ο δεύτερος τρόπος βαθμολόγησης είναι το σύστημα αναλυτικής-παραμετροποιημένης βαθμολόγησης. Πρόκειται για ένα πιο σύνθετο τρόπο βαθμολόγησης με μεγάλο βαθμό δυσκολίας και επιλέγεται συνήθως από οργανώσεις με προηγούμενη εμπειρία στο ΚΠΑ. Το εν λόγω σύστημα προβλέπει την εισαγωγή της βαθμολογίας των κριτηρίων προϋποθέσεων, σε πίνακα διπλής εισόδου¹¹, επιτρέποντας στον οργανισμό να βαθμολογεί ξεχωριστά το κάθε επίπεδο του κύκλου ποιότητας. Η βαθμολόγηση είναι περισσότερο αναλυτική σε σχέση με το πρώτο σύστημα, αποδίδοντας μια ρεαλιστικότερη απεικόνιση της απόδοσης του φορέα. Σχετικά με τη βαθμολογία των κριτηρίων των αποτελεσμάτων, το σύστημα αυτό επιτρέπει την καταγραφή της κατεύθυνσης των τάσεων της Οργάνωσης, σε συνδυασμό με το επίπεδο υλοποίησης των στόχων, διευκολύνοντας έτσι την εξαγωγή συμπερασμάτων για τον εντοπισμό σημείων προς βελτίωση (Οδηγός Εφαρμογής ΚΠΑ, 2007, σελ. 59).

3.3 Διαδικασία υλοποίησης του ΚΠΑ

Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης βάσει του ΚΠΑ έχει ως στόχο τη βελτίωση της απόδοσης τόσο του φορέα όσο και των εργαζομένων, οι οποίοι με τη συμμετοχή τους δεσμεύονται για την επίτευξη άριστων αποτελεσμάτων, δέσμευση που οδηγεί μακροχρόνια την οργάνωση στην επιτυχία (Porter and Tanner, 2004, p. 376). Η αυτοαξιολόγηση διενεργείται με πολλούς τρόπους σε κάθε δημόσιο φορέα, ωστόσο το εγχειρίδιο εφαρμογής του ΚΠΑ προτείνει μια διαδικασία τριών φάσεων (ΚΠΑ, 2007, σελ. 40-50). Περιληπτικά τα βασικά βήματα της υλοποίησης του ΚΠΑ παρουσιάζονται παρακάτω:

¹¹ Η μία είσοδος περιλαμβάνει την κλίμακα των αποδεικτικών στοιχείων που τεκμηριώνουν τη δράση της Δημόσιας Οργάνωσης (ανύπαρκτα, αδύναμα, μέτρια, καλά, πολύ καλά) και η άλλη τις φάσεις του κύκλου ποιότητας.

Φάση 1- Η έναρξη του ΚΠΑ

Αρχικά, αποφασίζεται από την πολιτική ηγεσία ο προγραμματισμός και η οργάνωση της διαδικασίας αξιολόγησης. Στη συνέχεια, το αρμόδιο όργανο της διοίκησης λαμβάνει την απόφαση για την επικείμενη αυτοαξιολόγηση, αποσαφηνίζει το σκοπό της, επιλέγει την ομάδα αξιολόγησης και ορίζει τον υπεύθυνο του έργου. Κατόπιν, γνωστοποιείται το έργο αυτοαξιολόγησης στην οργάνωση και διατυπώνεται ένα σχέδιο επικοινωνίας της εν λόγω διαδικασίας για την κατανόηση του σκοπού και της σημασίας του ΚΠΑ από το ανθρώπινο δυναμικό.

Φάση 2- Διαδικασία αυτοαξιολόγησης

Στο στάδιο αυτό, συγκροτούνται μία ή περισσότερες ομάδες αυτοαξιολόγησης, επιλέγονται οι επικεφαλές των ομάδων αυτών και οργανώνονται σεμινάρια επιμόρφωσης για την ομάδα διοίκησης και την ομάδα αυτοαξιολόγησης. Μετά την απαραίτητη εκπαίδευση, διεξάγεται η αυτοαξιολόγηση και αποτυπώνεται η βαθμολογία της, ανά δέσμη κριτηρίων και υποκριτηρίων. Τέλος, η ομάδα συντάσσει μια έκθεση που περιγράφει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και καταγράφονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία της δημόσιας οργάνωσης.

Φάση 3- Σχέδιο βελτίωσης- Προτεραιότητες

Η τρίτη και τελευταία φάση, περιλαμβάνει τη σύνταξη ενός σχεδίου βελτίωσης από την ομάδα αξιολόγησης, στο οποίο ιεραρχούνται οι προτεραιότητες των βελτιωτικών δράσεων ανά πεδίο αδυναμιών που χρήζει παρέμβασης. Ακολουθεί η διάδοση του προγράμματος βελτίωσης και στη συνέχεια ξεκινά η εφαρμογή του, βάσει συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος και διαρκούς παρακολούθησης και ελέγχου της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης. Τέλος, προγραμματίζεται η επόμενη αυτοαξιολόγηση σε χρονικό διάστημα όχι μικρότερο από δύο έτη, με στόχο την εξέταση του βαθμού ενσωμάτωσης των αλλαγών που πραγματοποιήθηκαν και την αντιμετώπιση νέων αδυναμιών.

3.4 ΚΠΑ - EFQM: Ομοιότητες και διαφορές

Το ΚΠΑ ως εργαλείο της ΔΟΠ θεμελιώνεται στις βασικές έννοιες και αξίες που συνθέτουν τη διοικητική αριστεία, όπως αυτή έχει αποτυπωθεί από το EFQM και ειδικότερα στον προσανατολισμό στα αποτελέσματα, στον πελάτη, στην ηγεσία, στη διοίκηση μέσω διαδικασιών, στη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού και στην επίδραση στην κοινωνία.

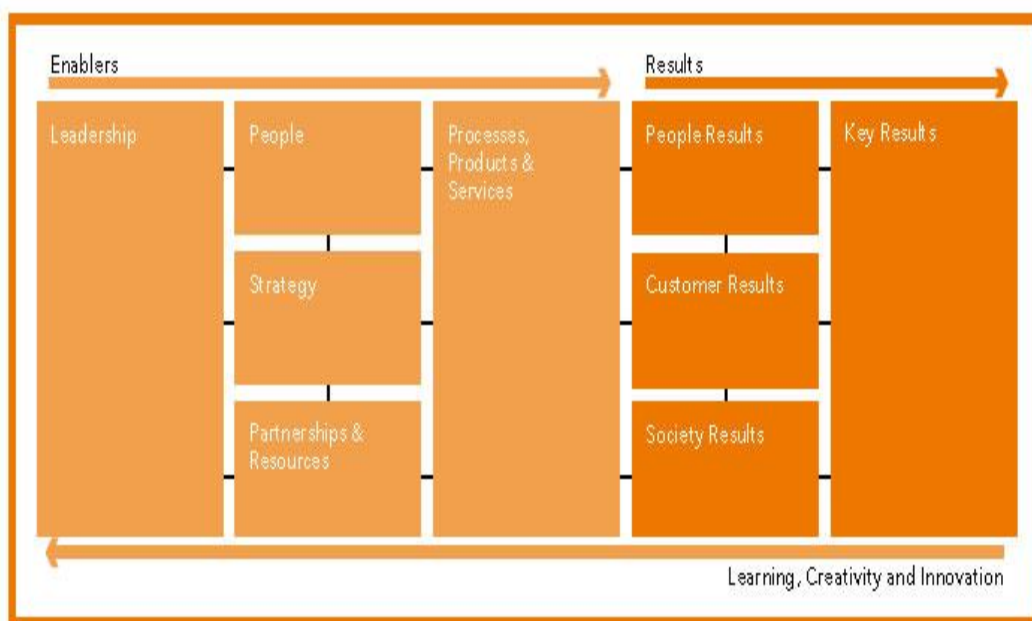
Το μοντέλο EFQM, που αποτελεί και τον πρόδρομο του ΚΠΑ, εφαρμόστηκε αρχικά κυρίως από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα, ενώ αργότερα διαδόθηκε και σε δημόσιες οργανώσεις της Ευρώπης, όπως η Μ. Βρετανία και οι χώρες της Σκανδιναβίας. Η βασική φιλοσοφία που διέπει και τα δύο μοντέλα είναι κοινή, καθώς και τα δύο εισάγουν την έννοια της αυτοαξιολόγησης ως εργαλείο για τη βελτίωση και πρόοδο των οργανώσεων μέσα από τις βασικές αρχές της ΔΟΠ. Παράλληλα, αποτελούν μεθόδους προσαρμοσμένες στη φύση και τις ανάγκες των οργανισμών, οι οποίοι δύνανται να τις χρησιμοποιήσουν ως¹²:

- Εργαλείο για αυτοαξιολόγηση
- Μέθοδο για συγκριτική αξιολόγηση με άλλους οργανισμούς
- Οδηγό για εντοπισμό δυνατών και αδύνατων σημείων καθώς και περιοχών βελτίωσης
- Θεμέλιο για τη δημιουργία ενός κοινού τρόπου σκέψης
- Δομή για το σύστημα διοίκησης ενός οργανισμού

Η δομή του ΚΠΑ εξωτερικά είναι παρόμοια με αυτή του EFQM και ακολουθεί τη λογική του. Και τα δύο μοντέλα αποτελούνται από εννέα (9) κριτήρια, από τα οποία, τα πέντε (5) πρώτα αφορούν στις απαραίτητες προϋποθέσεις (enables) για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία μιας οργάνωσης, δημόσιας ή ιδιωτικής, ενώ τα υπόλοιπα τέσσερα (4) αναφέρονται στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (results) της εν λόγω οργάνωσης. Η δομή του EFQM παρουσιάζεται αναλυτικότερα στο παρακάτω σχήμα.

¹² <http://www.efqm.org/en>, τελευταία επίσκεψη 15.9.2011

Σχήμα11: Η δομή του EFQM



Πηγή: www.efqm.org, τελευταία επίσκεψη 15.9.2011

Ωστόσο υπάρχουν και ορισμένες διαφοροποιήσεις στα δύο μοντέλα. Συγκεκριμένα, το EFQM χρησιμοποιείται σε φορείς του ιδιωτικού τομέα, ενώ το ΚΠΑ απευθύνεται κυρίως στο δημόσιο τομέα. Επομένως, το EFQM θέτει ως επίκεντρο τον πελάτη, ενώ το ΚΠΑ τον πολίτη. Επίσης το EFQM θεωρείται πιο ολοκληρωμένο από το ΚΠΑ, αλλά και πιο πολύπλοκο εργαλείο, παρουσιάζοντας αρκετές δυσκολίες στην εφαρμογή του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της πολυπλοκότητάς του είναι η μέθοδος βαθμολογίας που ακολουθείται στο μοντέλο EFQM, η οποία σταθμίζεται ανά κριτήριο βάσει ποσοστώσεων (Ζαβλανός, 2006, σελ. 55).

Μία ακόμα διαφορά του ΚΠΑ σε σχέση με το μοντέλο EFQM είναι η καθιέρωση των Επιπέδων Αναγνώρισης Επιχειρηματικής Αριστείας. Στόχος τους είναι η επιβράβευση των αποτελεσμάτων και η παρότρυνση για συστηματική προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης της απόδοσης. Ανάλογη διάκριση στο Δημόσιο Τομέα θεωρείται η καθιέρωση των Εθνικών Βραβείων Ποιότητας, βράβευση που πραγματοποιείται με βάση την επιτυχημένη εφαρμογή του ΚΠΑ.

Επίσης το ΚΠΑ, σε αντίθεση με το EFQM, είναι ένα ιδιαίτερα οικονομικό εργαλείο, που ανταποκρίνεται στους περιορισμένους οικονομικούς πόρους των δημόσιων οργανώσεων. Ταυτόχρονα δεν απαιτείται απαραίτητα η προσφυγή σε

εξωτερικούς συνεργάτες για τη διενέργεια της διαδικασίας αξιολόγησης, όπως συμβαίνει πολλές φορές στον ιδιωτικό τομέα, καθώς η εφαρμογή της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης πραγματοποιείται από τους υπαλλήλους της οργάνωσης. Συγχρόνως, το απαραίτητο τεκμηριωτικό υλικό προκύπτει από στοιχεία που υπάρχουν στην οργάνωση χωρίς να δημιουργείται επιπλέον κόστος συλλογής και επεξεργασίας τους.

Τέλος, το ΚΠΑ βασίζεται στις κοινές προϋποθέσεις λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης της ευρωπαϊκής διοικητικής κουλτούρας, δηλαδή στη νομιμότητα, στον ανοιχτό χαρακτήρα της διοίκησης, στη λογοδοσία, την ισότητα, την κοινωνική δικαιοσύνη και την αλληλεγγύη. Αν και τα δύο μοντέλα εστιάζονται στην αξιολόγηση της απόδοσης της διοίκησης και στον προσδιορισμό των οργανωτικών της αιτιών, ώστε να καταστήσει δυνατή τη διοικητική βελτίωση, ο τελικός σκοπός της εφαρμογής του ΚΠΑ είναι η συνεισφορά του στην καλή διακυβέρνηση (ΚΠΑ, 2007, σελ. 9).

Πίνακας 4: Βασικές διαφορές EFQM και ΚΠΑ

EFQM	ΚΠΑ
Ιδιωτικός τομέας	Δημόσιος τομέας
Πελάτης	Πολίτης
Πολύπλοκο εργαλείο κατά την εφαρμογή	Εύχρηστο εργαλείο
Απαιτούνται σημαντικοί οικονομικοί πόροι για την εφαρμογή του	Οικονομικό εργαλείο
Ολοκληρωμένο μοντέλο	Συχνές αναθεωρήσεις (2002, 2006)
Επίπεδα Αναγνώρισης Επιχειρηματικής Αριστείας	Εθνικά Βραβεία Ποιότητας
Στόχος η βελτίωση απόδοσης του οργανισμού	Στόχος η διοικητική βελτίωση και η Καλή Διακυβέρνηση μέσω της βελτίωσης της απόδοσης

Ίδια επεξεργασία

Είναι γενικά παραδεκτό ότι οι δημόσιες οργανώσεις που έχουν ήδη εφαρμόσει και εξοικειωθεί με το ΚΠΑ, έχουν ενστερνιστεί σε μεγάλο βαθμό τη φιλοσοφία της ΔΟΠ και μπορούν πιο εύκολα να προχωρήσουν και στην εφαρμογή του EFQM. Επομένως, μπορούν να εξασφαλίσουν ακόμα μεγαλύτερη αναγνώριση και πιστοποίηση σε ευρωπαϊκό επίπεδο καθώς και μεγαλύτερη δέσμευση στην ποιότητα.

Το ΚΠΑ κατορθώνει να ενισχύει την ενεργό συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στη διάγνωση της δομής του οργανισμού. Αποτυπώνονται οι βασικές στρατηγικές επιλογές της οργάνωσης και επιδιώκεται η βελτίωσή της βάσει των απαιτήσεων και αναγκών των πολιτών-πελατών.

Το βασικότερο στοιχείο που διαφοροποιεί το ΚΠΑ από το EFQM, είναι ότι το ΚΠΑ σχεδιάστηκε από στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης βάσει των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του δημόσιου τομέα, με στόχο να αντιμετωπιστεί η διαφορετικότητα των διοικητικών συστημάτων των κρατών-μελών της Ε.Ε., θέτοντας κοινά κριτήρια και ενιαία μέθοδο αξιολόγησης, ώστε να διευκολύνεται η συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) και να υιοθετούνται οι καλλίτερες πρακτικές των οργανώσεων.

Συμπερασματικά, το ΚΠΑ συμβάλλει αποφασιστικά στην εισαγωγή της φιλοσοφίας και των αρχών της ΔΟΠ στις δημόσιες οργανώσεις, με σκοπό τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των δημόσιων υπηρεσιών, αποτελώντας μια συνολική στρατηγική ποιότητας και αριστείας στο δημόσιο τομέα.

Κεφάλαιο 4

‘Η εφαρμογή του ΚΠΑ στη Διεύθυνση Διοικητικού του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης’

4.1 Σύντομη παρουσίαση του Υπουργείου

Με το Π.Δ.373/1995¹³, το Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης συγχωνεύτηκε με το Υπουργείο Εσωτερικών στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Στη συνέχεια, με το Π.Δ.400/1995¹⁴ συστήθηκε σε αυτό, η Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης (Γ.Γ.Δ.Δ.), η οποία υπαγόταν απευθείας στον Υπουργό Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης.

Με το ν.3200/2003¹⁵, η Γ.Γ.Δ.Δ. μετονομάστηκε σε Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ.). Παρά το γεγονός ότι δεν υπήρξε ρητή μεταβολή των αρμοδιοτήτων, η αλλαγή επωνυμίας δεν έχει τυπικό χαρακτήρα αλλά ουσιαστικό περιεχόμενο. Συνάδει με τον επιτελικό ρόλο του Υπουργείου για τη Δημόσια Διοίκηση, σε συνδυασμό με τις αρμοδιότητες που καθορίζονται από τη νομοθεσία για την προώθηση έργων και δράσεων Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Η πλέον πρόσφατη εξέλιξη αναφορικά με τη Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ., ήλθε με το Π.Δ.65/2011 όπου αυτονομήθηκε και πάλι και μετονομάστηκε σε Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης¹⁶ διατηρώντας το

¹³Π.Δ.373/1995, «Συγχώνευση των Υπουργείων Προεδρίας της Κυβέρνησης και Εσωτερικών στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και καθορισμός των αρμοδιοτήτων του» (ΦΕΚ 201/Α’/14.9.1995)

¹⁴Π.Δ.400/1995, «Σύσταση Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης και καθορισμός των αρμοδιοτήτων της.»

¹⁵ Άρθρο 24 του ν.3200/2003 «Τροποποιήσεις του ν.1388/1983, Ίδρυση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις». (ΦΕΚ 281/Α’/9.12.2003)

¹⁶ Π.Δ.65/2011, «Διάσπαση του Υπουργείου Εσωτερικών Αποκέντρωσης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στα Υπουργεία Εσωτερικών και Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στα Υπουργεία α) Εσωτερικών και β) Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης..» (ΦΕΚ 147/ Α’/27.6.2011)

σύνολο των αρμοδιοτήτων βάσει του Π.Δ.371/1995, συμπεριλαμβανομένων των αρμοδιοτήτων που αφορούν τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π) όπως προβλέπονται στο άρθρο 15 του ν.3448/2006.

Αποστολή του Υπουργείου σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα του είναι η **«διαρκής, μεθοδική και εντατική προσπάθεια για την παροχή καλύτερων υπηρεσιών προς τους πολίτες¹⁷»**.

4.1.1 Αρμοδιότητες

Οι βασικές αρμοδιότητες του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης είναι οι εξής:

- Η εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής σε θέματα οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού του δημόσιου τομέα καθώς και η ορθολογική οργάνωση, λειτουργία και στελέχωση των δημόσιων υπηρεσιών με στόχο:
 - την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας,
 - τη βελτίωση μεθόδων και διαδικασιών,
 - τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών,
 - την αύξηση της παραγωγικότητας και
 - την κατάρτιση, παρακολούθηση και εφαρμογή προγράμματος διοικητικών μεταρρυθμίσεων στο δημόσιο τομέα.
- Ο επιτελικός συντονισμός των φορέων του δημόσιου τομέα σε θέματα όπως:
 - ο εκδημοκρατισμός και εκσυγχρονισμός της οργανωτικής δομής και λειτουργίας τους,
 - η αναβάθμιση του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης,
 - η γενική προγραμματική πολιτική για τη στέγαση των υπηρεσιών,
 - η ευθύνη για το σύστημα των Συλλογικών Διαπραγματεύσεων.
- Η εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής για την ανάπτυξη της πληροφορικής και της τεχνολογίας των ηλεκτρονικών υπολογιστών στο δημόσιο τομέα και το συντονισμό των δραστηριοτήτων των φορέων του δημόσιου τομέα.

Το Υπουργείο διαρθρώνεται ως εξής¹⁸:

¹⁷ www.gspa.gr, τελευταία επίσκεψη: 20.9.2011

Πίνακας 5: Διάρθρωση ΥΔιΜΗΔ

<i>Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης και Διαδικασιών</i>	
<u>Διευθύνσεις:</u>	• Οργανωτικής Ανάπτυξης
	• Σχέσεων Κράτους - Πολίτη
	• Απλούστευσης Διαδικασιών & Παραγωγικότητας
	• Οργάνωσης & Λειτουργίας των Κ.Ε.Π.
	• Κωδικοποίησης Νομικών Πληροφοριών
<i>Γενική Διεύθυνση Κατάστασης Προσωπικού</i>	
<u>Διευθύνσεις:</u>	• Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
	• Προσλήψεων Προσωπικού
	• Προσωπικού Ιδιωτικού Δικαίου
	• Εκπαίδευσης
<i>Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης</i>	
<u>Διευθύνσεις:</u>	• Διοικητικού
	• Οικονομικού
	• Ηλεκτρονικής Επεξεργασίας Στοιχείων
	• Κρατικών Αυτοκινήτων & Επικοινωνιών
	• Πολιτικής Σχεδίασης Έκτακτης Ανάγκης
<i>Γενική Διεύθυνση Διοικητικού Εκσυγχρονισμού</i>	
<u>Διευθύνσεις:</u>	• Διοικητικών Μεταρρυθμίσεων
	• Διεθνών Σχέσεων
	• Αποδοτικότητας
	• Τμήμα Βιβλιοθήκης

Ίδια επεξεργασία

4.1.2 Η Διεύθυνση Διοικητικού

Η Διεύθυνση Διοικητικού υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης και συγκροτείται από εννέα (9) τμήματα και ένα (1) γραφείο, των

¹⁸ Βλ. παράρτημα, αναλυτικό οργανόγραμμα του ΥΔιΜΗΔ. καθώς και Π.Δ.320/1988 για τον οργανισμό του ΥΔιΜΗΔ.

οποίων οι αρμοδιότητες καθορίζονται στα π.δ.320/1988 και π.δ.64/1990¹⁹. Συγκεκριμένα η οργανωτική δομή της Διεύθυνσης Διοικητικού είναι η εξής:

- Τμήμα Διοίκησης Προσωπικού Α΄
- Τμήμα Διοίκησης Προσωπικού Β΄
- Τμήμα Εκπαίδευσης
- Τμήμα Οργάνωσης, Απλούστευσης Διαδικασιών & Προγραμματισμού
- Τμήμα Γραμματείας, Μετατάξεων και Επανακρίσεων
- Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας
- Τμήμα Δακτυλογράφησης και Αντιπαραβολής
- Τμήμα Γραμματείας Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης
- Γραφείο Σχεδιαστηρίου

Κύρια αρμοδιότητα της Διεύθυνσης Διοικητικού είναι η υπηρεσιακή κατάσταση όλων των υπαλλήλων του Υπουργείου. Συμβάλλει στην ορθολογική οργάνωση του φορέα και στην επίτευξη των στόχων και της αποστολής του μέσα από την υπηρεσιακή κατάσταση των υπαλλήλων. Ο στρατηγικός ρόλος της Διεύθυνσης Διοικητικού, περιλαμβάνει τη σύνδεση των στρατηγικών και στόχων της με τις επιχειρησιακές στρατηγικές του Υπουργείου, μέσω της ανάπτυξης ικανοτήτων και πόρων της οργάνωσης για το σχεδιασμό πολιτικών, προγραμμάτων και υλοποίηση των στρατηγικών. Ο τρόπος με τον οποίο διοικείται το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οργανώσεων και υπό αυτή την έννοια η λειτουργία της Διεύθυνσης Διοικητικού διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των υπαλλήλων και στην αναβάθμιση του Υπουργείου. Η εφαρμογή επομένως του ΚΠΑ στη Διεύθυνση Διοικητικού κρίνεται απαραίτητη για τη περαιτέρω βελτίωση των λειτουργιών της και την πραγμάτωση της αποστολής του Υπουργείου.

4.2 Η οργάνωση του έργου

Για την υποστήριξη και καθοδήγηση της υλοποίησης του έργου για την εφαρμογή του ΚΠΑ συγκροτήθηκε στη Διεύθυνση Διοικητικού Ομάδα Διοίκησης

¹⁹ Βλ. Π.Δ.320/1988 και Π.Δ.64/1990 περί « Οργανισμού Υπηρεσιών του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης και τροποποίηση και συμπλήρωση αυτού.»

Έργου (ΟΔΕ) αποτελούμενη από 13 μέλη²⁰. Έγινε μια προσπάθεια συγκρότησης της ομάδας από άτομα με εμπειρία, καλό θεωρητικό υπόβαθρο και υψηλή τεχνογνωσία στα θέματα της Δημόσιας Διοίκησης και ειδικότερα στα ζητήματα της Διεύθυνσης Διοικητικού. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ΟΔΕ στελεχώθηκε κυρίως από απόφοιτους της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ).

Ακολούθησε ο καταμερισμός της εργασίας στα μέλη της ομάδας και ορίστηκαν οι υπεύθυνοι για τη συγγραφή των εννέα (9) κριτηρίων και είκοσι οκτώ (28) υποκριτηρίων, οι οποίοι όφειλαν να συγκεντρώσουν και να αξιολογήσουν το απαραίτητο τεκμηριωτικό υλικό (οργανικές διατάξεις, εγκύκλιοι, νόμοι), καθώς και να παρουσιάσουν στην ομάδα όλα τα χρήσιμα στοιχεία προκειμένου να προβούν στην αξιολόγηση. Τα μέλη της ομάδας ενημερώθηκαν και εκπαιδεύτηκαν σχετικά με το περιεχόμενο και τη μεθοδολογία εφαρμογής του ΚΠΑ από τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης Ποιότητας & Αποδοτικότητας του Υπουργείου, καθώς και από τον Προϊστάμενο του Τμήματος Ερευνών & Μετρήσεων της Αποδοτικότητας της ως άνω Διεύθυνσης. Επίσης, τα μέλη της ΟΔΕ, ενημερώθηκαν για τη διαδικασία αξιολόγησης από τον Οδηγό Εφαρμογής, ενώ τους διανεμήθηκε το απαραίτητο έντυπο υλικό για την εφαρμογή του ΚΠΑ (βιβλίο ΚΠΑ, Οδηγός Εφαρμογής ΚΠΑ).

Ακολούθησε συζήτηση για κάθε κριτήριο και υποκριτήριο προσδιορίζοντας ταυτόχρονα τα στοιχεία τεκμηρίωσης της βαθμολογίας (π.χ. νομοθεσία, κανονιστικές πράξεις, διοικητικά έγγραφα της Διεύθυνσης). Αφού ολοκληρώθηκε η πρώτη επαφή με το αντικείμενο του έργου, πραγματοποιήθηκε η εσωτερική κατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ των μελών όπως η συλλογή στοιχείων, η δημιουργία ενός δομημένου ερωτηματολογίου για διανομή στους υπαλλήλους του Υπουργείου, η συγγραφή της έκθεσης αξιολόγησης κ.α.

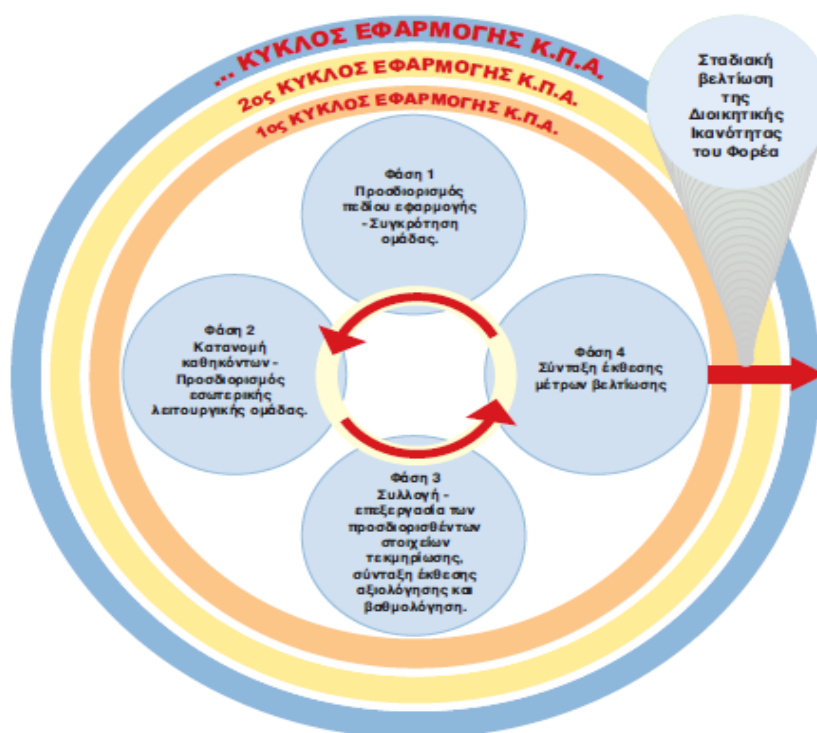
Επόμενο βήμα ήταν η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από τους υπαλλήλους που καθορίστηκαν από την ΟΔΕ και η επεξεργασία αυτών από τα μέλη της ομάδας, η συλλογή και ταξινόμηση του απαραίτητου τεκμηριωτικού υλικού και η σύνταξη προσχεδίου της έκθεσης αξιολόγησης κατόπιν συζήτησης και ανάλυσης των κριτηρίων βάσει των ερωτηματολογίων και των στοιχείων τεκμηρίωσης.

