



Θετικών Επιστημών και Τεχνολογίας
Διαχείριση και Τεχνολογία Ποιότητας MSc

Διπλωματική Εργασία

Διερεύνηση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας των ΚΕΠ με τις
υπόλοιπες Δημόσιες Υπηρεσίες με χρήση Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης
(KPIs)

Ελένη Χατζάκη

Επιβλέπων καθηγητής: κ Παναγιώτης Τσαρούχας

Πάτρα, Σεπτέμβριος 2019

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.



Διερεύνηση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας των ΚΕΠ
με τις υπόλοιπες Δημόσιες Υπηρεσίες με χρήση Δεικτών Μέτρησης
Απόδοσης (KPIs)

Ελένη Χατζάκη

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:

κ. Παναγιώτης Τσαρούχας

Καθηγητής Ελληνικού Ανοικτού
Πανεπιστημίου

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:

κ. Δημήτριος Ιωαννίδης

Καθηγητής Ελληνικού Ανοικτού
Πανεπιστημίου

Πάτρα, Σεπτέμβριος 2019

Αφιέρωση

Στους δύο μου αγγέλους που έκαναν
υπομονή τόσο καιρό, τα παιδάκια μου
Αντώνη και Άγγελο.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσης διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας, μεταξύ των υπαλλήλων των ΚΕΠ και των λοιπών δημόσιων υπηρεσιών, με την χρήση των Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης (KPIs).

Στο πρώτο κεφάλαιο, γίνεται μία ιστορική ανασκόπηση των Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης, αναφορά στους ορισμούς, στις έννοιες τους και στην χρησιμότητά τους, μέσα από παραδείγματα εφαρμογής.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρονται τα βασικά κριτήρια και οι λόγοι για τους οποίους είναι αναγκαίοι για την θέσπιση πλαισίου μέτρησης απόδοσης με τις όποιες θετικές ή και αρνητικές επιδράσεις της μέτρησης απόδοσης.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται ο τρόπος επικοινωνίας μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών και των ΚΕΠ., όπου γίνεται αναφορά στα είδη των διοικητικών εγγράφων, στη διακίνηση τους, στην σημασία του ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου και στον τρόπο εκκαθάρισης των αρχείων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η οργανωτική δομή των ΚΕΠ, οι απαιτήσεις της ορθής επικοινωνίας σύμφωνα με το ISO 9001:2015, η μεθοδολογία του πλαισίου της βιβλιογραφικής – εμπειρικής έρευνας και τα αποτελέσματα που απορρέουν.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εργασίας και ο επίλογος.

Λέξεις κλειδιά: επικοινωνία, δείκτες μέτρησης απόδοσης, δημόσιοι οργανισμοί – φορείς, διοικητικά έγγραφα, αρχεία, διεθνές πρότυπο ISO 9001:2015

Abstract

The purpose of this diploma thesis is to investigate effective communication between Citizen's Service Centers' employees with other public services using the KPIs.

In the first chapter is presented a historical review of the Key Performance Indicators, a with reference to their definitions, concepts and usefulness, through examples of application.

The second chapter outlines the key criteria and the reasons why KPIs are necessary in order to establish a performance measurement framework with any possible positive or negative effects of performance's measurement.

The third chapter analyzes the way which public services and Citizen's Service Centers can communicate, referring to the types of administrative documents, their handling, the importance of electronic protocol and the process of handling documented files and even more how can be deleted.

The second part presents the organizational structure of the Citizen's Service Centers, from the scope of requirements as for effective communication according to ISO 9001:2015, the methodology framework of bibliographic and empirical research and the relevant outcomes.

The third and final part gives away a vast epilogue of the whole paper.

Key words: communication, performance measurement indicators, public organizations - bodies, administrative documents, archives, international standard ISO 9001:2015

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	2
Abstract	3
Πίνακας Περιεχομένων	4
Κατάλογος Εικόνων	7
Κατάλογος Πινάκων	8
1. Εννοιολογικό Πλαίσιο Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης (KPIs)	14
1.1 Ιστορική αναδρομή.....	14
1.2 Βασικοί ορισμοί και έννοιες.....	16
1.2.1 Χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τους δείκτες μέτρησης απόδοσης (KPIs)	18
1.2.2 Τιμή βάσης	18
1.2.3 Τιμή στόχος	18
1.2.4 Όρια κατάστασης.....	18
1.3 Η χρησιμότητα των Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης (KPIs).....	19
1.4 Παραδείγματα εφαρμογής των Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης (KPIs).....	21
1.5 Κύρια συμπεράσματα που απορρέουν από την αξιολόγηση των Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης (KPIs).....	23
1.6 Τα χαρακτηριστικά των Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης (KPIs).....	25
1.7 Η ένταξη των Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης (KPIs) στους δημόσιους οργανισμούς – φορείς από τη δεκαετία του '90.....	27
2 Η Έννοια Μέτρησης Απόδοσης	29
2.1 Το καθεστώς που επικρατεί γύρω από τη Μέτρηση Απόδοσης σε δημόσιους οργανισμούς και επιχειρήσεις.....	29
2.2 Τα βασικά κριτήρια για τη μέτρηση απόδοσης.....	31

2.3	Οι λόγοι για την ανάγκη θέσπισης πλαισίου μέτρησης απόδοσης.....	32
2.4	Θετικές και αρνητικές επιδράσεις της μέτρησης απόδοσης.....	34
3	Η Επικοινωνία Φορέων του Δημοσίου (ΚΕΠ) με άλλες Δημόσιες Υπηρεσίες	35
3.1	Έννοιες και είδη επικοινωνίας στο δημόσιο.....	35
3.1.1	Προφορικός λόγος.....	37
3.1.2	Γραπτός λόγος	38
3.2	Χρήση διοικητικών εγγράφων.....	39
3.2.1	Κύριες προϋποθέσεις εγκυρότητας των διοικητικών εγγράφων	41
3.2.2	Είδη διοικητικών εγγράφων για φορείς και υπηρεσίες του δημοσίου	42
3.3	Ανάπτυξη δομής των διοικητικών εγγράφων.....	43
3.4	Τρόποι διακίνησης των διοικητικών εγγράφων μεταξύ των φορέων και υπηρεσιών του δημοσίου.....	46
3.5	Η σημασία χρήσης του ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου.....	48
3.6	Τρόποι ηλεκτρονικής διαχείρισης και αρχειοθέτησης διοικητικών εγγράφων.....	49
3.7	Διεργασία εκκαθάρισης των αρχείων δημοσίων φορέων (ΚΕΠ).....	52
4	Αποτελεσματική Επικοινωνία ΚΕΠ και λοιπών Δημόσιων Υπηρεσιών «Case Study ΚΕΠ με χρήση KPIs».....	55
4.1	Η συσχέτιση της εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των πολιτών από υπηρεσίες δημοσίων φορέων ως παράγοντας καλής επικοινωνίας.....	55
4.2	Οργανωτική δομή του ΚΕΠ.....	57
4.3	Η έννοια της ποιότητας για τις παρεχόμενες υπηρεσίες από το ΚΕΠ.....	60
4.4	Οι απαιτήσεις ορθής επικοινωνίας σε ένα δημόσιο φορέα βάσει ISO 9001:2015...61	
4.5	Μεθοδολογικό πλαίσιο έρευνας.....	62
5	Συμπεράσματα και Επίλογος	88

Βιβλιογραφία.....	91
Παράρτημα Α - Ερωτηματολόγιο	95
Παράρτημα Β – Βήματα παραγωγής διαγραμμάτων 8 και 15.....	100

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1. Τομείς του εκσυγχρονισμού της διοίκησης δημόσιων φορέων και υπηρεσιών..	15
Εικόνα 2. Logo των ΚΕΠ που υπάρχουν στη χώρα.....	57
Εικόνα 3. Ιστοσελίδα των ΚΕΠ (McNary LD., 2008).....	59

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Πεδία σύνδεσης της στρατηγικής κάθε δημόσιου φορέα – υπηρεσίας, με τους δείκτες KPIs	24
Πίνακας 2. Διάκριση μεταξύ σε υπάρχουσες συνθήκες του δημόσιου τομέα και του νέου πλαισίου δημόσιας διοίκησης.	30
Πίνακας 3. Τα πλεονεκτήματα της ηλεκτρονικής αρχειοθέτησης των διοικητικών εγγράφων για τις δημόσιες υπηρεσίες.....	51
Πίνακας 4. Καταγραφή δημογραφικών στοιχείων.....	67
Πίνακας 5. Καταγραφή ηλικιακής κλίμακας ερωτηθέντων.....	68
Πίνακας 6. Καταγραφή μορφωτικού επιπέδου	69
Πίνακας 7. Καταγραφή θέσης απασχόλησης συμμετεχόντων.....	70
Πίνακας 8. Καταγραφή του πλήθους των εργαζομένων.....	71
Πίνακας 9. Καταγραφή δεδομένων από την αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών ...	72
Πίνακας 10. Καταγραφή του ποσοστού σχετικά με σημαντικά θέματα που ταλανίζουν τους συμμετέχοντες.....	73
Πίνακας 11. Καταγραφή προβλημάτων και δυσλειτουργιών που έχουν αντιμετωπίσει οι συμμετέχοντες.....	74
Πίνακας 12. Καταγραφή ποσοστού που γνωρίζει την ύπαρξη του ΣΔΠ.....	75
Πίνακας 13. Καταγραφή των πηγών διάθεσης πληροφοριών περί του ΣΔΠ	76
Πίνακας 14. Καταγραφή στοιχείων περί βελτίωσης του επιπέδου ικανοποίησης μέσω της εφαρμογής του ΣΔΠ.....	77
Πίνακας 15. Καταγραφή στοιχείων για την εκδήλωση ενδιαφέροντος αναφορικά με την παρακολούθηση σεμιναρίου	78
Πίνακας 16. Καταγραφή του ποσοστού βελτίωσης διαδικασιών του ΚΕΠ και των υπαλλήλων από την εφαρμογή του ΣΔΠ	79

Πίνακας 17. Καταγραφή των τρόπων ενίσχυσης των υπαλλήλων	80
Πίνακας 18. Καταγραφή της βαρύτητας των προβλημάτων	82
Πίνακας 19. Καταγραφή προτάσεων βελτίωσης της επικοινωνίας με άλλους δημόσιους φορείς	83

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Σχηματική απεικόνιση, των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων στην έρευνα, όπου βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό το κατέχουν οι γυναίκες 59,1% έναντι των ανδρών με 40,9%	67
Διάγραμμα 2. Σχηματική απεικόνιση, του ποσοστού σχετικά με το ηλικιακό εύρος των συμμετεχόντων στην έρευνα, όπου βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο μερίδιο 37,3% ανήκει στην ομάδα εργαζομένων ηλικίας 48 ~ 58.....	68
Διάγραμμα 3. Σχηματική απεικόνιση, σχετικά με το επίπεδο μόρφωσης των συμμετεχόντων στην έρευνα, όπου διαπιστώνουμε ότι υπάρχει εργατικό δυναμικό με πτυχίο ΤΕ 25,5%, ΠΕ 30% και Μεταπτυχιακό 27,3% κάτι το οποίο καταδικνύει την ανάγκη στελέχωσης των δημόσιων υπηρεσιών όπως τα ΚΕΠ, από ανθρώπους με ακαδημαϊκή κατάρτιση και γνωσιακή εξιδίκευση	69
Διάγραμμα 4. Σχηματική απεικόνιση, της κατηγορίας απασχόλησης των συμμετεχόντων στην έρευνα, όπου το μεγαλύτερο ποσοστό κατέχει η κατηγορία των μόνιμων Δ.Υ.Π 37,3% και ακολουθούν οι συμβασιούχοι Δ.Υ.Π 33,6% (κάτι που καταδικνύει και την πρόσληψη ατόμων για κάλυψη εποχικών αναγκών, ειδικά σε μεγάλες περιφέρειες της χώρας, όπως η Κρήτη, Μακεδονία, Πελοπόννησος κτλ)	70
Διάγραμμα 5. Σχηματική απεικόνιση, του ποσοστού των εργαζομένων ήτοι 66,7% που γνωρίζει τον αριθμό απασχολούμενων στο ΚΕΠ που εργάζεται (συμπεριλαμβανομένων των ανωτατων ιεραρχικά στελεχών – προϊστάμενοι)	71
Διάγραμμα 6. Σχηματική απεικόνιση, της άποψης που έχουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα σχετικά με τις προσφερόμενες από τα ΚΕΠ υπηρεσίες προς τους πολίτες, όπου στο σύνολο τους διαπιστώνουμε ότι, κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα (βάσει κλίμακας likert πολύ και πάρα πολύ) αναφορικά με την παροχή βοήθειας 32%, επαγγελματικής επάρκειας 20% και συνεργασίας με το προσωπικό 45%.....	72
Διάγραμμα 7. Σχηματική απεικόνιση, των σημαντικών στοιχείων κατά τη γνώμη των συμμετεχόντων στην έρευνα, όπου προβάδισμα έχει η επικοινωνία με 42,7% και ακολουθεί ο χρόνος εξυπηρέτησης 38,2%.....	73

Διάγραμμα 8. Σχηματική απεικόνιση, των καταγεγραμμένων προβλημάτων και δυσλειτουργιών που αντιληπνίζονται τα ΚΕΠ (βάσει κλίμακας likert μέτρια έως πολύ), με ένα σημαντικό ποσοστό να κατέχει η γραφειοκρατία 58%, στη συνέχεια η οργάνωση και λειτουργία της υπηρεσίας με 33%, η συμπεριφορά του προσωπικού με 31% (εδώ διαπιστώνουμε και την υιοθέτηση κουλτούρα σχετικά με την εξωτερική επικοινωνία, δηλαδή του υπαλλήλου με τον πολίτη, η οποία και χρίζει βελτίωσης) και τέλος ο χειρισμός θεμάτων με 27% (ως αντίκτυπο της εσωτερικής λειτουργίας της υπηρεσίας).....74

Διάγραμμα 9. Σχηματική απεικόνιση, του επιπέδου γνώσης περί του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (Σ.Δ.Π), κατά το οποίο διαπιστώνουμε ότι ένα ποσοστό 61,8% έχει ενημερωθεί και εξοικειωθεί με τις αρχές του εν λόγω συστήματος, αντίθετα με το 38,2%. Αυτό καταδικνύει το γεγονός ότι, θα πρέπει να γίνονται συντονισμένες κινήσεις περί ενημέρωσης για την εφαρμογή ενός Σ.Δ.Π, ώστε να μπορούν με την παροχή κατάλληλων κινήτρων να συμμετέχουν και στην περαιτέρω βελτίωση, τόσο του ίδιου όσο και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών75

Διάγραμμα 10. Σχηματική απεικόνιση, των σημαντικότερων πηγών ενημέρωσης όπως καταγράφηκαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, με πρωταρχική θέση σε ποσοστό 41,8% να έχει η εσωτερική εκπαίδευση και ακολουθούν οι διαδικασίες λειτουργίας των ΚΕΠ με 34,5%.76

Διάγραμμα 11. Σχηματική απεικόνιση, της αντίληψης που έχουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα σχετικά με το ποσοστό 76,4% που θεωρεί ότι η εφαρμογή ενός Σ.Δ.Π, μπορεί να βελτιώσει σημαντικά τον τομέα της ικανοποίησης των πολιτών, σε αντίθεση με το 23,6%.77