²⁰ ΔΙΔΚ/Φ.39Β'/1/6564/14.3.2007

Στη συνέχεια οριστικοποιήθηκε η έκθεση αξιολόγησης καταγράφοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία της Διεύθυνσης ανά κριτήριο/υποκριτήριο και ακολούθησε η βαθμολόγηση των κριτηρίων και υποκριτηρίων βάσει του απλού τρόπου βαθμολόγησης όπως αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο στην κλίμακα 0-100.

Τελικός στόχος της εφαρμογής του ΚΠΑ είναι η αξιοποίηση των συμπερασμάτων της έκθεσης αξιολόγησης και η χρησιμοποίησή τους στη διαμόρφωση προγράμματος διοικητικής βελτίωσης της Διεύθυνσης. Προσδιορίστηκαν τα πεδία που χρήζουν βελτιωτικών παρεμβάσεων είτε αντιμετωπίζοντας τα αδύνατα σημεία της Διεύθυνσης είτε ενισχύοντας ακόμα περισσότερο τα προτερήματά της. Συνοπτικά, η ομάδα έργου καλείται να θέσει σε εφαρμογή τον πρώτο κύκλο εφαρμογής του ΚΠΑ, ο οποίος διακρίνεται στις ακόλουθες φάσεις:

Σχήμα 12: Φάσεις εφαρμογής του ΚΠΑ



Πηγή: ΥΠΕΣ, Οδηγός Εφαρμογής ΚΠΑ, 2008, σελ. 7

4.2.1 Αξιολόγηση κριτηρίων²¹

Κριτήριο 1: Ηγεσία

Η ομάδα αξιολόγησης προκειμένου να έχει μια σαφή εικόνα για την ηγεσία της Διεύθυνσης, βαθμολόγησε βάσει συγκεκριμένων υποκριτηρίων, τα οποία είναι:

1. Σαφής κατεύθυνση της Δημόσιας Οργάνωσης και ανάπτυξη της αποστολής του οράματος και των αξιών της.
2. Ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης της Δημόσιας Οργάνωσης της απόδοσης και της αλλαγής.
3. Υποκίνηση και υποστήριξη των υπαλλήλων της Δημόσιας Οργάνωσης και δράση της ηγεσίας ως πρότυπο ρόλου.
4. Διαχείριση των σχέσεων με τους πολιτικούς και τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να εξασφαλίζονται οι κοινές ευθύνες.

Από τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και τα στοιχεία που τηρούνται στο αρχείο της Διεύθυνση Διοικητικού, συνάγεται ότι η ηγεσία της Διεύθυνσης ανταποκρίνεται σε ικανοποιητικό βαθμό στο να δώσει μια σαφή κατεύθυνση της οργάνωσης και να αναπτύξει ένα ακριβές περίγραμμα του οράματος και της αποστολής της για την εξυπηρέτηση και τη διασφάλιση του δημόσιου συμφέροντος. Αυτό έχει ως συνέπεια, όλοι οι υπάλληλοι της Διεύθυνσης να είναι επιφορτισμένοι με συγκεκριμένες αρμοδιότητες υπό το πρίσμα της γενικότερης αποστολής της Διεύθυνσης.

Ταυτόχρονα, η ηγεσία εξασφαλίζει την ενότητά της, στηρίζει καθημερινά τους υπαλλήλους της μέσα από την παροχή κινήτρων για την μεγιστοποίηση της απόδοσής τους. Τέλος καταφέρνει να λειτουργεί ως πρότυπο ρόλων με εκφρασμένες και καθιερωμένες αξίες, διασφαλίζοντας μια διοικητική ηθική, η οποία εξυπηρετεί τόσο τις εσωτερικές λειτουργικές ανάγκες της Υπηρεσίας όσο και την ομαλή και άμεση εξυπηρέτηση των αιτημάτων των πολιτών (Χυτήρης, 2001, σελ. 239-250).

²¹ Τα στοιχεία έχουν συγκεντρωθεί από το αρχείο της Διεύθυνσης Ποιότητας & Αποδοτικότητας ως προς την εφαρμογή του ΚΠΑ στη Διεύθυνση Διοικητικού του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για το έτος 2007.

Παρόλα αυτά απουσιάζει η εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ και η θέσπιση κριτηρίων μετρησιμότητας (ποιοτικών και ποσοτικών) της αποδοτικότητας της λειτουργίας της Υπηρεσίας με αποτέλεσμα η συνολική βαθμολογία που δόθηκε στο κριτήριο αυτό να ανέρχεται στο **67,5%**.

Με το πέρας της εφαρμογής του ΚΠΑ, η ηγεσία της Διεύθυνσης Διοικητικού, προώθησε δράσεις που ενισχύουν την ομαδική εργασία και το συμμετοχικό μάνατζμεντ. Υιοθέτησε συνεδρίες brainstorming²², για τη λύση προβλημάτων της Διεύθυνσης, ενθάρρυνε τη δημιουργικότητα, την εφαρμογή καινοτόμων ιδεών, και τη βελτίωση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων κυρίως μέσω της συμμετοχής τους σε ομαδικές εργασίες.

Ταυτόχρονα, η ηγεσία της Διεύθυνσης προέβη στην πραγματοποίηση τακτικών συναντήσεων τόσο με τους προϊσταμένους τμημάτων, όσο και με τους υπαλλήλους της, κάθε φορά που το έκρινε απαραίτητο. Με την καθοδήγησή της, συνέβαλε στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της Διεύθυνσης, στη βελτίωση της επικοινωνίας των υπαλλήλων και στην παρακίνησή τους για τη λήψη πρωτοβουλιών αναφορικά με το αντικείμενο εργασίας τους.

Κριτήριο 2: Στρατηγική και προγραμματισμός

Τα υποκριτήρια που λήφθηκαν υπόψη για την αξιολόγηση του δεύτερου κριτηρίου είναι τα εξής:

1. Συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων.
2. Ανάπτυξη, αναθεώρηση και επικαιροποίηση της στρατηγικής και του προγραμματισμού λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των μετόχων και τους διαθέσιμους πόρους.
3. Εφαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού σε όλη τη δημόσια οργάνωση.

²² Ο όρος “brainstorming” έχει γίνει πολύ δημοφιλής τα τελευταία χρόνια στις ιδιωτικές αλλά και στις δημόσιες οργανώσεις, και αυτό επειδή τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του έχουν αποδειχθεί πολλές φορές επικερδή. Συνιστά, μια συλλογική διαδικασία, όπου αναζητείται μια δημιουργική και εφευρετική λύση σε κάποιο πρόβλημα. Το brainstorming είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τη δημιουργική σκέψη και εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο του καταιγισμού ιδεών.

4. Σχεδιασμός, εφαρμογή και επικαιροποίηση του προγράμματος για τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία.

Η κατάλληλη στρατηγική και ο προγραμματισμός αποτελούν μέσα διασύνδεσης της οργάνωσης με το περιβάλλον της και γι' αυτό το λόγο πρέπει να πραγματοποιούνται σε ένα πλαίσιο ορθής διαχείρισης πόρων και διαδικασιών και να αφορούν συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους, προσανατολισμένους στις ανάγκες των μετόχων είτε πρόκειται για το ίδιο το προσωπικό, είτε για τους πολίτες (Γεωργόπουλος, 2004, σελ. 22).

Η Διεύθυνση τηρεί φυσικό αρχείο αλλά και ηλεκτρονική βάση δεδομένων με τα στοιχεία των υπαλλήλων και τα προσόντα τους, ενώ επικαιροποιεί τους στόχους της ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Ταυτόχρονα, έχει προβεί στην εφαρμογή συστήματος στοχοθεσίας για το 2007 σύμφωνα με τις διατάξεις του ν.3230/2004 και γενικά πραγματοποιεί σημαντικά βήματα για τη σχεδίαση ενός ικανοποιητικού επιπέδου στρατηγικής και προγραμματισμού λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των υπαλλήλων της.

Ωστόσο, οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι η Διεύθυνση Διοικητικού δεν ανταποκρίνεται ικανοποιητικά στα καθήκοντά της βάσει των στόχων που θέτει και ότι δεν προωθεί ενεργά προγράμματα σχετικά με τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία. Το γεγονός αυτό έρχεται σε αντίθεση με τα έργα που έχουν πραγματοποιηθεί στο πλαίσιο του προγράμματος «ΠΟΛΙΤΕΙΑ», με την εφαρμογή του συστήματος «Διοίκηση μέσω στόχων» και την εφαρμογή του ΚΠΑ. Οι αρνητικές εντυπώσεις που έχουν δημιουργηθεί στους μετόχους είναι αντιληπτό ως έλλειμμα πληροφόρησης και χαμηλής επικοινωνίας της Διεύθυνσης με τους μετόχους σχετικά με τις δράσεις και τα έργα που η Διεύθυνση Διοικητικού προβαίνει. Η συνολική βαθμολογία που συγκέντρωσε το κριτήριο αυτό είναι **66%**.

Το εν λόγω έλλειμμα πληροφόρησης, μειώθηκε σημαντικά τα μετέπειτα χρόνια, χάρη στις δράσεις της Διεύθυνσης Διοικητικού, όπως την υιοθέτηση ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων, η οποία περιλαμβάνει όλους τους φακέλους των υπαλλήλων με τα προσόντα τους, την επαγγελματική σταδιοδρομία και τις αξιολογήσεις τους.

Το σύστημα Διοίκησης με Στόχους, συνεχίστηκε να εφαρμόζεται, θέτοντας νέους στόχους για κάθε έτος και αναθεωρώντας τους παλιούς. Στο πλαίσιο αυτό, εκδόθηκε απόφαση²³ του Υφυπουργού Εσωτερικών, για τον καθορισμό δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ. (νυν Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης). Συγκεκριμένα, καθορίστηκαν γενικοί δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας για όλο το Υπουργείο, όπως ο αριθμός νέων ηλεκτρονικών εφαρμογών, το ποσοστό των οργανικών μονάδων του Υπουργείου που επικοινωνούν ηλεκτρονικά με τους πολίτες, ο αριθμός των επισκεπτών της κεντρικής ιστοσελίδας του Υπουργείου.

Εκτός από τους γενικούς δείκτες, καθορίστηκαν και ειδικοί δείκτες μέτρησης για κάθε Διεύθυνση. Ειδικότερα για τη Διεύθυνση Διοικητικού, ορίστηκαν δείκτες όπως:

- ο αριθμός πρότυπων εντύπων που αναπτύχθηκαν, στο πλαίσιο ανάπτυξης πρότυπου μοντέλου ολοκληρωμένης διαδικασίας για τα συλλογικά όργανα,
- ο αριθμός πρότυπων εντύπων που αναπτύχθηκαν, στο πλαίσιο ανάπτυξης πρότυπου μοντέλου ολοκληρωμένης διαδικασίας για το διορισμό υπαλλήλων,
- ο αριθμός πρότυπων εντύπων που αναπτύχθηκαν, στο πλαίσιο ανάπτυξης πρότυπου μοντέλου ολοκληρωμένης διαδικασίας για την απόσπαση ή διάθεση υπαλλήλων,
- το ποσοστό συμμετοχής των υπαλλήλων σε ανθρωπομήρες στοχευμένης εκπαίδευσης κ.α.

Κριτήριο 3: Ανθρώπινο Δυναμικό

Το κριτήριο αυτό αποτελεί την κινητήρια δύναμη της δημόσιας οργάνωσης, αφού ο τρόπος που το ανθρώπινο δυναμικό διαχειρίζεται τους πόρους της οργάνωσης προσδιορίζει την επιτυχία της (Κανελλόπουλος, 2002, σελ. 22). Τα υποκριτήρια που αξιολογήθηκαν είναι:

²³ ΔΠΙΑ/ Φ.4.2.1/21133, ΦΕΚ 1836 /Β'3.9.2009.

1. Τι κάνει η Δημόσια Οργάνωση για να προγραμματίσει, να διοικήσει και να βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της.
2. Τι κάνει η Δημόσια Οργάνωση για να προσδιορίσει, να αναπτύξει και να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων, εναρμονίζοντας τους ατομικούς στόχους με τους σκοπούς και τους στόχους της.
3. Τι κάνει η Δημόσια Οργάνωση για να ενεργοποιήσει το δυναμικό της μέσα από την ανάπτυξη ανοικτού διαλόγου και την ενδυνάμωσή του.

Η Διεύθυνση διατηρεί ένα πολύ καλό επίπεδο σχετικά με τη συχνή επιμόρφωση των υπαλλήλων με έμφαση σε θέματα μανάτζμεντ, ηγεσίας και παροχής δικτυακών υπηρεσιών²⁴. Επίσης, προωθείται και η κινητικότητα των υπαλλήλων όχι μόνο σε εσωτερικό επίπεδο αλλά και σε ευρωπαϊκό (αποσπάσεις υπαλλήλων της Διεύθυνσης Διοικητικού στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή). Ταυτόχρονα επικρατεί μια κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να ενημερώνονται για τις πολιτικές και τα σχέδια που τους επηρεάζουν καθώς και να μεταβιβάζουν τις απόψεις τους για τις αποφάσεις της διοίκησης (Χυτήρης, 2001, σελ. 262).

Ωστόσο, μέσα από τα ερωτηματολόγια καταγράφεται ανεπάρκεια αναφορικά με τη διασφάλιση επαρκούς και κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το Τμήμα Εκπαίδευσης, το οποίο αν και είναι η αρμόδια οργανωτική μονάδα για την εκπαίδευση και την επαγγελματική εξειδίκευση των υπαλλήλων του Υπουργείου, ουσιαστικά στελεχώνεται μόνο από τον Προϊστάμενο του τμήματος. Συνοπτικά, το κριτήριο συγκεντρώνει **75%**.

Το ανθρώπινο δυναμικό συνέχισε να ενδυναμώνεται, με τις συχνές επιμορφώσεις των υπαλλήλων, από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) του ΕΚΔΔΑ. Οι υπάλληλοι της Διεύθυνσης είναι εφοδιασμένοι με πολλά προσόντα και γνώσεις, τα οποία αξιοποιούν καθημερινά για την διεκπεραίωση εγγράφων και για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της Διεύθυνσης. Η Διεύθυνση Διοικητικού απαρτίζεται από ένα δυναμικό προσωπικό, που εργάζεται αδιάκοπα, και που είναι

²⁴ Σύμφωνα με στοιχεία του Τμήματος Εκπαίδευσης της Διεύθυνσης Διοικητικού, κατά το α' εξάμηνο του 2007, 81 υπάλληλοι του Υπουργείου συμμετείχαν 113 φορές σε επιμορφωτικά σεμινάρια του ΙΝ.ΕΠ..

πρόθυμο για κάθε είδους καινοτόμο αλλαγή, απομακρύνοντας το από την παραδοσιακή έννοια του δημόσιου υπαλλήλου της γραφειοκρατίας και των τύπων.

Κριτήριο 4: Συνεργασίες και Πόροι

Βασική αρχή της Διεύθυνσης Διοικητικού είναι να προσφέρει περισσότερες και πιο βελτιωμένες υπηρεσίες με το μικρότερο δυνατό κόστος. Τα υποκριτήρια που αξιολογούνται είναι το πώς η Διεύθυνση:

1. Αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας.
2. Διαχειρίζεται τα οικονομικά.
3. Αναπτύσσει και εφαρμόζει συνεργασίες με τους πελάτες της.
4. Διαχειρίζεται την πληροφορία και την γνώση.
5. Διαχειρίζεται την τεχνολογία.
6. Διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις της.

Η Διεύθυνση Διοικητικού αποτελεί μία από τις σημαντικότερες υποστηρικτικές Διευθύνσεις της δημόσιας υπηρεσίας. Ο ρόλος της είναι ακόμα πιο δύσκολος τη στιγμή που αποτελεί το Διοικητικό ενός Υπουργείου με σημαντικές αρμοδιότητες σε βασικά ζητήματα της Δημόσιας Διοίκησης, το οποίο συνεργάζεται στενά με το Δευτεροβάθμιο Πειθαρχικό Συμβούλιο της Υπηρεσίας Ανάπτυξης Πληροφορικής (ΥΑΠ), το Διαρκή Κώδικα Νομοθεσίας, το ΕΚΔΔΑ, το Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης (ΣΕΕΔΔ), το Εθνικό Τυπογραφείο, το ΑΣΕΠ, το Συνήγορο του Πολίτη και τα Διοικητικά Δικαστήρια.

Ταυτόχρονα, αναπτύσσει εσωτερικές συνεργασίες με άλλες Διευθύνσεις του Υπουργείου και με άλλες δημόσιες υπηρεσίες. Η άριστη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων και η ικανότητα της Διεύθυνσης να διαχειρίζεται και να διεκπεραιώνει καθημερινά ένα τεράστιο όγκο πολύπλοκων συναλλαγών αποδεικνύει την πολύ καλή οργάνωση και λειτουργία της Διεύθυνσης.

Επίσης, η Διεύθυνση Διοικητικού καταβάλλει διαρκείς προσπάθειες για την καλύτερη εξυπηρέτηση των «πελατών» της, δηλαδή των υπαλλήλων του Υπουργείου, και την αποδοτικότερη λειτουργία της και πραγματοποιεί σε σημαντικό βαθμό τους στόχους που έχει θέσει, βάσει προκαθορισμένου προϋπολογισμού.

Σε κάποιες περιπτώσεις παρατηρήθηκε από τις απαντήσεις των ερωτώμενων ότι η Διεύθυνση δεν ανταποκρίνεται ικανοποιητικά στα καθήκοντά της. Πολλές φορές οι πελάτες ενδιαφέρονται μόνο για το αποτέλεσμα χωρίς να γνωρίζουν τις εσωτερικές διαδικασίες, το χρόνο και την προσπάθεια που καταβάλλεται από τους υπαλλήλους για την διεκπεραίωση υποθέσεων. Συνέπεια αυτού είναι η βαθμολογία της τάξεως του **73%**.

Η Διεύθυνση Διοικητικού κατόρθωσε, κατά τη διάρκεια των τεσσάρων ετών από την εφαρμογή του ΚΠΑ, να λειτουργήσει σε ένα ευρύτερο πλαίσιο εξοικονόμησης πόρων και περιστολής των δαπανών. Η ανακύκλωση χάρτου, η μειωμένη χρήση των κλιματιστικών, ο ορισμός υπεύθυνου που κλείνει τα φώτα της υπηρεσίας μετά το τέλος του ωραρίου εργασίας, αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα και σημαντικές πρακτικές εξοικονόμησης πόρων, σε μία περίοδο οικονομικής κρίσης και μειωμένων δαπανών.

Κριτήριο 5: Διαδικασίες

Οι διαδικασίες αφορούν στον τρόπο με τον οποίο η Δημόσια Διοίκηση εφαρμόζει τον προγραμματισμό της, μέσω της ανάπτυξης κατάλληλης υποδομής και επιχειρησιακών σχεδίων για την επίτευξη υψηλής επίδοσης με μακροπρόθεσμη προοπτική (Γεωργόπουλος, 2004, σελ. 34). Τα υποκριτήρια που εξετάστηκαν είναι:

1. Ο προσδιορισμός, η σχεδίαση και η βελτίωση των διαδικασιών σε συνεχή βάση.
2. Η παροχή υπηρεσιών και προϊόντων προσανατολισμένα προς τον πελάτη.
3. Τυχόν καινοτομίες ως προς τις διαδικασίες με τη συμμετοχή των πολιτών.

Η Διεύθυνση Διοικητικού προσδιορίζει διαδικασίες σε συνεχόμενη βάση με στόχο το συστηματικό έλεγχο και τη συνεχή βελτίωση σε όλα τα επίπεδα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το Τμήμα Γραμματείας το οποίο παραλαμβάνει, ταξινομεί, χρεώνει στις ανάλογες Διευθύνσεις και πρωτοκολλεί σε ηλεκτρονική βάση καθημερινά σημαντικό αριθμό εισερχόμενης αλληλογραφίας. Τα έγγραφα αυτά επιστρέφουν στη Γραμματεία διεκπεραιωμένα όπου ξεχρεώνονται. Έτσι, επιτυγχάνεται η συνεχής, έγκαιρη διεκπεραίωση σημαντικού αριθμού αιτημάτων των πελατών. Παρόλα αυτά, ορισμένες φορές δεν αποφεύγονται τα

διοικητικά εμπόδια που οφείλονται κυρίως σε εσωτερικά κωλύματα των Διευθύνσεων, με αποτέλεσμα να υπάρχει γραφειοκρατία. Η συνολική βαθμολογία είναι **68,3%**.

Η Διεύθυνση Διοικητικού, λόγω της φύσης των αρμοδιοτήτων της και του όγκου των διοικητικών εγγράφων που οφείλει να διεκπεραιώνει καθημερινά, έδωσε ιδιαίτερη προσοχή στη βελτίωση των διαδικασιών και στη δημιουργία νέων δράσεων που θα διευκολύνουν τους υπαλλήλους της και θα εξυπηρετούν αποτελεσματικότερα τους πελάτες της, δηλαδή τους υπαλλήλους όλου του Υπουργείου. Η εφαρμογή του ΚΠΑ, έκανε εμφανή την ανάγκη περαιτέρω ανάπτυξης δράσεων, για την αναβάθμιση των λειτουργιών της Διεύθυνσης.

Μια καινοτόμος δράση που έλαβε χώρα μετά την εφαρμογή του ΚΠΑ, είναι η ψηφιοποίηση όλων των προσωπικών μητρώων των υπαλλήλων. Συγκεκριμένα, η Διεύθυνση Διοικητικού δημιούργησε μια ηλεκτρονική βάση δεδομένων (Human Resources Management System-HRMS), η οποία περιλαμβάνει όλους τους ατομικούς φακέλους του προσωπικού, με τα επαγγελματικά προσόντα, την υπηρεσιακή κατάσταση, τις εκθέσεις αξιολόγησης, τις πάσης φύσεως άδειες και ό, τι άλλο αφορά τους υπαλλήλους. Με αυτό τον τρόπο, διευκολύνεται η εργασία του προσωπικού της Διεύθυνσης, καθώς μπορούν να ανατρέξουν ανά πάσα στιγμή στα στοιχεία των υπαλλήλων, μειώνοντας ταυτόχρονα τη γραφειοκρατία.

Η ως άνω δράση, βοηθά σημαντικά και τη διαδικασία μοριοδότησης των υπαλλήλων κατά τη διάρκεια κρίσεων προϊσταμένων τμημάτων, διευθύνσεων και γενικών διευθύνσεων. Ταυτόχρονα, η Διεύθυνση Διοικητικού δημιούργησε μια ειδική ηλεκτρονική βάση, για τον ευκολότερο υπολογισμό των μορίων των υποψηφίων, βάσει των διατάξεων του νέου νόμου 3389 του 2010 για την επιλογή προϊσταμένων των οργανικών μονάδων.

Άλλη μια σημαντική δράση της Διεύθυνσης για τη βελτίωση των διαδικασιών και την αποτελεσματικότερη λειτουργία της, αποτελεί η ηλεκτρονική υποβολή αδειών. Κάθε υπάλληλος του Υπουργείου έχει πλέον τη δυνατότητα να εισέρχεται σε ένα ειδικό δικτυακό τόπο, με τον προσωπικό του κωδικό, και να υποβάλλει αίτηση αδείας, η οποία στη συνέχεια εγκρίνεται από τον αρμόδιο προϊστάμενο. Αυτή η

καινοτομία, συνέβαλε στη μείωση της γραφειοκρατίας, στην άμεση εξυπηρέτηση των πελατών αλλά και στον αποτελεσματικότερο έλεγχο των αδειών.

Τέλος, η δημιουργία ενός ηλεκτρονικού κοινόχρηστου χώρου, με όλα τα διοικητικά έγγραφα, που παράγονται καθημερινά από τους υπαλλήλους της Διεύθυνσης, διευκολύνει την προσβασιμότητα των υπαλλήλων σε οποιαδήποτε πληροφορία χρειαστούν και εξασφαλίζει τη συνέχεια στη λειτουργία της Διεύθυνσης. Επομένως, η εισαγωγή καινοτόμων διαδικασιών αποτελεί το πιο δυνατό σημείο της Διεύθυνσης, καθώς μέσα από την απλοποίηση των διαδικασιών, βελτιώνεται η αποτελεσματικότητά της, μειώνονται τα γραφειοκρατικά εμπόδια, ικανοποιούνται οι πελάτες-υπάλληλοι, οι οποίοι με τη σειρά τους εξυπηρετούν καλλίτερα τους πολίτες.

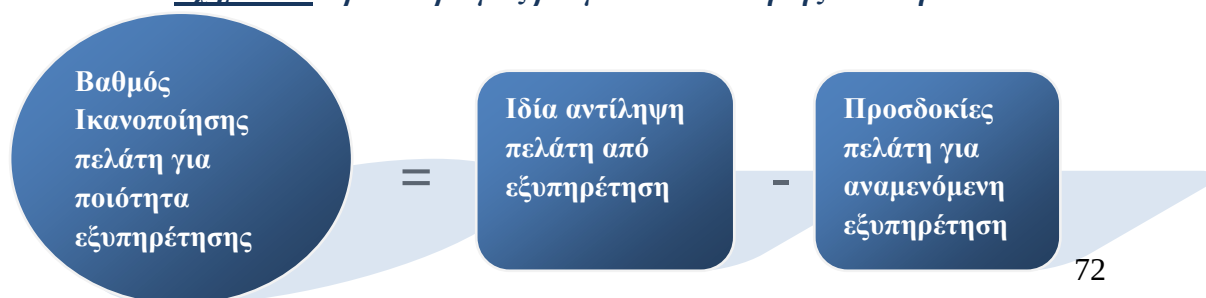
Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πελάτη/πολίτη

Οι πελάτες της Διεύθυνσης Διοικητικού είναι οι ίδιοι οι υπάλληλοι του Υπουργείου (εσωτερικοί), αλλά και οι πολίτες στους οποίους παρέχει τις υπηρεσίες της (εξωτερικοί). Τα κριτήρια που λήφθηκαν υπόψη για την αξιολόγηση είναι τα εξής:

1. Αποτελέσματα των μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών-πελατών.
2. Δείκτες που αφορούν μετρήσεις για τους πολίτες-πελάτες.

Η Διεύθυνση Διοικητικού, όπως προκύπτει από τα ερωτηματολόγια, είναι ιδιαίτερα φιλική και εξυπηρετεί σε μεγάλο βαθμό τους πολίτες καθώς παρέχει ποιοτικές πληροφορίες, ενώ μεταχειρίζεται με ίσο και δίκαιο τρόπο όλες τις υποθέσεις που τους αφορούν. Ο βαθμός ικανοποίησης ενός πολίτη-πελάτη προσδιορίζεται από τη διαφορά μεταξύ της ίδιας αντίληψης που ο ίδιος σχηματίζει για την ποιότητα εξυπηρέτησης των παρεχόμενων υπηρεσιών, και του επιπέδου των προσδοκιών που είχε πριν, για την αναμενόμενη εξυπηρέτησή του (Δερβιτσιώτης, 2005, σελ. 147).

Σχήμα 13: Προσδιορισμός βαθμού ικανοποίησης πελάτη



Η Διεύθυνση Διοικητικού παρουσιάζει θετικά αποτελέσματα στο βαθμό που έχουν προβλεφθεί πολιτικές, όπως η κατάρτιση χαρτών εξυπηρέτησης πολιτών και η δημιουργία κέντρων πληροφόρησης πολιτών (Πασσάς, 2010, σελ. 14). Συγχρόνως, έχει προσπαθήσει σε ικανοποιητικό βαθμό να βελτιώσει τη διαθεσιμότητα, ακρίβεια και διαφάνεια της πληροφόρησης που παρέχει προς τους συναλλασσόμενους πολίτες και η συνολική βαθμολογία του κριτηρίου να είναι **70%**.