Διάγραμμα 12. Σχηματική απεικόνιση, του ενδιαφέροντος που έδειξαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα σχετικά με την παρακολούθηση κάποιου σεμιναρίου σε ποσοστό 64,5%, αναφορικά με το Σ.Δ.Π και κατά συνέπεια με το διεθνές πρότυπο ISO, κατά το οποίο πιστοποιούνται οι οργανισμοί και επιχειρήσεις.78

Διάγραμμα 13. Σχηματική απεικόνιση, της αντίληψης των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με το ποσοστό 84,5% βελτίωσης των διαδικασιών στα ΚΕΠ και ενίσχυσης των υπαλλήλων, από την εφαρμογή του Σ.Δ.Π79

Διάγραμμα 14. Σχηματική απεικόνιση, των μέσων που θεωρούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα μπορούν να ενισχύσουν το ρόλο τους ως υπάλληλοι, με πρώτο τη σωστή επικοινωνία με ανώτερα στελέχη 28,2%, την παροχή κινήτρων κατά 23,6% και η ένταξη προγραμμάτων κατάρτισης με 21,8%.80

Διάγραμμα 15. Σχηματική απεικόνιση του ποσοστού επίλυσης και ορθής διευσθέτησης των προβλημάτων που ανακύπτουν, μέσα από το πρίσμα της εφαρμογής του ΣΔΠ81

Διάγραμμα 16. Σχηματική απεικόνιση, των προτάσεων που έθεσαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα σχετικά με τη βελτίωση του τομέα της επικοινωνίας (εσωτερικής – εξωτερικής), με τις λοιπές δημόσιες υπηρεσίες όπου βλέπουμε ότι, σε ένα μεγάλο ποσοστό 40,9% χρήσιμη είναι η τήρηση των κανόνων επικοινωνίας, όπως επίσης και η τήρηση αρχείου εγγράφων επικοινωνίας με 33,6% (ως στοιχείο τεκμηρίωσης και ιχνηλασιμότητας, λόγω και του όγκου αιτημάτων των πολιτών που καλείται, να διεκπεριώσει το εκάστοτε ΚΕΠ, με το ευρύτερο δημόσιο).....83

Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

ΟΟΣΑ: Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

ΚΕΠΕ: Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών

ΣΔΠ: Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας

ΣΠΔ: Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

Ε.Ε: Ευρωπαϊκή Ένωση

Η.Π.Α: Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής

KPI: Key Performance Indicator

ΚΕΠ: Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών

ΚΕΔΥ: Κέντρο Επικοινωνίας Δημοσίων Υπηρεσιών

ΚΠΔ: Κώδικας Πολιτικής Δικονομίας

URL: Uniform Resource Locator

ΑΔΑ: Ανάρτηση Πράξεων στο Διαδίκτυο (*πρόγραμμα ΔΙΑΥΓΕΙΑ*)

ΟΤΑ: Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης

1. Εννοιολογικό Πλαίσιο Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης (KPIs)

1.1 Ιστορική αναδρομή

Είναι αλήθεια πως, σχετικά με την εφαρμογή των **δεικτών μέτρησης απόδοσης** δεν είναι ένα νέο φαινόμενο στο ευρύ πεδίο του δημοσίου (*φορείς και υπηρεσίες*), αλλά έχει ξεκινήσει ήδη από τις αρχές του 21^{ου} αιώνα.

Τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή, αρκετές μελέτες είχαν ως κύριο αντικείμενο την αξιολόγηση της λογιστικής κατάστασης των δημοσίων οργανισμών, με την παράλληλη υιοθέτηση των δεικτών παραγωγικότητας (*για παράδειγμα, αριθμός παρεχόμενων εγγράφων ανά αίτημα πολιτών*), ως μέσο ενημέρωσης της πραγματικής κατάστασης προς την εκάστοτε Ανώτατη Διοίκηση. (Ghobadian A., 1994)

Από τη δεκαετία του '60 και μετά, δεδομένου ότι η χρήση μεθόδων μέτρησης απόδοσης είχε σημειώσει κάποια ύφεση, οι Η.Π.Α και πιο συγκεκριμένα το Υπουργείο Άμυνας ξεκίνησε να εφαρμόζει, μέθοδο η οποία μπορούσε να αξιολογήσει τόσο οικονομικά δεδομένα, όσο και στρατηγικά στοιχεία που ονομάστηκε Σύστημα Σχεδιασμού Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού (*Planning Programming Budgeting System – PPBS*), όπου στη συνέχεια υιοθετήθηκε και από άλλες δημόσιες υπηρεσίες τόσο της Αμερικής, όσο και πολλών κρατών – μελών του ΟΟΣΑ (*Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης*).

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι, οι δείκτες μέτρησης απόδοσης είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την έννοια της διαχείρισης «*management*», η οποία εμφανίστηκε για πρώτη φορά ως δομή στις αρχές του αιώνα, με τη σχετική αναφορά στη διοίκηση να γίνεται από τις αρχές της δεκαετίας του '50, όπου αρκετοί επιστήμονες του κλάδου εισαγάγουν και την έννοια της στοχοθέτησης, μέσω των Συστημάτων Διαχείρισης και του συνολικού στρατηγικού σχεδιασμού.

Σχετικά με τη χώρα μας, οι πρώτες προσπάθειες ένταξης του μεθοδολογικού πλαισίου διοικητικής οργάνωσης, έγιναν στα μέσα της δεκαετίας του '80 από το Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και το Κ.Ε.Π.Ε (*Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών*), διότι υπήρχε εκτενής αναφορά για την αναγκαιότητα, μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης που αποσκοπούσε στην ορθότερη διαχείριση, τόσο των υποδομών, όσο και των ανθρωπίνων πόρων. (Harbour Jerry L., 1997)

Οι διάφορες έρευνες που υλοποιήθηκαν κατά το χρονικό διάστημα 1990 ~ 2000, από τα αρμόδια Υπουργεία κατόπιν της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων τους, έθεσαν τις βάσεις για τη θέσπιση του Ν. 3230/2004, σχετικά με την καλύτερη απόδοση των δημοσίων υπηρεσιών και φορέων, με τον αντίστοιχο προσανατολισμό σε αποτελέσματα, αποφάσεις και αποδοτική παροχή υπηρεσιών (*result oriented*) και όχι τόσο υπό το πρίσμα της αυστηρής τήρησης των κανόνων (*rule oriented*), όπου δύναται να διαταράξει τις ισορροπίες μεταξύ κράτους δικαίου και πολιτών. (BA Radin., 1993)



Εικόνα 1. Τομείς του εκσυγχρονισμού της διοίκησης δημόσιων φορέων και υπηρεσιών

Βάσει του προαναφερθέντος νόμου, γύρω από τη θέσπιση στόχων η πλειονότητα των δημόσιων φορέων και υπηρεσιών έχουν αρχίσει να υιοθετούν Συστήματα Διαχείρισης όπως αυτό της Ποιότητας, Περιβάλλοντος και Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία, μέσω των οποίων ουσιαστικά επιδιώκεται, η αποτελεσματικότερη λειτουργία τους εκ' της οποίας σημαντικός παράγοντας είναι η επικοινωνία, με απώτερο στόχο την ικανοποίηση των αναγκών που έχουν οι πολίτες.

Επίσης, η διοίκηση ενός δημόσιου φορέα ή/και υπηρεσίας μέσω θέσπισης ρεαλιστικών, μετρήσιμων και αξιολογήσιμων στόχων, έχει άμεση σχέση με την οργανωτική δομή και την επικοινωνία τους, σε όλο το ιεραρχικό επίπεδο ώστε να είναι δυνατή η καθολική συμμετοχή. Αναφορικά δε, με τη διαδικασία θέσπισης στόχων όπως ορίζει και ο Ν. 3230/2004, πραγματοποιείται σε ετήσια βάση, μετά από την έκδοση αντίστοιχων

κανονιστικών αποφάσεων κατά τους μήνες Νοέμβριο – Δεκέμβριο και επιμερίζονται ιεραρχικά από πάνω προς τα κάτω (*top down*). (O'Neil Robert J., 2008)

1.2 Βασικοί ορισμοί και έννοιες

Με τη χρήση δεικτών μέτρησης απόδοσης, μπορούμε να αντλήσουμε σημαντικά συμπεράσματα, διότι λειτουργούν και ως μηχανισμοί πληροφόρησης υπό την προϋπόθεση ορισμένων κριτηρίων και την ορθή αξιολόγηση τους. Προς αυτή την κατεύθυνση, η Ε.Ε έχει θεσπίσει συγκεκριμένο πλαίσιο χρήσης των δεικτών όπου πρέπει να είναι:

- ο επικερδείς
- ο επιτεύξιμοι
- ο σημαντικοί
- ο αριθμητικοί

και να ανταποκρίνονται σε μεγάλο βαθμό στη/ν:

- ο γενική αποστολή της δημόσιας διοίκησης, μέσω της πραγματοποίησης των τιθέμενων στόχων
- ο πλήρη κατανόηση της ερμηνείας των στόχων, ώστε να αποφευχθούν οι διάφορες εκφάνσεις
- ο προσαρμογή πραγματικών στοιχείων, για να εκπληρώνονται οι όποιες ανάγκες
- ο μοναδικότητα, των δεικτών μέτρησης απόδοσης
- ο δημιουργία εύκολα διαχειρίσιμου κόστους, το οποίο δεν θα είναι απαγορευτικό για το δημόσιο φορέα ή/και υπηρεσία (*cost benefit model*)
- ο συνεκτικότητα, που οφείλει να παρουσιάζει ένας δημόσιος φορέας ή/και υπηρεσία ώστε να είναι ακριβής η μέτρηση της λειτουργικής απόδοσης
- ο χρησιμότητα, όπου ουσιαστικά γίνεται εξέταση της ικανοποίησης των λειτουργικών αναγκών για κάθε δημόσιο φορέα ή/και υπηρεσία
- ο ευρεία αποδοχή, από όλους τους άμεσα εμπλεκόμενους (*εσωτερική οργανωτική δομή*)
- ο αποτελεσματικότητα, μετά την επίτευξη των στόχων συγκριτικά με την επίδραση των αποτελεσμάτων τους

Είναι αλήθεια ότι, η θέσπιση των δεικτών μέτρησης απόδοσης στις μέρες μας οδηγεί παράλληλα και στην ανάπτυξη των κατάλληλων προϋποθέσεων, ώστε να διασφαλιστεί η

ορθή χρήση τους, με το μοναδικό πρόβλημα να έγκειται στο πλάνο σχεδιασμού και εφαρμογής, ενός αποδοτικού και αξιοκρατικού συστήματος μέτρησης της απόδοσης.

Κατ' επέκταση, η σωστή ανάπτυξη ενός πλήρως κατανοητού και ξεκάθαρα συστήματος, είναι υψίστης σημασίας για αυτό δημιουργούνται από καλά εκπαιδευμένα στελέχη, υπό καθαρά ορθολογική οπτική γωνία. Επίσης, πρέπει να τονιστεί ότι σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα οφείλει κάθε δημόσιος φορέας ή/και υπηρεσία να διενεργεί επανεξέταση των δεικτών μέτρησης απόδοσης, ώστε να είναι εφικτή η συσχέτιση τους με το σύστημα μέτρησης. Συνεπώς, τόσο η παρακολούθηση όσο και η επανεξέταση των δεικτών, είναι το τελικό στάδιο ενός ολοκληρωμένου συστήματος μέτρησης απόδοσης, ενώ συμπληρωματικά υπάρχουν, τα κάτωθι: (Micheli P., 2010)

- i. αξιολόγηση των ήδη υπαρχόντων διεργασιών και διαδικασιών, με τη χρήση εργαλείων ποιότητας και στατιστικής
- ii. θέσπιση δεικτών αποτελεσματικότητας
- iii. θέσπιση μεθοδολογίας ελέγχου των δεικτών αποτελεσματικότητας
- iv. σύγκριση με άλλους δημόσιους φορείς ή/και υπηρεσίες
- v. μεθοδολογικό πλαίσιο συλλογής στοιχείων – δεδομένων
- vi. ανάλυση δεδομένων για τον εντοπισμό αποκλίσεων ή/και μη συμμορφώσεων
- vii. ανάπτυξη πλαισίου ενεργειών για τη μείωση των αποκλίσεων και καλύτερης προσέγγισης των τιθέμενων στόχων

Βάσει των προαναφερθέντων, θα μπορούσαμε να δώσουμε κάποιους κύριους **ορισμούς και έννοιες** σχετικές με τους δείκτες μέτρησης απόδοσης, όπως φαίνονται και στη συνέχεια. (Wouter van Dooren, 2010)

Οι βασικοί δείκτες απόδοσης (KPIs) είναι μετρήσεις της απόδοσης με απεικόνιση, που βασίζονται σε ένα συγκεκριμένο υπολογιζόμενο πεδίο και έχουν σχεδιαστεί, για να βοηθούν τους χρήστες να υπολογίζουν γρήγορα την τρέχουσα τιμή και την κατάσταση, μιας μονάδας μέτρησης σε σχέση με έναν καθορισμένο στόχο. Άρα μετρούν, την απόδοση μιας τιμής, που ορίζεται από μια **μέτρηση βάση**, έναντι μιας **τιμής στόχου**, που ορίζεται επίσης από ένα πεδίο υπολογισμού ή μια απόλυτη τιμή.

Σχήμα 1. Η έννοια των δεικτών απόδοσης KPIs

1.2.1 Χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τους δείκτες μέτρησης απόδοσης (KPIs)

Από την επιχειρηματική σκοπιά, ένα δείκτης απόδοσης είναι στην ουσία μια ποσοτικά προσδιορίσιμη μεταβλητή, που βοηθά στον προσδιορισμό των τιθέμενων στόχων. Για παράδειγμα, το τμήμα πωλήσεων μιας επιχείρησης μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα δείκτη KPI, για να μπορεί να μετρήσει μηνιαίο ακαθάριστο κέρδος, σε σύγκριση με το προβλεπόμενο. Είθισται τα ανώτερα στελέχη πολλών επιχειρήσεων, να χρησιμοποιούν δείκτες KPIs, οι οποίοι μπορούν να ομαδοποιούνται και να αναρτώνται σε πίνακες στοχοθεσίας, ώστε να λαμβάνεται κατά περίπτωση η βέλτιστη απόφαση, ανάλογα πάντα και με τις τάσεις της αγοράς. (GA Boyne., 2002)

1.2.2 Τιμή βάσης

Η τιμή βάσης, καθορίζεται από ένα υπολογιζόμενο πεδίο, το οποίο αποτελεί την κύρια μεταβλητή. Ως παράδειγμα είναι, το συγκεντρωτικό άθροισμα πωλήσεων για τον καθορισμό του κέρδους σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο

1.2.3 Τιμή στόχος

Η τιμή στόχος, καθορίζεται από ένα υπολογιζόμενο πεδίο, το οποίο αποτελεί μια απόλυτη μεταβλητή. Χρησιμοποιείται ευρέως, αναφορικά με τη σύγκριση της απόδοσης μεταξύ των τμημάτων μιας επιχείρησης, όπου για κάθε υπολογιζόμενο πεδίο θα μπορούσε να ορισθεί μια μεταβλητή με καθορισμένα όρια, όπου αντικατοπτρίζει και την τελική του μέτρηση. Ένα κλασικό παράδειγμα, στο οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί η εν λόγω τιμή, αποτελεί και η περίπτωση όπου ο Υπεύθυνος HR επιθυμεί να υπολογίσει, το πλήθος ημερών άδειας λόγω ασθένειας, για κάθε εργαζόμενο συγκριτικά με το μέσο όρο, ο οποίος και αντικατοπτρίζει την απόλυτη τιμή.

1.2.4 Όρια κατάστασης

Ως όριο κατάστασης, θεωρείται η περιοχή τιμών ανάμεσα στο κατώτερο και το ανώτερο όριο (*upper and lower limit*). Παρουσιάζεται σε μορφή γραφήματος, επιτρέποντας με αυτό το τρόπο στους χρήστες, να ελέγχουν με ευκολία την κατάσταση της τιμής βάσης, συγκριτικά με την τιμή στόχο. (Adisa Bala, 2017)

1.3 Η χρησιμότητα των Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης (KPIs)

Η βασική *χρησιμότητα των δεικτών μέτρησης απόδοσης (KPIs)*, έγκειται στην παρακολούθηση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων, τόσο σε δημόσιους οργανισμούς και φορείς, όσο και σε ιδιωτικές επιχειρήσεις για τα προϊόντα που παράγουν ή/και τις υπηρεσίες που προσφέρουν.

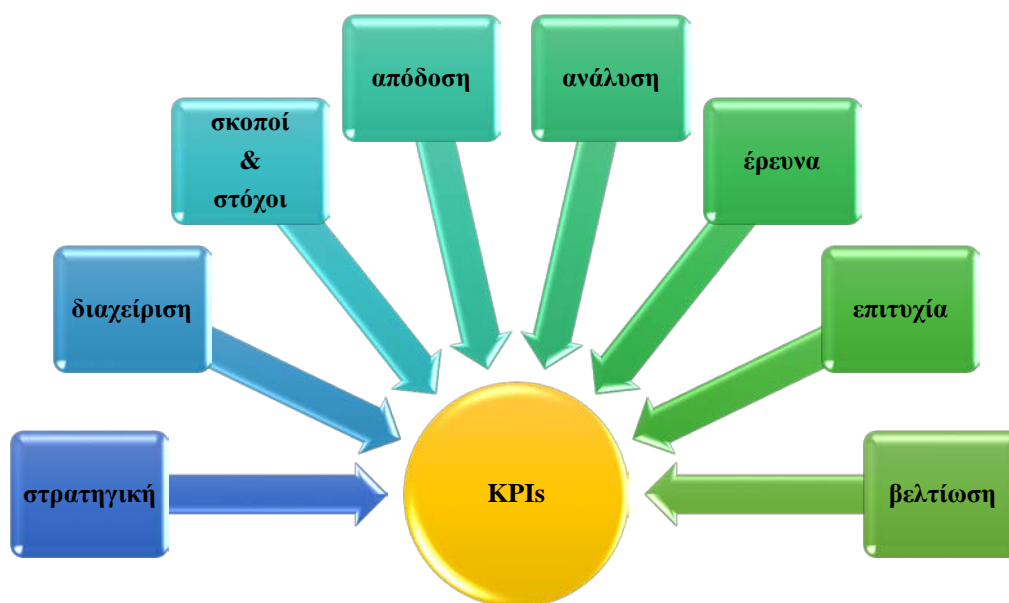
Γίνεται λοιπόν εύκολα αντιληπτό ότι, οι έννοιες που αλληλοσυνδέονται με τους δείκτες KPIs είναι, οι *ποιοτικοί δείκτες* που στην ουσία αντικατοπτρίζουν το επίπεδο των εργασιών που διεκπεραιώνονται μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, ανάλογα με τις όποιες ενέργειες για βελτίωση της ποιότητας (για παράδειγμα χρήση κλίμακας *Likert* άσχημα, μέτρια, πολύ καλά και άριστα) και οι *ποσοτικοί δείκτες* οι οποίοι με τη σειρά τους εκφράζουν το ποσοστό των εργασιών που υλοποιούνται σωστά και με ακρίβεια, με την αντίστοιχη αριθμητική απεικόνιση (για παράδειγμα μέτρηση του φόρτου εργασίας για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, στη μονάδα του χρόνου). (Cokins G., 2011)

Πρακτικά όμως, δεν είναι δυνατή η διάκριση μεταξύ των ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών και ειδικότερα όταν οι πρώτοι χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση ποιοτικών χαρακτηριστικών (για παράδειγμα, χρόνος εξυπηρέτησης πολιτών για εκπλήρωση αιτημάτων, από ΚΕΠ). Αυτό συμβαίνει γιατί, οι ποσοτικοί δείκτες δίνουν τη συνολική εικόνα του εξεταζόμενου χαρακτηριστικού, ώστε να είναι δυνατή η σύγκριση μεταξύ δημόσιων φορέων –υπηρεσιών και επιχειρήσεων, ενώ αντίθετα οι ποιοτικοί δείκτες σε αυτή την περίπτωση είναι πιο χρονοβόροι, για τη διαδικασία συλλογής, μέτρησης και ελέγχου των δεδομένων – στοιχείων, ιδιαίτερα στο αρχικό στάδιο αξιολόγησης. (BA Radin., 1993)

Συνεπώς, αναφορικά με τα Συστήματα Διαχείρισης και το Σύστημα Μέτρησης Απόδοσης, που εφαρμόζονται σε ένα δημόσιο φορέα – υπηρεσία οι χρησιμοποιούμενοι δείκτες μπορούν να μετρούν, τα εισερχόμενα και εξερχόμενα δεδομένα (*inputs – outputs*) και πιο συγκεκριμένα:

- ο εισερχόμενα, εννοούνται οι ανθρώπινοι πόροι και η υλικοτεχνική υποδομή
- ο εξερχόμενα, εννοούνται τα άμεσα αποτελέσματα από τις παρεχόμενες υπηρεσίες ή/και τα παραγόμενα προϊόντα, με αποδέκτες τους πολίτες ή/και το καταναλωτικό κοινό αντίστοιχα

Σημειώνεται δε ότι, τα εξερχόμενα μπορεί σε διάφορες των περιπτώσεων να έχουν ποσοτικές και ποιοτικές διαστάσεις, επί του εκάστοτε εξεταζόμενου μεγέθους. Επίσης αξίζει να αναφερθεί ότι, κάθε χρήση των δεικτών μέτρησης απόδοσης, επιφέρει και κάποιο αντίκτυπο το οποίο ορίζεται ως την επίπτωση (*impract*) που συμβάλει στη λήψη αποφάσεων για ενέργειες βελτίωσης στο πλαίσιο λειτουργίας κάποιου δημόσιου φορέα – υπηρεσίας ή/και επιχείρησης, που δύναται να δημιουργούν μεταβολές σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο. Βάσει των προαναφερθέντων, ως συμπληρωματικοί δείκτες με ευρεία απήχηση στο δημόσιο τομέα (*οργανισμοί, φορείς, υπηρεσίες*) είναι οι **δια – τμηματικοί** οι οποίοι, φέρουν στην επιφάνεια την αναγκαιότητα ανάπτυξης συνεργασιών, ώστε ο ευρύτερος δημόσιος τομέας να λειτουργεί, με τη στοιχειώδη ομαλότητα. (Harbour Jerry L., 1997)



Σχήμα 2. Πεδία που συσχετίζονται με τους δείκτες μέτρησης απόδοσης

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι, οι δείκτες στη βάση τους αποτελούν ένα βρόγχο αιτιών, ώστε να γίνεται κατανοητή η αντιλαμβανόμενη και πραγματική απόδοση αναφορικά με τη λειτουργία ενός δημόσιου φορέα – υπηρεσίας, με τη χρήση τους να παίζει καθοριστικό ρόλο στον εντοπισμό, του σωστού τρόπου ή μη της παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες, την εκπλήρωση των αναγκών τους, τη βελτίωση της διοικητικής διαχείρισης, την προαγωγή λογοδοσίας στους ανώτερους ιεραρχικά υπό το

πρίσμα της δημόσιας ευθύνης και την ορθή διαχείριση των διατιθέμενων πόρων. (Darby C., 2000)

1.4 Παραδείγματα εφαρμογής των Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης (KPIs)

Όπως έχει προαναφερθεί, ένας δείκτης KPI συνδέεται με μια συγκεκριμένη διαδικασία λειτουργίας του δημόσιου φορέα – υπηρεσίας και αντιπροσωπεύει μια αριθμητική τιμή, όπου προσβλέπει σε έναν τιθέμενο στόχο, με άνω και κάτω όρια για την μέτρηση των επιδόσεων. (Liou Kuotsai Tom, 2009)

Απλό παράδειγμα (σχετικά με τη λειτουργία ενός ΚΕΠ): μέσος χρόνος απόκρισης σε αιτήματα πολιτών μικρότερος από 24 ώρες, που πρακτικά σημαίνει υψηλό δείκτη απόδοσης από τη στιγμή που υπάρχει άμεση ικανοποίηση, των χρηστών από τις υπηρεσίες των κέντρων.

Σύνθετο παράδειγμα (σχετικά με τη λειτουργία ενός ΚΕΠ): η διοίκηση του ΚΕΠ θέτει τους ακόλουθους στόχους:

- ✓ οι παραγγελίες σε αναλώσιμα είδη (όπως γραφική ύλη, μελάνια εκτυπωτών κτλ), να γίνεται 1 φορά το μήνα συγκεντρωτικά, για όλες τις θέσεις εργασίας
- ✓ ορθή διαχείριση χαρτιού εκτύπωσης και βοηθητικού εξοπλισμού

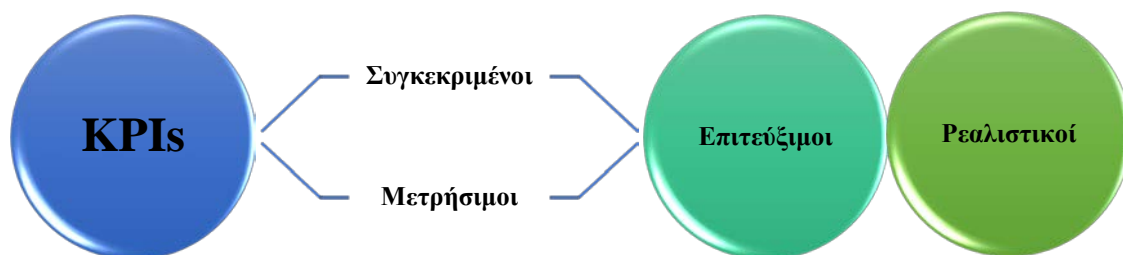
Συνεπώς, για να είναι εφικτός ο έλεγχος επίτευξης των παραπάνω στόχων μέσω των αντίστοιχων εσωτερικών διαδικασιών, πρέπει να παρακολουθούν τους παρακάτω δείκτες KPIs, όπως:

- ο την χρονική διάρκεια παραγγελίας, από την αποστολή στους εκάστοτε προμηθευτές μέχρι και την παραλαβή των αναλωσίμων
- ο την τήρηση της διαδικασίας παραγγελιών, αναφορικά με την έγκριση του αρμόδιου υπεύθυνου για την υλοποίηση της
- ο την τήρηση οδηγίας για την εξοικονόμηση ενέργειας και την σωστή διαχείριση των αναλωσίμων – βοηθητικού εξοπλισμού

Σε αυτή την περίπτωση, οι δείκτες KPIs μπορούν να συμπεριλαμβάνουν πάνω από μια μετρήσεις και τα αποτελέσματά τους, πρέπει να ελέγχονται σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να προσδιοριστεί η επίτευξη των προαναφερθέντων τιθέμενων στόχων. Όπου

σχετικά με τους παραπάνω στόχους, ο χρόνος διεκπεραίωσης μιας παραγγελίας θα μπορούσε να συμπεριλαμβάνει, τα εξής στάδια:

- i. το χρόνο για την ολοκλήρωση των παραγγελιών
- ii. το χρόνο για την παροχή έγκρισης
- iii. τον αριθμό παραγγελιών ανά μήνα (Maram A., 2008)



Σχήμα 3. Ιδιότητες των δεικτών μέτρησης απόδοσης KPIs

Ως συμπέρασμα μπορούμε να πούμε ότι, ακόμα και στο δημόσιο τομέα με τη χρήση των δεικτών KPIs, είναι δυνατή η παρακολούθηση της λειτουργικής τους απόδοσης με αντίκτυπο την αποτελεσματική τους οργάνωσης και συμβολής στην εξυπηρέτηση των πολιτών. Για το λόγο αυτό, πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η λειτουργία των εν λόγω δεικτών, που:

- ο είναι βασικοί δείκτες απόδοσης, όπου στην ουσία περιλαμβάνουν σημαντικά μετρικά στοιχεία, των οποίων η χρήση βασίζεται στον έλεγχο απόδοσης με γνώμονα τους τιθέμενους στόχους
- ο η μέτρηση της βελτίωσης ή/και επιδείνωσης, της απόδοσης για κάθε δραστηριότητα του δημόσιου φορέα ή/και υπηρεσίας, συνεισφέρουν στην συνολική άρτια λειτουργία
- ο ποικίλουν ανάλογα με τη δραστηριότητα, φύση και οργάνωση του δημόσιου φορέα ή/και της υπηρεσίας
- ο αντικατοπτρίζουν τους στόχους, οι οποίοι πρέπει να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα
- ο μπορούν να αποδώσουν μακροπρόθεσμη αξία, στο δημόσιο φορέα ή/και την υπηρεσία (Adisa Bala, 2017)

1.5 Κύρια συμπεράσματα που απορρέουν από την αξιολόγηση των Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης (KPIs)

Και από τις προηγούμενες ενότητες, γίνεται εύκολα κατανοητό ότι, οι δείκτες αποτελούν σημαντικό μέτρο το οποίο καταδεικνύουν κατά περίπτωση τη λειτουργική συνοχή και ευμάρεια, του δημόσιου φορέα ή/και υπηρεσίας.

Άρα, ο κύριος λόγος ύπαρξης των δεικτών KPIs έγκειται στο ότι συνδράμουν κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό στη χάραξη στρατηγικής διοίκησης του εκάστοτε δημόσιου φορέα – υπηρεσίας και επιχείρησης, από τη στιγμή που παρέχουν στα αρμόδια στελέχη αντικειμενικά και μετρήσιμα στοιχεία, ώστε να είναι σε θέση να παρακολουθούν την πορεία των οικονομικών – πολιτικών αλλαγών και μεταρρυθμίσεων. (Maram A., 2008)

Επίσης, με τη χρήση αυτών των δεικτών παρέχεται σημαντική βοήθεια κατά τη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων, περί διορθωτικών ενεργειών και λήψη προληπτικών μέτρων (όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο), ώστε να διασφαλίζεται και η μείωση ανθρώπινου σφάλματος προς πάσα κατεύθυνση.