Η Διεύθυνση Διοικητικού έχει έντονα εσωστρεφή χαρακτήρα και εξυπηρετεί κατά βάση τον υπάλληλο ο οποίος αποτελεί τον «εσωτερικό πελάτη» της. Με τις δράσεις της και την απλούστευση των διαδικασιών καταφέρνει να ικανοποιεί και εξυπηρετεί τους πελάτες-υπαλλήλους της, οι οποίοι με τη σειρά τους, λόγω της μείωσης των γραφειοκρατικών διαδικασιών, εξυπηρετούν καλλίτερα και αποτελεσματικότερα τους πολίτες.

Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό

Η Διεύθυνση Διοικητικού με το κριτήριο αυτό μετρά το βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού της και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει σε σχέση με την απόδοσή του. Τα υποκριτήρια που αξιολογούνται είναι τα εξής:

1. Αποτελέσματα μέτρησης της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και μέτρησης της υποκίνησης.
2. Δείκτες αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού.

Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, το επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητας αναφορικά με τις προσπάθειες για διοικητικό εκσυγχρονισμό είναι αρκετά ικανοποιητικό. Επίσης, αρκετά θετικά είναι τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την ικανοποίηση των υπαλλήλων ως προς τις συνθήκες εργασίας της δημόσιας οργάνωσης. Η ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας με καινούρια γραφεία εξοπλισμένα με Η/Υ, προσωπικό ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) και σύνδεση στο δίκτυο «ΣΥΖΕΥΞΙΣ»²⁵ συμβάλλουν στη βελτιστοποίηση της ικανοποίησης και αποδοτικότητας των υπαλλήλων.

²⁵ Το «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» είναι ένα έργο του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠΕΣΔΔΑ), με το οποίο επιδιώκεται η ανάπτυξη και ο εκσυγχρονισμός της τηλεπικοινωνιακής υποδομής του Δημόσιου Τομέα. Πρόκειται για ένα δίκτυο πρόσβασης και κορμού

Αξίζει να επισημανθεί η υψηλού βαθμού ικανοποίηση των ερωτηθέντων αναφορικά με το βαθμό συμμετοχής και επιτυχίας των υπαλλήλων στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες και κατά συνέπεια η αποτελεσματικότητα των προϋπολογισμών που διατίθενται για επιμόρφωση. Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι η Δημόσια Διοίκηση έχει μπει σε τροχιά εκσυγχρονισμού, η οποία περνά πρωτίστως μέσα από την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού της, δηλαδή τη διαδικασία συνδυασμού ενεργειών μεταβίβασης ευθυνών, παρακίνησης, ανάπτυξης των εργαζομένων με στόχο την υψηλότερη δυνατή απόδοση (Μπουραντάς, 2002, σελ.498). Η συνολική βαθμολογία ανέρχεται σε 75%.

Τα αποτελέσματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό συνεχίζουν να είναι θετικά και μετά την εφαρμογή του ΚΠΑ. Η καθημερινότητα των υπαλλήλων βελτιώθηκε, μέσα από την εισαγωγή καινοτόμων δράσεων και πρωτοβουλιών, όπως προαναφέρθηκε. Η συμμετοχή τους σε επιμορφωτικά σεμινάρια αυξήθηκε τα τέσσερα τελευταία χρόνια, γεγονός που συνέβαλε στην προσωπική ικανοποίηση των υπαλλήλων και στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Τέλος, η μέριμνα για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων, με τον έλεγχο του κτηρίου που εργάζονται οι υπάλληλοι για αμίαντο και των ψυκτών για κάδμιο, συμβάλλει στην βελτιστοποίηση των συνθηκών εργασίας και στην βέλτιστη απόδοση των υπαλλήλων.

Κριτήριο 8: Αποτελέσματα για την κοινωνία

Οι προσδοκίες της κοινωνίας προσδιορίζονται κυρίως από το πλαίσιο αρμοδιοτήτων της Διεύθυνσης και από τους στόχους που θέτει και τους οποίους πρέπει να υλοποιήσει. Τα υποκριτήρια που μελετώνται είναι τα παρακάτω:

1. Τα αποτελέσματα των κοινωνικών μετρήσεων.
2. Δείκτες κοινής απόδοσης καθιερωμένοι από την δημόσια οργάνωση.

για τους φορείς του Δημοσίου, με σκοπό να καλύψει όλες τις ανάγκες για τη μεταξύ τους επικοινωνία με **Τηλεφωνία** (τηλεφωνική επικοινωνία ανάμεσα στους φορείς), **Δεδομένα** (επικοινωνία υπολογιστών - Internet) και **Video** (τηλεδιάσκεψη - τηλεεκπαίδευση). Σκοπός του έργου είναι **η βελτίωση της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών**, με την αναβάθμιση της μεταξύ τους επικοινωνίας μέσω της παροχής προηγμένων τηλεματικών υπηρεσιών με χαμηλό κόστος, και **η ενοποιημένη εξυπηρέτηση των πολιτών**, με αυτοματοποιημένα και φιλικά προς τον χρήστη συστήματα πληροφόρησης και διεκπεραίωσης συναλλαγών με το Δημόσιο. (www.syzefxis.gov.gr)

Η Διεύθυνση Διοικητικού αποτελεί το εχέγγυο για την καλή οργάνωση της λειτουργίας όλου του Φορέα. Η στελέχωσή της με υπαλλήλους υψηλού επιπέδου²⁶, με αυξημένα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα και άριστες διοικητικές ικανότητες, συνδράμει στη βελτίωση της αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας της οργάνωσης.

Ο φορέας στο σύνολό του ευαισθητοποιείται σε θέματα περιβάλλοντος²⁷, αλλά και σε θέματα που αφορούν σε ευπαθείς κοινωνικές ομάδες²⁸. Μέσα από το Ε.Π. ΠΟΛΙΤΕΙΑ υλοποίησε έργα που συμβάλλουν στην αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην προώθηση της διαφάνειας. Παρόλα αυτά, οι δράσεις του φορέα δεν καλύπτονται δεόντως από τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας (ΜΜΕ), ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη δυνατή ενημέρωση. Η υστέρηση αυτή πιθανώς να οφείλεται στη τάση των ΜΜΕ να προτάσσουν τα σφάλματα της Δημόσιας Διοίκησης, τηρώντας επιφυλακτική στάση σε ενέργειες της Διοίκησης προς όφελος των πελατών της. Η βαθμολογία που λαμβάνει το κριτήριο αυτό είναι **70%**.

Η Διεύθυνση Διοικητικού ως εσωστρεφής Διεύθυνση, έχει πελάτες τους υπαλλήλους του Υπουργείου. Υπό αυτή την έννοια, τα αποτελέσματα για την κοινωνία δεν είναι άμεσα ορατά, αλλά γίνονται αντιληπτά σε μακροπρόθεσμη βάση. Το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, αποτελεί μέρος της εκτελεστικής εξουσίας, όπως και όλη η Δημόσια Διοίκηση, και εποπτεύει όλες τις Δημόσιες Υπηρεσίες. Επομένως εάν η Διεύθυνση Διοικητικού λειτουργεί ποιοτικά, τότε και το ΥΔιΜΗΔ λειτουργεί πιο αποτελεσματικά, συνεπώς και η Δημόσια Διοίκηση προσφέρει περισσότερα στο κράτος και την κοινωνία.

Αξίζει να σημειωθεί ότι κοινωνία απαρτίζεται και από το ένα εκατομμύριο, περίπου, δημόσιους υπαλλήλους, που υπηρετούν σε όλο το δημόσιο τομέα. Επομένως, η εξυπηρέτηση και η καθοδήγηση των υπαλλήλων του Υπουργείου, έχει

²⁶ Η Διεύθυνση Διοικητικού στελεχώνεται κατά το μεγαλύτερο μέρος της με αποφοίτους της ΕΣΔΔ, αλλά και με υπαλλήλους που διορίζονται κατόπιν απαιτητικών εξετάσεων από το ΑΣΕΠ. Οι περισσότεροι εξ αυτών είναι κατηγορίας ΠΕ με αυξημένα προσόντα, γεγονός που αποδεικνύεται και από τα καθήκοντα που ασκούν, όπως υπόλογοι σε χρηματικά εντάλματα πληρωμής, μέλη επιτροπών και συλλογικών οργάνων κ.α.

²⁷ Εξοικονόμηση ενέργειας, κατά τη θερινή περίοδο, κάδοι ανακύκλωσης χάρτου.

²⁸ Ειδική ράμπα, ειδικοί διαμορφωμένοι χώροι υγιεινής για Άτομα Με Αναπηρία (ΑΜΕΑ).

άμεσο αντίκτυπο και στις άλλες δημόσιες υπηρεσίες, οι οποίες με τη σειρά τους εξυπηρετούν τους πολίτες, και εμφανίζουν θετικά αποτελέσματα και για την κοινωνία.

Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα

Τα κύρια αποτελέσματα της Διεύθυνσης Διοικητικού προκύπτουν από την εφαρμογή μιας συστηματικής αλλαγής εξωστρεφών και εσωστρεφών διοικητικών διαδικασιών. Μια τέτοια συστηματική αλλαγή είναι η εφαρμογή του συστήματος στοχοθεσίας, που επιδιώκει την αποτελεσματικότερη λειτουργία της Διεύθυνσης και την ανταπόκριση του προσωπικού της στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Ειδικότερα, οι στόχοι της Διεύθυνσης διαμορφώθηκαν και συγκεκριμενοποιήθηκαν κατόπιν συνεργασίας και συμφωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Τα υποκριτήρια που αξιολογήθηκαν είναι:

1. Εξωτερικά αποτελέσματα: Εκροές και αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους (ανά τμήμα).
2. Εσωτερικά αποτελέσματα.

Η διαδικασία προσδιορισμού σαφών σκοπών και επιδιώξεων από τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα της Οργάνωσης αποτέλεσε βασική προτεραιότητα της Υπηρεσίας κατά το χρονικό διάστημα 2006-2007 και η εν συνεχεία καθοδική διάχυσή τους υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο οδήγησε στη εξειδίκευση των στρατηγικών σκοπών σε επιχειρησιακούς στόχους.

Από τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων, παρά την εφαρμογή του Συστήματος Διοίκηση με Στόχους, οι περισσότεροι από τους τεθέντες στόχους δεν επιτεύχθηκαν κυρίως λόγω της έλλειψης κατάλληλης υλικοτεχνικής υποδομής με αποτέλεσμα η βαθμολογία του κριτηρίου να ανέρχεται στο **62,5%**.

Σε γενικές γραμμές θα λέγαμε ότι η Διεύθυνση Διοικητικού, λόγω της φύσης των αρμοδιοτήτων της έδωσε ιδιαίτερη σημασία στην βελτίωση και απλούστευση των υπάρχουσών διαδικασιών, καθώς και στην ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού της. Μέσα από τις δράσεις που πραγματοποίησε την τετραετία μετά την εφαρμογή

του ΚΠΑ, κατόρθωσε να μειώσει σημαντικά τη γραφειοκρατία και να προωθήσει τη διαφάνεια και τον έλεγχο στις καθημερινές λειτουργίες της. Με αυτό τον τρόπο, συνέβαλε άμεσα στην ικανοποίηση των πελατών της, αλλά και έμμεσα στην ικανοποίηση των πολιτών και στην προσφορά της στην κοινωνία.

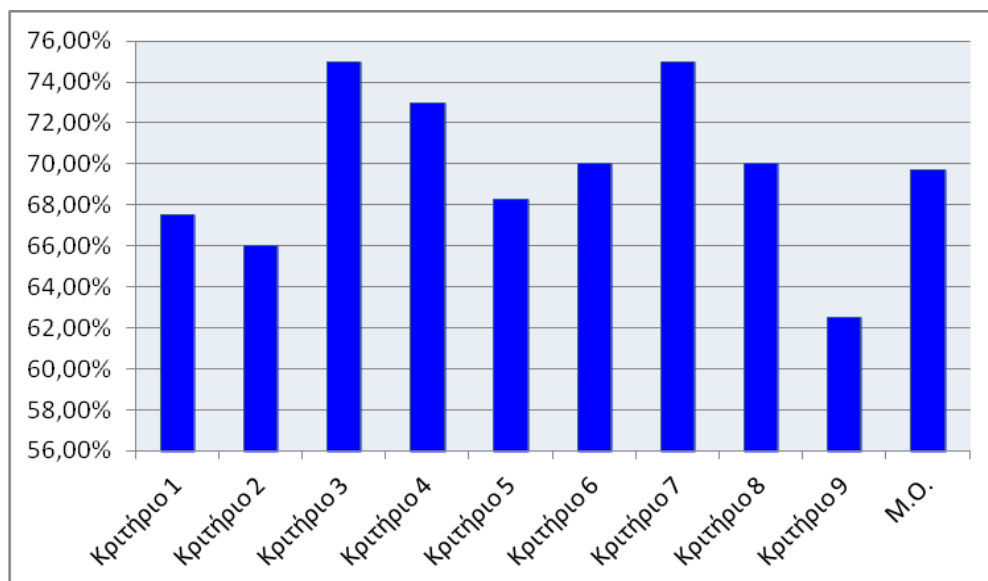
Παρακάτω παρατίθενται ο πίνακας και το γράφημα με τη συνολική βαθμολογία ανά κριτήριο.

Πίνακας 6: Συνολική βαθμολογία/ κριτήριο

Κριτήρια	1	2	3	4	5	6	7	8	9	M.O.
Βαθμολογία	67,5	66	75	73	68,3	70	75	70	62,5	69,7
%										

Ίδια Επεξεργασία

Γράφημα 1: Συνολική βαθμολόγηση κριτηρίων του ΚΠΑ



Ίδια επεξεργασία

4.2.2 Συγκριτική εξέταση των συμπερασμάτων από την αυτοαξιολόγηση των δυνατών και αδύνατων σημείων της Διεύθυνσης σε σχέση με τα προγράμματα βελτίωσης που σχεδιάστηκαν (Εκθεση Αξιολόγησης, Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ., 2007)

Κατά την αξιολόγηση, όπως συνοπτικά παρουσιάστηκε παραπάνω, προσδιορίστηκαν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της Διεύθυνσης Διοικητικού. Ειδικότερα, η **ηγεσία** της Διεύθυνσης συγκεντρώνει πολλά *δυνατά σημεία* που συνίστανται στη διαμόρφωση ενός σαφούς περιγράμματος της αποστολής της, στην αποσαφήνιση των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων της, στην αποδοχή υποβολής προτάσεων για καινοτομίες και βελτιώσεις από τους υπαλλήλους, στην παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους για την επίτευξη των στόχων.

Ωστόσο, δεν εφαρμόζονται τα συστήματα της ΔΟΠ συστηματικά, καθώς και κριτήρια μέτρησης της αποδοτικότητας της λειτουργίας της Διεύθυνσης. Γι αυτό το λόγο προτείνεται από την ομάδα αξιολόγησης σειρά βελτιωτικών μέτρων όπως *η αναγκαιότητα για περαιτέρω υποκίνηση των υπαλλήλων, η προώθηση της διάχυση της υπηρεσιακής γνώσης, η διαρκής επικαιροποίηση του οράματος της Υπηρεσίας, η μέριμνα για συνεχή και επαρκή επιμόρφωση των υπαλλήλων.*

Τα *δυνατά σημεία* της Διεύθυνσης αναφορικά με τη **στρατηγική** και τον **προγραμματισμό** οφείλονται στην τήρηση ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων με τα στοιχεία του προσωπικού μητρώου των υπαλλήλων και στην εφαρμογή στοχοθεσίας βάσει του ν.3230/2004 που βελτίωσε την ποιότητα των παραγόμενων αποτελεσμάτων της. Ταυτόχρονα παρατηρείται έλλειμμα πληροφόρησης των μετόχων (υπαλλήλων και πολιτών), με αποτέλεσμα να μην γνωστοποιούνται οι προσπάθειες που καταβάλλονται από τη Διεύθυνση για ορθολογικό προγραμματισμό. Επομένως απαιτείται να *αποκτήσει η Διεύθυνση κάποια επικοινωνιακή πολιτική για να γνωστοποιεί στους ενδιαφερόμενους τη θετική της πορεία και τις προσπάθειες για δομικές βελτιώσεις στα νέα δεδομένα της στρατηγικής και του προγραμματισμού.*

Το κριτήριο του **ανθρώπινου δυναμικού** συγκεντρώνει αρκετά *δυνατά σημεία*, λόγω της μεγάλης συμμετοχής των υπαλλήλων σε επιμορφωτικά σεμινάρια, του μεγάλου ποσοστού των αποφοίτων της ΕΣΔΔ που απασχολούνται στη Διεύθυνση, της κινητικότητας των υπαλλήλων όπως και της καθοδήγησης που λαμβάνουν οι νεότεροι

υπάλληλοι από τους αρχαιότερους.. Ωστόσο, παρατηρείται υποστελέχωση στο τμήμα Εκπαίδευσης που έρχεται σε αντίθεση με το πνεύμα της επιμόρφωσης και διά βίου μάθησης που επικρατεί στη Διεύθυνση και προτείνεται από την ομάδα αξιολόγησης *η στελέχωσή της*.

Η Διεύθυνση Διοικητικού συνεργάζεται καθημερινά και συστηματικά όλα με τα τμήματά της αλλά και με τις υπόλοιπες Διευθύνσεις, και λοιπούς Δημόσιους Φορείς. Είναι ανοικτή σε ιδέες, σε προτάσεις και σε ανάγκες των πελατών της και διασφαλίζει την ορθότητα και αξιοπιστία των πληροφοριών που παρέχει, συγκεντρώνει επομένως πολλά θετικά στοιχεία ως προς τις **συνεργασίες** και **πόρους**. Οι ελλείψεις ωστόσο, σε υλικοτεχνική υποδομή (φωτοαντιγραφικά μηχανήματα, fax) και η χωροταξική διασπορά των υπηρεσιών του Υπουργείου που καθιστά δύσκολο το έργο του τμήματος της Διοικητικής Μέριμνας, κυρίως ως προς την αποκατάσταση ζημιών, αποτελούν πεδία που χρήζουν βελτίωσης. Προτείνεται επομένως από τα μέλη της ομάδας *η ανάγκη για βελτίωση του επικοινωνιακού προφίλ της Διεύθυνσης, ώστε από τη μία οι πελάτες της να μην έχουν λανθασμένες εντυπώσεις και από την άλλη να αναγνωρίζεται το έργο της Διεύθυνσης και των εργαζομένων σε αυτή καθώς και η αντιμετώπιση των διοικητικών αγκυλώσεων με τη χρήση των νέων τεχνολογιών και με το προσανατολισμό της λειτουργίας της Διεύθυνσης από τη διοίκηση των διαδικασιών στη διοίκηση των αποτελεσμάτων*.

Η αποτελεσματικότητα της Διεύθυνσης ως προς τις **διαδικασίες** που εφαρμόζονται οφείλεται κυρίως στην ηλεκτρονική αποστολή απαντήσεων στους ενδιαφερόμενους διασφαλίζοντας την έγκαιρη ενημέρωσή τους, ωστόσο πολλές φορές η γραφειοκρατία και τα εσωτερικά κωλύματα που προκύπτουν όπως εμπλοκή πολλών αρμοδίων για τη διεκπεραίωση εγγράφων, η προσήλωση στον τύπο (τυπολατρία) εμποδίζουν την λειτουργία της αποστολής της. Απαιτείται συνεπώς *η δημιουργία ενός ευέλικτου οργανογράμματος με αποσαφήνιση των αρμοδιοτήτων όλων των τμημάτων που να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις η κάλυψη ελλείψεων σε υλικοτεχνική υποδομή και η αναθεώρηση των διαδικασιών προς την καινοτομία*.

Σχετικά με τα **αποτελέσματα προς τους πολίτες**, διαπιστώνονται αρκετά σημεία αποτελεσματικής λειτουργίας όπως η δίκαιη μεταχείριση των υποθέσεων των

πολιτών, η άμεση εξυπηρέτησή τους και η εύκολη πρόσβαση στους χώρους της Υπηρεσίας, η παροχή ποιοτικών και έγκυρων πληροφοριών και η διαφάνεια στην πληροφόρησή τους. Οι αδυναμίες οφείλονται στην ανυπαρξία προληπτικών ενεργειών για την ανταπόκριση στις ανάγκες των πολιτών, όπως υιοθέτηση δεικτών μέτρησης για θέματα που αφορούν της εικόνα της Διεύθυνσης προς το κοινό, ενώ θα πρέπει να αξιοποιηθούν και οι υπάρχοντες δείκτες μέτρησης της Διεύθυνσης αναφορικά με την ικανοποίηση των πολιτών.

Σύμφωνα με την αξιολόγηση των **αποτελεσμάτων για το ανθρώπινο δυναμικό**, η ομάδα αξιολόγησης απαρίθμησε αρκετά δυνατά σημεία όπως η επαρκής προσπάθεια για διοικητικό εκσυγχρονισμό, ο εξοπλισμός της πλειοψηφίας των γραφείων με καινούρια έπιπλα και Η/Υ βελτιώνοντας την ικανοποίηση και αποδοτικότητα των υπαλλήλων, η ευελιξία στο ωράριο εργασίας και η ίση μεταχείριση των υπαλλήλων της. Ωστόσο, δεν δίνεται έμφαση στο βαθμό γνώσης των υπαλλήλων σε σχέση με τους στόχους της οργάνωσης και *προτείνεται η παροχή κινήτρων προς τους υπαλλήλους για περαιτέρω ανάπτυξη πρωτοβουλιών.*

Σε σχέση με την **κοινωνία**, βάσει των απαντήσεων των ερωτώμενων, η Διεύθυνση ανταποκρίνεται στα αιτήματα των πολιτών άμεσα και αποτελεσματικά, ευαισθητοποιείται σε περιβαλλοντικά θέματα (π.χ. ανακύκλωση χάρτου), πραγματοποιεί ημερίδες για την ενημέρωση του συνόλου της Δημόσιας Διοίκησης αναφορικά με δράσεις που αναλαμβάνει, και προβάλλει τις ενέργειές της τόσο δημοσιογραφικά όσο και μέσω της επίσημης ιστοσελίδας του φορέα (www.gspa.gr). Ωστόσο, τα ΜΜΕ, δεν καλύπτουν δεόντως τις δράσεις του φορέα, ενώ *προτείνεται η ανάπτυξη μεγαλύτερης περιβαλλοντικής ευαισθησίας και η αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών με προηγούμενη ανάλυση κόστους- οφέλους, διαπίστωση αδυναμιών και άρση οποιουδήποτε εμποδίου προκειμένου να επιτευχθεί η μεγιστοποίηση της απόδοσης της Διεύθυνσης.*

Τέλος, ως προς τα **κύρια αποτελέσματα**, τα δυνατά σημεία της Διεύθυνσης οφείλονται στον καθορισμό στοχοθεσίας για το έτος 2007, παρόλο που η πρόοδος της δεν έχει ακόμα γνωστοποιηθεί, στην επικαιροποίηση της ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων, στη συντήρηση του κτηρίου και στην αύξηση των υπαλλήλων που συμμετέχουν σε προγράμματα επιμόρφωσης, ενώ *προτείνεται η ενίσχυση του*

ανθρώπινου δυναμικού με φυσικούς και υλικούς πόρους και η κινητοποίηση των υπαλλήλων της Διεύθυνσης μέσω της χορήγησης κινήτρων.

4.2.3 Εξαγωγή συμπερασμάτων από τα μέτρα βελτίωσης

Πίνακας 7: Κατανομή δυνατών/αδύνατων σημείων και μέτρων βελτίωσης ανά κριτήριο αξιολόγησης

Κριτήρια	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Δυνατά σημεία	11	3	4	9	1	7	3	8	5
Αδύνατα σημεία	2	1	2	3	1	3	1	1	1
Μέτρα βελτίωσης	5	1	1	2	3	3	2	2	2

Τόσα επεξεργασία

Ο παραπάνω πίνακας αποτυπώνει συγκεντρωτικά τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία κάθε κριτηρίου και τα μέτρα βελτίωσης που σχεδιάστηκαν στην Διεύθυνση Διοικητικού. Τα περισσότερα δυνατά σημεία αλλά και τα περισσότερα μέτρα βελτίωσης εμφανίζονται στο κριτήριο της ηγεσίας. Αυτό μπορεί να ερμηνευτεί με δύο τρόπους. Αφενός, η ηγεσία κρίνεται ότι ανταποκρίνεται ικανοποιητικά στο να δώσει μια σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση της Διεύθυνσης, καλλιεργεί το όραμα και την αποστολή της, καθοδηγεί και παρακινεί τους υπαλλήλους της. Η ηγεσία της Διεύθυνσης περιλαμβάνει επομένως όλα τα απαραίτητα προσόντα για την καθοδήγηση του προσωπικού, όπως τις απαιτούμενες ικανότητες, τη φιλοπονία²⁹, και την ακεραιότητα (Κανελλόπουλος, 1990, σελ. 46).

Τα βελτιωτικά μέτρα δεν σχεδιάστηκαν τόσο για την αντιμετώπιση των αδυναμιών της Διεύθυνσης, όσο για την ενίσχυση των ήδη υπαρχόντων δυνατών σημείων για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της υπηρεσίας, όπως την περεταίρω υποκίνηση των υπαλλήλων και τη διαρκή επιμόρφωσή τους. Αφετέρου, το γεγονός

²⁹ Σκληρή και συστηματική εργασία.

ότι το κριτήριο έλαβε τα περισσότερα μέτρα βελτίωσης μπορεί να κατανοηθεί λόγω της σειράς του κριτηρίου, που βρίσκεται πρώτο στην αξιολόγηση και υπάρχει πάντα η τάση να είμαστε πιο απαιτητικοί στο ξεκίνημα κάθε καινοτομίας, όπως είναι η εφαρμογή του ΚΠΑ.

Τα λιγότερα μέτρα βελτίωσης προτάθηκαν στα κριτήρια 2 (Στρατηγική & Προγραμματισμός) και 3 (Ανθρώπινο Δυναμικό), κάτι το οποίο είναι κατανοητό δεδομένου ότι δεν υπήρχαν πολλές αδυναμίες, ενώ το κριτήριο του ανθρώπινου δυναμικού έλαβε και μία από τις μεγαλύτερες βαθμολογήσεις. Η Διεύθυνση Διοικητικού απασχολεί ένα ικανό στελεχιακό δυναμικό, το οποίο κατέχει ικανότητες αποφασιστικού χαρακτήρα, συμπεριφορικές ικανότητες καθώς και επαγγελματικά εξειδικευμένα προσόντα και δεξιότητες, στοιχεία που συντελούν στην επιτυχή σχεδίαση προγραμμάτων διοικητικής ανάπτυξης, όπως είναι και η εφαρμογή του ΚΠΑ (Μακρυδημήτρης, 1990, σελ. 244).

Αξιοπρόσεκτο είναι επίσης το γεγονός ότι στα κριτήρια 2 (Στρατηγική & Προγραμματισμός) και 5 (Διαδικασίες) που συγκέντρωσαν τη χαμηλότερη βαθμολογία διαπιστώθηκαν ελάχιστα αδύνατα σημεία και καταγράφηκαν τα λιγότερα μέτρα βελτίωσης. Αυτό φανερώνει ότι δεν δόθηκε έμφαση να σχεδιαστούν δράσεις που να αντιμετωπίζουν αυτή τη χαμηλή βαθμολογία, ίσως επειδή ενώ έχουν διαπιστωθεί αδυναμίες, δεν έχουν ωστόσο αποσαφηνιστεί, με αποτέλεσμα να εφαρμόζεται λανθασμένα το ΚΠΑ.

Τέλος, το κριτήριο 6 (αποτελέσματα προς τους πολίτες), που έχει λάβει και τη δεύτερη μεγαλύτερη βαθμολογία και το κριτήριο 7 (αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό) παρουσιάζουν αρκετά δυνατά σημεία, γεγονός που αποτυπώνεται και στη βαθμολογία τους, αλλά και περισσότερα αδύνατα σημεία και προτάσεις βελτίωσης σε σχέση με άλλα κριτήρια χαμηλότερης βαθμολογίας.

Η Διεύθυνση δίνει περισσότερη έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό και στους πολίτες και λιγότερο στις διαδικασίες και τη στρατηγική. Σε αυτό συμβάλλει το μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων που διαθέτουν υψηλά τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, το ποσοστό των υπαλλήλων που αποφοίτησαν από την ΕΣΔΔ, και το ποσοστό των υπαλλήλων που επιμορφώνονται στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Η ενδο-οργανωσιακή κατάρτιση και

επιμόρφωση³⁰ των εργαζομένων που αποτελεί ζήτημα στρατηγικής ανάπτυξης σε εθνικό και επιχειρησιακό επίπεδο, ενισχύει την ανταγωνιστικότητα των υπαλλήλων και συντελεί στην παρακίνησή τους για μεγαλύτερη απόδοση στην εργασία τους (Παλαιοκρασσάς, 1990, σελ. 153-157).

Για τους παραπάνω λόγους, προκύπτει ότι η εφαρμογή του ΚΠΑ αφορούσε μια προσπάθεια διάγνωσης της υφιστάμενης κατάστασης της Διεύθυνσης, χωρίς να τίθενται ειδικότεροι στόχοι αντιμετώπισης συγκεκριμένων προβλημάτων δυσλειτουργίας ή αναποτελεσματικότητας αλλά γενικά σχέδια δράσης. Ωστόσο, η εν λόγω διάγνωση, συνέβαλε στο να εντοπίσει η Διεύθυνση τα σημεία που θα πρέπει να βελτιώσει, προκειμένου να είναι αποτελεσματική και αποδοτική. Γι αυτό το λόγο και τα επόμενα χρόνια, προσπάθησε να εμπλουτίσει τις διαδικασίες που εφαρμόζει για τη επίτευξη των λειτουργιών της (HRMS, ηλεκτρονική υποβολή αδειών), καθώς μέσα από αυτές ενισχύονται όλα τα υπόλοιπα κριτήρια, όπως ορίζονται από το ΚΠΑ

Το ΚΠΑ προσφέρει τη δυνατότητα διενέργειας μιας ενδελεχούς καταγραφής τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της οργάνωσης και ουσιαστικά συμβάλλει στη συνεχώς αυξανόμενη κατανόηση των προβλημάτων της οργάνωσης (Thijs and Staes, 2005, p. 35-42). Επομένως η Διεύθυνση Διοικητικού στην πρώτη εφαρμογή του ΚΠΑ, κατόρθωσε να καταγράψει τις αδυναμίες της και να διαπιστώσει τα προβλήματά της, διάγνωση που σε επανάληψη της αξιολόγησης θα οδηγήσει σε περισσότερα και καλλίτερα μέτρα βελτίωσης για την αποδοτικότερη λειτουργία της Διεύθυνσης.

Η πρώτη πιλοτική εφαρμογή του ΚΠΑ στη Διεύθυνση Διοικητικού, παρά τις αδυναμίες και τις δυσκολίες που εμφανίστηκαν, ήταν αρκετά ικανοποιητική, ώστε να τη θέσει υποψήφια για το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας το 2007, κατά τη διεξαγωγή του 1^{ου} Συνεδρίου Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση, όπου έλαβε και έπαινο από τον Υπουργό Εσωτερικών για τη συμμετοχή της.

³⁰ Με τον όρο αυτό, εννοείται η επένδυση της οργάνωσης στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων της, είτε μέσα στην οργάνωση, είτε σε ειδικά για το σκοπό αυτό διαμορφωμένους χώρους.

Κεφάλαιο 5

‘Η έρευνα’

5.1 Η διαμόρφωση του ερωτηματολογίου

Για τη διερεύνηση των απόψεων και εκτιμήσεων των υπαλλήλων της Διεύθυνσης Διοικητικού που συμμετείχαν στην εφαρμογή του ΚΠΑ, σχετικά με τον τρόπο υλοποίησης και τα αποτελέσματα εφαρμογής του, πραγματοποιήθηκε έρευνα με χρήση ανώνυμων ερωτηματολογίων.

Για την έρευνα υιοθετήθηκε μια συνδυαστική μεθοδολογία ποιοτικών και ποσοτικών παραμέτρων. Συγκεκριμένα η έρευνα βασίστηκε στη συμπλήρωση ερωτηματολογίων, αποτελούμενων από ερωτήσεις κυρίως κλειστού τύπου, για τη διευκόλυνση της στατιστική ανάλυση των απαντήσεων των μελών της ΟΔΕ, σχετικά με τα αποτελέσματα εφαρμογής του ΚΠΑ.

Το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε αποκλειστικά στα μέλη της ομάδας αυτοαξιολόγησης, τα οποία σύμφωνα με απόφαση³¹ του Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ανέρχονται στα 13.

Ειδικότερα η δομή του ερωτηματολογίου είναι η εξής:

- Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει ορισμένα γενικά στοιχεία των ερωτώμενων και συγκεκριμένα, το εκπαιδευτικό επίπεδο, το ιεραρχικό επίπεδο και το ρόλο τους στην ομάδα αυτοαξιολόγησης (πρόεδρος, μέλος ομάδας). Το εκπαιδευτικό επίπεδο συμβάλλει στη διαμόρφωση μιας συνολικότερης αντίληψης του τρόπου λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και στην ικανότητα κατανόησης νέων εννοιών, καθώς δεν υπήρχε προηγούμενη γνώση και εμπειρία ως προς το νέο αυτό εργαλείο ποιότητας. Ταυτόχρονα, η καταγραφή και αξιολόγηση των απόψεων των ερωτώμενων ανά ιεραρχικό επίπεδο στοχεύει στην ανάδειξη διαφορετικών προσεγγίσεων των μελών σε σχέση με τους λόγους εφαρμογής και τις ωφέλειες του ΚΠΑ.

³¹ ΔΙΔΚ/Φ.39Β'/1/6564/14.3.07

- Το δεύτερο μέρος αναφέρεται στην εφαρμογή του ΚΠΑ. Αρχικά διερευνώνται οι απόψεις των ερωτώμενων για τους λόγους που αποφάσισε η υπηρεσία να εφαρμόσει το ΚΠΑ, λόγοι που προσδιορίζουν τους στόχους της εν λόγω εφαρμογής καθώς και τα αποτελέσματα υλοποίησης των μέτρων βελτίωσης. Στη συνέχεια διερευνάται η προετοιμασία που έγινε για την εφαρμογή του ΚΠΑ καθώς και ο τρόπος συμμετοχής στην ομάδα αυτοαξιολόγησης, ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με το αν πραγματοποιήθηκαν αλλαγές σε σχέση με την εκπαίδευση των χρηστών. Ακολουθεί η αναζήτηση των δυσκολιών που συνάντησαν τα μέλη κατά την εφαρμογή του ΚΠΑ, ώστε να εντοπιστούν τα προβλήματα που προέκυψαν από την εφαρμογή, καθώς και οι λόγοι μη υλοποίησης των βελτιωτικών μέτρων.
- Η τρίτη ενότητα περιλαμβάνει τις ωφέλειες και τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του ΚΠΑ. Εξετάζονται οι απόψεις των μελών της ΟΔΕ για τις κύριες ωφέλειες που προέκυψαν από τη χρήση αυτού του εργαλείου (στον τομέα των προϋποθέσεων και στα παραγόμενα αποτελέσματα), καθώς και για την υλοποίηση ή μη των μέτρων που σχεδιάστηκαν. Οι αναμενόμενες ωφέλειες και τα αποτελέσματα προσδιορίστηκαν με βάση τους στόχους του ΚΠΑ (ΚΠΑ, 2007, εισαγωγή) και τις γενικότερες αρχές της ΔΟΠ.
- Τέλος, το ερωτηματολόγιο κλείνει με τις εκτιμήσεις των ερωτώμενων σχετικά με τους παράγοντες που θα βοηθούσαν στη διάδοση και τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα εφαρμογής του ΚΠΑ, τόσο στην Διεύθυνσή τους, όσο και σε όλο το Υπουργείο.

5.2 Αποτελέσματα έρευνας

Γενικά στοιχεία

Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται η κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα βάσει του εκπαιδευτικού τους επιπέδου.

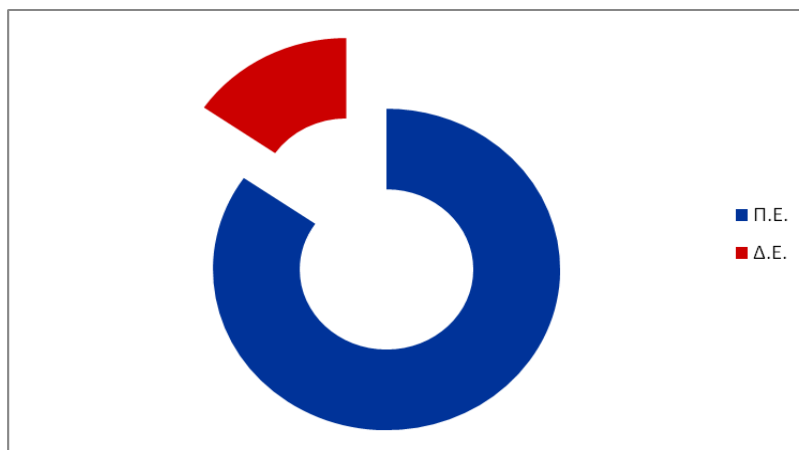
Πίνακας 8 : Εκπαιδευτικό Επίπεδο

Βαθμίδα Εκπαίδευσης	Συχνότητα Απαντήσεων	Ποσοστό
Δ.Ε.	2	15,38
Τ.Ε.	0	0
Π.Ε.	4	30,77
Μεταπτυχιακό	7	53,85
Διδακτορικό	0	0
Σύνολο	13	100,00

Ίδια επεξεργασία

Όπως προκύπτει, συμμετέχουν μόνο οι βαθμίδες εκπαίδευσης ΠΕ και ΔΕ, με συντριπτικό ποσοστό υπέρ των πτυχιούχων πανεπιστημίου, ενώ μεγάλο είναι και το ποσοστό των ατόμων που κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Το ως άνω ποσοστό των υπαλλήλων της βαθμίδας ΠΕ, όπως απεικονίζεται και στο γράφημα 2, ερμηνεύεται λόγω των απαιτήσεων που συνεπάγεται η εφαρμογή ενός νέου εργαλείου ποιότητας όπως το ΚΠΑ. Αξίζει να αναφερθεί πως δε συμμετέχουν υπάλληλοι της βαθμίδας ΤΕ στην ομάδα αυτοαξιολόγησης, καθώς δεν υπηρετούν υπάλληλοι κατηγορίας ΤΕ Διοικητικού στην εν λόγω Διεύθυνση.

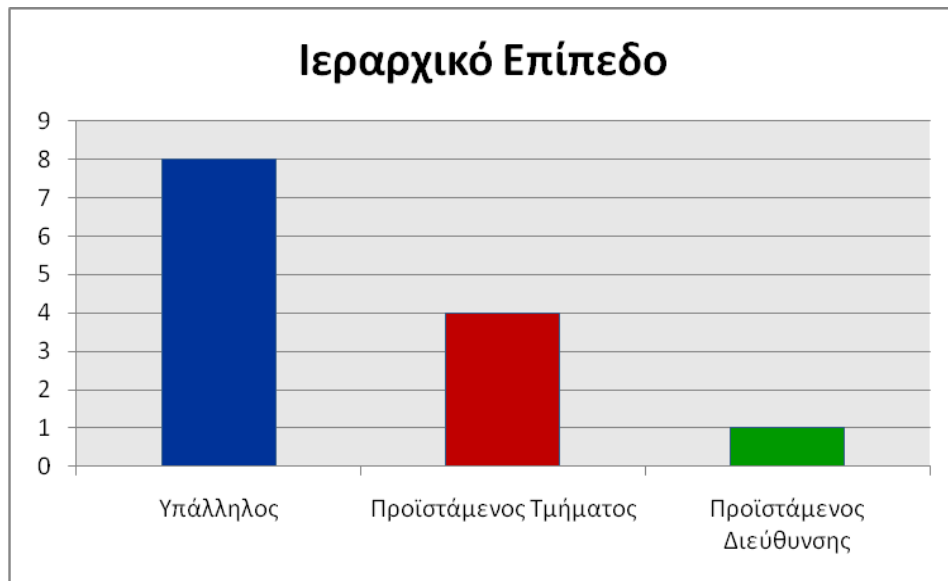
Γράφημα 2: Αναλογία ΠΕ και ΔΕ



Ίδια επεξεργασία

Το ιεραρχικό επίπεδο των ερωτώμενων διαπιστώνεται στο γράφημα 3:

Γράφημα 3: Ιεραρχικό Επίπεδο



Ίδια επεξεργασία

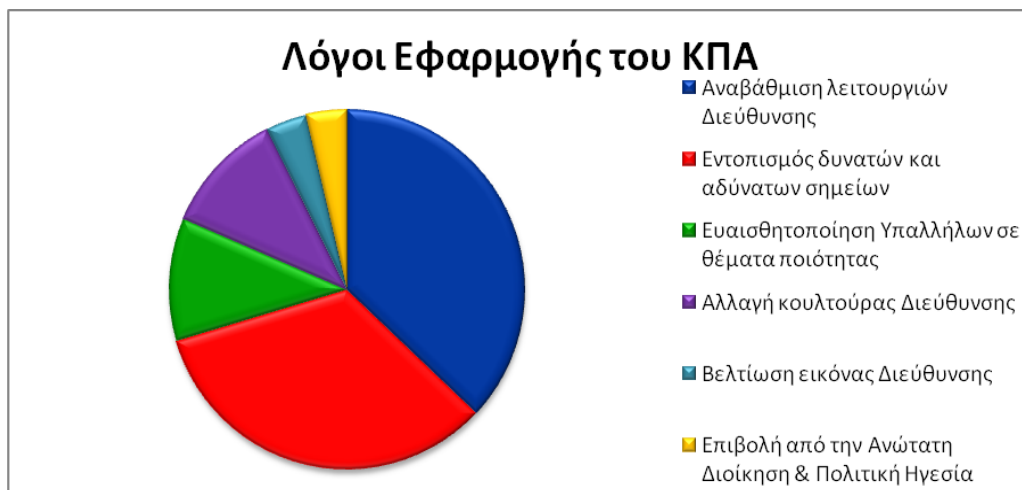
Παρατηρούμε ότι ο αριθμός των προϊσταμένων τμήματος είναι αρκετά μεγάλος σε σχέση με το μικρό αριθμό των μελών της ομάδας αυτοαξιολόγησης, γεγονός που υποδεικνύει την προσπάθεια της Διεύθυνσης για την ορθή και αποτελεσματική εφαρμογή του ΚΠΑ. Είναι κοινώς παραδεκτό, ότι η συμβολή των προϊσταμένων στη διαδικασία αυτοαξιολόγησης είναι μεγάλη, καθώς αποτελούν το συνδετικό κρίκο μεταξύ της πολιτικής ηγεσίας και της διοικητικής ιεραρχίας. Επομένως, λόγω του εύρους εποπτείας τους, των γνώσεων και των εμπειριών τους, είναι σε θέση να εγγραφθούν την αποτελεσματικότερη εφαρμογή του ΚΠΑ.

Λόγοι για τους οποίους αποφάσισε η Διεύθυνση Διοικητικού να εφαρμόσει το ΚΠΑ

Οι λόγοι για τους οποίους αποφάσισε η Διεύθυνση Διοικητικού να εφαρμόσει το ΚΠΑ συνδέονται άμεσα με τους επιδιωκόμενους από την εφαρμογή του ΚΠΑ στόχους και με τα επιτευχθέντα αποτελέσματα. Στο γράφημα που ακολουθεί διακρίνονται οι λόγοι εφαρμογής του ΚΠΑ βάσει των απαντήσεων που έδωσαν οι ερωτώμενοι. Αξίζει να σημειωθεί ότι δόθηκε η δυνατότητα επιλογής περισσότερων

της μιας απαντήσεων, προκειμένου να αποκτηθεί μια συνολική εικόνα για την εν λόγω εφαρμογή.

Γράφημα 4: Λόγοι εφαρμογής του ΚΠΑ



Ίδια επεξεργασία

Από το διάγραμμα γίνεται αντιληπτό ότι ως σημαντικότεροι λόγοι θεωρήθηκαν η αναβάθμιση των λειτουργιών της Διεύθυνσης και ο εντοπισμός των αδύνατων σημείων της, ενώ μόνο δύο υπάλληλοι επέλεξαν την προβολή της εικόνας της Υπηρεσίας και την επιβολή από την ανώτατη διοίκηση και πολιτική ηγεσία ως τη σωστή απάντηση. Το γεγονός αυτό φανερώνει ότι οι κυριότεροι λόγοι εφαρμογής του ΚΠΑ, ανταποκρίνονται στους στόχους του, ενώ τα περισσότερα μέλη ξεκίνησαν την εφαρμογή προσδοκώντας να αναβαθμιστεί η Διεύθυνση και κατ' επέκταση και η ίδια η Υπηρεσία. Ταυτόχρονα, το μεγάλο ποσοστό μελών πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και προϊσταμένων τμημάτων, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο ως προς την κατανόηση της ανάγκης πραγμάτωσης ενός εργαλείου ποιότητας για τη βελτίωση της λειτουργίας της Διεύθυνσης και για το λόγο αυτό θεωρούν ότι το ΚΠΑ δεν ήταν αποτέλεσμα επιβολής από την ανώτατη ηγεσία.

Προετοιμασία εφαρμογής

Η προετοιμασία που έγινε για την εφαρμογή του ΚΠΑ ήταν κυρίως η παρουσίασή του από έμπειρα στελέχη της Διεύθυνσης Ποιότητας & Αποδοτικότητα και η διανομή του ΚΠΑ και του οδηγού εφαρμογής του, ενώ απουσίαζε αισθητά η ορθή εκπαίδευση των μελών της ομάδας, όπως απεικονίζεται στο γράφημα 5.

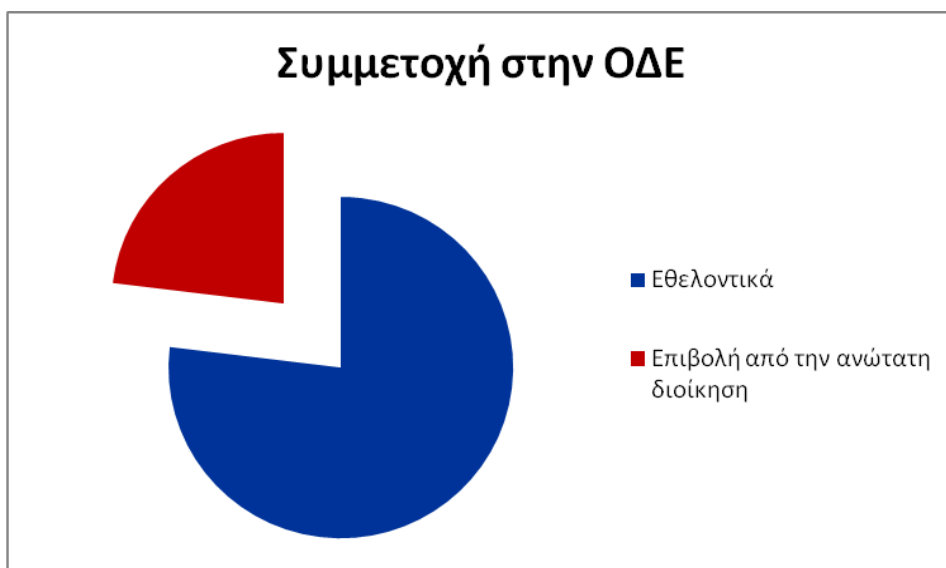
Γράφημα 5: Τρόπος προετοιμασίας εφαρμογής



Ίδια επεξεργασία

Ως προς τη συμμετοχή στην ομάδα αυτοαξιολόγησης, η πλειοψηφία δηλώνει ότι συμμετείχαν εθελοντικά, ενώ μόνο τρία άτομα δήλωσαν ότι τους το επέβαλε το αρμόδιο όργανο διοίκησης με σχετική απόφαση. Παρόλο που επρόκειτο για την πρώτη εφαρμογή του ΚΠΑ στη Διεύθυνση Διοικητικού, είναι αξιοπρόσεχτο το γεγονός ότι συμμετείχε εθελοντικά η πλειοψηφία των μελών, υποδεικνύοντας την ποιότητα και τη θέληση για αλλαγή και απόκτηση νέων εμπειριών.

Γράφημα 6 : Συμμετοχή στη ομάδα αυτοαξιολόγησης



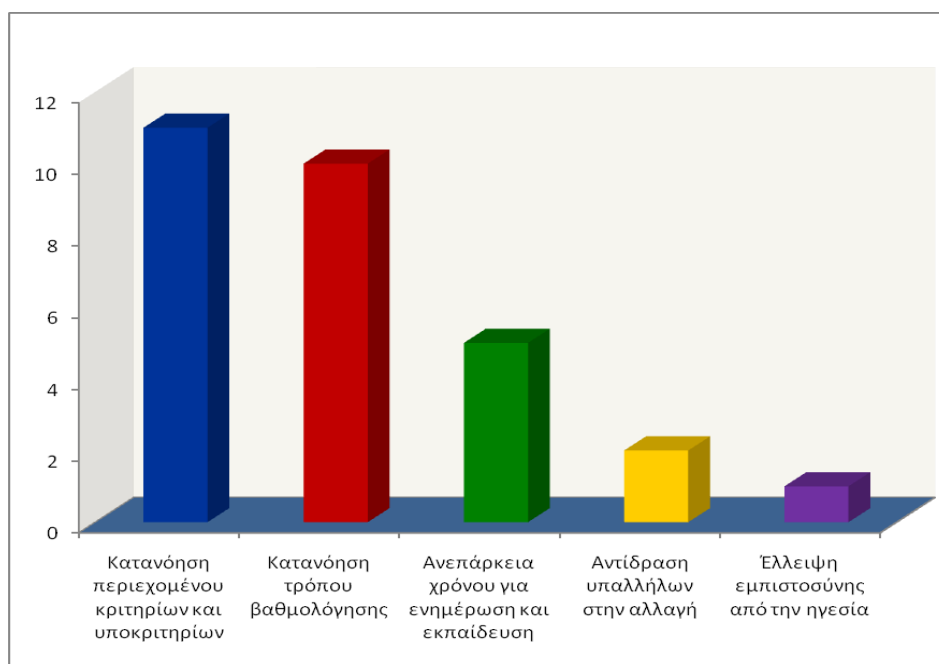
Τα μέλη της ομάδας αυτοαξιολόγησης δυσκολεύτηκαν κυρίως στην κατανόηση του περιεχομένου των κριτηρίων και υποκριτηρίων, καθώς και στην κατανόηση του τρόπου βαθμολόγησης κατά την εφαρμογή του ΚΠΑ. Αυτό συναρτάται άμεσα με την ανεπάρκεια εκπαίδευσης όπως είδαμε και νωρίτερα, ενώ η αντίδραση των υπαλλήλων στην αλλαγή δεν αποτέλεσε δυσκολία σημαντική, καθώς τα περισσότερα μέλη συμμετείχαν εθελοντικά.

Πίνακας 7: Δυσκολίες εφαρμογής ΚΠΑ

	Δυσκολίες	Συχνότητα απαντήσεων
A	Κατανόηση περιεχομένου κριτηρίων και υποκριτηρίων	11
B	Κατανόηση τρόπου βαθμολόγησης	10
Γ	Ανεπάρκεια χρόνου για ενημέρωση και εκπαίδευση	5
Δ	Αντίδραση υπαλλήλων στην αλλαγή	2
E	Έλλειψη εμπιστοσύνης από την ηγεσία	1

Ίδια επεξεργασία

Γράφημα 7: Δυσκολίες εφαρμογής ΚΠΑ

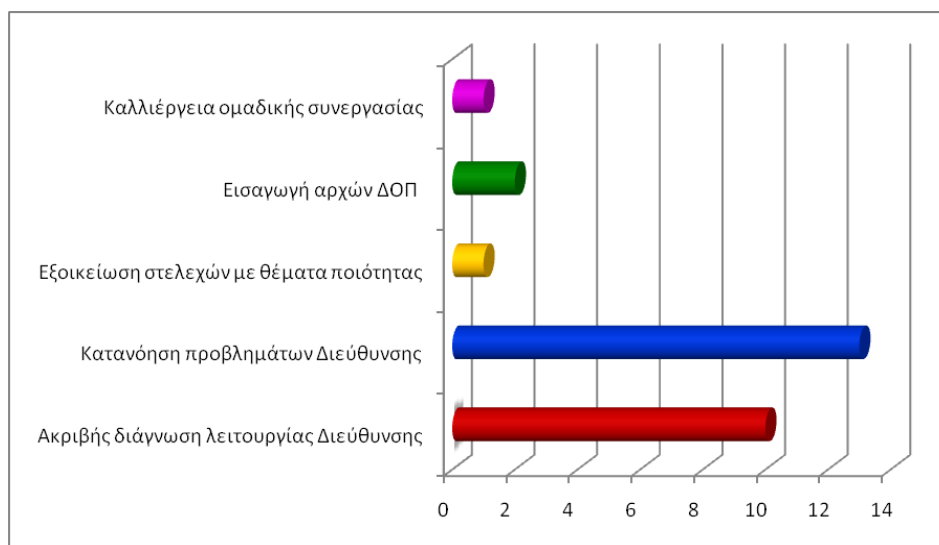


Ίδια επεξεργασία

Ωφέλειες-Αποτελέσματα

Οι κύριες ωφέλειες που προέκυψαν από την εφαρμογή του ΚΠΑ ήταν η καλύτερη κατανόηση των προβλημάτων της Υπηρεσίας και η ακριβής διάγνωση του τρόπου λειτουργίας της, όπως φαίνεται και παρακάτω:

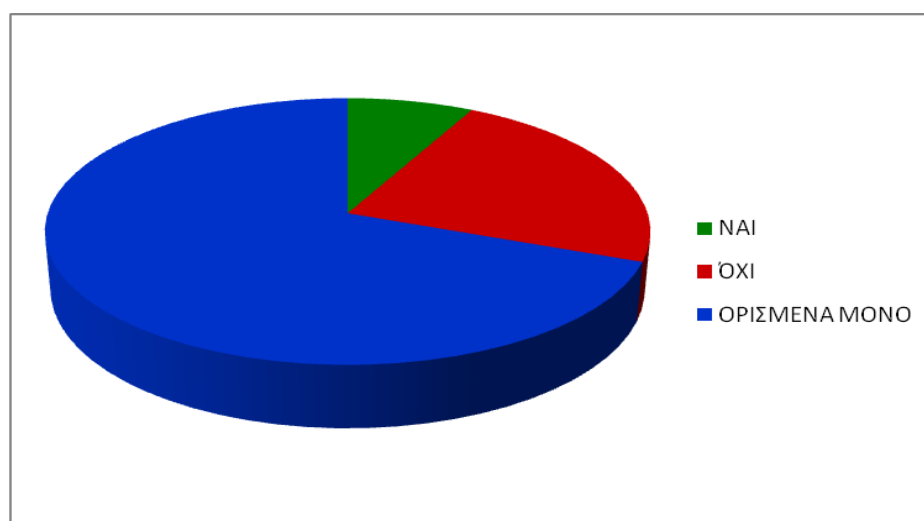
Γράφημα 8: Ωφέλειες από την εφαρμογή του ΚΠΑ



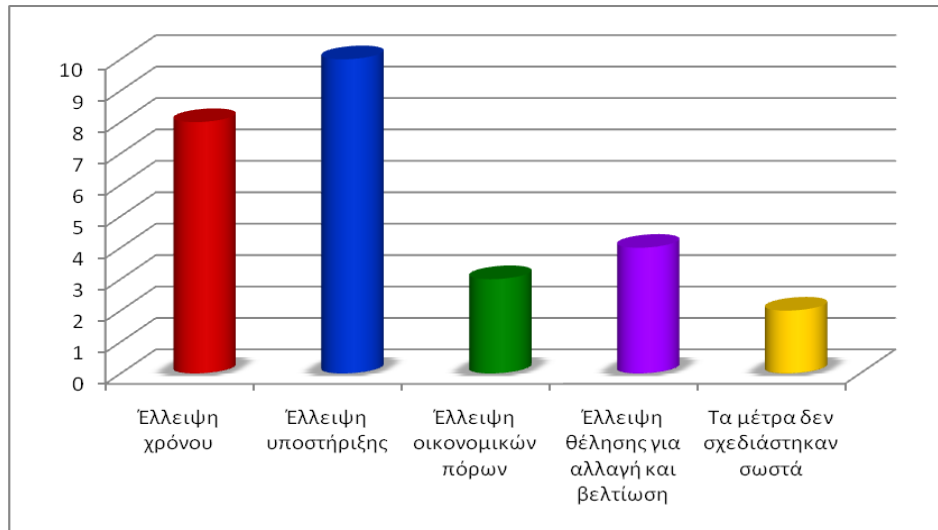
Ίδια επεξεργασία

Ως προς την υλοποίηση των μέτρων βελτίωσης η πλειοψηφία των ερωτώμενων απάντησε ότι υλοποιήθηκαν ορισμένα μόνο από τα μέτρα που σχεδιάστηκαν, ενώ αποτυπώνουν και τους λόγους μη υλοποίησης. Οι σημαντικότεροι εξ αυτών είναι η έλλειψη χρόνου και η έλλειψη υποστήριξης, λόγοι που αναφέρονται σε οργανωτικά προβλήματα των υπηρεσιών, γεγονός που τονίζει την ανάγκη εμπλοκής της ηγεσίας στην εφαρμογή του ΚΠΑ.