Για το λόγο αυτό, κατά την επιλογή ενός KPI θα πρέπει να υπάρχει πλήρης κατανόηση των αναγκών του δημόσιου φορέα – υπηρεσίας, ώστε να μπορεί να αξιολογηθεί και να μετρηθεί η απόδοση της λειτουργίας του, άρα και των υπηρεσιών που προσφέρει στην ελληνική κοινωνία. (O' Neill Robert J., 2008)

Συνεπώς, τα **βασικά συμπεράσματα κατά την αξιολόγηση των KPIs** είναι τα ακόλουθα:

- ο αξιολόγηση της επιτυχίας, συγκριτικά με τους τιθέμενους στόχους
- ο ορθός σχεδιασμός και πλάνο επίτευξης κάθε τιθέμενου στόχου
- ο πλαίσιο εσωτερικής διαχείρισης και οργάνωσης κάθε δημόσιου φορέα – υπηρεσίας
- ο συνεχή έλεγχο για τα πεδία που χρειάζονται περαιτέρω βελτίωση
- ο παρακολούθηση απόδοσης των ανθρώπινων πόρων και ορθής διαχείρισης της υλικοτεχνικής υποδομής
- ο άρτια και πλήρη ενημέρωση των ενδιαφερομένων μερών (τρίτων)
- ο επικοινωνιακή σύγκριση μεταξύ δημόσιων φορέων – υπηρεσιών

Η εφαρμογή λοιπόν, των δεικτών απόδοσης είναι από μόνη της μία αρκετά απαιτητική διαδικασία, για το λόγο αυτό, είναι αναγκαία η χρήση των κατάλληλων τύπων και δεδομένων. (Salminen M., 2006)

Επίσης, αναφορικά με την ερμηνεία των αποτελεσμάτων αξίζει να σημειωθεί ότι, πρέπει να γίνεται προσεκτικά, με υπευθυνότητα από κατάλληλα εκπαιδευμένους και έμπειρους εργαζόμενους, διότι σε αντίθετη περίπτωση, τα αποτελέσματα θα οδηγήσουν σε λανθασμένες αποφάσεις και αξιολογήσεις εν τω συνόλω. Για το λόγο αυτό, η σωστή εφαρμογή των δεικτών KPIs σε ένα δημόσιο φορέα – υπηρεσία, δίνει τη δυνατότητα αποτελεσματικής παρακολούθησης των δεδομένων που σχετίζονται με τη λειτουργική απόδοση, σε βάθος χρόνου με αποτέλεσμα να αξιοποιούνται κατάλληλα οι όποιες ενέργειες βελτίωσης και περαιτέρω ανάπτυξης. (Cokins G., 2011)

Υλοποίηση Στρατηγικής με τη χρήση των δεικτών απόδοσης KPIs	ύπαρξη στρατηγικού πλαισίου
	επιθυμία για την απόδοση του στρατηγικού πλαισίου
	επιλογή στρατηγικών ενεργειών
	απόδοση της λειτουργίας του δημόσιου φορέα - υπηρεσίας
	ένταξη του στρατηγικού πλαισίου στη λειτουργία του δημόσιου φορέα - υπηρεσίας
	μεθοδολογικό πλαίσιο μέτρησης επίτευξης στόχων
	αξιολόγηση της χρήσης των δεικτών KPIs

Πίνακας 1. Πεδία σύνδεσης της στρατηγικής κάθε δημόσιου φορέα – υπηρεσίας, με τους δείκτες KPIs

1.6 Τα χαρακτηριστικά των Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης (KPIs)

Η ανατροφοδότηση πληροφοριών (*feedback*), σχετικά με τη μέτρηση απόδοσης είναι άκρως απαραίτητη, για τους/τις υπεύθυνους/ες για τη λήψη αποφάσεων, αλλά και για τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα (*τρίτα*) μέρη, με σκοπό οι μεν πρώτοι να εστιάσουν στη βελτίωση αστοχιών και προβληματικών πεδίων, ενώ οι δεύτεροι να είναι σε θέση να γνωρίζουν το βαθμό όπου κάθε δημόσιος φορέας – υπηρεσία, υλοποιεί τις συμβατικές τους υποχρεώσεις.

Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να αναπτυχθεί και να εφαρμοστεί ένα Σύστημα Μέτρησης Απόδοσης, υπό πολύ συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, ώστε να διασφαλιστεί τόσο η χρησιμότητα και αποτελεσματικότητα των δεικτών KPIs, με τα σημαντικότερα να είναι τα ακόλουθα:

Σχετικότητα: όπου πρέπει να συνδέονται άμεσα με την οργανωτική φύση του εκάστοτε δημόσιου φορέα – υπηρεσία, ώστε να εξασφαλίζεται και η σινάφια με τη στρατηγική πολιτική.

Σαφώς καθορισμένοι: όπου πρέπει να έχουν πλήρη και ξεκάθαρο ορισμό, με σκοπό να διασφαλιστεί, η διαδικασία συλλογής δεδομένων – στοιχείων και η ικανότητα σύγκρισης. Τυχόν ασάφειες, οδηγούν σε παρερμηνείες σημαντικών θεμάτων και οργανωτική σύγχυση. (Sinha MN., 1999)

Ικανότητα σύγκρισης: θα πρέπει, σε ιδανική διάσταση να εκπληρώνουν τη δυνατότητα σύγκρισης, μεταξύ των εκάστοτε δημόσιων φορέων – υπηρεσιών κατά την πάροδο του χρόνου, υπό συγκεκριμένο πλαίσιο διότι τόσο οι εξωτερικές όσο και οι εσωτερικές επιρροές, μπορεί να ποικίλουν σε βαθμό που η σύγκριση να καθίσταται, άγονη.

Επαληθεύσιμοι: όπου θα πρέπει, να συλλέγονται και να υπολογίζονται με τέτοιο τρόπο ώστε τα όποια χρήσιμα δεδομένα – στοιχεία, να μπορούν να ελεγχθούν ανά πάσα χρονική στιγμή.

Αποτελεσματικοί (από άποψης κόστους): όπου ως βασικό στοιχείο είναι η εξισορρόπηση του κόστους συλλογής πληροφοριών, συγκριτικά με την απόδοση του. Όταν είναι εφικτό, κάθε δείκτης KPI θα πρέπει να στηρίζεται σε διαθέσιμες πληροφορίες

και να συνδέεται με τις πραγματικές συνθήκες, ώστε η μέτρηση των επιδόσεων να είναι εφικτή σε οικονομικό, ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο.

(Wouter van Dooren, 2010)

Αποδοτέοι: όπου οι εκάστοτε υπεύθυνοι, θα πρέπει να είναι σε θέση να επηρεάσουν και να μεταβάλλουν την απόδοση που μετρά κάθε δείκτης KPI, με σκοπό τον ανασχηματισμό των κινήτρων για τη θέσπιση νέων στόχων και χάραξη στρατηγικών κινήσεων.

Απαντητικά: ένας δείκτης KPI, θα πρέπει να ανταποκρίνεται σε όποιες αλλαγές γίνονται στον εκάστοτε οργανισμό ή/και επιχείρηση, σχετικά με την εσωτερική και εξωτερική λειτουργία.

Να είναι εφικτή η επικοινωνία: ο καθορισμός ενός δείκτη KPI, δεν θα πρέπει να εμποδίζει τους οργανισμούς αναφορικά με την ανάπτυξη καινοτόμων διαδικασιών ή/και την απόσπαση από απαρχαιωμένες μεθόδους, περί βελτίωσης στον τομέα της παροχής υπηρεσιών. Επίσης, θα πρέπει να είναι προσεκτικά καθορισμένος, έτσι ώστε να είναι εφικτή η εφαρμογή των οποιοδήποτε καινοτομιών.

Στατιστική εγκυρότητα: σε αυτό το σημείο, θα πρέπει όλοι οι δείκτες KPIs να αποδίδουν στατιστικά έγκυρα αποτελέσματα.

Έγκαιρα: οι δείκτες KPIs, πρέπει να έχουν ως βάση στοιχεία, τα οποία θα είναι άμεσα διαθέσιμα, σε σύντομο χρονικό διάστημα και τα οποία θα εξαρτώνται και από τη χρήση τους. Πρέπει να σημειωθεί ότι, αναφορικά με τη συλλογή των στοιχείων μπορεί να υλοποιείται σε μηνιαία, εβδομαδιαία ή/και καθημερινή βάση, ανάλογα με τις απαιτήσεις της διαχειριστικής λειτουργίας των υπηρεσιών. Συνεπώς, οι ανάλογες αναφορές (*reports*) πρέπει να εξάγονται και να κοινοποιούνται στους αρμόδιους, σε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να είναι εφικτή η λήψη κατάλληλων αποφάσεων ή/και μέτρων. Υπάρχει δε και η περίπτωση, οι αναφορές (*reports*) να είναι διαθέσιμες σε ετήσια βάση λόγω παρακολούθησης υλοποίησης στρατηγικών και μακροπρόθεσμων στόχων. (Wouter van Dooren, 2010) (Darby C., 2000).

1.7 Η ένταξη των Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης (KPIs) στους δημόσιους οργανισμούς – φορείς από τη δεκαετία του '90

Με τον ορισμό της απόδοσης, υπήρξε και η απαρχή για ένα νέο πρόσωπο περί δημόσιας διοίκησης (σε οργανισμούς και υπηρεσίες του ευρύτερου δημόσιου τομέα, ανά την ελληνική επικράτεια) και αυτό γιατί ως έννοια επεκτείνεται τόσο σε ανθρώπους όσο και σε λειτουργικές διαδικασίες.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί, ότι σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα είναι πιο ευρέως διαδεδομένη η χρήση δεικτών απόδοσης (KPIs,) είτε στον τομέα παραγωγής προϊόντων, είτε σε αυτό της παροχής υπηρεσιών. Ενώ αντιθέτως, στο δημόσιο τομέα δεν έχει ακόμα υιοθετηθεί η κουλτούρα περί βελτίωση της απόδοσης, ποσό δε μάλλον της εφαρμογής μέτρησης της. (Sinha MN., 1999)

Βάσει αυτού, υπάρχουν δυο εξηγήσεις του φαινομένου επειδή στον ιδιωτικό τομέα κύριο λόγο έχει η αύξηση του κέρδους, με αποτέλεσμα η μέτρηση της απόδοσης να είναι μια διαδικασία με ανταγωνιστική χροιά.

Από την άλλη πλευρά, στις υπηρεσίες και οργανισμούς του δημόσιου τομέα εφαρμόζονται οι πολιτικές της εκάστοτε κυβέρνησης και αυτό γιατί, πρέπει να λειτουργούν υπό συγκεκριμένα εθνικά ή/και ευρωπαϊκά κονδύλια, με τους πολίτες να απαιτούν όλο και περισσότερο καλύτερες υπηρεσίες.

Υπό τους στενούς περιορισμούς της αγοράς, για να επιτευχθεί υψηλό επίπεδο ποιοτικής απόδοσης δημόσιων υπηρεσιών, θα έπρεπε οι πολίτες να πληρώνουν για αυτές ώστε να καθορίζουν και το αντίστοιχο επίπεδο των απαιτήσεων που λαμβάνουν από αυτές, κάτι τέτοιο είναι όμως αδύνατο από την πλευρά ανάπτυξης ενός κράτους κοινωνικής πρόνοιας. (Liou Kuotsai Tom, 2009)

Η διαφορετική αντίληψη περί μέτρησης της απόδοσης, στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα σχετίζεται και με την έλλειψη πόρων ειδικά στη δεύτερη περίπτωση, βάσει της οποίας μόνο η ικανοποίηση των πολιτών δε μπορεί να αποτελέσει κύριο δείκτη μέτρησης της απόδοσης, χωρίς όμως να είναι ήσσονος σημασίας. Σε πολλές μελέτες, έχουν αποδοθεί διάφοροι τρόποι μέτρησης της απόδοσης με αφετηρία τη δεκαετία του '80, κατά τη διάρκεια της οποίας δόθηκε βαρύτητα σε τρεις βασικές έννοιες, όπως:

1. οικονομία
2. αποδοτικότητα

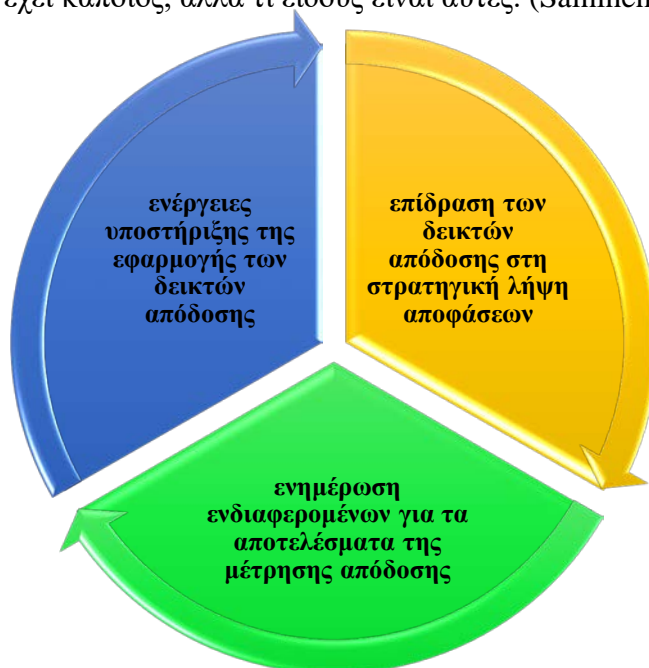
3. αποτελεσματικότητα

Ενώ στη συνέχεια, κατά τη δεκαετία του '90 εμφανίστηκαν για πρώτη φορά οι ακόλουθες τάσεις, αναφορικά με τη μέτρηση της απόδοσης όπως:

- ο δημιουργία μέτρων απόδοσης, μέσω των οποίων είναι εφικτή η σύγκριση παρόμοιων δραστηριοτήτων, που σχετίζονται με διαφορετικούς τομείς (για παράδειγμα, *quality awards*, μέθοδοι *benchmarking* κτλ)
- ο ενέργειες μέτρησης για την ικανοποίηση των πελατών (για παράδειγμα έντυπα καταγραφής παραπόνων σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες από τις δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς)
- ο μείωση της βαρύτητας, του μακροπρόθεσμου αντίκτυπου των προγραμμάτων μέτρησης απόδοσης και συγκεκριμένα της αξιολόγησης τους

Συμπερασματικά, οι προαναφερθείσες τάσεις συμβάλουν σημαντικά στην καθιέρωση, κουλτούρας που βασίζεται στην απόδοση (περίπτωση δημόσιου τομέα), ενώ παράλληλα δημιουργούνται εμπόδια τα οποία, σχετίζονται με την επιβολή του πελατειακού προσανατολισμού της μέτρησης απόδοσης. (Milakovich ME., 1991)

Για το λόγο αυτό, στην περίπτωση του νέου «προσώπου» δημόσιας διοίκησης, η ουσιαστική ερώτηση που οδηγεί, στην μέτρηση απόδοσης, δεν είναι πόσες αρμοδιότητες και υπευθυνότητες έχει κάποιος, αλλά τι είδους είναι αυτές. (Salminen M., 2006)



Σχήμα 4. Σημαντικά πεδία που σχετίζονται με τους δείκτες KPIs

2 Η Έννοια Μέτρησης Απόδοσης

2.1 Το καθεστώς που επικρατεί γύρω από τη Μέτρηση Απόδοσης σε δημόσιους οργανισμούς και επιχειρήσεις

Η μέτρηση απόδοσης αναφορικά με τους δημόσιους οργανισμούς και επιχειρήσεις, έχει άμεση σύνδεση με τη διοικητική αποτελεσματικότητα, μέσω θέσπισης στρατηγικών στόχων, στα κατά καιρούς διάφορα προγράμματα διοικητικής μεταρρύθμισης. Όπως είναι γνωστό, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70 στο ελληνικό δημόσιο υπήρχαν αρκετές ανεπάρκειες ως προς τη γενική λειτουργία του και σε αυτό συνέβαλε η κρίση διακυβέρνησης, ο καταϊγισμός πληροφοριών, η αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας με όρους πολιτικής οικονομίας, η ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας (με τις όποιες μεταβολές κατά καιρούς), οι αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και η ανάγκη των εργαζομένων του δημόσιου τομέα για αποδοτικό περιβάλλον απασχόλησης, ώθησαν την κατάσταση στη νέα μορφή της δημόσιας διαχείρισης (*public management*).

Ο τομέας της οικονομίας, παίζει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση του ευρύτερου δημόσιου τομέα, μέσω της εκτίμησης του αντίστοιχου κόστους αναλογικά πάντα με το κέρδος όπως αυτό αποτυπώνεται κατά τη σύνταξη των ετήσιων κρατικών προϋπολογισμών.