Γράφημα 9: Υλοποίηση μέτρων βελτίωσης



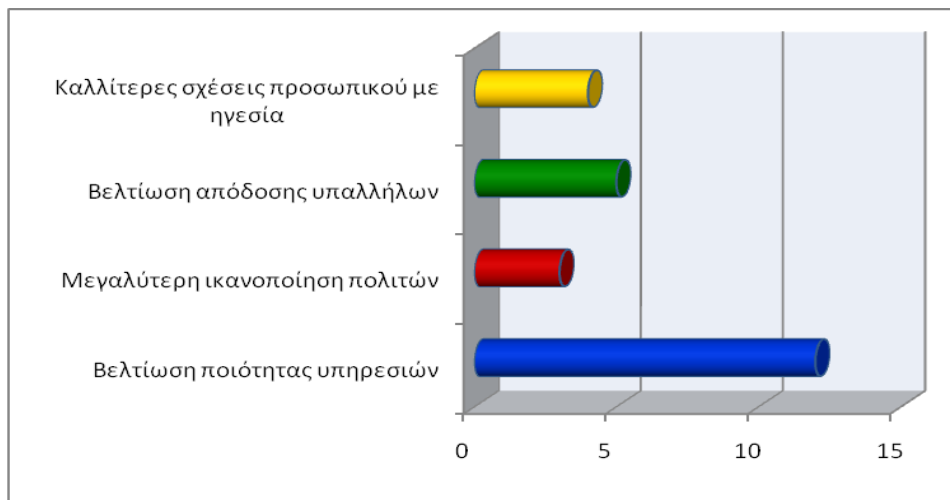
Γράφημα 10: Λόγοι μη υλοποίησης μέτρων βελτίωσης



Ίδια επεξεργασία

Η μέτρηση ή η εκτίμηση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή συστημάτων και εργαλείων ποιότητας στο δημόσιο τομέα παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες, άρρηκτα συνδεδεμένες με τη φύση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ταυτόχρονα, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι απαιτούνται τουλάχιστον πέντε χρόνια εφαρμογής ενός προγράμματος ποιότητας για να ενσωματωθεί στο δημόσιο και να εμφανιστεί μια ουσιαστική βελτίωση στην ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών (Loffer and Vintar, 2004), το παρακάτω γράφημα αντικατοπτρίζει την αρχική εκτίμηση των ερωτώμενων για το τι πέτυχε ή αναμένεται να πετύχει η Διεύθυνση μετά την εφαρμογή του ΚΠΑ.

Γράφημα 11: Τι αναμένεται να πετύχει η Διεύθυνση

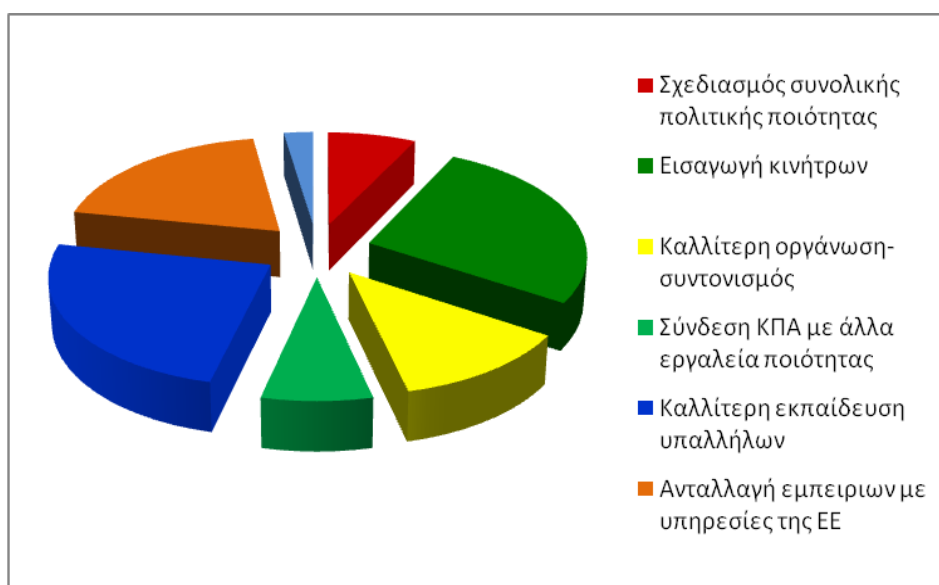


Ίδια επεξεργασία

Συνολικές εκτιμήσεις-προτάσεις

Η εισαγωγή κινήτρων για την εφαρμογή του ΚΠΑ εκτιμήθηκε ως ο σημαντικότερος παράγοντας που θα βοηθούσε στη διάδοση και την αποτελεσματικότητα εφαρμογής του, ενώ ακολουθούν η καλλίτερη εκπαίδευση των μελών, η ανταλλαγή εμπειριών με άλλες υπηρεσίες των κρατών μελών της ΕΕ και η βελτίωση της οργάνωσης και του συντονισμού για τη πραγματοποίηση της εφαρμογής.

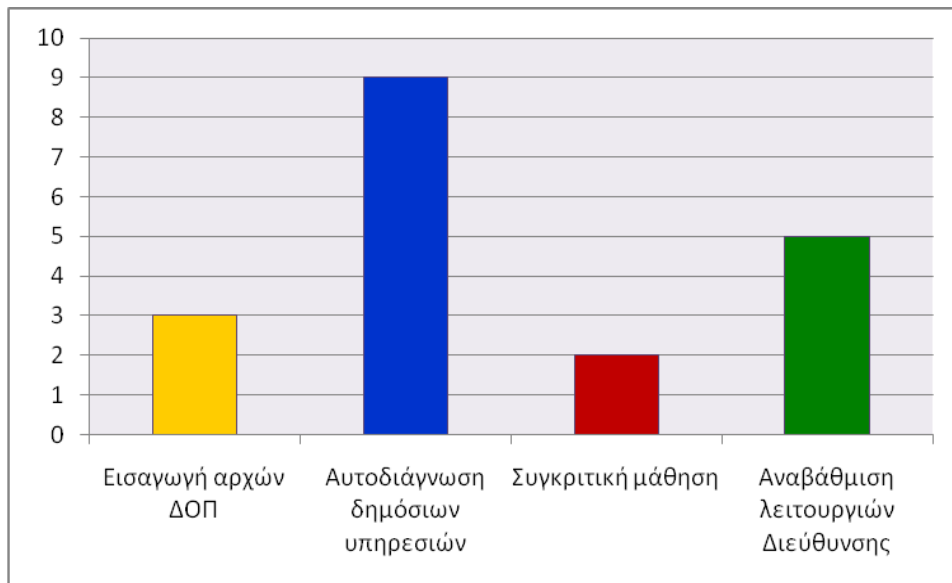
Γράφημα 12: Παράγοντες διάδοσης & αποτελεσματικότητας ΚΠΑ



Ίδια επεξεργασία

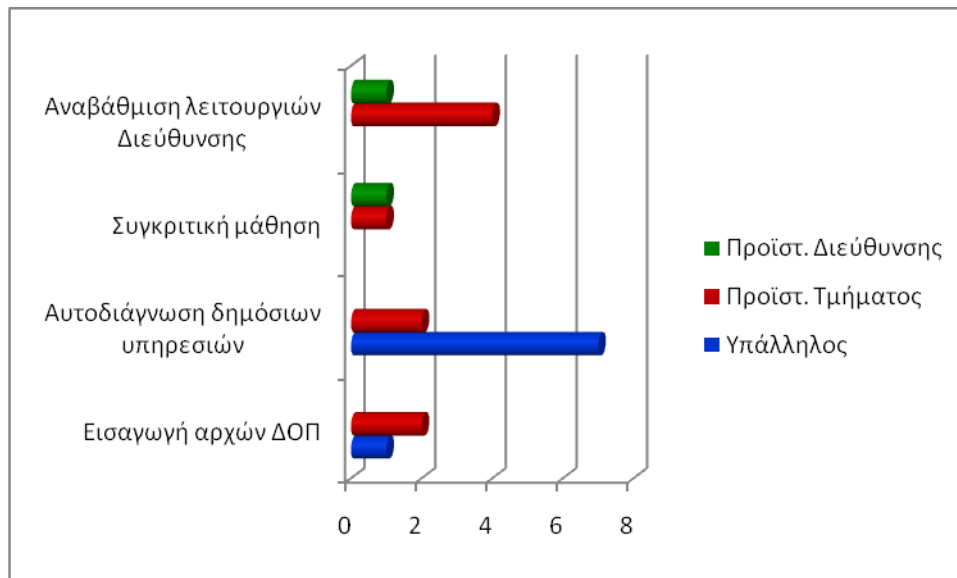
Η συνολική εκτίμηση των ερωτώμενων ανταποκρίνεται στους βασικούς στόχους του ΚΠΑ, ήτοι στην αυτοδιάγνωση και στην εισαγωγή αρχών ΔΟΠ στη δημόσια υπηρεσία. Ωστόσο, οι απόψεις των μελών φαίνεται να μην ανταποκρίνονται στον ουσιαστικό στόχο του ΚΠΑ, ως προς τη συγκριτική μάθηση και την ανάδειξη βέλτιστων πρακτικών, ενώ η αναβάθμιση λειτουργιών της Υπηρεσίας επιλέχθηκε κυρίως από τα άτομα που κατέχουν θέση ευθύνης.

Γράφημα 13: Συνολική εκτίμηση για το ΚΠΑ



Ίδια επεξεργασία

Γράφημα 14: Συνολική εκτίμηση ανά ιεραρχικό επίπεδο



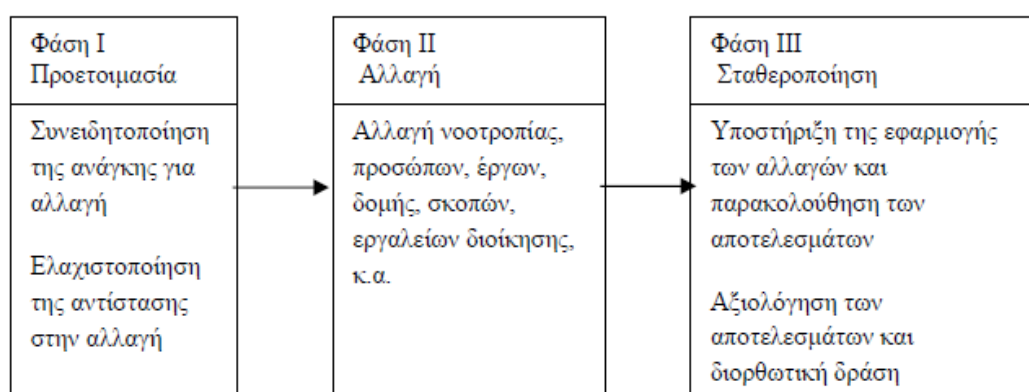
Ίδια επεξεργασία

5.3 Συμπεράσματα Έρευνας

Η εφαρμογή του ΚΠΑ στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση συνιστά την εισαγωγή μιας σημαντικής οργανωσιακής αλλαγής ως διαδικασίας αυτοαξιολόγησης αλλά και ως εργαλείου ΔΟΠ. Σύμφωνα με το κείμενο του ΚΠΑ και τους στόχους που περιγράφονται σε αυτό, για να είναι αποτελεσματική αυτή η αλλαγή θα έπρεπε να είχε δημιουργηθεί ένα επιχειρησιακό πρόγραμμα που θα περιλάμβανε όλα τα στάδια υλοποίησης, βήμα- βήμα, ώστε να εξασφαλιστεί η επιτυχία της εφαρμογής του ΚΠΑ και η αντιμετώπιση των δυσκολιών που προκύπτουν κυρίως ως προς την κατανόηση του περιεχομένου του (ΚΠΑ, 2007, σελ 8).

Σύμφωνα με τον Lewin, η διαδικασία αλλαγής πρέπει να ολοκληρώνεται σε τρεις φάσεις: την προετοιμασία, την αλλαγή και τη σταθεροποίηση της αλλαγής, όπως απεικονίζεται στο σχήμα 14:

Σχήμα 14: Διαδικασία Οργανωσιακής Αλλαγής



Πηγή: Schermerhom, 1984

Όπως προκύπτει από την περίπτωση της Διεύθυνσης Διοικητικού, υπήρξαν αδυναμίες και κενά στην προετοιμασία εφαρμογής του ΚΠΑ. Αρχικά, απουσίαζε ένα συνολικό πλαίσιο πολιτικής αναφορικά με την ποιότητα, όπου θα μπορούσε να ενταχθεί και η εφαρμογή του ΚΠΑ ως ένα μέρος από ένα σύνολο αλληλοσυμπληρούμενων δράσεων με κοινούς στόχους. Ιδιαίτερα, σε μία περίοδο αλλαγών στο Δημόσιο Τομέα με σημαντικά στοιχεία εξομοίωσής του με τον ιδιωτικό, η δημιουργία μιας τέτοιας πολιτικής κρίνεται αναγκαία.

Ωστόσο, το ΚΠΑ θα μπορούσε να αποτελέσει την αρχή, για τη δημιουργία ενός συνολικού πλαισίου ποιότητας τόσο στο Υπουργείο, όσο και στο σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης. Ταυτόχρονα, συμβάλλει σημαντικά στην εισαγωγή εργαλείων ΔΟΠ και στην εξοικείωση των υπαλλήλων σε θέματα ποιότητας. Υπό αυτή την έννοια, η Διεύθυνση Διοικητικού βρίσκεται σε ένα στάδιο αλλαγών, με στόχο την ποιότητα, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά της.

Στη συνέχεια, δεν τέθηκαν σαφείς στόχοι από τα μέλη της ομάδας αξιολόγησης, αλλά γενικά και αόριστα μέτρα βελτίωσης, ενώ πολλά από αυτά δε συνδέονταν άμεσα με την αντιμετώπιση συγκεκριμένων προβλημάτων της Διεύθυνσης. Αντίθετα, πραγματοποιήθηκε μια γενική εφαρμογή οιονεί δοκιμής, χωρίς ουσιαστική σύνδεση με την καθημερινή λειτουργία της Διεύθυνσης, περιορίζοντας έτσι τη δυνατότητα βελτιώσεων και ωφελειών.

Οι σημαντικότερες δυσκολίες κατά την εφαρμογή του ΚΠΑ στη Διεύθυνση Διοικητικού, προέκυψαν κυρίως λόγω της ελλιπούς εκπαίδευσης των μελών και του χρόνου που αφιερώθηκε για την προετοιμασία εφαρμογής του ΚΠΑ, όπως προαναφέρθηκε. Το γεγονός αυτό, επηρέασε αρνητικά την εκτίμηση των μελών για τις ωφέλειες που προέκυψαν και για τη συνολική ανταπόκριση του μοντέλου στους στόχους που θέτει.

Κάθε είδος οργανωσιακής αλλαγής φέρει και πιθανότητες αντίστασης σε αυτή. Οι κύριοι λόγοι που οι εργαζόμενοι αντιστέκονται είναι η συνήθεια, ο φόβος του λάθους, η έλλειψη χρόνου και κινήτρων, και ο φόβος αποτυχίας (Μπουραντάς, 2002, σελ. 581). Ωστόσο, τα μέλη της ομάδας αξιολόγησης, από τις απαντήσεις που έδωσαν και λαμβάνοντας υπόψη το υψηλό εκπαιδευτικό τους επίπεδο, φαίνονται να είναι πρόθυμοι και δεκτικοί σε αυτή την προσπάθεια αλλαγής, έχοντας θέληση για απόκτηση νέων γνώσεων και εμπειριών. Επομένως, με κατάλληλη εκπαίδευση των μελών θα μπορούσαν να επιτευχθούν καλλίτερα αποτελέσματα και να σχεδιαστούν ουσιαστικότερα μέτρα βελτίωσης.

Οι δυσκολίες που διαπιστώθηκαν, οφείλονταν κυρίως στο φόρτο εργασίας της Διεύθυνσης Διοικητικού, με αποτέλεσμα τα μέλη της ομάδας αυτοαξιολόγησης να μη διαθέτουν το χρόνο που απαιτείται για την άριστη εφαρμογή του ΚΠΑ. Επίσης, παρόλο που το ΚΠΑ θεωρείται ως ένα εύχρηστο και απλό εργαλείο, προκάλεσε

σημαντικές δυσκολίες κατανόησης του περιεχομένου των κριτηρίων και υποκριτηρίων του, καθώς απαιτούνταν βασικές γνώσεις ΔΟΠ και δημόσιου μάνατζμεντ.

Οι ωφέλειες για τη διεύθυνση, όπως προέκυψαν από την εφαρμογή του ΚΠΑ αφορούν κυρίως στη διάγνωση των προβλημάτων της και στην καλύτερη κατανόηση του τρόπου λειτουργίας της. Αξιοσημείωτο είναι ότι ενώ η εφαρμογή του ΚΠΑ βοήθησε στο σαφή προσδιορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων της διεύθυνσης, δεν οδήγησε και στον προσδιορισμό ρεαλιστικών στόχων. Επομένως, η διάγνωση του υφιστάμενου τρόπου λειτουργίας δεν βοήθησε αρκετά στην ποιοτική βελτίωση των στόχων και των βελτιωτικών δράσεων της διεύθυνσης με αποτέλεσμα να μην ανταποκρίνεται το μοντέλο στους στόχους που το ίδιο θέτει, όπως προκύπτουν από το εγχειρίδιο του ΚΠΑ.

Το παραπάνω συμπέρασμα γίνεται αντιληπτό και από την ανάλυση του τρόπου σχεδιασμού και υλοποίησης των μέτρων βελτίωσης. Το χαμηλό ποσοστό αντιμετώπισης των αδύνατων σημείων σε σχέση με τις βελτιωτικές δράσεις, όπως αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, επιβεβαιώνει τις αδυναμίες για την ουσιαστική ένταξη της εφαρμογής του ΚΠΑ στη συνολική λειτουργία των υπηρεσιών.

Παρόλο που δε σχεδιάστηκαν συγκεκριμένα μέτρα βελτίωσης, με την εφαρμογή του ΚΠΑ, έγινε συνειδητή η ανάγκη εισαγωγής δράσεων και απλούστευσης διαδικασιών, ώστε να μειωθεί ο φόρτος εργασίας, να μειωθούν τα γραφειοκρατικά εμπόδια και να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των υπαλλήλων και της Διεύθυνσης.

Ένα από τα θετικά σημεία της εφαρμογής του ΚΠΑ ήταν η υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού και το ενδιαφέρον του στην εισαγωγή αυτής της καινοτόμου οργανωτικής αλλαγής. Ωστόσο, απαιτείται η ανάγκη δέσμευσης της ηγεσίας προκειμένου να υλοποιηθούν αποτελεσματικά τα βελτιωτικά μέτρα, να στηριχθεί περισσότερο η όλη προσπάθεια και να υπάρξει καλλίτερη εκπαίδευση των μελών από εξωτερικούς συνεργάτες και εμπειρογνώμονες (Παπαγεωργίου, 2009, σελ. 118).

Επίσης, για την επιτυχή εφαρμογή του ΚΠΑ, απαιτείται η ύπαρξη κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας, με κοινές αξίες, στάσεις, παραδοχές που θα οδηγήσει στην ευκολότερη εισαγωγή κάθε είδους αλλαγής. Με τη δημιουργία της κατάλληλης κουλτούρας, οι υπάλληλοι θα έρθουν πιο κοντά στην έννοια της ποιότητας, η οποία θα επιδιώκεται καθημερινά από όλα τα τμήματα και τους υπαλλήλους. Το ΚΠΑ δεν επιθυμεί απλώς να φέρει την οργάνωση κοντά στις αξίες της ΔΟΠ, αλλά στοχεύει στο να γίνουν αυτές μέρος της κουλτούρας του οργανισμού (Thijs and Staes, 2010, p. 9-14).

Για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή του ΚΠΑ, απαιτείται η θεσμική κατοχύρωσή του αλλά και η καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας προβολής του στο δημόσιο τομέα. Ειδικότερα, η ένταξή του σε μια συνολική πολιτική ποιότητας, η προσαρμογή του στις ιδιαιτερότητες του ελληνικού Δημοσίου και η θέσπιση κινήτρων για την εφαρμογή και συμμετοχή των υπαλλήλων και στελεχών κρίνεται απαραίτητη. Τέλος, η επανάληψη της εφαρμογής θα συμβάλλει στη μείωση των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν τα μέλη, στη μεγαλύτερη κατανόηση του περιεχομένου του ΚΠΑ, καθώς και στον επαρκέστερο σχεδιασμό των βελτιωτικών δράσεων, με αποτέλεσμα την αναβάθμιση των λειτουργιών της.

Συμπεράσματα

Στο ραγδαία εξελισσόμενο και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, το έθνος κράτος αδυνατεί να αντιμετωπίσει τα νέα δεδομένα και τις τρέχουσες εξελίξεις όπως την «έκρηξη» των τεχνολογιών, της πληροφορικής και των επικοινωνιών ή την οικονομική κρίση. Η Δημόσια Διοίκηση, τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, αλλάζει με ταχείς ρυθμούς και το αίτημα βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δημόσιων οργανισμών γίνεται περισσότερο επιτακτικό από ποτέ.

Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση από την αρχή της σύστασης του ελληνικού κράτους πάσχει από φαινόμενα διαφθοράς, κρατικής αυθαιρεσίας και πελατειοκρατίας (Μακρυδημήτρης, 1996, σελ. 370). Ο συγκεντρωτισμός της εξουσίας, η γραφειοκρατία, ο κομματισμός, η αδιαφάνεια και η αναποτελεσματικότητα των δημόσιων οργανισμών είναι μερικά από τα βασικά προβλήματα που έχουν ταλανίσει τον ελληνικό διοικητικό χώρο.

Το παραδοσιακό γραφειοκρατικό βεμπεριανό μοντέλο αδυνατεί να ανταπεξέλθει στα νέα δεδομένα και να αντιμετωπίσει τα παραπάνω προβλήματα. Η Δημόσια Διοίκηση περνά σε ένα μεταγραφειοκρατικό στάδιο, όπου απαιτούνται ριζικές μεταρρυθμιστικές τομές ώστε να ανταποκριθεί στο νέο πρόταγμα της εποχής, δηλαδή τη μετάβαση από τη διοίκηση στη διακυβέρνηση, χρησιμοποιώντας τις βασικές αρχές του δημοκρατικού πολιτεύματος, το κοινωνικό κράτος δικαίου, την αποτελεσματική και ποιοτική διοίκηση και αυτοδιοίκηση.

Η ανάγκη των δημόσιων οργανισμών να επανακτήσουν τη στρατηγική τους θέση στο σύγχρονο περιβάλλον, βάσει των αλλαγών που έχουν επέλθει σε αυτό, οδηγεί σε μια στροφή στην ποιότητα και στις αρχές της ΔΟΠ. Ταυτόχρονα, η απαίτηση για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες καθιστά επιτακτική τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των δημόσιων φορέων και την αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της λειτουργίας τους.

Το ΚΠΑ ως ένα εύχρηστο εργαλείο ΔΟΠ, παρέχει ένα πλαίσιο αυτοαξιολόγησης, με στόχο την βελτίωση της απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών. Μέσω της αυτοαξιολόγησης, οι δημόσιες οργανώσεις δύνανται να εντοπίσουν τα

δυνατά και αδύνατα σημεία τους και να σχεδιάσουν δράσεις βελτίωσης. Η βασική διαφορά του ΚΠΑ με άλλα εργαλεία και μοντέλα ποιότητας (ISO, EFQM), είναι ότι αναπτύχθηκε για να εφαρμοστεί κυρίως σε δημόσιες οργανώσεις, ανεξαρτήτως αντικειμένου ενασχόλησης, μεγέθους και σύνθεσης, με απλό και οικονομικό τρόπο. Επίσης, η εφαρμογή του ΚΠΑ δεν αποκλείει την εφαρμογή και άλλων μοντέλων ποιότητας, αλλά ενθαρρύνει τους δημόσιους φορείς να χρησιμοποιήσουν μοντέλα και τεχνικές ΔΟΠ, συμβάλλοντας στη δημιουργία μιας γενικότερης κουλτούρας ποιότητας.

Η ΔΟΠ και συγκεκριμένα η εφαρμογή του ΚΠΑ μπορεί να εξασφαλίσει στις δημόσιες υπηρεσίες την:

- ✚ ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών και την ικανοποίηση και εξυπηρέτηση των πολιτών,
- ✚ ακρίβεια και μείωση των αστοχιών, βελτιώνοντας την παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά τους,
- ✚ δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων για αλλαγή της νοοτροπίας των εργαζομένων, αυξάνοντας την καθημερινή τους απόδοση,
- ✚ κατανόηση του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας τους,
- ✚ υιοθέτηση μιας κουλτούρας ποιότητας, με κοινά αποδεκτά πρότυπα, η οποία θα οδηγήσει στην καλύτερη επικοινωνία και συνοχή των υπαλλήλων, στην αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος και εν τέλει στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης (Μπέσιλα-Βήκα, 2010, σελ. 17-39).

Τα οφέλη του ΚΠΑ μπορούν να γίνουν αντιληπτά και από τον αυξανόμενο αριθμό των χρηστών, που στην Ελλάδα φτάνουν τους 58³², ενώ στην Ευρώπη ξεπερνούν τους 2.000 χρήστες. Η ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών στα Συνέδρια Ποιότητας και η καθιέρωση των βραβείων ποιότητας βάσει της εφαρμογής του ΚΠΑ και των αποτελεσμάτων του, αποδεικνύουν ότι το ΚΠΑ δύναται να εφαρμοστεί από όλους τους οργανισμούς και να βελτιώσει άμεσα τις παρεχόμενες προς τους πολίτες υπηρεσίες. Το ΚΠΑ συμβάλλει στο να αναγνωρίσει η οργάνωση, όχι μόνο τα

³² Βάσει στοιχείων της Διεύθυνσης Ποιότητας & Αποδοτικότητας του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, μέχρι σήμερα έχουν εφαρμόσει το ΚΠΑ στην Ελλάδα 58 φορείς και συγκεκριμένα, 8 Υπουργεία, 11 Περιφέρειες, 5 Νομαρχίες, 30 Δήμοι, 3 ΝΠΔΔ, και 1 Ανεξάρτητη Αρχή.

αδύνατα αλλά και τα δυνατά της σημεία, με το να αναδεικνύει και να μεταλαμπαδεύει τις καλλίτερες πρακτικές και σε άλλους οργανισμούς, διευκολύνοντας έτσι τη συγκριτική μάθηση και πολλαπλασιάζοντας τα οφέλη της αυτοαξιολόγησης.

Προκειμένου να αξιολογηθεί η εφαρμογή του ΚΠΑ στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, εξετάστηκε η περίπτωση του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και συγκεκριμένα η εφαρμογή του ΚΠΑ στη Διεύθυνση Διοικητικού. Το εν λόγω Υπουργείο κατέχει κεντρική θέση μεταξύ των λοιπών Φορέων του Δημόσιου Τομέα, καθώς είναι αυτό, που πρωτίστως, εισάγει καινοτομίες και προωθεί σχέδια δράσης, για την αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης. Επιπρόσθετα, αποτελεί έναν φορέα – κόμβο, αφού συνδέεται με όλες τις Δημόσιες Υπηρεσίες στις οποίες παρέχει κατευθυντήριες οδηγίες, εξασφαλίζοντας, με αυτόν τον τρόπο, την αποτελεσματική λειτουργία τους.