Κατά την ανάπτυξη και εφαρμογή του νέου μοντέλου δημόσιας διοίκησης, σημειώθηκαν αλλαγές αναφορικά με την ποιοτικότερη διαχείριση των σύγχρονων κοινωνικών αναγκών, περιλαμβάνοντας αρχές από την κλασική διαχείριση αλλά και από σχετικά επιστημονικά πεδία, όπως:

- ο σωστός καταμερισμός αρμοδιοτήτων και διαχείρισης πόρων
- ο προγραμματισμός
- ο ορθή διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
- ο θέσπιση δημόσιων πολιτικών υπό το πρίσμα του ανταγωνισμού
- ο παροχή πρόσθετων γνωσιακών πεδίων στους εργαζόμενους
- ο ορθολογική αξιοποίηση των δημόσιων και ευρωπαϊκών κονδυλίων
- ο ενίσχυση οργανωτικής ευελιξίας μέσω της δημιουργίας ορθών ιεραρχικών διαγραμμάτων
- ο διαδικασία λήψης αποφάσεων με κοινωνικών αντίκτυπο

- ο αντιμετώπιση εμποδίων ώστε να αναπτυχθεί αγορά με την παράλληλη υιοθέτηση προγραμμάτων κανονιστικής μεταρρύθμισης
- ο προσπάθειες βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες μέσω εναλλακτικών μορφών εξυπηρέτησης τους
- ο ανάπτυξη πλαισίου συμφωνίας ανάμεσα στους εργαζόμενους και εργοδότες κατόπιν διαπραγματεύσεων και όχι βάσει των καθορισμένων αρχών δημοσίου δικαίου
- ο ανάπτυξη μεθοδολογικού πλαισίου μέτρησης απόδοσης σε αντίθεση με το κλίμα τη γραφειοκρατίας (Harbour Jerry L., 1997) (Cokins G., 2011)

Συνθήκες σε Υπηρεσίες και Οργανισμούς

Νέα Δημόσια Διοίκηση

του Δημοσίου

<i>Βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός</i>	Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός
<i>Στατική θέσπιση στόχων</i>	Δυναμική θέσπιση στόχων
<i>Περιορισμός λειτουργικών λαθών</i>	Επιδίωξη εξάλειψης λαθών (στο μέτρο του εφικτού)
<i>Περιορισμένοι οικονομικοί πόροι</i>	Ορθά διαχειριζόμενοι και ανακατανομημένοι οικονομικοί πόροι
<i>Ακαμπτη ιεραρχική δομή</i>	Λιτή και περιεκτική δομή
<i>Περιορισμένη εκχώρηση υπευθυνοτήτων για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων</i>	Αυξημένη εκχώρηση υπευθυνοτήτων για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων
<i>Προσκόλληση στους τύπους λειτουργίας</i>	Έμφαση στα αξιολογήσιμα και παραδοτέα αποτελέσματα

Πίνακας 2. Διάκριση μεταξύ σε υπάρχουσες συνθήκες του δημόσιου τομέα και του νέου πλαισίου δημόσιας διοίκησης.

2.2 Τα βασικά κριτήρια για τη μέτρηση απόδοσης

Ένα άρτιο σύστημα μέτρησης της απόδοσης, θα πρέπει να αντικατοπτρίζει την πραγματική λειτουργία του οργανισμού ή/και της υπηρεσίας και να υπάρχει σαφής καθορισμός των κριτηρίων που τη διέπουν και πιο συγκεκριμένα να:

- ✓ έχουν την ικανότητα μέτρησης των κύριων σημείων επιτυχίας
- ✓ δίνουν χώρο στην έκφραση διαφορετικών απόψεων
- ✓ αντικατοπτρίζουν τις απαιτήσεις των πολιτών που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες
- ✓ χρησιμοποιηθούν μεμονωμένα ή/και σε συνδυασμό
- ✓ υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ ποιοτικών και ποσοτικών χαρακτηριστικών
- ✓ συμβάλουν στη διάκριση των αλλαγών
- ✓ μη δημιουργούν εμπόδιο στη διαδικασία της μέτρησης λόγω υπερβολικά μεγάλου όγκου συλλογής δεδομένων

Για τον καθορισμό των κριτηρίων, πρέπει να εφαρμόζεται εσωτερική διαδικασία συνεργασίας, με σκοπό τα κίνητρα να γίνουν κατανοητά από τους άμεσα εμπλεκόμενους στη διαδικασία μέτρησης, ώστε οι αντίστοιχες αποφάσεις που θα ληφθούν να οικειοποιούνται από όλους και σε ένα πλαίσιο αμοιβαίας επικοινωνίας, εκ της οποίας θα συλλέγονται τα προς αξιολόγηση δεδομένα και με τα εξερχόμενα αποτελέσματα να ανατροφοδοτείται η κύρια διαδικασία (δηλαδή μέτρηση της απόδοσης). Εφόσον, υπάρχει τακτική επικοινωνία και ανατροφοδότηση πληροφοριών (*backup*) η διαδικασία μέτρησης της απόδοσης μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα ώστε να αποτελεί μια ουσιαστική κίνηση βελτίωσης για το δημόσιο οργανισμό ή/και υπηρεσία και όχι ως μια ενέργεια «τιμωρίας». Αξίζει να σημειωθεί ότι, η μέτρηση απόδοσης πρέπει να διεξάγεται προσεκτικά αποφεύγοντας το σκόπελο της δικαιολογίας για κάθε λάθος που πιθανά έχει γίνει και αυτό γιατί με την εν λόγω διαδικασία δεν αναλύονται τα αίτια της καλής ή κακής απόδοσης, από τη στιγμή που αυτό προϋποθέτει περαιτέρω διερεύνηση. (Choi T., 2015)

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι, μια χαμηλή απόδοση δεν καταδεικνύει πάντα χαμηλή προσπάθεια, μειωμένες ικανότητες, μη αποδοτικό συντονισμό κτλ., απλά φέρνει στην επιφάνεια έναν τομέα, στον οποίο πρέπει να γίνει πιο εμπεριστατωμένη έρευνα.

Για το λόγο αυτό, όσο πιο σαφή και καλά καθορισμένα είναι τα κριτήρια απόδοσης, τόσο πιο εύκολα θα εντοπίζονται τα αίτια που χρήζουν ανάλυση και μελέτη, ως προς την χάραξη γραμμής βελτίωσης της εσωτερικής και εξωτερικής λειτουργίας, αλλά και των

παρεχόμενων υπηρεσιών από τους δημόσιους οργανισμούς και υπηρεσίες, προς τους πολίτες. (Ο' Neill Robert J., 2008) (Wouter van Dooren, 2010).

2.3 Οι λόγοι για την ανάγκη θέσπισης πλαισίου μέτρησης απόδοσης

Την εποχή που διανύουμε, όλο και περισσότεροι οργανισμοί του δημοσίου φορέα έχουν μπει στη διαδικασία μέτρησης της απόδοσης τους, ως μια προσπάθεια για συνολική βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, τη δημιουργία ενιαίου πλαισίου λειτουργίας και τη λήψη αποφάσεων. (Darby C., 2000) (Adisa Bala, 2017)

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθούν, οι λόγοι που οδήγησαν τις υπηρεσίες του ευρύτερου δημόσιου τομέα, ως ακολούθως:

ΛΟΓΟΙ ΘΕΣΠΙΣΗΣ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ



- ☐ αναγνώριση επιτυχίας
- ☐ αναγνώριση του επιπέδου ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες
- ☐ βοήθεια κατανόησης των λειτουργικών διεργασιών
- ☐ εντοπισμός προβλημάτων και δυσλειτουργιών
- ☐ λήψη αποφάσεων βασιζόμενων σε πραγματικά γεγονότα
- ☐ έλεγχος υλοποίησης των βελτιωτικών και διορθωτικών ενεργειών

Σχήμα 5. Συνοπτική παρουσία των λόγων που οδηγούν στην εφαρμογή μέτρησης της απόδοσης

Εξίσου σημαντικό με τα προαναφερθέντα είναι, η διάθεση έγκυρων και αξιόπιστων αποτελεσμάτων από τη διαδικασία μέτρησης της απόδοσης η οποία στηρίζεται σε:

- ο μη ικανότητα μέτρησης των πεδίων που δεν μπορούν να κατανοηθούν
- ο μη ικανότητα μέτρησης των πεδίων που δεν μπορούν να ελεγχθούν
- ο μη μέτρηση πεδίων που παρουσιάζουν αδυναμία βελτίωσης
- ο μέτρηση μόνο των σημαντικών πεδίων
- ο μέτρηση των αποτελεσμάτων ώστε να γίνεται εύκολα αντιληπτή η επιτυχία και η αποτυχία
- ο επιβράβευση της επιτυχίας
- ο διατήρηση του επιπέδου ποιότητας και ολικής επιτυχίας
- ο ικανότητα μάθησης από το εκάστοτε εμπόδιο ή/και πρόβλημα
- ο μη ικανότητα σύνδεσης των αποτελεσμάτων με τους απαιτούμενους πόρους και το αντίστοιχο κόστος
- ο ικανότητα αναγνώρισης του πραγματικού κόστους κάθε ενέργειας
- ο μη κοινοποίηση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης στους πολίτες (με σκοπό να υπονομεύεται ο τομέας της επικοινωνίας)

Επίσης, στην περίπτωση που η μέτρηση απόδοσης αντιμετωπίζεται κατά κύριο λόγο για τη διευκόλυνση των άμεσα ενδιαφερόντων, ώστε να μπορούν να διοικήσουν αποτελεσματικά, πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μακροπρόθεσμη «επένδυση».

Στην περίπτωση δε, που η εφαρμογή της διαδικασίας μέτρησης απόδοσης καθορίζεται από εξωτερικούς παράγοντες, ακόμα και όταν αποτελεί εμπόδιο στην υιοθέτηση της εσωτερικής υπευθυνότητας, πιθανά να αντιμετωπίζεται και ως ο καλύτερος τρόπος διασφάλισης της εξωτερικής υπευθυνότητας, κάτι που μπορεί να αποτελέσει μελλοντικό πρόβλημα. (Korunka C., 2007)

Είναι εξόχως σημαντικό να αναφερθεί ότι, είναι πολύ πιθανό να δημιουργηθούν ποικίλα προβλήματα και εμπόδια, στην προσπάθεια μιας αποτελεσματικής εφαρμογής για κάθε πρόγραμμα μέτρησης της απόδοσης.

Συνήθως, ανακύπτουν από τη φύση τόσο των μέτρων όσο και των εργαλείων τα οποία χρησιμοποιούνται για benchmarking ή/και την αξιολόγηση των όποιων αλλαγών, σε πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο που επηρεάζουν τη λειτουργία των δημόσιων

οργανισμών και υπηρεσιών, με αποτέλεσμα την αντίστοιχη δυσκολία για τη μέτρηση της απόδοσης. (Salminen M., 2006)

2.4 Θετικές και αρνητικές επιδράσεις της μέτρησης απόδοσης



Σχήμα 6. Θετικές και αρνητικές επιδράσεις της μέτρησης απόδοσης.

3 Η Επικοινωνία Φορέων του Δημοσίου (ΚΕΠ) με άλλες Δημόσιες Υπηρεσίες

3.1 Έννοιες και είδη επικοινωνίας στο δημόσιο

Ως επικοινωνία ορίζεται η μετάδοση και η ανταλλαγή πληροφοριών, σκέψεων, απόψεων και ιδεών με γνώμονα την επίτευξη των εκάστοτε τιθέμενων στόχων. Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι, η επικοινωνία μπορεί να επιτευχθεί μέσω του προφορικού ή/και γραπτού λόγου.

Χρησιμοποιώντας τις προαναφερθείσες μορφές επικοινωνίας, είναι ιδιαίτερος σημαντικό γιατί ουσιαστικά έχουμε το μέσο με το οποίο ενοποιείται, η οργανωμένη δραστηριότητα, εισάγονται σημαντικές πληροφορίες για κάθε δημόσιο οργανισμό και υπηρεσία, καθώς μπορούν να προωθηθούν οι απαραίτητες αλλαγές.

Μέσω δε της ανταλλαγής μηνυμάτων, μπορούν να επιτευχθούν αλλαγές οι οποίες επιβάλλονται ώστε ο κάθε δημόσιος οργανισμός και υπηρεσία, να λειτουργεί άρτια στην υπηρεσία των πολιτών. (Himstreet W., 1999)

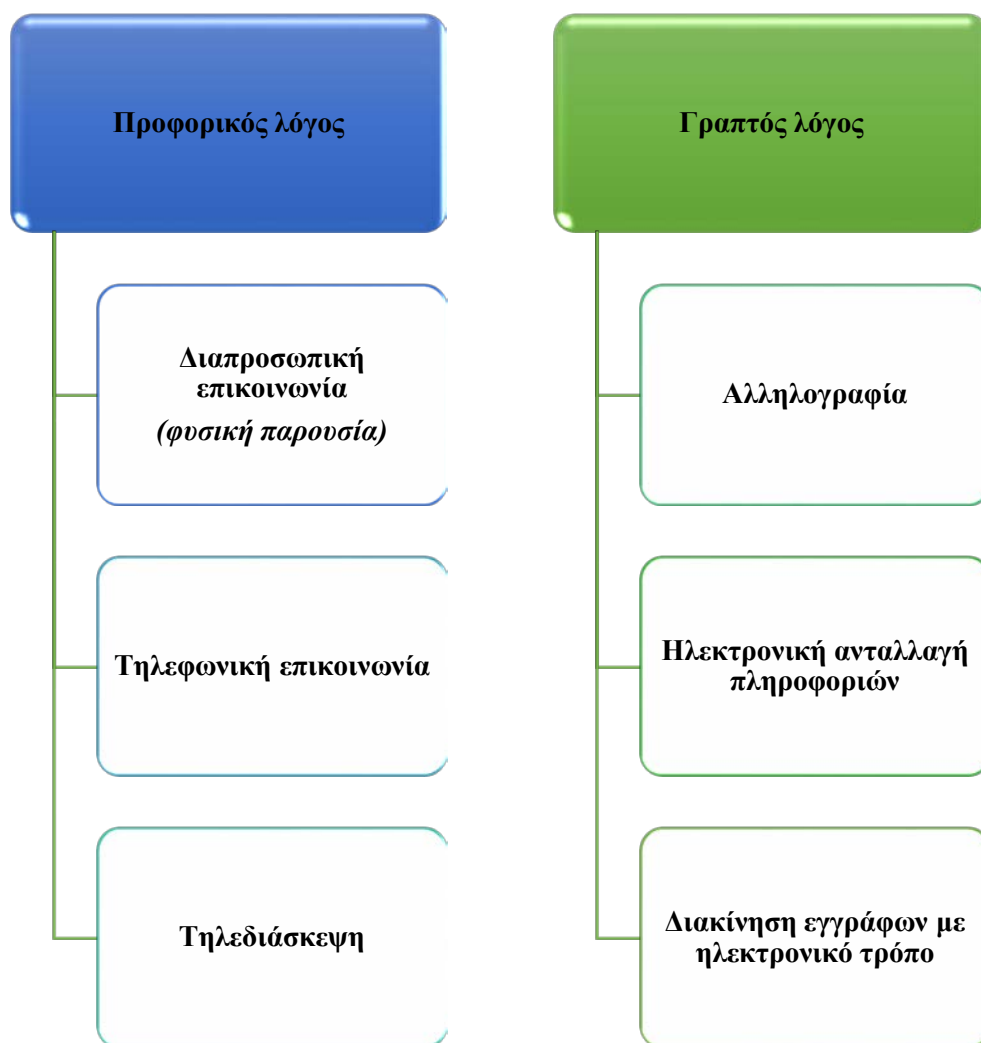


Σχήμα 7. Στοιχεία που είναι χρήσιμα για μια άρτια επικοινωνία

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί ότι, η ροή των πληροφοριών εντός ενός δημόσιου οργανισμού και υπηρεσίας δύναται να είναι:

- ο από πάνω προς τα κάτω, δηλαδή σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα δίνοντας παράλληλα τις απαραίτητες οδηγίες προς όλους τους υφισταμένους
- ο από κάτω προς τα πάνω, όταν οι υφιστάμενοι μπορούν να θέσουν ερωτήσεις ή/και να κάνουν εισηγήσεις προς τους ανωτέρους τους
- ο οριζοντίως, όταν εργαζόμενοι της ίδιας ιεραρχικής βαθμίδας ανταλλάσσουν πληροφορίες και στοιχεία (Υπ. Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης Γ.Γ.Δ.Δ, 2003)

ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



Σχήμα 8. Οι βασικοί τρόποι επικοινωνίας

3.1.1 Προφορικός λόγος

Είναι γεγονός ότι, ο προφορικός λόγος αποτελεί το βασικότερο τρόπο επικοινωνίας των ανθρώπων, διότι προωθεί τη διαπροσωπική επαφή μέσω της φυσικής παρουσίας των ατόμων που συμμετέχουν στη συζήτηση, βάσει της αμεσότητας μειώνοντας την πιθανότητα για παρερμηνείες και αυτό γιατί οι συνομιλούντες μπορούν ανά πάσα στιγμή να επιβεβαιώνουν τα λεγόμενα τους, από τις εκφράσεις του προσώπου τους και τη γενικότερη στάση του σώματος.