Η Διεύθυνση Διοικητικού ασχολείται με όλα τα θέματα υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού του Υπουργείου καθώς και την εφαρμογή του σχετικού νομοθετικού πλαισίου. Έχει έντονα εσωστρεφή χαρακτήρα και εξυπηρετεί κατά βάση τον υπάλληλο, ο οποίος αποτελεί τον «εσωτερικό πελάτη» της.

Όπως προκύπτει από την έκθεση αξιολόγησης καθώς και από τα αποτελέσματα προσωπικής έρευνας με χρήση ανώνυμων ερωτηματολογίων, διαπιστώθηκαν τα ακόλουθα:

Η Διεύθυνση Διοικητικού στελεχώνεται από ένα ικανό ανθρώπινο δυναμικό με ποικίλες τεχνικές, γνωστικές και συμπεριφορικές ικανότητες. Το μεγάλο ποσοστό των αποφοίτων της ΕΣΔΔ καθώς και το μεγάλο ποσοστό των πτυχιούχων, φανερώνει ένα προσωπικό με πολλά προσόντα που μπορεί να αξιοποιηθεί κατάλληλα για την εισαγωγή οποιασδήποτε οργανωσιακής αλλαγής, όπως η εφαρμογή του ΚΠΑ. Ταυτόχρονα, η συμμετοχή των υπαλλήλων σε επιμορφωτικά σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης αναδεικνύει τη θέλησή τους για απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων, αποτελούν επομένως ένα δυναμικό προσωπικό που απομακρύνεται από την παραδοσιακή έννοια του δημόσιου υπάλληλου και μετουσιώνει όλα τα απαραίτητα χαρακτηριστικά για τη συγκρότηση μιας δυναμικής ομάδας, που δέχεται την αλλαγή και αναζητά κίνητρα για τη διαρκή αύξηση της απόδοσής του.

Ταυτόχρονα, η ηγεσία έχει κατορθώσει να διαμορφώσει ένα σαφές περίγραμμα της αποστολή και του οράματος της Διεύθυνσης, με τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων. Επίσης, στηρίζει το προσωπικό της, ενώ του παρέχει κίνητρα για την ενδυνάμωσή του.

Ωστόσο, καταγράφηκαν και σοβαρές αδυναμίες όπως η έλλειψη του κατάλληλου επικοινωνιακού προφίλ, με αποτέλεσμα οι υπάλληλοι του Υπουργείου να μην γνωρίζουν τα εγχειρήματα της Διεύθυνσης. Συγχρόνως, η έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής για την υποβοήθηση του προσωπικού στην εργασία του καθώς και η απουσία ενός ευέλικτου οργανογράμματος βάσει των νέων αναγκών της Διεύθυνσης και των σύγχρονων απαιτήσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελούν ορισμένα από τα προβλήματα που διαπίστωσε η ομάδα αξιολόγησης.

Σχετικά με την εφαρμογή του ΚΠΑ, διαπιστώθηκαν αδυναμίες και κενά κατά την προετοιμασία εφαρμογής του. Συγκεκριμένα, απουσίαζε ένα πλαίσιο συνολικής πολιτικής ποιότητας, στο οποίο θα μπορούσε να ενταχθεί και το ΚΠΑ, ενώ δεν τέθηκαν συγκεκριμένοι στόχοι για την αντιμετώπιση των αδύνατων σημείων της Διεύθυνσης, καθώς και δεν συνδέθηκε η εν λόγω εφαρμογή με την αντιμετώπιση καθορισμένων προβλημάτων. Επίσης, η εκπαίδευση των υπαλλήλων για την προετοιμασία εφαρμογής ήταν αποσπασματική με αποτέλεσμα να μην έχουν κατανοήσει τη βασική ορολογία και τον ακριβή τρόπο εφαρμογής του ΚΠΑ.

Η εφαρμογή του ΚΠΑ οδήγησε περισσότερο στη κατανόηση του τρόπου λειτουργίας της Διεύθυνσης και στη διάγνωση των δυνατών και αδύνατων σημείων και λιγότερο στη αντιμετώπιση των προβλημάτων της και στην αναβάθμιση των λειτουργιών της. Αυτό γίνεται φανερό από τα γενικά και αόριστα βελτιωτικά μέτρα που σχεδιάστηκαν, τα οποία δεν οδήγησαν στον προσδιορισμό ρεαλιστικών στόχων, με αποτέλεσμα την αδυναμία εφαρμογής τους. Η διάγνωση επομένως του υφιστάμενου τρόπου λειτουργίας της Διεύθυνσης δεν βοήθησε στην ποιοτική βελτίωση των στόχων και του προγράμματος δράσης της Υπηρεσίας.

Το παραπάνω συμπέρασμα αποδεικνύεται και από την ανάλυση του τρόπου σχεδιασμού και υλοποίησης των μέτρων βελτίωσης. Το πολύ χαμηλό ποσοστό αντιμετώπισης των αδύνατων σημείων, το χαμηλό ποσοστό υλοποίησης των δράσεων βελτίωσης, καθώς και οι λόγοι μη υλοποίησης (έλλειψη χρόνου, έλλειψη

οικονομικών πόρων, έλλειψη υποστήριξης), επιβεβαιώνουν τις αδυναμίες για την ουσιαστική ένταξη του ΚΠΑ στις δημόσιες οργανώσεις.

Ωστόσο, η εφαρμογή του ΚΠΑ βοήθησε τη Διεύθυνση να δώσει έμφαση, τα μετέπειτα χρόνια, στη βελτίωση και απλούστευση των διαδικασιών της. Η Διεύθυνση Διοικητικού, λόγω της φύσης των αρμοδιοτήτων της και του όγκου των εγγράφων που οφείλει να διεκπεραιώνει καθημερινά, υιοθέτησε νέες δράσεις για την διευκόλυνση των εργαζομένων και την εξυπηρέτηση των πελατών της, δηλαδή των υπαλλήλων του Υπουργείου.

Συγκεκριμένα, προχώρησε στη δημιουργία ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων με τα προσωπικά μητρώα των υπαλλήλων, εισήγαγε ένα ηλεκτρονικό σύστημα υποβολής αδειών που εξυπηρετεί τους εργαζόμενους και διευκολύνει τον έλεγχο, και δημιούργησε έναν ηλεκτρονικό κοινόχρηστο χώρο με όλα τα έγγραφα που δημιουργούνται σε καθημερινή βάση για την εξασφάλιση της συνέχειας και της πρόσβασης στην πληροφορία. Τέλος, συνεχίζει να θέτει νέους στόχους για την αναβάθμιση των λειτουργιών της, ένας από τους οποίους είναι και η μοντελοποίηση/ τυποποίηση των διαδικασιών.

Για την εισαγωγή και την αποτελεσματική εφαρμογή του ΚΠΑ απαιτείται η δέσμευση της ηγεσίας, και η διαμόρφωση μιας νέας κουλτούρας ποιότητας, ώστε να δημιουργηθεί το κατάλληλο περιβάλλον, όπου οι αξίες και οι αρχές τα ΔΟΠ θα αποτελούν μέρος της νοοτροπίας των υπαλλήλων. Επίσης, ο καθορισμός συγκεκριμένων στόχων και η προσαρμογή τους στις ιδιαιτερότητες του ελληνικού δημόσιου τομέα θα βοηθήσουν στην αποτελεσματικότερη εφαρμογή του ΚΠΑ.

Ταυτόχρονα, το ΚΠΑ θα πρέπει να ενταχθεί σε ένα συνολικό πλαίσιο πολιτικής ποιότητας για το δημόσιο τομέα με συγκεκριμένο επιχειρησιακό πρόγραμμα εφαρμογής. Η χρήση του ΚΠΑ θα μπορούσε να συνδέεται συμπληρωματικά και με άλλα εργαλεία ποιότητας για την αποτελεσματικότερη χρήση του (διάγραμμα ροής, κατάλογοι και χάρτες ελέγχου). Τέλος, η επανάληψη της εφαρμογής κρίνεται απαραίτητη, καθώς θα συμβάλλει στη μείωση των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν οι χρήστες, στη δημιουργία συγκρίσιμων πληροφοριών σε σχέση με την προηγούμενη εφαρμογή και στον επαρκέστερο σχεδιασμό μέτρων βελτίωσης, επιτυγχάνοντας πολλαπλές ωφέλειες για την οργάνωση, τους υπαλλήλους αλλά και τους πολίτες.

Η ποιότητα του κράτους και η ποιότητα της δημοκρατίας, δηλαδή η ποιότητα ζωής των πολιτών αποτελεί πρόκληση στρατηγικής σημασίας για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη της κάθε χώρας. Σε αυτό το πλαίσιο, τα εργαλεία και τα μοντέλα της ΔΟΠ μπορούν να συμβάλλουν στην επίτευξη της ζητούμενης ποιότητας και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημόσιων οργανώσεων. Το όλο το εγχείρημα, δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί αυτόματα, καθώς πρόκειται για μια διαδικασία που απαιτεί κόπο, χρόνο, υπομονή, καθώς και αλλαγή νοοτροπίας, ώστε να επιτευχθούν άριστα αποτελέσματα για τη διοίκηση και τη δημοκρατία και να προαχθεί το ευ ζην των πολιτών. Άλλωστε, όπως λέει ο Αριστοτέλης³³,

«Η Αριστεία είναι μια τέχνη που την κερδίζεις με εκπαίδευση και εθισμό.

Δεν ενεργούμε σωστά γιατί διαθέτουμε Αρετές ή Αριστεία.

Αντίθετα διαθέτουμε αυτά γιατί έχουμε ενεργήσει σωστά.

Είμαστε ό,τι συνεχώς κάνουμε.

Η Αριστεία λοιπόν δεν είναι μία ενέργεια, αλλά μία συνήθεια.»

³³http://www.greek-language.gr/greekLang/ancient_greek/tools/corpora/anthology/content.html?t=23,

τελευταία επίσκεψη: 19.9.2011

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία

1. Δερβιτσιώτης, Κ. (2001), *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
2. Δερβιτσιώτης, Κ. (2005), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Οικονομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα
3. Ζαβλανός, Μ. (2006), *Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
4. Θεοδώρου, Κ. Θ. (2009), *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις επιχειρήσεις και την εκπαίδευση*, 8.3.2009, <http://www.alfavita.gr/artra/art848a.php> [πρόσβαση 25.7.2011]
5. Κανελλόπουλος, Χ. (1995), *Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική Διοίκηση*, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα
6. Κανελλόπουλος, Χ. (2002), *Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού*, Κέντρο Ευρωπαϊκών Σπουδών Μάνατζμεντ ΕΠΕ, Αθήνα
7. Μακρυδημήτρης, Α., Μιχαλόπουλος, Ν. (2002), *Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
8. Μακρυδημήτρης, Α. (1996), *Η Διοίκηση σε κρίση*, Εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα
9. Μακρυδημήτρης, Α. (1996), *Δημόσια Διοίκηση: Αναδιοργάνωση και Μεταρρύθμιση στο κατώφλι του 21^{ου} αιώνα*, Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 4, Ιανουάριος
10. Μιχαλόπουλος, Ν. (2003), *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
11. Μιχαλόπουλος, Ν. (2007), *Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
12. Μπέσιλα-Βήκα, Ε., Νανόπουλος, Κ. (επιμ.), (2000), *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα: «Νέες Προσεγγίσεις Διαχείρισης»*, Ημερίδα, Πρακτικά 4.2.2000, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα
13. Μπουραντάς, Δ. (2002), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
14. Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

15. Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (1998), *Οργανωσιακή Θεωρία*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη
16. Παπαγεωργίου, Γ., Ραμματά, Μ., Αλεξόπουλος, Ν. (2009), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Θεωρία και Τεχνικές Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού*, Διδακτικές σημειώσεις Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Αθήνα
17. Πασσάς, Π. (2010), *Κείμενα Εφαρμογής Εργαλείων Δημοσίου Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*, Διδακτικές σημειώσεις Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα
18. Σπανός, Α. (1993), *Ολική Ποιότητα*, Γαλαίος Βιβλιοθήκη, Αθήνα
19. Σπηλιωτόπουλος, Επ. (2002), *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα
20. Στεφανάτος, Σ. (2000), *Ολική Ποιότητα*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
21. Τσιότρας, Γ. (2002), *Βελτίωση Ποιότητας*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
22. Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Ποιότητας & Αποδοτικότητας, (2007), *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης*, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα.
23. Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Ποιότητας & Αποδοτικότητας, (2009), *Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης*, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα.
24. Χυτήρης, Λ. (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά - Η ανθρώπινη Συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
25. Μακρυδημήτρης, Α., Χαλαζωνίτης, Κ., Σιούτη, Γ., Χλέπας, Ν., Χρυσανθάκης, Χ., Σπηλιωτόπουλος, Επ., Μιχαλόπουλος, Ν., Σπανού, Κ. (2001), *Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα
26. Παπαλεξανδρή, Ν., Παλαιοκρασσάς, Σ., Μακρυδημήτρης, Α., Χαλάς, Γ., Χυτήρης, Λ., Αναγνωστέλης, Γ., Μπουραντάς, Δ. Κανελλόπουλος, Χ. (επιμ.), (1990), *Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης*, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα
27. Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (1998), *Επιτροπή για την εξέταση της Μακροπρόθεσμης Οικονομικής Πολιτικής, Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση: Πρόταση Αλλαγών*, Αθήνα

Ξενογλώσση βιβλιογραφία

28. Aucoin, P., Heintzman, R. (2000), *The Dialectics of Accountability for Performance in Public Management Reform*, Peter's G.B, Savoie, D. J., *Governance in the 21st Century, Revitalizing the Public Service*, McGill-Queen's Press, London
29. Barad, M. (1996), *Total Quality Management*, International Encyclopedia of Business and Management, Warner, M. ed., vol. 5, Routledge, London
30. Beckford, J. (2002), *Quality*, Routledge - Taylor & Francis Group, London.
31. Berry, T. (1991), *Managing the Total Quality Transformation*, Mc Graw - Hill, New York
32. Blumberge, M., Pringle, P. C. (1982), *The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance*, Academy of Management Review, Vol. 7
33. Cronin, J., Taylor, S. A. (1992), *Measuring Service Quality: A reexamination and Extension*, Journal of Marketing, 56 (July), American Marketing Association, Birmingham
34. Crosby, P. (1979), *Quality is free*, McGraw Hill, New York
35. Deming, E. (1986), *Out of the crisis*, MIT Press, Massachusetts
36. Doherty, T.L., Horne, T. (2002), *Managing Public Services - Implementing Changes, A thoughtful approach to the practice of management*, Routledge, London
37. Engel, C. (2002), *Common Assessment Framework: The State of Affairs*, EIPASCOPE, Maastricht
38. Feingebbaum, B., Armand V. (1991), *Total Quality Control*, Hill International, USA
39. Ferlie, E., Pettigrew, A. (1996), *The New Public Management in Action*, Oxford University Press, United Kingdom
40. Halachmi, A. (1995), *Measure of Excellence-Quality Innovation and Measurement in Public Sector*, Peter Lang Verlag, Frankfurt
41. James, P. (1996), *Total Quality Management*, Prentice Hall, London
42. Johnson, G., Scholes, K. (2001), *Exploring Public Sector Strategy*, Pearson Education, Essex
43. Juran, J. (1999), *Juran's Quality Handbook*, McGraw Hill, New York

44. Kondo, Y. (1992), *Quality Education in Japan, Proceedings of 3rd European Quality Conference*, Rome
45. Kotter, P. J. (1999), *John P. Kotter on what leaders really do*, Harvard Business Review, Boston
46. Löffler, E. (2002), *Defining Quality in Public Administration*, Working Group on Better Quality Administration for the Public in Central and Eastern Europe, NISPAcee Conference, Bratislava
47. Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1985), *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, Journal of Marketing, vol.49, USA
48. Porter, J. L., Tanner, J. S. (2004), *Assessing Business Excellence: A guide to Business Excellence*, Elsevier, London
49. Price, F., Smith, D. J., Roche, J. K., Celinski, D., Plummer, R., Seaver, M., Newton, D. (1994), *Gower Handbook of Quality Management*, Gower Publishing LTD, England
50. Psychogios, A. (2010), *A four Fold Regional - Specific Approach to TQM: The case of Southern Eastern Europe*, International Journal of Quality & Reliability Management, Emerald EarlyCite, United Kingdom
51. Rea, P.J., Kerzner, H. (1997), *Strategic Planning - A Practical Guide*, John Wiley and Sons, USA
52. Schermerhorn, J. (1984), *Management for Productivity*, Wiley, USA
53. Shergold, K., Reed, D. (1996), *Striving for Excellence: How Self-Assessment using the Business Excellence Model can result in step improvements in all areas of business activities*, The TQM magazine, 8 (6), Emerald EarlyCite, United Kingdom
54. Steiss, W. A. (2003), *Strategic Management for Public and non-profit organizations*, Marcel Dekker, New York
55. Thjis, N., Staes, P. (2010), *From Self-Assessment to External Feedback-Labeling*, Effective CAF users, EIPASCOPE, Maastricht
56. Thjis, N., Staes, P. (2005), *Report on the State Affairs of the Common Assessment Framework after five years*, EIPASCOPE, Maastricht

Σχετικό νομοθετικό πλαίσιο και εγκύκλιοι

57. Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α'/11.2.2004): «Καθιέρωση συστήματος Διοίκησης με στόχους, μέτρηση αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»
58. Ν. 3242/2004 (ΦΕΚ 102/Α'/24.5.2004): «Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της Κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους ΟΤΑ»
59. Π.Δ. 320/1988 (ΦΕΚ 149/Α'/5.7.1988): «Οργανισμός Υπηρεσιών του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης»
60. Π.Δ. 373/1995 (ΦΕΚ 201/Α'/14.9.1995): «Συγχώνευση των Υπουργείων Προεδρίας της Κυβέρνησης και Εσωτερικών στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και καθορισμός των αρμοδιοτήτων του»
61. Π.Δ. 400/1995 (ΦΕΚ 226/Α'/1.11.1995): «Σύσταση Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης και καθορισμός των αρμοδιοτήτων της.»
62. Π.Δ. 142/2006 (ΦΕΚ 158/Α'/27.7.2006): «Σύσταση του Αυτοτελούς Τμήματος Ποιότητας και Αποδοτικότητας και Τμήματος Διευκόλυνσης Προσβασιμότητας Ατόμων με Αναπηρία»
63. Π.Δ. 65/2011 (ΦΕΚ 147/Α'/27.6.2011): «Διάσπαση του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στα Υπουργεία α) Εσωτερικών και β) Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, συγχώνευση των Υπουργείων Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας και Θαλάσσιων Υποθέσεων, Νήσων και Αλιείας, στο Υπουργείο Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας και μεταφορά στον Πρωθυπουργό των Γενικών Γραμματειών Ενημέρωσης και Επικοινωνίας και στο Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων της Γενικής Γραμματείας Νέας Γενιάς»
64. Κοινή Απόφαση Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης - Οικονομίας και Οικονομικών υπ' αριθμ. ΔΙΠΑ/9381/8.5.2006 (ΦΕΚ 583/Β'/2006) όπως τροποποιήθηκε με την αριθμ. ΔΙΠΑ/Φ7.1/16228/22.7.2008, «Ειδικά Βραβεία Δημόσιων Υπηρεσιών» (ΦΕΚ 1516/Β'/1.8.2008)

65. Απόφαση του Υφυπουργού Εσωτερικών υπ' αριθμ. ΔΙΠΑ/Φ.4.2.1/21153 (ΦΕΚ 1836/Β'3.9.2009): «Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών»
66. Εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΔΙΠΑ/Φ.1/οικ.9537/12.4.2007) με θέμα: Οδηγίες για τη Σύσταση και Λειτουργία της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης και το ρόλο του Προέδρου

Διαδικτυακοί τόποι

67. Δικτυακή Πύλη Ευρωπαϊκής Ένωσης: www.europa.eu
68. Διοικητικό Επιμελητήριο Ελλάδος: www.dee.gr
69. Εθνικό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης: www.syzefxis.gov.gr
70. Εκπαιδευτικό Δίκτυο Ενημέρωσης: www.alfavita.gr/artra/index.php
71. Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης: www.elot.gr
72. Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης: www.eupan.eu
73. Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης: www.eipa.eu
74. Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας: www.efqm.org
75. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης: <http://cafcommunity.eipa.eu>
76. Μητρώο Μισθοδοτούμενων Δημοσίου: <http://apografi.gov.gr>
77. Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης: www.oecd.org
78. Οργανισμός Παγκόσμιας Τράπεζας: www.worldbank.org
79. Πύλη για την Ελληνική Γλώσσα: www.greek-language.gr
80. Πρότυπο Πιστοποίησης ISO: www.iso.org
81. Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης: www.gspa.gr

Παράρτημα

ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΕΝΟ 1

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

A. Γενικά Στοιχεία

1. Εκπαιδευτικό επίπεδο:

ΔΕ ☐ ΤΕ ☐ ΠΕ ☐

Μεταπτυχιακό ☐ Διδακτορικό ☐

2. Ιεραρχικό Επίπεδο:

Υπάλληλος ☐ Προϊστάμενος Τμήματος ☐ Προϊστάμενος Διεύθυνσης ☐

Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης ☐

3. Ρόλος στην ομάδα αυτοαξιολόγησης

3.1 Επικεφαλής ομάδας.....☐

Μέλος ομάδας.....☐

3.2 Επικεφαλής ομάδας βελτίωσης.....☐

Μέλος ομάδας βελτίωσης.....☐

B. Εφαρμογή του Κ.Π.Α.

1. Για ποιους λόγους αποφάσισε η Υπηρεσία σας να εφαρμόσει το Κ.Π.Α.;

α) Για την αναβάθμιση των λειτουργιών της.....☐

β) Για τον εντοπισμό των αδύνατων σημείων της.....☐

γ) Για την ευαισθητοποίηση των υπαλλήλων σε θέματα ποιότητας..... ☐

δ) Για την αλλαγή της κουλτούρας της Υπηρεσίας..... ☐

ε) Γιατί επιβλήθηκε από την ανώτατη διοίκηση και την πολιτική ηγεσία..... ☐

ζ) Άλλος λόγος.....
.....
.....

2. Πως πληροφορηθήκατε για την ύπαρξη του Κ.Π.Α.;

α) Μέσω της σχετικής εγκυκλίου..... ☐

β) Από την ιστοσελίδα του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης &
Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης..... ☐

3. Με ποιον από τους παρακάτω τρόπους προετοιμαστήκατε για την εφαρμογή του Κ.Π.Α.;

α) Απλή παρουσίαση του Κ.Π.Α..... ☐

β) Επιμόρφωση των μελών της ομάδας..... ☐

γ) Άλλο.....
.....
.....

4. Πώς συμμετείχατε στην Ομάδα Αυτο-αξιολόγησης;

Εθελοντικά..... ☐

Λόγω επιβολής από την ανώτατη Διοίκηση..... ☐

5. Ποιες δυσκολίες συναντήσατε κατά την εφαρμογή του Κ.Π.Α.;

- α) Δυσκολία κατανόησης του περιεχομένου των κριτηρίων και υποκριτηρίων..... ☐
- β) Δυσκολία κατανόησης του τρόπου βαθμολόγησης..... ☐
- γ) Μη υποστήριξη της όλης διαδικασίας από την ηγεσία του Φορέα..... ☐
- δ) Ανεπάρκεια χρόνου που διατέθηκε για ενημέρωση και εκπαίδευση υπαλλήλων..... ☐
- ε) Αντίδραση υπαλλήλων στην αλλαγή..... ☐
- ζ) Απαξίωση της έννοιας της αξιολόγησης συνολικά..... ☐
- η) Καμία δυσκολία..... ☐

Γ. Ωφέλειες- Αποτελέσματα

6. Ποιες θεωρείτε ότι ήταν οι κύριες ωφέλειες από την εφαρμογή του Κ.Π.Α. στην υπηρεσία σας;

- α) Ακριβής διάγνωση του τρόπου λειτουργίας της Υπηρεσίας..... ☐
- β) Καλύτερη κατανόηση των προβλημάτων της Υπηρεσίας..... ☐
- γ) Προσδιορισμός ρεαλιστικών στόχων για την Υπηρεσία..... ☐
- δ) Εξοικείωση των στελεχών της Υπηρεσίας με θέματα ποιότητας..... ☐
- ε) Αύξηση του ενδιαφέροντος των υπαλλήλων για την υπηρεσία τους..... ☐
- ζ) Κανένα όφελος..... ☐

7. Μετά την ολοκλήρωση της αυτο-αξιολόγησης υλοποιήθηκαν τα βελτιωτικά μέτρα που σχεδιάστηκαν;

ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐ ΟΡΙΣΜΕΝΑ ΜΟΝΟ ☐

8. Για ποιους λόγους δεν υλοποιήθηκαν ορισμένα μέτρα βελτίωσης;

- α) Έλλειψη χρόνου..... ☐

- β) Έλλειψη υποστήριξης από την ανώτατη διοίκηση..... ☐
- γ) Έλλειψη οικονομικών πόρων..... ☐
- δ) Έλλειψη θέλησης για αλλαγή και βελτίωση..... ☐
- ε) Τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης δεν ήταν συγκεκριμένα..... ☐
- ζ) Τα μέτρα βελτίωσης δεν σχεδιάστηκαν σωστά..... ☐
- η) Άλλο..... ☐
-
-

9. Μετά την ολοκλήρωση του Κ.Π.Α. τι πιστεύετε ότι πέτυχε ή αναμένετε να πετύχει η Υπηρεσία σας;

- α) Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών..... ☐
- β) Μεγαλύτερη ικανοποίηση πολιτών..... ☐
- γ) Βελτίωση απόδοσης υπαλλήλων..... ☐
- δ) Καλύτερες σχέσεις του προσωπικού με την ηγεσία..... ☐
- ε) Άλλο..... ☐
-
-

Δ. Συνολικές εκτιμήσεις Προτάσεις

10. Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι θα βοηθούσαν στη διάδοση και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα του Κ.Π.Α.;

- α) Σχεδιασμός και εφαρμογή μιας συνολικής πολιτικής ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα..... ☐
- β) Εισαγωγή κινήτρων για την εφαρμογή του Κ.Π.Α..... ☐
- γ) Καλύτερη οργάνωση, συντονισμός και παρακολούθηση της εφαρμογής..... ☐

δ) Καλύτερη εκπαίδευση υπαλλήλων..... ☐

ε) Σύνδεση εφαρμογής του Κ.Π.Α. με άλλα εργαλεία και συστήματα ποιότητας ☐

ζ) Ανταλλαγή εμπειριών με άλλες υπηρεσίες που εφαρμόζουν το Κ.Π.Α. και με υπηρεσίες των κρατών- μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης..... ☐

η) Εξωτερική βοήθεια από τον ιδιωτικό τομέα..... ☐

θ) Άλλο.....
.....
.....

11. Ποια είναι η συνολική σας εκτίμηση για το Κ.Π.Α.;

α) Συμβάλλει στην εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας..... ☐

β) Συμβάλλει στην αυτό- διάγνωση των δημόσιων υπηρεσιών..... ☐

γ) Διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση..... ☐

δ) Συμβάλλει στην αναβάθμιση των λειτουργιών της Υπηρεσίας..... ☐

ε) Άλλο.....
.....
.....

12. Υπάρχουν άλλα σχόλια που θα θέλατε να κάνετε σχετικά με το Κ.Π.Α. και την εφαρμογή του;

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ΤΕΛΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ
ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ

ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΕΝΟ 2α): Συστήματα βαθμολόγησης ΚΠΑ

ι) Σύστημα Απλής Βαθμολόγησης

Πίνακας 1: Βαθμολόγηση κριτηρίων προϋποθέσεων

Φάση Κύκλου Ποιότητας	Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων	Βαθμολογία	ΚΠΑ 2005
	Έλλειψη δραστηριότητας ή πληροφορίας για το συγκεκριμένο αντικείμενο	0-10	0
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	Ύπαρξη προγραμματισμού για την πραγματοποίηση δράσεων	11-30	1
ΕΚΤΕΛΕΣΗ	Εφαρμογή δράσεων	31-50	2
ΕΛΕΓΧΟΣ	Επιθεώρηση εφαρμογής δράσεων	51-70	3
ΑΝΑΔΡΑΣΗ	Τροποποίηση λειτουργίας με βάση τα αποτελέσματα επιθεώρησης	71-90	4
ΠΕΕΑ	Συνεχής και ολοκληρωμένη βελτίωση του κύκλου ποιότητας	91-100	5

Πίνακας 2: Βαθμολόγηση κριτηρίων αποτελεσμάτων

Ομάδα Αξιολόγησης Αποτελεσμάτων	Βαθμολογία	ΚΠΑ 2005
Απουσία μετρήσιμων αποτελεσμάτων ή έλλειψη σχετικών πληροφοριών	0-10	0
Μετρήσιμα αποτελέσματα με αρνητικές τάσεις και αποκλίσεις από τους βασικούς στόχους	11-30	1
Αποτελέσματα με σταθερές τάσεις ή επιτυχία ορισμένων από τους βασικούς στόχους	31-50	2
Αποτελέσματα με τάσεις βελτίωσης- επιτυχίας στους περισσότερους στόχους	51-70	3
Αποτελέσματα με σημαντική πρόοδο σε όλους τους βασικούς στόχους	71-90	4
Επίτευξη άριστων αποτελεσμάτων διαχρονικά και συγκριτική αξιολόγηση με άλλες δημόσιες οργανώσεις	91-100	5

ii) Σύστημα Αναλυτικής-Παραμετροποιημένης Βαθμολόγησης

Πίνακας 3: Βαθμολόγηση κριτηρίων προϋποθέσεων

Φάση κύκλου ποιότητας	Κλίμακα Βαθμολογίας	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	90-100
	Αποδείξεις	Καμία	Λίγες	Επαρκείς	Αρκετές	Εξαιρετικές	Άριστες
Προγραμματισμός	Βάσει προσδοκιών μετόχων ανά τακτά χρονικά διαστήματα						
	Βαθμολογία						
Εκτέλεση	Βάσει συγκεκριμένων διαδικασιών ανά τακτά χρονικά διαστήματα						
	Βαθμολογία						
Έλεγχος	Παρακολούθηση διαδικασιών με δείκτες μέτρησης και αναθεώρησή τους						
	Βαθμολογία						
Ανάδραση	Διορθωτικές και βελτιωτικές δράσεις						
	Βαθμολογία						
							Σύνολο/400
							Βαθμός/100

Πίνακας 4: Βαθμολόγηση κριτηρίων αποτελεσμάτων

Βαθμολογική Κλίμακα	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Κατεύθυνση τάσεων	Καμία μέτρηση	Αρνητική τάση	Σταθερή τάση ή ελαφρά πρόοδος	Σταθερά ανοδική πορεία	Σημαντική ή πρόοδος	Θετικές συγκρίσεις με όμοιες οργανώσεις
Βαθμολογία						
Επίπεδο υλοποίησης στόχων	Καμία πληροφoρία	Μη υλοποίηση στόχων	Υλοποίηση ελάχιστων στόχων	Επίτευξη βασικών στόχων	Επίτευξη περισσότερων στόχων	Όλοι οι στόχοι υλοποιούνται
Βαθμολογία						
						Σύνολο /200
						Βαθμός /100

2β) Εφαρμογές του ΚΠΑ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

α/α	Είδος Φορέα	Αριθμός Φορέων που το εφάρμοσαν	Εφαρμογές
1	Υπουργεία	8	16
2	Περιφέρειες	11	45
3	Νομαρχίες	5	7
4	Δήμοι	30	46
5	ΝΠΔΔ	3	4
6	ΑΔΑ	1	1
	Σύνολο	58	119

Πηγή: ΥΠΔιΜΗΔ, Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας

ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΕΝΟ 3

Εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης (ΔΠΑ/Φ.1/οικ.9537/12.4.2007) με θέμα: Οδηγίες για τη Σύσταση και Λειτουργία της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης και το ρόλο του Προέδρου.

Αθήνα, 12 Απρίλιου 2007

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ,
ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ
ΚΑΛΥΤΕΡΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ

Ταχ. Δ/ση: Βασ. Σοφίας 15
106 74, Αθήνα
Πληροφορίες: Π. Ταγκαλάκης
Ερ. Παπαθανάκου
Τηλέφωνα: 210-33.93.474
210-33.93.327
Fax : 210-33.93.329

Αριθμ.Πρωτ.:
ΔΠΑ/Φ.1/οικ.9537

Αποστολή με ηλεκτρονικό
ταχυδρομείο

ΠΡΟΣ :

Όπως ο πίνακας

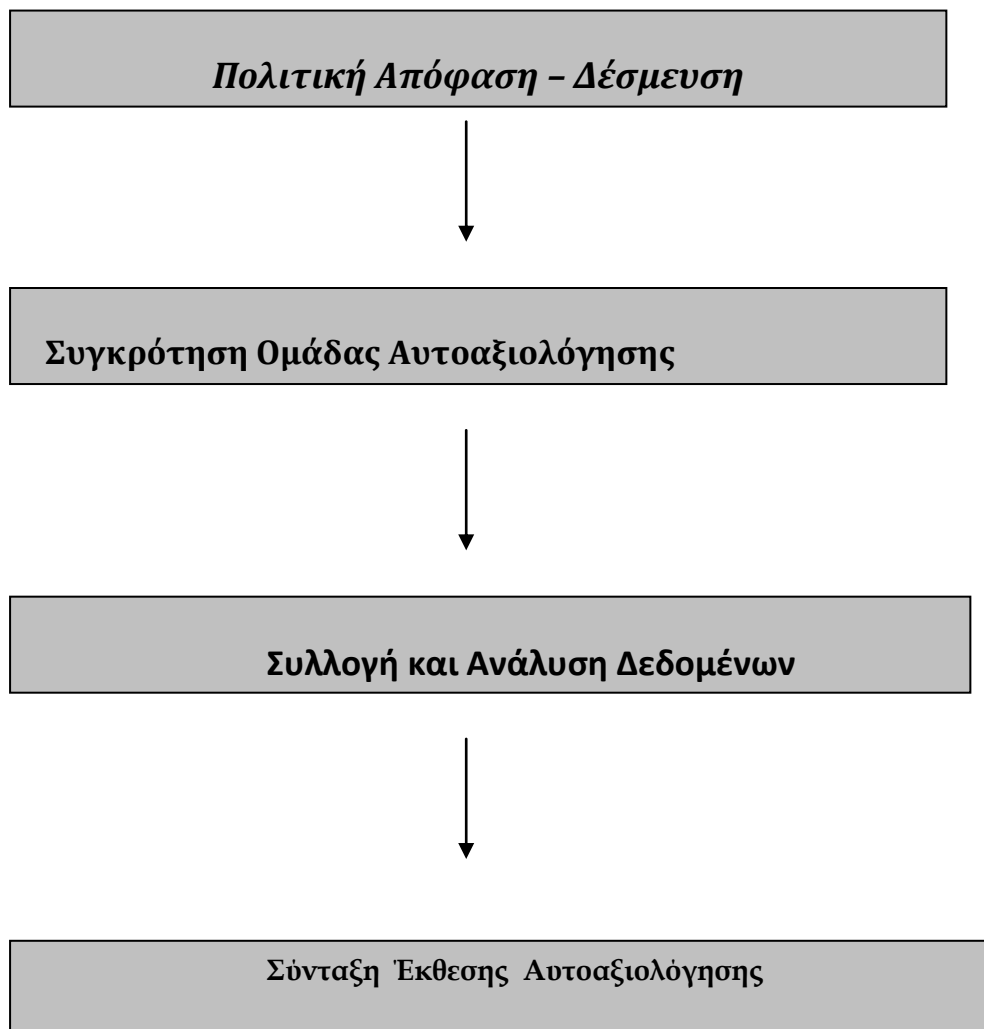
αποδεκτών

ΘΕΜΑ: «Οδηγίες για τη Σύσταση και Λειτουργία της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης και το ρόλο του Προέδρου»

Η εισαγωγή και καθιέρωση ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη διαρκή και ουσιαστική διοικητική βελτίωση. Στην κατεύθυνση αυτή εγγράφεται η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) το οποίο είναι ένα εύχρηστο, χρήσιμο και με χαμηλό κόστος εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την αυτοαξιολόγηση των δημοσίων οργανώσεων.

Με την ευκαιρία της έκδοσης του αναθεωρημένου Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης καθώς και του Οδηγού Εφαρμογής του, επισημαίνονται κάποια κρίσιμα σημεία για την επιτυχή εφαρμογή τους από τις υπηρεσίες.

Η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης σε μια υπηρεσία θα πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω περιγραφόμενα στάδια όπως απεικονίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα φάσεων :



1^ο Στάδιο : Πολιτική Απόφαση – Δέσμευση

Βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης είναι η λήψη της απόφασης από την πολιτική ηγεσία για την έναρξη της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης. Η εξασφάλιση της ενεργούς και συστηματικής υποστήριξης από την πολιτική ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης πρέπει να εκφραστεί έμπρακτα μέσω ενεργειών όπως π.χ. η διοργάνωση ειδικής εκδήλωσης για την ενημέρωση και την

συμμετοχή όλου του προσωπικού και ο ορισμός υπεύθυνου /επικεφαλής υπαλλήλου (project leader).

Ακολουθεί η έκδοση απόφασης για τη συγκρότηση αντιπροσωπευτικής Ομάδας Έργου καθώς και για τον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (σε όλη τη Δημόσια Οργάνωση ή σε ορισμένες μονάδες).

Στη συνέχεια η Δημόσια Οργάνωση, η οποία πρόκειται να εφαρμόσει το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης θα πρέπει να ξεκινήσει με την εκπόνηση ενός σχεδίου δράσης όπου θα περιγράφονται το χρονοδιάγραμμα και η διαδικασία για την υλοποίηση του εγχειρήματος.

2^ο Στάδιο : Συγκρότηση Ομάδας Αυτοαξιολόγησης

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο για την επιτυχή εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης έχει η Ομάδα Έργου - Αυτοαξιολόγησης. Θα πρέπει, λοιπόν, να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην συγκρότηση και στον τρόπο λειτουργίας της Ομάδας. Η Ομάδα που θα δημιουργηθεί πρέπει να μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά και να είναι ικανή να παρέχει ακριβή και λεπτομερή εσωτερική απεικόνιση της Δημόσιας Οργάνωσης.

Η σύνθεση της Ομάδας πρέπει να αντιπροσωπεύει όλες τις υπηρεσίες και τα ιεραρχικά επίπεδα της δομής της Δημόσιας Οργάνωσης, καθώς και τις κατηγορίες προσωπικού που υπηρετούν σε αυτήν.

Ειδικότερα :

1. Τα μέλη της Ομάδας πρέπει να προέρχονται από ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών της Δημόσιας Οργάνωσης, από διαφορετικούς κλάδους και κατηγορίες προσωπικού.
2. Ο συνολικός αριθμός των εμπλεκόμενων υπαλλήλων θα εξαρτηθεί από το εύρος του πεδίου εφαρμογής και το συνολικό αριθμό των υπαλλήλων της Δημόσιας Οργάνωσης. Σε κάθε περίπτωση όμως, ένα ευέλικτο σχήμα θα ήταν μια ομάδα 7-9 ατόμων.

Όσον αφορά τον τρόπο λειτουργίας της Ομάδας θα πρέπει να επισημανθούν τα ακόλουθα:

1. Είναι απαραίτητο να καθοριστεί από την Ομάδα ένα χρονοδιάγραμμα όπου θα καθορίζονται η διάρκεια και τα στάδια της διαδικασίας εφαρμογής του Κ.Π.Α.
2. Πρέπει να ρυθμιστούν διαδικαστικά θέματα λειτουργίας της Ομάδας (π.χ. αν θα τηρούνται πρακτικά συνεδριάσεων, αν οι συναντήσεις θα είναι προκαθορισμένες ή μη) και να διασφαλιστεί η αποτελεσματική και έγκυρη επικοινωνία των μελών της (π.χ. μέσω ανταλλαγής τηλεφώνων, φαξ, διευθύνσεων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου).
3. Τα μέλη της Ομάδας θα πρέπει να ενημερωθούν για τη διαδικασία αξιολόγησης ώστε να είναι σύμφωνη με το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, τον Οδηγό Εφαρμογής, και τις άλλες κατευθυντήριες γραμμές που έχουν δοθεί από τη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.
4. Θα πρέπει να γίνει διανομή του σχετικού έντυπου υλικού στα μέλη της Ομάδας (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και Οδηγός Εφαρμογής).
5. Ο Πρόεδρος της Ομάδας θα μπορούσε να προβεί σε εσωτερική κατανομή καθηκόντων/αρμοδιοτήτων μεταξύ των μελών.
6. Θα πρέπει να προσδιοριστούν τα στοιχεία τεκμηρίωσης και να συνταχθεί δελτίου των εν λόγω στοιχείων σε πίνακα βάσει του Οδηγού Εφαρμογής του Κ.Π.Α..
7. Θα πρέπει να γίνει καθορισμός του τρόπου συλλογής των απαραίτητων στοιχείων τεκμηρίωσης βαθμολογίας
8. Θα πρέπει να ορισθούν οι υπαλλήλων που θα κληθούν να απαντήσουν στα δομημένα ερωτηματολόγια. Η επιλογή πρέπει να είναι αντιπροσωπευτική και για το σκοπό αυτό η Ομάδα μπορεί να συνεργαστεί με τους Προϊσταμένους των αντίστοιχων υπηρεσιών.

Στο παράρτημα της εγκυκλίου επισυνάπτεται υπόδειγμα σχεδίου απόφασης για τη σύσταση Ομάδας Αυτοαξιολόγησης.

Περισσότερες πληροφορίες για τη σύσταση και τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας υπάρχουν στο βιβλίο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και στον Οδηγό Εφαρμογής του. Είναι χρήσιμο να γίνει αξιοποίηση των κατευθύνσεων του Οδηγού Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (όπως αναπτύσσονται στο κεφάλαιο 3 Οδηγού Εφαρμογής) και να υπάρχει συνεργασία με τη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., η οποία έχει και την αρμοδιότητα της ενημέρωσης και προετοιμασίας των μελών της Ομάδας και μέσω της οποίας θα υποστηριχθεί αποτελεσματικά η αποστολή της.

3^ο Στάδιο : Συλλογή και Ανάλυση Δεδομένων

Στο στάδιο αυτό γίνεται η συλλογή και η επεξεργασία των προσδιορισθέντων στοιχείων τεκμηρίωσης, η βαθμολόγηση και η σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης. Αναλυτικότερα προβλέπεται:

- Διενέργεια συνεντεύξεων, συμπλήρωση δομημένων ερωτηματολογίων από τους προκαθορισμένους υπαλλήλους
- Συλλογή και επεξεργασία των δομημένων ερωτηματολογίων από τα μέλη της Ομάδας Αξιολόγησης που έχουν αναλάβει το συγκεκριμένο έργο καθώς και των υπολοίπων στοιχείων τεκμηρίωσης
- Συζήτηση και αξιολόγηση των συλλεχθέντων στοιχείων
- Βαθμολόγηση των παραδειγμάτων–υποκριτηρίων-κριτηρίων
- Σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης

4^ο Στάδιο : Σύνταξη Έκθεσης Αυτοαξιολόγησης

Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης πέρα από την σύνταξη της σχετικής έκθεσης αξιολόγησης πρέπει να οδηγήσει στην υποβολή έκθεσης βελτιωτικών μέτρων. Στο τελικό στάδιο προβλέπεται:

- Εξαγωγή συμπερασμάτων και καταγραφή δυνατών-αδύνατων σημείων ώστε να αποτελέσουν βάση για το σχεδιασμό μεσο-μακροπρόθεσμου προγράμματος διοικητικής βελτίωσης
- Προσδιορισμός των πεδίων πολιτικής που χρήζουν βελτιωτικών παρεμβάσεων
- Καθορισμός συγκεκριμένων εξειδικευμένων πεδίων δράσεων βελτίωσης και προσδιορισμός του σχετικού χρονοδιαγράμματος

Ο ρόλος του Προέδρου της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης

Ο ρόλος του Προέδρου της ομάδας είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την καλή λειτουργία της ομάδας και την επίτευξη του στόχου της την εφαρμογή του Κ.Π.Α. και τη σύνταξη σχετικής έκθεσης. Ο Πρόεδρος θα πρέπει να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες για την εύρυθμη και αποτελεσματική ομαδική εργασία και για το λόγο αυτό θα πρέπει να:

1. Διαμορφώσει και να αναπτύξει το όραμα και την αποστολή της ομάδας έτσι ώστε όλοι όσοι συμμετέχουν στην ομάδα να νιώσουν κοινωνοί-πρεσβευτές του οράματος αυτού. Το όραμα και η αποστολή θα πρέπει να γνωστοποιηθεί από τον Πρόεδρο, να μεταδοθεί στα μέλη της ομάδας έτσι ώστε να αποτελέσει παράγοντα κινητοποίησης τους για την εκπλήρωσή του σκοπού της ομάδας.

2. Καλλιεργήσει κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης, σεβασμού και συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Στην ανάπτυξη αρμονικής συνεργασίας, σεβασμού και εμπιστοσύνης στο πλαίσιο μίας ομάδας συντελεί η υιοθέτηση ενός αξιακού πλαισίου που εμπεριέχει τη διαφάνεια και την ηθική και στηρίζεται σε κοινές αξίες και αρχές, όπως η συναίνεση, η συμμετοχή, η ποικιλομορφία, η ισότητα, η αλληλεγγύη. Σημαντικό ρόλο, επίσης, παίζει η ύπαρξη ενός περιβάλλοντος που ευνοεί την ανοικτή επικοινωνία και η ελευθερία έκφρασης στο πλαίσιο της ομάδας

3. Κατευθύνει τη διαδικασία, εξασφαλίζοντας την πρόοδο του έργου. Για το λόγο αυτό πρέπει να καθορίζει εσωτερικούς κανόνες και διαδικασίες λειτουργίας της Ομάδας. Οι κανόνες πρέπει να εξασφαλίζουν τη συμμετοχή όλων στη διαδικασία, την διατύπωση αιτιολογημένων απόψεων για τα υπό εξέταση θέματα. Θα πρέπει, επίσης, να

εξασφαλίζει την ύπαρξη συνεργειών που θα οδηγούν σε αποφάσεις που είναι καλύτερες από το σύνολο των ατομικών αποφάσεων. Να αναθέτει καθηκόντα/ευθύνες ανάλογα με το προφίλ του κάθε μέλους. Επιπλέον, θα πρέπει να θέτει διευκρινιστικές ερωτήσεις και να συνοψίζει ανά τακτά διαστήματα τις απόψεις που έχουν διατυπωθεί.

Οι Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού των Υπουργείων, Γενικών και Ειδικών Γραμματειών, των Περιφερειών, σε συνεργασία με τις Διευθύνσεις/ Τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας, όπου υφίστανται, καθώς και η Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας ΟΤΑ του ΥΠΕΣΔΔΑ παρακαλούνται να κοινοποιήσουν την παρούσα εγκύκλιο στις Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού των φορέων που εποπτεύουν και στους Ο.Τ.Α. α' βαθμού αντίστοιχα.

Η παρούσα εγκύκλιος, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, καθώς και ο Οδηγός Εφαρμογής βρίσκονται στο δικτυακό τόπο της Υπηρεσίας μας, www.gspa.gr, στη διαδρομή *Δημόσια Διοίκηση/ Εκσυγχρονισμός/ Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας*. Για διευκρινίσεις επί του περιεχομένου της εγκυκλίου, οι ενδιαφερόμενες Υπηρεσίες μπορούν να απευθύνονται στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Ο Υπουργός

Προκόπιος Παυλόπουλος

Συνημμένα:

Υπόδειγμα Απόφασης Συγκρότησης Ομάδας Αυτοξιολόγησης



ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΑΠΟΦΑΣΗΣ
ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΜΗΜΑ	Αθήνα, 2007 Α.Π. :
Ταχ. Δ/ση : Ταχ. Κώδικας : Πληροφορίες : Τηλέφωνο : Fax :	<u>ΠΡΟΣ:</u> <u>ΚΟΙΝ:</u>

**ΘΕΜΑ : «Συγκρότηση και ορισμός μελών Ομάδας Εργασίας για την εφαρμογή του
Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στη».**

ΑΠΟΦΑΣΗ

Έχοντας υπόψη:

1. Τις διατάξεις:
 - α) του άρθρου 18 παρ. 18 του Ν.2503/97 (ΦΕΚ 107/Α/30.5.97) «Διοίκηση, οργάνωση, στελέχωση της Περιφέρειας, ρύθμιση θεμάτων για την τοπική αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις».
 - β) του άρθρου 7 του Ν. 3469/06 (ΦΕΚ 131/Α/28.6.06) «Εθνικό Τυπογραφείο, Εφημερίς της Κυβερνήσεως και Λοιπές διατάξεις»
 - γ) του Π.Δ..... «Οργανισμός.....»
3. δ) της αριθ.απόφασης «Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και εξουσιοδότησης υπογραφής »
4. Την ανάγκη εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στη.....
5. Το γεγονός ότι με την παρούσα δεν προκαλείται δαπάνη στον Κρατικό Προϋπολογισμό.

ΑΠΟΦΑΣΙΖΟΥΜΕ

Α. Συγκροτούμε στη Ομάδα Εργασίας αποτελούμενη από τους
κατωτέρω, ως εξής:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Β. Έργο της Ομάδας Εργασίας είναι η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης
(Κ.Π.Α.) στις.....

Γ. Η Ομάδα Εργασίας θα συνεδριάζει εντός και εκτός των ωρών εργασίας.

Δ. Η ομάδα Εργασίας οφείλει να ολοκληρώσει το έργο της εντός από την έκδοση
της απόφασης αυτής.

Υπογραφή

.....

ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΕΝΟ 4

4α) Συνέντευξη με την κ. Κωνσταντίνα Καζάκου, υπάλληλο με βαθμό Α΄ του τμήματος Διοίκησης Προσωπικού Α΄, της Διεύθυνσης Διοικητικού του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και μέλος της Ομάδας Αξιολόγησης για την εφαρμογή του ΚΠΑ στη Διεύθυνση Διοικητικού.

(το κείμενο που ακολουθεί αποτελεί αναπαραγωγή και σύνθεση του περιεχομένου συνέντευξης και δεν συνιστά ακριβή καταγραφή των λεγόμενων του συνεντευξιαζόμενου)

Ερώτηση 1^η: Πόσες φορές έχει εφαρμοστεί το ΚΠΑ στη Διεύθυνση Διοικητικού;

Το ΚΠΑ έχει εφαρμοστεί στη Διεύθυνση Διοικητικού μία φορά, το 2007. Από τότε δεν έχουμε προχωρήσει σε δεύτερη εφαρμογή του, καθώς χρειάζεται χρόνος και προσπάθεια για να προχωρήσουμε σε δράσεις, βάσει των αποτελεσμάτων εφαρμογής του ΚΠΑ. Στην πρώτη πιλοτική εφαρμογή εντοπίστηκαν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της Διεύθυνσης, και σχεδιάσαμε ορισμένα γενικά μέτρα βελτίωσης, για την αναβάθμιση των λειτουργιών της Διεύθυνσης.

Ερώτηση 2^η: Σε τι είδους στοιχεία βασιστήκατε για την αξιολόγηση των επιμέρους υποκριτηρίων του ΚΠΑ;

Κατ' αρχήν χρησιμοποιήσαμε ερωτηματολόγια, όπως ακριβώς παρουσιάζονται στον Οδηγό Εφαρμογής του ΚΠΑ. Τα εν λόγω ερωτηματολόγια, πενήντα (50) σε αριθμό, διανεμήθηκαν στους υπαλλήλους του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (πρώην Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης) και σε υπαλλήλους υπηρεσιών που ανήκουν οργανικά στο Υπουργείο (πχ. Υπηρεσία Ανάπτυξης Πληροφορικής- ΥΑΠ). Για τη βαθμολόγηση των κριτηρίων, λήφθηκαν υπόψη από την ομάδα αξιολόγησης, οι απαντήσεις των ερωτώμενων, καθώς και το απαραίτητο τεκμηριωτικό υλικό, όπως νόμοι, προεδρικά διατάγματα, διοικητικά έγγραφα (Εγκύκλιοι, αποφάσεις, πιστοποιητικά, βεβαιώσεις).

Ερώτηση 3^η: Αναφέρατε προηγουμένως ότι διανείματε ερωτηματολόγια στους υπαλλήλους του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔιΜΗΔ). Πώς αξιολογήσατε τότε το κριτήριο 6 αναφορικά με την ικανοποίηση των πολιτών, αφού δεν διανείματε ερωτηματολόγια στους πολίτες;

Η Διεύθυνση Διοικητικού είναι μία Διεύθυνση εσωστρεφής, όπου πελάτες της, είναι οι υπάλληλοι του Υπουργείου. Πρόκειται για μια οργανική μονάδα, η οποία στηρίζει το προσωπικό του φορέα και η εύρυθμη λειτουργία της έχει άμεσο αντίκτυπο στην καθημερινότητα των υπαλλήλων. Αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Διοικητικού είναι η υπηρεσιακή κατάσταση των υπαλλήλων (μετακινήσεις, αποσπάσεις, μετατάξεις), η χορήγηση πάσης φύσεως αδειών, η προπαρασκευή της διαδικασίας επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων του Υπουργείου, αποτελεί επομένως το στυλοβάτη του ΥΔιΜΗΔ. Για το λόγο αυτό, κρίναμε ότι τα ερωτηματολόγια θα έπρεπε να συμπληρωθούν, από τους άμεσα ενδιαφερόμενους, από αυτούς που επηρεάζονται άμεσα και έμμεσα από τα αποτελέσματα και τις δράσεις της Διεύθυνσης Διοικητικού, δηλαδή από τους υπαλλήλους που υποστηρίζονται διοικητικά από την εν λόγω οργανική μονάδα. Διανείμαμε λοιπόν τα ερωτηματολόγια σε υπαλλήλους διαφορετικών Διευθύνσεων, φύλου, κατηγορίας και εκπαιδευτικής βαθμίδας προκειμένου να έχουμε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα ως προς τη βαθμολόγηση των κριτηρίων και υποκριτηρίων.

Ερώτηση 4^η: Σε ποια από τα εννέα (9) κριτήρια δώσατε ιδιαίτερη βαρύτητα κατά την εφαρμογή του ΚΠΑ;

Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης δώσαμε την ίδια βαρύτητα σε όλα τα κριτήρια του ΚΠΑ. Ωστόσο, αν και όλα τα κριτήρια αξιολογήθηκαν με τον ίδιο τρόπο, βάσει των ερωτηματολογίων και του τεκμηριωτικού υλικού, λόγω της φύσης των αρμοδιοτήτων της Διεύθυνσης Διοικητικού επικεντρωθήκαμε στα κριτήρια που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό και τις διαδικασίες.

Το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται στη Διεύθυνση, αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της

Διεύθυνσης και κατ' επέκταση για την εύρυθμη λειτουργία όλου του Υπουργείου. Οι υπάλληλοί μας κατέχουν πολλά τυπικά προσόντα (πτυχίο, μεταπτυχιακό, αποφοίτηση από την ΕΣΔΔ), και μέσα από τη διαρκή επιμόρφωση, τη συνεργατικότητα και ομαδικότητά τους, κατορθώνουν να φέρουν εις πέρας καθημερινά και επιτυχώς τις υποθέσεις που χρεώνονται. Για το λόγο αυτό, δώσαμε έμφαση στην περαιτέρω ενίσχυση και αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της υπηρεσίας και στην καλλίτερη αξιοποίησή του.

Το σημαντικότερο, ωστόσο κατά τη γνώμη μου κριτήριο, είναι το κριτήριο που αφορά τις διαδικασίες. Μέσα από τη βελτίωση των διαδικασιών, μειώνεται η γραφειοκρατία, αναβαθμίζονται οι λειτουργίες της Διεύθυνσης, αυξάνεται η αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, και επιτυγχάνονται θετικά αποτελέσματα για τους υπαλλήλους, τους πολίτες και την κοινωνία. Η Διεύθυνση Διοικητικού, η οποία καθημερινά διεκπεραιώνει μεγάλο αριθμό διοικητικών εγγράφων, έχει ανάγκη από την αναβάθμιση και απλούστευση των διαδικασιών και την εισαγωγή καινοτομιών για την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων, γι' αυτό και δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στην ενίσχυση των πραγματοποιηθεισών διαδικασιών και στην εισαγωγή καινοτόμων δράσεων για την καλλίτερη λειτουργία της Διεύθυνσης.