Άρα καταλαβαίνουμε ότι, η επικοινωνία με διαπροσωπική επαφή (*πρόσωπο με πρόσωπο*) κατέχει σημαντική θέση, σε ένα δημόσιο οργανισμό και υπηρεσία. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη ότι υπάρχουν συγκεκριμένες αρχές που διέπουν την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων όπως:

- i. ενδιαφέρον για τα λεγόμενα του συνομιλητή και σεβασμός
- ii. διάθεση στην επίλυση του όποιου προβλήματος αντιμετωπίζει ο συνομιλητής
- iii. άμεση εξυπηρέτηση του συνομιλητή (*για παράδειγμα παραπομπή στον αρμόδιο υπάλληλο ή/και τμήμα της δημόσιας υπηρεσίας*)
- iv. απλότητα, συντομία και σαφήνεια στα λεγόμενα
- v. αποφυγή της όποιας υπερβολής (*ειδικά στις χειρονομίες και στο ύφος της συζήτησης*)

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ του ΠΡΟΦΟΡΙΚΟΥ ΛΟΓΟΥ

- ο οι συμμετέχοντες/ουσες συνήθως, βρίσκονται στον ίδιο χώρο και χρόνο έτσι ώστε να συνεισφέρουν από κοινού στον λόγο. Επίσης, συχνά στηρίζονται σε κοινές γνώσεις και εμπειρίες τους για την ερμηνεία όσων λέγονται, οπότε δεν χρειάζεται να δίνουν πολλές πληροφορίες που είναι ήδη γνωστές
- ο παράγεται «αυθόρμητα», διαμορφώνεται δηλαδή τη στιγμή που εκφωνείται υπό την πίεση του χρόνου και του/της ακροατή/τριας
- ο οι συνομιλητές/τριες, έχουν κατά κανόνα ακουστική ή/και οπτική επαφή, έτσι ο/η καθένας/καθεμία να αντιδράσει άμεσα σε όσα λέει ο/η άλλος/η και να ζητήσει διευκρινίσεις

(Υπ. Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης Γ.Γ.Δ.Δ, 2003)

3.1.2 Γραπτός λόγος

Ο γραπτός λόγος, δημιουργήθηκε από την ανάγκη καταγραφής των γνώσεων με σκοπό την ευρεία διάχυση τους, στις γενιές που ακολουθούν, με ταυτόχρονη τη μείωση της πιθανότητας παρερμηνείας είτε των εννοιών, είτε των μηνυμάτων που πρέπει να μεταδοθούν, μέσω αποδείξεων. Για το λόγο αυτό, πρέπει να έχουμε κατά νου τους αντίστοιχους κανονισμούς κατά τη δημιουργία ενός εγγράφου όπου δεν είναι άλλες, από τη:

- ο σύνταξη
- ο δομή
- ο εμφάνιση

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ του ΠΡΟΦΟΡΙΚΟΥ ΛΟΓΟΥ

- ο οι συμμετέχοντες/ουσες δεν βρίσκονται κατά κανόνα στον ίδιο χώρο και χρόνο ούτε μοιράζονται πάντα κοινές εμπειρίες, οπότε ο/η παραγωγός του κειμένου χρειάζεται συχνά να περιγράψει αναλυτικά, την κατάσταση στην οποία αναφέρεται, τα πρόσωπα που συμμετείχαν σε αυτή κτλ
 - ο είναι προσχεδιασμένος, καθώς ο/η συγγραφέας έχει άνεση χρόνου για έλεγχο, διορθώσεις, ξαναγράψιμο. Για αυτό, συνήθως εμφανίζει ολοκληρωμένες συντακτικά προτάσεις, περισσότερη υποτακτική σύνδεση και παθητική φωνή, πιο εξειδικευμένο λεξιλόγιο κτλ
 - ο οι αποδέκτες/τριες του γραπτού λόγου, είναι απόντες/ούσες και παραλαμβάνουν το κείμενο ύστερα από μικρότερο ή μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Αυτό, σημαίνει ότι μόνο αργότερα μπορούν να αντιδράσουν σε αυτό και μάλιστα χωρίς, ο/η παραγωγός του να είναι πάντα σε θέση να ακούσει ή να διαβάσει, όσα έχουν να πουν
- Βάσει του γραπτού λόγου, τα εκάστοτε έγγραφα δημιουργούνται με απώτερο στόχο την εξυπηρέτηση των αναγκών που έχουν οι αποδέκτες (πολίτες) και οι εργαζόμενοι της δημόσιας υπηρεσίας και οργανισμού. Οπότε, θα πρέπει να είναι άμεσα κατανοητό από όλους και περιεκτικό ως προς, τη θεματολογία του. Ως προς τη σαφήνεια τους, τα έγγραφα θα πρέπει να σχετίζονται με ένα μόνο θέμα και με τις εκφράσεις ή/και λέξεις να μην έχουν διττή σημασία, ώστε το βασικό νόημα κάθε πρότασης να γίνεται κατανοητό,

κατά την πρώτη ανάγνωση ενώ θα πρέπει να αποφεύγονται οι πολλές αρνητικές θέσεις σε κάθε πρόταση. (Υπ. Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης Γ.Γ.Δ.Δ, 2003)

3.2 Χρήση διοικητικών εγγράφων

Όπως είναι ευρέως γνωστό, όλα τα διοικητικά έγγραφα δημιουργούνται από τα αντίστοιχα διοικητικά όργανα ώστε να διευκολύνεται η επικοινωνία των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα, βάσει συγκεκριμένου πλάνου το οποίο και συμφωνείται από όλη την ιεραρχική δομή, της εκάστοτε υπηρεσίας τα οποία όμως τις περισσότερες φορές είναι πολύπλοκα και δύσκολα στην κατανόηση τους, εξαιτίας ειδικής ορολογίας με αποτέλεσμα η επικοινωνία να καθίσταται δύσκολη. Σε αυτό το πεδίο, κύρια θέση έχει η αλληλογραφία μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών η οποία διακρίνεται σε εισερχόμενη και εξερχόμενη με την παρακάτω κατηγοριοποίηση:

- i. αλληλογραφία μεταξύ των υπηρεσιών
- ii. αλληλογραφία μεταξύ υπηρεσιών και πολιτών
- iii. αλληλογραφία μεταξύ των οργανωτικών μονάδων της κάθε υπηρεσίας

Αξίζει δε να σημειωθεί ότι, βάσει του ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου και πιο συγκεκριμένα του ποινικού κώδικα ως έγγραφο θεωρείται κάθε γραπτό υλικό το οποίο προορίζεται ή μέσω αυτού μπορεί να αποδειχθεί κάθε γεγονός, μέσο που χρησιμοποιείται από Η/Υ ή και σε φυσική μορφή, πάνω στο οποίο υπάρχει οποιαδήποτε πληροφορία, εικόνα, ήχος και σύμβολο. Βέβαια, στις μέρες μας με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων και την ανάπτυξη της τεχνολογίας με τη λέξη έγγραφο, εννοούμε κάθε κείμενο που υπάρχει σε ηλεκτρονική μορφή (*document*), άρα γίνεται λόγος για ηλεκτρονικά έγγραφα.

Κατά το **άρθρο 5 του ν. 2690/1999 (ΚΑΔιαδ)** δημόσια έγγραφα είναι:

- ο τα διοικητικά, αυτά δηλαδή που συντάσσονται από τις δημόσιες υπηρεσίες όπως εκθέσεις, μελέτες, πρακτικά, στατιστικά στοιχεία, εγκύκλιες οδηγίες, απαντήσεις της Διοίκησης, γνωμοδοτήσεις και αποφάσεις
- ο τα ιδιωτικά έγγραφα που φυλάσσονται στις δημόσιες υπηρεσίες. Επιπλέον, ως διοικητικά έγγραφα γίνεται δεκτό ότι νοούνται και όσα δεν προέρχονται μεν από

δημόσιες υπηρεσίες, αλλά χρησιμοποιήθηκαν ή ελήφθησαν υπόψη για τον καθορισμό της διοικητικής δράσης ή τη διαμόρφωση γνώμης ή κρίσης διοικητικού οργάνου.

Προϋποθέσεις, για τη γνώση ή λήψη αντιγράφου των δημοσίων εγγράφων (διοικητικών και ιδιωτικών) αποτελούν, η υποβολή αίτησης εκ μέρους του ενδιαφερομένου και (για τη λήψη αντιγράφου) η καταβολή της απαιτούμενης δαπάνης αναπαραγωγής τους. Περαιτέρω, προκειμένου μεν περί διοικητικών εγγράφων, απαιτείται η συνδρομή στο πρόσωπο του αιτούντος ευλόγου ενδιαφέροντος, δηλαδή προσωπικής έννομης σχέσης που τον συνδέει με το περιεχόμενο τους, προκειμένου δε περί ιδιωτικών εγγράφων, η συνδρομή ειδικού εννόμου συμφέροντος.

Η χορήγηση, διοικητικών εγγράφων είναι καταρχήν σύμφωνη με τη νομοθεσία για την προστασία των προσωπικών δεδομένων, καθώς πρόκειται για υποχρέωση της Διοίκησης που επιβάλλεται από νόμο και συγκεκριμένα από τον Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας.

Όσα, περιέχουν προσωπικά δεδομένα τρίτων προσώπων δεν επιτρέπεται, εάν τα δεδομένα αυτά αναφέρονται στην ιδιωτική ή οικογενειακή ζωή του τρίτου ή αν παραβιάζεται απόρρητο το οποίο προβλέπεται από ειδικές διατάξεις.

Ως τέτοια, νοούνται κυρίως τα ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα (για την έννοιά τους βλ. άρ. 2 στοιχ. β' του ν. 2472/1997). Σε αυτή την περίπτωση απαιτείται η έκδοση προηγούμενης άδειας της Αρχής κατά το άρθρο 7 του ν. 2472/1997. Στην περίπτωση, επίσης, που στα δημόσια έγγραφα περιέχονται προσωπικά δεδομένα τρίτων προσώπων τα οποία σχετίζονται με την ιδιωτική ή οικογενειακή τους ζωή (χωρίς να είναι ευαίσθητα) η χορήγησή τους είναι δυνατόν να επιτρέπεται υπό τις προϋποθέσεις του άρθρου 5 παρ. 2 στοιχ. ε' του ν. 2472/1997. (Υπ. Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης Γ.Γ.Δ.Δ, 2003)

«Ως διοικητικά έγγραφα βάσει του ισχύοντος νόμου, θεωρούνται και όσα δεν προέρχονται από δημόσιες υπηρεσίες, αλλά έχουν χρησιμοποιηθεί ή/και ληφθεί για σκοπούς διοικητικών ενεργειών – δράσεων, ή ακόμα και τη διαμόρφωση απόψεων και κρίσεων του εκάστοτε διοικητικού οργάνου»

3.2.1 Κύριες προϋποθέσεις εγκυρότητας των διοικητικών εγγράφων

Αναφορικά με την εγκυρότητα, ενός διοικητικού εγγράφου θα πρέπει να υπάρχει πλήρης συμμόρφωση με τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

- ο/η συντάκτης/τρια, οφείλει να είναι στέλεχος της δημόσιας διοίκησης κάτι το οποίο σημαίνει ότι, ένας/μια δημόσιος/α υπάλληλος που δεν έχει οργανική θέση ή/και δεν εκτελεί πλέον τα καθήκοντα του/της, όπως επίσης και όσοι καταχράζονται τον τίτλο του/της δημόσιου/ας υπαλλήλου, δεν έχουν την αρμοδιότητα σύνταξης δημοσίου εγγράφου
- κάθε δημόσιος/α υπάλληλος, που συντάσσει και εκδίδει κάποιο δημόσιο έγγραφο πρέπει να του παραχωρείται γενική αρμοδιότητα, δηλαδή πρέπει να είναι σε θέση να πιστοποιεί όσα αναγράφονται σε αυτό, καθώς και τις όποιες απόψεις διατυπώνονται σε αυτό
- κάθε δημόσιος/α υπάλληλος, που εκδίδει ένα διοικητικό έγγραφο οφείλει να έχει αρμοδιότητα βάσει του τόπου εργασίας, δηλαδή να ενεργεί μέσα στα όρια της περιφέρειας – νομού, που ασκεί τα καθήκοντα του/της
- σημαντική είναι η τήρηση της νομίμου διαδικασίας, αναφορικά με τη σύνταξη του εκάστοτε διοικητικού εγγράφου, μέσω της τήρησης του ισχύοντος κανονιστικού πλαισίου και πλήρης συμμόρφωσης του/της δημοσίου/ας υπαλλήλου προς αυτό



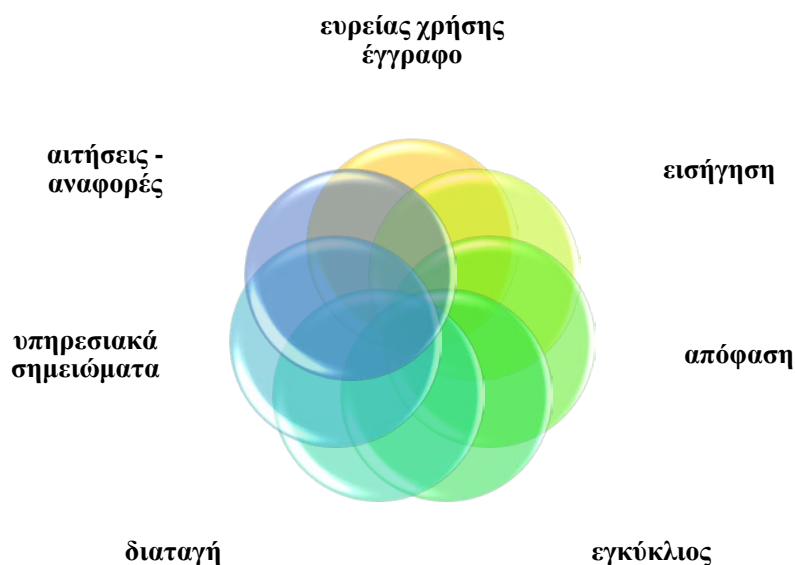
Σχήμα 9. Πεδία ενός διοικητικού εγγράφου

3.2.2 Είδη διοικητικών εγγράφων για φορείς και υπηρεσίες του δημοσίου

Βάσει εκτενούς αναφοράς, στον ενιαίο Κανονισμό Επικοινωνίας Δημοσίων Υπηρεσιών (Κ.Ε.Δ.Υ.), «Σε συμμόρφωση με τον Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας (και συγκεκριμένα το άρθρο 438) σαν δημόσιο έγγραφο νοείται κάθε έγγραφο που συντάσσεται με βάση το πλαίσιο που ορίζει ο ισχύον νόμος, από δημόσιο υπάλληλο, δημόσιο λειτουργό και νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, το οποίο ασκεί δημόσια υπηρεσία ή λειτουργήμα, όπου το εκδίδον το έγγραφο αρμόδιο όργανο, είναι καθ' όλα και κατά τόπο αρμόδιο για να πιστοποιεί τα όσα βεβαιώνονται στο εν λόγω έγγραφο και πιο συγκεκριμένα ότι, υλοποιήθηκαν από το πρόσωπο που συνέταξε το έγγραφο ή/και ότι ενέργησαν ενώπιόν του. Συνεπώς, ο προσδιορισμός της έννοιας για κάθε δημόσιο έγγραφο, όπως αναφέρεται και στο αντίστοιχο άρθρο, είναι γενικός για όλο το δίκαιο και ισχύει για κάθε δημόσια υπηρεσία ή/και οργανισμό» (Α.Π. 1267/1997 ΝοΒ 1998, 562).

Σχετικό επίσης, είναι και το άρθρο 439 του Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας, όπου αναφέρει ότι «έγγραφα τα οποία συντάσσονται από δημόσιο υπάλληλο ή δημόσιο λειτουργό ή νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου στην αλλοδαπή, που ασκεί δημόσια υπηρεσία ή λειτουργήμα καθ' ολοκληρίαν και κατά τόπον αρμόδιο, λαμβάνονται ως δημόσια έγγραφα στον τόπο έκδοσής τους και έχουν την αποδεικτική ισχύ, όπως ορίζει και το άρθρο 438».

ΕΙΔΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ



Σχήμα 10. Τα βασικά είδη διοικητικών εγγράφων που χρησιμοποιούνται στις δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς

3.3 Ανάπτυξη δομής των διοικητικών εγγράφων

Όπως είναι ευρέως γνωστό, τα κύρια μέρη των δημοσίων εγγράφων που εκδίδουν οι δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμοί διακρίνονται, είναι τα παρακάτω:

- i. προμετωπίδα
- ii. κύριο σώμα κειμένου
- iii. χώρος υπογραφών
- iv. χώρος τοποθέτησης σφραγίδων
- v. συνημμένα αρχεία ή/και άλλα σχετικά έγγραφα
- vi. τυχόν παραρτήματα

Αξίζει να σημειωθεί ότι, η προμετωπίδα του εκάστοτε εγγράφου έχει όλα τα σχετικά προς το έγγραφο στοιχεία, πάνω αριστερά ή πάνω δεξιά, ανάλογα την περίπτωση και τη δομή του εγγράφου, όπως ενδεικτικά:

- το σήμα της Ελληνικής Δημοκρατίας με το αντίστοιχο κείμενο «**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ**», όπως ορίζουν οι διατάξεις του άρθρου 9 του ν. 48/1975 (Α' 108)
- το λογότυπο (*logo*) της εκάστοτε δημόσιας υπηρεσίας και οργανισμού
- ολόκληρο τον τίτλο του εγγράφου (*βασικό αναγνωριστικό*), στον οποίο αναφέρεται ο τίτλος της Γενικής Διεύθυνσης ή/και της Αυτοτελούς Υπηρεσίας (*από την οποία προέρχεται*), καθώς και τα στοιχεία των υφιστάμενων οργανικών μονάδων (*για παράδειγμα τμήμα, τομέας, γραφείο κτλ*), εφόσον είναι υποχρεωτικό
- την ισχύουσα και πλήρη ταχυδρομική διεύθυνση (*δηλαδή οδός, αριθμός, ταχυδρομικός κώδικας, πόλη, νομός και χώρα*)
- στο χώρο που αναγράφεται η λέξη «**Πληροφορίες**», θα πρέπει να υπάρχει το αρχικό γράμμα από ονοματεπώνυμο του/της/των συντάκτη/τριας/κτών, σε ονομαστική κλίση

Σημείωση: είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι, ως συντάκτης του διοικητικού δημόσιου εγγράφου είναι μόνο ο/η αρμόδιος/α υπάλληλος, που κατόπιν συνεργασίας όταν αυτό είναι αναγκαίο και συλλογής χρήσιμων στοιχείων, μπορεί να το επεξεργαστεί και να το αναδιαμορφώσει, δημιουργώντας αντίστοιχους πίνακες αποδεκτών, παρέχοντας επίσης τις απαιτούμενες πληροφορίες στους εκάστοτε ενδιαφερόμενους.

(Υπ. Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης Γ.Γ.Δ.Δ, 2003)

- τον αριθμό τηλεφώνου γραφείου του/της συντάκτη/τριας του εγγράφου

- τον αριθμό τηλεομοιοτυπίας (Fax) την οποία χρησιμοποιεί ο/η συντάκτης/τρια
- την ισχύουσα διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail)
- τη διεύθυνση ιστοσελίδας (URL) της εκάστοτε υπηρεσίας ή/και οργανισμού, όπως για παράδειγμα www.kep.gov, ώστε να διευκολύνονται οι χρήστες (πολίτες)
- τη διαβάθμιση ασφαλείας (κατηγορία εγγράφου)

Σημείωση: η εν λόγω διαβάθμιση θα πρέπει να επιλέγεται από τον/την συντάκτη/τρια, ανάλογα με το περιεχόμενο του εγγράφου ενώ στη συνέχεια οφείλουν όλοι οι αρμόδιοι να την ελέγχουν, ούτως ώστε να το εγκρίνουν μέσω της υπογραφής τους. Κατά κανόνα, η προαναφερθείσα διαβάθμιση συνοπτικά περιγράφεται ως ακολούθως:

- **άκρως απόρρητο**, στην περίπτωση αυτή έχουμε θέματα ύψιστης εθνικής σημασίας ή την αναγραφή στοιχείων προσωπικού ενδιαφέροντος
- **απόρρητο**, στην περίπτωση αυτή, το περιεχόμενο του εγγράφου θα πρέπει να γνωστοποιηθεί σε συγκεκριμένα άτομα (μόνο οι σχετικοί προς το έγγραφο αρμόδιοι)
- **εμπιστευτικό**, στην περίπτωση αυτή οι πληροφορίες που αναγράφονται στο έγγραφο υπάρχει πιθανότητα να δημιουργήσουν προβλήματα, αν υποπέσουν σε μη έχοντες αρμοδιότητα
- **αδιαβάθμητο**, στην περίπτωση αυτή, δεν υπάρχει κάποιος από τους παραπάνω χαρακτηρισμούς – βαθμούς ασφαλείας (πλειονότητα εγγράφων)
- το βαθμό προτεραιότητας, ο οποίος είναι στη διακριτική ευχέρεια του/της εκάστοτε δημόσιου/ας υπαλλήλου και συνδέεται άμεσα με το χρόνο διεκπεραίωσης του περιεχομένου του εγγράφου
- την ειδική μεταχείριση, που έχει άμεση σχέση με τον τρόπο που θα διακινηθεί ένα έγγραφο εντός της υπηρεσίας ή/και έξω από αυτή
- την τοποθεσία και ακριβή ημερομηνία έκδοσης
- τον αριθμό πρωτοκόλλου
- το κείμενο «**ΑΝΑΡΤΗΤΕΑ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ**» το οποίο θα πρέπει να συνοδεύεται από τον αντίστοιχο ΑΔΑ (Αριθμό Διαδικτυακής Ανάρτησης) και ανάλογα την περίπτωση, τον αριθμό τεύχος του ΦΕΚ όταν αναφερόμαστε σε έγγραφα που δε μπορούν να δημοσιευθούν διαφορετικά (βάσει και της παρ. 4 του άρθρου 2 του ν. 3861/2010- Α' 112)
- τους άμεσους αποδέκτες

- το κείμενο
- την εισαγωγή / πρόλογο
- τα συμπεράσματα / αποτελέσματα
- τις προτάσεις και πιθανούς σχολιασμούς επί αυτών
- τις υπογραφές από τα αρμόδια μέρη
- τα σχετικά παραρτήματα (εφόσον υπάρχουν και πρέπει να αναφερθούν)
- τις σφραγίδες
- τα συνημμένα αρχεία / έγγραφα

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ περί της δομής των ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ

Στην περίπτωση που εντός του εγγράφου, αναφέρεται κάποιος νόμος είναι αναγκαίο να αναγράφεται εντός παρενθέσεων το τεύχος και ο αριθμός από το φύλλο του ΦΕΚ. Ενώ, αν έχουμε αναφορά προεδρικού διατάγματος ή/και κάποιας υπουργικής απόφασης εκτός του ΦΕΚ, πρέπει να δηλώνεται και ο Αριθμός Διαδικτυακής Ανάρτησης (ΑΔΑ).

Επίσης, αν αναφερόμαστε σε κάποια εγκύκλιο από Υπουργείο ή ανώτατο δημόσιο φορέα, η οποία είναι αναρτητέα στη δικτυακή πλατφόρμα του «Διαύγεια», θα πρέπει για λόγους ευκρίνειας και γρήγορης αναζήτησης να αναγράφεται ο ΑΔΑ, ενώ το αντίστοιχο ΦΕΚ αναγράφεται μόνο κατά την πρώτη φορά έκδοσης του εγγράφου, ή αν έχουμε μακροσκελή κείμενο (δηλαδή πολυσέλιδο έγγραφο), με σκοπό να μπορεί να χρησιμοποιηθεί με ευκολία από τους άμεσα και έμμεσα ενδιαφερόμενους.

Βέβαια, δεν πρέπει να παραβλέπουμε και τις περιπτώσεις που κάποιο έγγραφο θα πρέπει να σταλεί σε διάφορους αποδέκτες (για παράδειγμα αποφάσεις και εγκύκλιοι), όπου ο/η εκάστοτε συντάκτης/τρια με πολύ προσοχή κάτω από τις τιθέμενες υπογραφές και σε ελεύθερο χώρο ή παράρτημα με ανάλογη αρίθμηση, να καταγράφει το λεγόμενο πίνακα διανομής. Τέλος αν το δημόσιο έγγραφο, θα πρέπει να κοινοποιηθεί σε άλλες δημόσιες υπηρεσίες ανά περιφέρειες και δήμους στην ελληνική επικράτεια αποστέλλεται αρχικά στις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις με ευδιάκριτα αναφερόμενη τη φράση: **«με την παράκληση να κοινοποιηθεί...»** (Υπ. Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης Γ.Γ.Δ.Δ, 2003)

3.4 Τρόποι διακίνησης των διοικητικών εγγράφων μεταξύ των φορέων και υπηρεσιών του δημόσιου

Βασική προϋπόθεση, για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, την επίσπευση του διοικητικού έργου και τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων στους πολίτες υπηρεσιών, αποτελεί η χρήση γενικότερα Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) και ειδικότερα, του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για την επικοινωνία μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών, αλλά και μεταξύ αυτών και των πολιτών. Αν και το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, υποστηρίζει τη χρήση Τ.Π.Ε και τη διακίνηση εγγράφων, με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο από τις δημόσιες υπηρεσίες και τους φορείς του δημόσιου τομέα, δεν έχει ακόμη αναπτυχθεί στον απαιτούμενο βαθμό ο τρόπος αυτός ανταλλαγής στοιχείων. (Υπ. Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης Γ.Γ.Δ.Δ, 2003)

Η εντατικοποίηση, της χρήσης του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για τη διακίνηση εγγράφων, επιβάλλεται σήμερα και για λόγους εξοικονόμησης πόρων, με την αποφυγή της χρήσης εκτυπωτών, συσκευών σάρωσης (*scanners*), χαρτιού, μελανιών κτλ, δεδομένων των δυσμενών οικονομικών συνθηκών που αντιμετωπίζει η χώρα.

Για να επιτευχθεί όμως, στον επιδιωκόμενο βαθμό ο στόχος της εξοικονόμησης πόρων, οι δημόσιοι υπάλληλοι επιπρόσθετα θα πρέπει να μην εκτυπώνουν έγγραφα που έχουν αποσταλεί με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή/και έχουν αναρτηθεί στο «Διαύγεια» ή/και σε άλλους επίσημους ιστοτόπους, παρά μόνο στις περιπτώσεις, που είναι απολύτως απαραίτητο για την προώθηση διοικητικών υποθέσεων.

Σύμφωνα με την παρ. 1 του άρθρου 10 του ν.3979/2011 (Α'138), τα φυσικά πρόσωπα και τα ΝΠΔ έχουν δικαίωμα να επικοινωνούν και να συναλλάσσονται με τους φορείς του δημόσιου τομέα με χρήση Τ.Π.Ε. Επίσης σύμφωνα με την παρ. 1 του άρθρου 4 του ίδιου ως άνω νόμου, οι φορείς του δημόσιου τομέα διακινούν ή ανταλλάσσουν με χρήση Τ.Π.Ε, έγγραφα και δεδομένα, στο πλαίσιο της άσκησης των αρμοδιοτήτων τους και για την εκπλήρωση αυτών, υπό την προϋπόθεση ότι τηρούνται οι όροι ασφαλείας στο επίπεδο που κάθε φορά, επιβάλλεται από τη φύση των διακινούμενων εγγράφων.

Όπως προκύπτει, από το ισχύον θεσμικό πλαίσιο οι δημόσιες υπηρεσίες και οι φορείς του δημόσιου τομέα μπορούν να διακινούν έγγραφα και κάθε είδους χρήσιμο, για την προώθηση των διοικητικών υποθέσεων, πληροφοριακό υλικό, με χρήση ΤΠΕ, τόσο όταν

επικοινωνούν με εξωτερικούς αποδέκτες, δηλαδή με άλλες υπηρεσίες και φορείς του δημόσιου τομέα ή με πολίτες, όσο και όταν επικοινωνούν με εσωτερικούς αποδέκτες, δηλ. είτε με άλλη υπηρεσιακή μονάδα εντός του ίδιου φορέα, είτε με την ιεραρχία τους.

Παράλληλα, προκειμένου να απλουστευθεί περαιτέρω η διαδικασία ηλεκτρονικής διακίνησης των εγγράφων παρέχεται η δυνατότητα σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, αντί να αποστέλλεται ή να επισυνάπτεται το ηλεκτρονικό διοικητικό έγγραφο να αναφέρεται μόνο ο Αριθμός Διαδικτυακής Ανάρτησης (ΑΔΑ) που έλαβε το έγγραφο όταν αναρτήθηκε στο Διαδίκτυο σύμφωνα με το ν.3861/2010 (Α'112), για το «Πρόγραμμα Διεύρυνση». (Υπ. Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης Γ.Γ.Δ.Δ, 2003)

Διακίνηση εγγράφων με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο

Το νομοθετικό πλαίσιο, έχει εδώ και πολλά χρόνια προσδιορίσει τα είδη εγγράφων τα οποία μπορούν να διακινούνται με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, καθώς και τις προϋποθέσεις της διακίνησης των εγγράφων αυτών (άρθρο 14 του Ν.2672/1998, Α'290).