Ερώτηση 5^η: *Το ΚΠΑ εφαρμόστηκε το 2007 στη Διεύθυνση Διοικητικού. Τί έχει επιτευχθεί τελικά σήμερα, μετά από την πάροδο τεσσάρων ολόκληρων χρόνων;*

Η πρώτη εφαρμογή του ΚΠΑ στη Διεύθυνση Διοικητικού είχε διαγνωστικό χαρακτήρα. Έγινε ο εντοπισμός των δυνάμεων και αδυναμιών της Διεύθυνσης και σχεδιάστηκαν μέτρα βελτίωσης για την αντιμετώπιση των αδυναμιών της. Για την πραγματοποίηση των δράσεων χρειάζεται χρόνος, όπως και για την εμφάνιση των αποτελεσμάτων των εν λόγω δράσεων. Ωστόσο, παρόλο που η πρώτη εφαρμογή ήταν πιλοτική, τα πρώτα θετικά αποτελέσματα, έχουν εμφανιστεί.

Από την πραγματοποίηση της εφαρμογής του ΚΠΑ μέχρι σήμερα, έχουν υιοθετηθεί ορισμένες διαδικασίες, οι οποίες έχουν αποφέρει ουσιαστικά οφέλη αναφορικά με την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της Διεύθυνσης. Συγκεκριμένα, έχουμε προβεί στην ψηφιοποίηση των προσωπικών μητρώων των

υπαλλήλων, εν ενεργεία και μη, ώστε να μπορούμε να αναζητούμε στοιχεία εύκολα και γρήγορα. Δημιουργήσαμε ηλεκτρονική βάση δεδομένων, που περιλαμβάνει τα τυπικά και ουσιαστικά τους προσόντα με τα αντίστοιχα αποδεικτικά τους στοιχεία (πτυχία, μεταπτυχιακά, τίτλοι γνώσης ξένων γλωσσών, πιστοποιητικά συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα), εκθέσεις αξιολόγησης, άδειες, τυχόν πειθαρχικές ποινές κ.α. Με αυτό τον τρόπο, ο υπάλληλος της Διεύθυνσης μπορεί να ανατρέξει ανά πάσα στιγμή στα στοιχεία του προσωπικού μητρώου των υπαλλήλων, γεγονός που βοηθά και επιτυγχάνει την περάτωση της διαδικασίας μοριοδότησης των υποψηφίων για επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις. Στο πλαίσιο αυτό, δημιουργήθηκε ηλεκτρονική βάση για τη μοριοδότηση των υποψηφίων, στην οποία με την καταχώριση των στοιχείων που προβλέπεται ότι μοριοδοτούνται, διενεργείται αυτόματα ο υπολογισμός μορίων των υποψηφίων.

Άλλη μια σημαντική καινοτομία, αποτελεί η ηλεκτρονική υποβολή αδειών των υπαλλήλων. Ο κάθε υπάλληλος, με τον μοναδικό προσωπικό του κωδικό, εισέρχεται στον αντίστοιχο διαδικτυακό τόπο υποβολής αδειών, όπου μπορεί να υποβάλλει την άδειά του, να παρακολουθεί την έγκριση ή απόρριψή της (η οποία γίνεται επίσης ηλεκτρονικά από τον προϊστάμενο) και να ελέγχει το υπόλοιπο αριθμό αδείας του. Με αυτό τον τρόπο, απλουστεύονται οι διαδικασίες, εξοικονομούνται υλικοί και ανθρώπινοι πόροι, μειώνεται η γραφειοκρατία, εξυπηρετούνται άμεσα και γρήγορα οι υπάλληλοι και διενεργείται αποτελεσματικότερα ο έλεγχος των αδειών.

Τέλος, αξίζει να αναφέρω τη δημιουργία ενός ηλεκτρονικού κοινόχρηστου χώρου, όπου τηρείται όλο το αρχείο της Διεύθυνσης Διοικητικού, και στο οποίο έχουν πρόσβαση όλοι οι υπάλληλοί της. Με την καινοτομία αυτή, διευκολύνεται η πρόσβαση των υπαλλήλων σε όλα τα διοικητικά έγγραφα της Διεύθυνσης, και εξασφαλίζεται, η αποτελεσματικότητα, η συνέχεια και η πρόσβαση στην πληροφορία.

Επομένως, σε γενικές γραμμές θα έλεγα ότι έχουν γίνει βελτιώσεις και γίνεται μια προσπάθεια περαιτέρω εκσυγχρονισμού της Διεύθυνσης Διοικητικού. Ωστόσο, λόγω και των πολιτικοοικονομικών συγκυριών των τελευταίων δύο χρόνων (διενέργεια εκλογών- αρμοδιότητα της εν λόγω Διεύθυνσης ως προς τη συγκρότηση εκλογικών συνεργειών, απογραφή μισθοδοτούμενων του ελληνικού Δημοσίου- διαδικασία στην οποία επίσης εμπλέκεται η Διεύθυνση Διοικητικού), ο επιπλέον

φόρτος εργασίας δεν μας έχει επιτρέψει να επαναλάβουμε την εφαρμογή του ΚΠΑ, συνεχίζουμε όμως την προσπάθεια βελτίωσης των λειτουργιών της Διεύθυνσης. Ταυτόχρονα, σχεδιάζουμε επιπλέον δράσεις, όπως η μοντελοποίηση/τυποποίηση διαδικασιών της Διεύθυνσης Διοικητικού, δράσης εξαιρετικής σπουδαιότητας, δεδομένης της συμβολής της στην απρόσκοπτη συνέχεια και εύρυθμη λειτουργία της Διοίκησης.

4β) Συνέντευξη με τον κ. Άγγελο Βασιλόπουλο, υπάλληλο με βαθμό Α΄ του τμήματος Διοίκησης Προσωπικού Α΄, της Διεύθυνσης Διοικητικού του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και μέλος της ομάδας αξιολόγησης, για την εφαρμογή του ΚΠΑ στη Διεύθυνση Διοικητικού.

(το κείμενο που ακολουθεί αποτελεί αναπαραγωγή και σύνθεση του περιεχομένου συνέντευξης και δεν συνιστά ακριβή καταγραφή των λεγόμενων του συνεντευξιζόμενου)

Ερώτηση 1^η: Περιγράψτε μου την έναρξη διαδικασίας αυτοαξιολόγησης στην εφαρμογή του ΚΠΑ στη Διεύθυνση Διοικητικού.

Στο τέλος του 2006, μετά από εισήγηση της Διεύθυνσης Διοικητικού και τη σύμφωνη γνώμη της Διεύθυνσης Ποιότητας & Αποδοτικότητας, αποφασίστηκε η εφαρμογή του ΚΠΑ στην ως άνω Διεύθυνση. Στην υλοποίηση του εγχειρήματος αυτού, βοήθησε σημαντικά η δέσμευση και η στήριξη της πολιτικής ηγεσίας. Αφού αποφασίστηκε η εφαρμογή του ΚΠΑ στη Διεύθυνση Διοικητικού, η ηγεσία του ΥΔιΜΗΔ προχώρησε στην έκδοση της απόφασης συγκρότησης της ομάδας εργασίας για την εφαρμογή του ΚΠΑ στη Διεύθυνση Διοικητικού (ΔΙΔΚ/Φ39/Β/1/6564/14.3.2007). Στην ομάδα αυτή συμμετείχαν 13 υπάλληλοι από διαφορετικά τμήματα της Διεύθυνσης Διοικητικού.

Ερώτηση 2^η: Ποια η σημασία της εφαρμογής του ΚΠΑ στη Διεύθυνση Διοικητικού κατά τη γνώμη σας;

Η Διεύθυνση Διοικητικού ασχολείται με όλα τα θέματα υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού του ΥΔιΜΗΔ και την εφαρμογή του σχετικού νομοθετικού πλαισίου. Έχει έντονα εσωστρεφή χαρακτήρα και εξυπηρετεί κατά βάση τον υπάλληλο, ο οποίος αποτελεί τον «εσωτερικό πελάτη» της. Η Διεύθυνση Διοικητικού αποτελεί μια οριζόντια Διεύθυνση ως προς το Υπουργείο.

Ταυτόχρονα το ΥΔιΜΗΔ κατέχει κεντρική θέση μεταξύ των λοιπών Φορέων του Δημόσιου Τομέα, καθώς είναι αυτό που, πρωτίστως, εισάγει καινοτομίες και προωθεί σχέδια δράσης, για την αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης. Επιπρόσθετα, αποτελεί έναν Φορέα – Κόμβο, αφού συνδέεται με όλες τις Δημόσιες Υπηρεσίες στις οποίες παρέχει κατευθυντήριες οδηγίες, εξασφαλίζοντας, μ' αυτόν τον τρόπο, την αποτελεσματική λειτουργία τους.

Επομένως, η εφαρμογή του ΚΠΑ ήταν πολύ σημαντική για την αναβάθμιση των λειτουργιών της Διεύθυνσης και την ικανοποίηση των πελατών της, δηλαδή των υπαλλήλων του Υπουργείου. Με το να λειτουργεί αποτελεσματικά η Διεύθυνση Διοικητικού, λειτουργεί αποτελεσματικά το Υπουργείο και κατ'επέκταση η Δημόσια Διοίκηση.

Ερώτηση 3^η: Πώς τα αποτελέσματα της εφαρμογής του ΚΠΑ, βοήθησαν στην αναβάθμιση των λειτουργιών της Διεύθυνσης Διοικητικού;

Κατ' αρχήν το ΚΠΑ μας βοήθησε στο να διαπιστώσουμε τα δυνατά και αδύνατα σημεία μας, με τη βοήθεια των εννέα (9) κριτηρίων και των είκοσι οκτώ (28) υποκριτηρίων. Ήταν μια πρώτη προσπάθεια, γενικής διάγνωσης της κατάστασης της Διεύθυνσης Διοικητικού. Αυτή η «αυτοδιάγνωση» μας βοήθησε μετέπειτα στο να προβούμε σε δράσεις και να βελτιώσουμε τις αδυναμίες μας.

Συγκεκριμένα, η ηγεσία της Διεύθυνσης ενισχύθηκε με περισσότερες συναντήσεις, ενημερώσεις και βελτιώθηκε η επικοινωνία με τους υπαλλήλους. Αναφορικά με τη στρατηγική και το προγραμματισμό της Διεύθυνσης, εφαρμόσαμε το Σύστημα Διοίκηση με στόχους, θέτοντας ετήσιους στόχους για κάθε τμήμα αλλά

και για κάθε υπάλληλο χωριστά, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν.3230/2004. Ταυτόχρονα, καθορίστηκαν γενικοί και ειδικοί δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας για το Υπουργείο (ΔΙΠΑ/Φ.4.2.1./21153/3.9.2009), όπως ο αριθμός νέων ηλεκτρονικών εφαρμογών, το ποσοστό συμμετοχής υπαλλήλων σε εκπαιδευτικά προγράμματα κ.α. Ως προς τους πόρους, συμβαδίσουμε με την οικονομική συγκυρία και προβήκαμε στην εξοικονόμηση πόρων, μέσω της ανακύκλωσης ή της ελάττωσης στη χρήση των κλιματιστικών. Ορίστηκε επίσης, υπεύθυνος για να κλείνει όλα τα φώτα του κτηρίου στο τέλος της ημέρας.

Οι περισσότερες δράσεις ωστόσο, πραγματοποιήθηκαν στον τομέα των διαδικασιών. Η ηλεκτρονική βάση δεδομένων με το προσωπικό ηλεκτρονικό μητρώο κάθε υπαλλήλου (HRMS), ήταν μια καινοτομία που βοήθησε σημαντικά στη μείωση της γραφειοκρατίας, στην εξοικονόμηση πόρων και στη διευκόλυνση της εργασίας των υπαλλήλων. Ταυτόχρονα, δημιουργήθηκε ειδικός ιστότοπος για την πρόσβαση και υποβολή ηλεκτρονικά, όλων των ειδών αδειών από τους υπαλλήλους (κανονικές, εκπαιδευτικές, αναρρωτικές, γονικές κλπ).

Σχετικά με την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, φροντίσαμε για την υγιεινή και ασφάλειά του, με τον έλεγχο του κτηρίου αλλά και των ψυκτών για τυχόν παρουσία αμιάντου και καδμίου. Επίσης, με την απλούστευση των διαδικασιών, βελτιώθηκε η καθημερινότητα του προσωπικού στην λειτουργία της Διεύθυνσης, ενώ υπήρξε μέριμνα για την περαιτέρω παρακίνησή του, μέσω συμμετοχής του σε επιμορφωτικά προγράμματα.

Τέλος, σχετικά με την κοινωνία, λόγω της σημασίας του Υπουργείου, το οποίο εποπτεύει και κατευθύνει όλους την ελληνική Δημόσια Διοίκηση, μέσα από τη βελτίωση της λειτουργίας της Διεύθυνσης, λειτουργεί καλλίτερα και αποτελεσματικότερα όλο το Υπουργείο, με αποτέλεσμα να προσφέρει βέλτιστα αποτελέσματα προς την κοινωνία, μέρος της οποίας είναι και οι δημόσιοι υπάλληλοι..

[illegible]



2855

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΑΘΗΝΑ 5 ΙΟΥΛΙΟΥ 1988	ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΦΥΛΛΟΥ 149
-------------------------	--------------	-----------------------

Ταυτόριθμος ΦΕΚ 149 Τεύχος Α' που περιλαμβάνει το Π.Δ. 320/1988 «Οργανισμός Υπηρεσιών του Υπουργείου Προεδρίας» κυκλοφόρησε με ημερομηνία 21 ΙΟΥΝΙΟΥ 1988 αντί της σωστής 5 ΙΟΥΛΙΟΥ 1988. Το παρόν ΦΕΚ που φέρει τη σωστή ημερομηνία αντικαθιστά το παραπάνω λανθασμένο τεύχος.

ΠΡΟΕΔΡΙΚΑ ΔΙΑΤΑΓΜΑΤΑ

ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ ΑΡΙΘ. 320

Οργανισμός Υπηρεσιών του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης.

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Έχοντας υπόψη:

1. Τις διατάξεις:

α) Της παρ. 5 του άρθρου 24 του Ν. 1558/1985 «Κύβερνση και Κυβερνητικά όργανα» (ΦΕΚ 137/Α'/26.7.1985).

β) Της παρ. 1 του άρθρου 17 του Ν. 1320/1983 «Πρόσληψη στο Δημόσιο Τομέα και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 6/Α'/11.1.1983).

γ) Της παρ. 10 του άρθρου 9 του Ν. 1586/1986 «Βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων του δημοσίου, νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου και των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 37/Α'/1.4.1986).

2. Την αριθ. 344/1988 γνωμοδότηση του Συμβουλίου της Επικρατείας, μετά από πρόταση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης και του Υπουργού Οικονομικών, αποφασίζουμε:

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α'

ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ

Άρθρο 1

Βασική διάρθρωση

1. Το Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης διαρθρώνεται ως εξής:
 - α) Πολιτικό Γραφείο Υπουργού.
 - β) Πολιτικά Γραφεία Υφυπουργών.
 - γ) Γραφείο Γενικού Γραμματέα.
 - δ) Διεύθυνση Οργανωτικής Ανάπτυξης.
 - ε) Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.
 - στ) Διεύθυνση Κρατικών Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου.
 - ζ) Διεύθυνση Προσλήψεων Προσωπικού.
 - η) Διεύθυνση Σχέσεων Κράτους - Πολίτη.
 - θ) Διεύθυνση Προγραμματισμού και Εφαρμογών.
 - ι) Διεύθυνση Λειτουργικής Υποδομής.
 - ια) Διεύθυνση Έρευνας και Υποστήριξης.
 - ιβ) Διεύθυνση Διοικητικού.
 - ιγ) Διεύθυνση Οικονομικού.
 - ιδ) Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Επεξεργασίας Στοιχείων.
 - ιε) Διεύθυνση Κρατικών Αυτοκινήτων και Επικοινωνιών.
 - ιστ) Διεύθυνση Πολιτικής Σχεδίασης Έκτακτης Ανάγκης (ΠΣΕΑ).
 - ιζ) Τμήμα Ενημέρωσης και Διεθνών Σχέσεων.
 - ιη) Τμήμα Κωδικοποίησης.
 - ιθ) Τμήμα Οργάνωσης και Προγραμματισμού.

κ) Τμήμα Νομοθετικού Συντονισμού.

κα) Εθνικό Τυπογραφείο.

κβ) Γενική Γραμματεία Ισότητας των Φύλων.

κγ) Γενική Γραμματεία Τύπου και Πληροφοριών.

2. Οι διευθύνσεις θ', ι', και ια', της παρ. 1 συγχροτούν την Υπηρεσία Ανάπτυξης Πληροφορικής (Υ.Α.Π.). Η Υπηρεσία αυτή, η οποία συστήθηκε με το προεδρικό διάταγμα 40 /1985 (Α' 15) και στην οποία απονεμήθηκαν επιπλέον αρμοδιότητες με το άρθρο 3 της 33/13.3.1986 πράξεως του Υπ. Συμβουλίου, που κυρώθηκε με το άρθρο 22 παρ. 6 του Ν. 1735/1987 (Α' 195), έχει ως σκοπό την εφαρμογή της Κυβερνητικής πολιτικής για την εισαγωγή, εφαρμογή και ανάπτυξη της πληροφορικής και της τεχνολογίας των ηλεκτρονικών υπολογιστών στο δημόσιο τομέα, καθώς και την κατάρτιση αντιστοίχων προγραμμάτων και το συντονισμό των σχετικών δραστηριοτήτων των φορέων του δημόσιου τομέα. Η Υπηρεσία Ανάπτυξης Πληροφορικής καταρτίζει και υποβάλλει στο Κυβερνητικό Συμβούλιο Πληροφορικής (ΚΥΣΥΠ) σχέδια οικονομικού προγράμματος ανάπτυξης της πληροφορικής στο δημόσιο τομέα, καθώς και απολογισμό υλοποίησης των προγραμμάτων αυτών, σύμφωνα με τις ειδικές ρυθμίσεις. Επίσης, η Υπηρεσία Ανάπτυξης Πληροφορικής υποστηρίζει για κάθε θέμα τη Γραμματεία του ΚΥΣΥΠ.

3. Στο Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης λειτουργούν σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις:

- α) Νομική Διεύθυνση.
- β) Γραφείο Παρέδρου Ελεγκτικού Συνεδρίου.
- γ) Υπηρεσία Εντελλομένων Εξόδων.
- δ) Υπηρεσία Στατιστικής.
- ε) Γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων.

Άρθρο 2

Πολιτικά Γραφεία Υπουργού και Υφυπουργών

Τα Πολιτικά Γραφεία Υπουργού και Υφυπουργών Προεδρίας της Κυβέρνησης τους επικουρούν στο έργο τους και διέπονται σε ό,τι αφορά την οργάνωση και λειτουργία τους, από τις κάθε φορά ισχύουσες διατάξεις.

Άρθρο 3

Γραφείο Γενικού Γραμματέα

Το Γραφείο Γενικού Γραμματέα επικουρεί το Γενικό Γραμματέα στην άσκηση των καθηκόντων του, έχει την επιμέλεια της αλληλογραφίας του και της τήρησης των σχετικών αρχείων και στοιχείων, οργανώνει την επικοινωνία του με τις υπηρεσίες και τους πολίτες και μελετά ειδικά

- Η έρευνα για την ύπαρξη προτύπων τυποποίησης (μελέτες σκοπιμότητας, διακηρύξεις, αξιολογήσεις, συμβάσεις κλπ.) πληροφορικής στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.
- Η θέσπιση και πρόταση προτύπων στο δημόσιο τομέα.
- Η βελτίωση των προτύπων, που χρησιμοποιούνται στο δημόσιο τομέα, σε συνεργασία με τους, κατά περίπτωση, αρμόδιους φορείς.
- Η μελέτη και εισήγηση νέων προτύπων, όπου απαιτείται.
- Η μελέτη και εισήγηση για την ασφάλεια συστημάτων πληροφορικής σε εθνικό επίπεδο, από φυσικές καταστροφές.
- Η έρευνα τρόπων προστασίας υλικού, λογισμικού και βάσεων πληροφοριών, καθώς και η εισήγηση μέτρων, που διασφαλίζουν το απόρρητο των πληροφοριών.
- Η παρακολούθηση των εξελίξεων της επιστήμης και της διεθνούς εμπειρίας και πρακτικής σε σχετικά θέματα.
- β. Τμήμα Λειτουργικού Σχεδιασμού.
- Η εισήγηση μέτρων για την ανάπτυξη και υποστήριξη Ελληνικού κλάδου πληροφορικής στο πλαίσιο της γενικότερης πολιτικής για την πληροφορική.
- Ο προσδιορισμός των δυνατοτήτων του Ελληνικού Κλάδου Πληροφορικής και η εισήγηση μέτρων για το προσφορότερο πλαίσιο συναλλαγής του Ελληνικού Δημοσίου με τις ξένες εταιρείες προϊόντων πληροφορικής.
- Η εισήγηση μέτρων για θέματα δικαίου πληροφορικής.
- Η μελέτη των επιπτώσεων από την εισαγωγή και χρήση της πληροφορικής στο εργασιακό και το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον.

Άρθρο 11

Διεύθυνση Έρευνας και Υποστήριξης

1. Η Διεύθυνση Έρευνας και Υποστήριξης είναι αρμόδια για τη στήριξη της συνολικής λειτουργίας της Υπηρεσίας Ανάπτυξης Πληροφορικής.
2. Η Διεύθυνση Έρευνας και Υποστήριξης συγκροτείται από τα παρακάτω δύο (2) Τμήματα:
 - α. Τμήμα Έρευνας Αγοράς, Ενημέρωσης και Τεκμηρίωσης.
 - β. Τμήμα Τεχνικής Υποστήριξης.
3. Οι αρμοδιότητες των Τμημάτων της Διεύθυνσης Έρευνας και Υποστήριξης είναι:
 - α. Τμήμα Έρευνας Αγοράς, Ενημέρωσης και Τεκμηρίωσης
 - Η άντληση πληροφοριών από την εθνική και διεθνή βιβλιογραφία, καθώς και από τις λοιπές διαθέσιμες πηγές, για τις εξελίξεις της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών στη Ελλάδα και στο εξωτερικό.
 - Η ενημέρωση για την πολιτική, που ακολουθούν οι άλλες χώρες στον τομέα εφαρμογής και ανάπτυξης της πληροφορικής.
 - Η κατάλληλη οργάνωση των παραπάνω πληροφοριών με τη βοήθεια του ηλεκτρονικού συστήματος της Υπηρεσίας Ανάπτυξης Πληροφορικής και η επιμέλεια για τη μετάδοση στο υπηρεσιακό πλαίσιο και αποτελεσματική αξιοποίησή τους από το προσωπικό της Υπηρεσίας Ανάπτυξης Πληροφορικής.
 - Η μελέτη και διατύπωση προτάσεων για την καλύτερη αντιμετώπιση της συλλογής επεξεργασίας και χρήσης των πληροφοριών.
 - β. Τμήμα Τεχνικής Υποστήριξης
 - Η μέριμνα για την καλή λειτουργία του υλικού και λογισμικού των συστημάτων, που χρησιμοποιεί η Υπηρεσία Ανάπτυξης Πληροφορικής.
 - Η μέριμνα για τα τοπικά ή και απομακρυσμένα δίκτυα επικοινωνίας της Υπηρεσίας Ανάπτυξης Πληροφορικής.
 - Η μέριμνα για την ανάπτυξη των εφαρμογών, που απαιτούνται για τη στήριξη του έργου της Υπηρεσίας Ανάπτυξης Πληροφορικής, καθώς και για επιλεγμένα δοκιμαστικά έργα, η χρήση των οποίων είναι δυνατό να γενικευθεί.

Άρθρο 12

Διεύθυνση Διοικητικού.

1. Η Διεύθυνση Διοικητικού συγκροτείται από τα παρακάτω τρία (3) Τμήματα:
 - α) Τμήμα Διοίκησης Προσωπικού.

β) Τμήμα Βιβλιοθήκης.

γ) Τμήμα Γραμματείας.

2. Οι αρμοδιότητες των Τμημάτων της Διεύθυνσης Διοικητικού είναι:

α. Τμήμα Διοίκησης Προσωπικού

- Ο χειρισμός όλων των θεμάτων υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού των Πολιτικών Γραφείων του Υπουργού και των Υφυπουργών Προεδρίας της Κυβέρνησης, των Γραφείων Γενικών Γραμματέων, των Υπηρεσιών της παρ. 1 του άρθρου 1, εκτός του προσωπικού της Γενικής Γραμματείας Τύπου και Πληροφοριών και του Εθνικού Τυπογραφείου.

- Η μέριμνα για την αξιοποίηση των μετεκπαιδευθέντων υπαλλήλων του Υπουργείου.

- Η μέριμνα για την έκδοση, ετήσια θεώρηση και συμπλήρωση μεταβολών στα ατομικά βιβλιάρια νοσηλείας προσωπικού.

β. Τμήμα Βιβλιοθήκης.

- Η μέριμνα για τη λειτουργία και τον εμπλουτισμό της βιβλιοθήκης με βιβλία, περιοδικά, εφημερίδες και λοιπό έντυπο υλικό, που αναφέρεται σε θέματα δημόσιας διοίκησης και πληροφορικής, καθώς και στο γενικότερο αντικείμενο του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης. Η εξυπηρέτηση του προσωπικού του Υ.Π.Π.Κ., καθώς και κάθε ενδιαφερόμενου ερευνητή με την εξεύρεση και διάθεση ή το δανεισμό βιβλίων και λιτών εντύπων.

- Η σύνταξη βιβλιογραφικών δελτίων και παροχή βιβλιογραφικών πληροφοριών στους ενδιαφερόμενους, καθώς και η τήρηση πλήρους καταλόγου των αποκτημάτων της βιβλιοθήκης και η συνεχής ενημέρωσή του.

- Η οργάνωση και λειτουργία ειδικής συλλογής τεκμηρίωσης σε θέματα δημόσιας διοίκησης και η μέριμνα διοχέτευσης των διαθέσιμων πληροφοριών, στις αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες του Υπουργείου.

- Η σύνταξη κανονισμού λειτουργίας της Βιβλιοθήκης.

- Η συνεργασία με άλλες βιβλιοθήκες, που λειτουργούν στο εσωτερικό και εξωτερικό.

- Η εξασφάλιση της δυνατότητας φωτοαντιγραφής υλικού της βιβλιοθήκης στο χώρο της από τους ενδιαφερόμετους.

γ. Τμήμα Γραμματείας

- Τήρηση γενικού πρωτοκόλλου εισερχόμενης και εξερχόμενης αλληλογραφίας.

- Η διακίνηση της αλληλογραφίας, η δακτυλογράφηση και η αναπαγωγή εγγράφων και εντύπων.

- Η παραλαβή από το Εθνικό Τυπογραφείο των φύλλων της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως ή άλλων εντύπων και η διανομή τους στις αρμόδιες υπηρεσίες.

- Η βεβαίωση της ακριβείας αντιγράφων, φωτοαντιγράφων ή φωτοτυπιών οποιονδήποτε εγγράφων και γενικά δικαιολογητικών, ύστερα από αντιπαραβολή τους με το επιβεβαιωμένο σχετικό πρωτότυπο ή ακριβές αντίγραφο.

- Η βεβαίωση του γνησίου της υπογραφής των μελών του προσωπικού, καθώς και των πολιτών.

- Η μέριμνα για την ασφάλεια, καθαριότητα και ευταξία του κτιρίου του καταστήματος και των επιμέρους υπηρεσιών.

Η μέριμνα για τη λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου της Υπηρεσίας.

3. Το Τμήμα Γραμματείας ασκεί τις αναφερόμενες σ' αυτό αρμοδιότητες για τις υπηρεσίες της παρ. 1 του άρθρου 1, εκτός από το Εθνικό Τυπογραφείο και τη Γενική Γραμματεία Τύπου και Πληροφοριών.

4. Η Διεύθυνση Διοικητικού Χειρίζεται όλα τα θέματα διοικητικής μέριμνας των κάθε φορά υφισταμένων πολιτικών γραφείων των Αντιπροέδρων της Κυβέρνησης, του Αναπληρωτή Υπουργού του Πρωθυπουργού και του Υφυπουργού στον Πρωθυπουργό, καθώς και των Υπουργών χωρίς χαρτοφυλάκιο.

5. Μέχρι την έκδοση των προεδρικών διαταγμάτων, που προβλέπονται στο άρθρο 13 παρ. 2 του ν. 1558/85, η διοικητική εξυπηρέτηση των υπηρεσιών του Πρωθυπουργού εξακολουθεί να ανήκει, όπως ισχύει μέχρι σήμερα, στο Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης και ασκείται



Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ)
Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Ταύρος
τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479
www.ekdd.gr