Σύμφωνα με, την ισχύουσα νομοθεσία τα έγγραφα που μπορούν να διακινούνται με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι τα εξής:



εγκύκλιοι
οδηγίες
δικαιολογητικά
συμμετοχής στις
διαδικασίες
πρόσληψης
προσωπικού
διαδικασίες
ανάθεσης
δημοσίων έργων



ερωτήματα
απαντήσεις
αιτήσεις
παροχής
πληροφοριών



υπηρεσιακά
σημειώματα



αιτήσεις
έγγραφα
εισηγήσεις
γνωμοδοτήσεις
εκθέσεις
πρακτικά
μελέτες
στατιστικά
στοιχεία

Σχήμα 11. Κατηγορίες διοικητικών εγγράφων που μπορούν να διακινούνται μέσω e-mail

Ωστόσο, επισημαίνεται ότι **δεν επιτρέπεται** η διακίνηση με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο εγγράφων που έχουν χαρακτηριστεί απόρρητα και δεν επιτρέπεται η πρόσβαση σε αυτά σύμφωνα με το άρθρο 5 του ν.2690/1999 ή περιλαμβάνουν ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα, σύμφωνα με το ν. 2472/1997 (Α'50).

Επίσης, οι δημόσιες υπηρεσίες μπορούν να διακινούν ή/και να αποστέλλουν τα έγγραφα που επιθυμούν, με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, χωρίς να απαιτείται η σύνταξη συνοδευτικού διαβιβαστικού εγγράφου και η σχετική πληροφορία, που θα περιελάμβανε αυτό και να ενσωματώνεται στο κείμενο του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

3.5 Η σημασία χρήσης του ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου

Σε κάθε φορέα του δημοσίου, διατηρείται ηλεκτρονικό πρωτόκολλο, μέσα στο οποίο καταγράφονται όλες οι ενέργειες που είναι σχετικές προς τα έγγραφα όπως, παραλαβή, κοινοποίηση και διαβίβαση, που αφορούν τον/την κάθε συντάκτη/τρια βάσει κατοχής και των αρμοδιοτήτων του. Από τη στιγμή που, υπάρχει το ηλεκτρονικό πρωτόκολλο από τον εκάστοτε φορέα η διαδικασία της καταχώρισης διενεργείται, ανεξάρτητα από τον τρόπο που γίνεται η σύνταξη, κοινοποίηση και διακίνηση των εγγράφων (*δηλαδή ηλεκτρονικά ή φυσικά*).

Στη συνέχεια τα εγκατεστημένα πληροφοριακά συστήματα, εκδίδουν ηλεκτρονικά το αντίστοιχο αποδεικτικό καταχώρισης, το οποίο φέρει τα κύρια στοιχεία ταυτοποίησης του εγγράφου, όπως τον εκδότη, την ημερομηνία, το περιεχόμενο κτλ, αλλά και την ώρα καταχώρισης με τον κατά περίπτωση αριθμό ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι, ως χρόνος καταχώρισης του ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου, εννοούμε τα χρονικά στοιχεία, που αναγράφονται στο αποδεικτικό της καταχώρισης. Συνεπώς, κάθε βεβαίωση καταχώρισης που λαμβάνει ηλεκτρονικό πρωτόκολλο κοινοποιείται, βάσει των ισχυόντων κανονιστικών διατάξεων, σε κάθε νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, εκτός και αν υπάρχει διαφορετική διαδικασία από την αρχική επικοινωνία. Σε κάθε περίπτωση (*πλην εξαιρέσεων*), η ακολουθία των ενεργειών του παρόντος νόμου, περί ορθής διαχείρισης των δημοσίων εγγράφων, συμπεριλαμβανομένης της ταυτοποίησης και αυθεντικοποίησης, γίνεται από τα συναλλασσόμενα με τον εκάστοτε φορέα του δημοσίου, είτε είναι φυσικά πρόσωπα ή ακόμα και μέσω εξουσιοδοτημένων προσώπων, με την προϋπόθεση ότι υπάρχει αντίστοιχη ενημέρωση προς τους άμεσα ενδιαφερόμενους, για την πορεία που τηρείται κάθε φορά.

Με αυτόν τον τρόπο, οι δημόσιες υπηρεσίες και οι οργανισμοί, από τη στιγμή που τηρούν όλες τις ρυθμίσεις του ισχύοντος νόμου, περί προστασίας των προσωπικών δεδομένων (και εν γένει του ατόμου), είναι σε θέση να επεξεργάζονται και να λαμβάνουν στατιστικά στοιχεία, τα οποία προκύπτουν μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας διαχείρισης των εγγράφων (διοικητική μέριμνα). Τέλος, τα συγκεκριμένα στατιστικά στοιχεία, επιβάλλεται να αποθηκεύονται ηλεκτρονικά από τους εκάστοτε δημόσιους φορείς έτσι ώστε να είναι εφικτή η εξαγωγή αναφορών (*reports*), αναφορικά με τη διεκπεραίωση αιτημάτων και συναλλαγών, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη το χρόνο και το κόστος.
(Υπ. Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης Γ.Γ.Δ.Δ, 2003)

3.6 Τρόποι ηλεκτρονικής διαχείρισης και αρχειοθέτησης διοικητικών εγγράφων

Ένα επίσης, σημαντικό πεδίο ως προς τη διαχείριση των δημόσιων εγγράφων είναι, η ηλεκτρονική έκδοση, διακίνηση και αρχειοθέτηση τους μιας και διανύουμε την εποχή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, με άμεσο αντίκτυπο στο σύνολο του ευρύτερου δημόσιου τομέα (*τοπική και περιφερειακή αυτοδιοίκηση*). Κάτι το οποίο εμπλέκει τόσο τους πολίτες όσο και τις επιχειρήσεις (*δημοσίου και ιδιωτικού ενδιαφέροντος*), που συναλλάσσονται με το δημόσιο ηλεκτρονικά, βάσει και του αντίστοιχου νόμου ν. 3979.

Για το λόγο αυτό, όλες οι πληροφορίες που διακινούνται ηλεκτρονικά έφεραν σε πρώτο πλάνο την αναγκαιότητα για τεχνολογικές αλλαγές, τόσο σε πρακτικό όσο και διαχειριστικό επίπεδο, με απώτερο στόχο ο δημόσιος τομέας να γίνει πιο ανταγωνιστικός τηρουμένων των αναλογιών σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο. Οι εν λόγω αλλαγές, σχετίζονται άμεσα με εσωτερικές λειτουργίες, τεχνικές υποδομές, νέο νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο και σε μια γενικότερη αναβάθμιση των οργανωτικών δομών. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί, ότι παρουσιάζεται για πρώτη φορά και η ανάγκη για ορθή τεκμηρίωση των διοικητικών ηλεκτρονικών εγγράφων, η αποδοτική διαχείριση πληροφοριών, καθώς και η άμεση πρόσβαση στα διοικητικά δεδομένα, κάτι το οποίο έχει σαν βασική προϋπόθεση την αναδιαμόρφωση της διοικητικής κουλτούρας, εν γένει.

Άρα γίνεται εύκολα κατανοητό, ότι προς αυτή τη κατεύθυνση μπορεί να βοηθήσει σημαντικά η εκπαίδευση του προσωπικού, σε όλο το φάσμα από το σχεδιασμό, την εφαρμογή και τη λειτουργία των διοικητικών έργων, ώστε να μπορούν να επιτευχθούν και οι τιθέμενοι στόχοι.

ΤΡΟΠΟΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ & ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣΗΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ



Σχήμα 12. Οι βασικοί τρόποι διαχείρισης και αρχειοθέτησης εγγράφων ηλεκτρονικά

ΒΑΣΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ της ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣΗΣ

1	σημαντική μείωση αναφορικά με τη διακίνηση του έντυπου υλικού (φυσικά έγγραφα) μεταξύ των τμημάτων του εκάστοτε δημόσιου φορέα
2	αυξημένο ποσοστό αυτοματοποίησης, της διαδικασίας διακίνησης των διοικητικών εγγράφων κατά την είσοδο τους στην υπηρεσία έως και την τελική τους διεκπεραίωση (έξοδος)
3	ουσιαστική βελτίωση κατά την αναζήτηση, αποστολή και λήψη των εγγράφων, λόγω της μείωσης καθυστερήσεων ανάλογα του όγκου τους
4	αποτελεσματικότητα κατά τη διαδικασία αποθήκευσης, με σκοπό να προστατεύονται τα ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα
5	σημαντική μείωση αναφορικά με το χώρο αποθήκευσης
6	αποτελεσματική και ευέλικτη, προσπέλαση στα ήδη αρχειοθετημένα έγγραφα (σύστημα ηλεκτρονικής οργάνωσης διοικητικών εγγράφων - αρχείων)
7	αυξημένη αυτοματοποίηση, στη διαδικασία ανάθεσης και ελέγχου ποικίλων εργασιών του κάθε δημόσιου φορέα, μέσω των διοικητικών εγγράφων
8	ποιοτική αναβάθμιση, της εσωτερικής λειτουργίας στους φορείς του δημόσιου τομέα

Πίνακας 3. Τα πλεονεκτήματα της ηλεκτρονικής αρχειοθέτησης των διοικητικών εγγράφων για τις δημόσιες υπηρεσίες

3.7 Διεργασία εκκαθάρισης των αρχείων δημοσίων φορέων (ΚΕΠ)

Όλα τα έγγραφα και αρχεία που διακινούνται στους εκάστοτε φορείς του δημοσίου είναι εθνικό κεφάλαιο, γιατί σε αυτά παρουσιάζεται η εικόνα του κρατικού μηχανισμού, όπου στην ουσία αντανακλά τη λειτουργία του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Συνεπώς, γίνεται εύκολα κατανοητό, ότι η ορθή τήρηση και χρήση τους, είναι υψίστης σημασίας για μια πιο αποδοτική διοίκηση, από τη στιγμή που βοηθά το έργο του προσωπικού (*δημοσίων υπαλλήλων*), με αντίκτυπο την άμεση εξυπηρέτηση των πολιτών (*πελατών*). Επιπροσθέτως, εκτός από τη διοικητική πλευρά, εξίσου σημαντική είναι και η ερευνητική διάσταση της διαχείρισης και χρήσης των εγγράφων και αρχείων.

Επειδή, οι φορείς του κρατικού μηχανισμού στη χώρα μας παράγει αρκετά μεγάλο σε όγκο αρχειακό υλικό, εντός του οποίου καταγράφονται όλες οι ενέργειες της δημόσιας ζωής, είναι αυτονόητο ότι η ορθή αξιοποίηση μπορεί να προσφέρει πεδίο για περαιτέρω έρευνα (*κοινωνική, ιστορική, στατιστική κτλ*), φέρνοντας στο προσκήνιο κάποια από τα οφέλη της δημόσιας διοίκησης προς το κοινωνικό σύνολο. Κατ' επέκταση, αυτές οι δυο προεκτάσεις (*διοίκηση και έρευνα*) με την παράλληλη αξιοποίηση των δημοσίων εγγράφων και αρχείων, συμβάλουν σε βάθος χρόνου στη γενικότερη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, προς τους πολίτες.

Για να είναι εφικτά τα παραπάνω, κάθε δημόσια υπηρεσία και οργανισμός πρέπει σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα να προβαίνει σε εκκαθάριση των αρχείων τους, θέτοντας σε εφαρμογή την ισχύουσα νομοθεσία. (Υπ. Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης Γ.Γ.Δ.Δ, 2003)

Αυτό πρακτικά σημαίνει, ότι τίθενται σε εφαρμογή το άρθρο 9 του Π.Δ 162/1979 *«Περί εκκαθαρίσεως των αρχείων των Δημοσίων Υπηρεσιών»*, του άρθρου 9 του Π.Δ. 480/1985 *«Εκκαθάριση των αρχείων των ΟΤΑ και των ιδρυμάτων ΝΠ.Δ.Δ και συνδέσμων αυτών»* και του άρθρου 9 του Π.Δ. 768/1980 *«Περί εκκαθαρίσεως των αρχείων των ΝΠ.Δ.Δ»*, βάσει των οποίων όλες οι δημόσιες υπηρεσίες υποχρεούνται, να διατηρούν τα αρχεία που διαθέτουν στον κύκλο εργασιών τους, κατ' αντιστοιχία των χρησιμοποιούμενων εγγράφων, ώστε να είναι εφικτή η περιοδική εκκαθάριση τους κατά τη διάρκεια του πρώτου τριμήνου κάθε έτους.

Ως γνωστόν, τα Γενικά Αρχεία του Κράτους (*ΓΑΚ*), αποτελούν τον επίσημο κρατικό φορέα, ο οποίος έχει την αρμοδιότητα να ασκεί την καθορισμένη από το νόμο εποπτεία

και ταυτόχρονα να παρέχει την απαραίτητη τεχνογνωσία σχετικά με τις διαδικασίες οργάνωσης και διαχείρισης, όλων των δημοσίων εγγράφων – αρχείων.

Εν συνεχεία, στα αρμόδια υπουργεία, τις κεντρικές και περιφερειακές υπηρεσίες καθώς και τις αυτόνομες δημόσιες υπηρεσίες, ο/η εκάστοτε διευθυντής/τρια ή/και προϊστάμενος/η οφείλει να ορίζει το προσωπικό που θα είναι υπεύθυνο, σχετικά με την καταγραφή του ανενεργού (δηλαδή του μη έχοντος υπηρεσιακή χρησιμότητα) αρχειακού υλικού.

Κατά τη διάρκεια της εκκαθάρισης, τα δημόσια αρχεία και έγγραφα από τη στιγμή που θα απομακρυνθούν από το χώρο αποθήκευσης τους, πρέπει να καταγράφεται σε πίνακες και να γνωστοποιείται στην αρμόδια υπηρεσία (ΓΑΚ), για πιθανό δειγματοληπτικό έλεγχο. Συνεπώς, θα πρέπει να προσκαλούνται τα ΓΑΚ έχοντας την υποχρέωση να πραγματοποιούν επιτόπιους ελέγχους κατά την εκκαθάριση **«εγγράφως και επί αποδείξει»**, ενώ στη συνέχεια και μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα περί των εννέα μηνών και μέχρι ενός έτους, μπορούν να επιλέξουν τα υψηλού ενδιαφέροντος έγγραφα (άρθρο 2 του Π.Δ. 87/1981 και άρθρο 7 του Π.Δ. 480/1985).

Για το λόγο αυτό, οι εκάστοτε δημόσιες υπηρεσίες προσκαλούν τα ΓΑΚ προς επιλογή των σημαντικών εγγράφων, ακόμη και αν έχουμε να κάνουμε με εκκαθάριση διαβαθμισμένου αρχειακού υλικού, εκτός βέβαια από αυτό στο οποίο πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή οι διατάξεις του Εθνικού Κανονισμού Ασφάλειας.

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, σαν δημόσιο αρχείο θεωρείται το αρχειακό υλικό το οποίο παράγεται και διαχειρίζεται από τις κατά τόπους δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς, ανεξαρτήτως του περιεχομένου του (άρθρα 1 και 2 του Ν.1946/1991). Άρα, το αντίστοιχο θεσμικό πλαίσιο βάσει του οποίου διενεργείται η εκκαθάριση των δημοσίων αρχείων και ορίζει, την πρόσκληση των ΓΑΚ τίθεται σε λειτουργία όχι μόνο για όλα τα φυσικά έγγραφα, αλλά και για το οπτικοακουστικό υλικό (δηλαδή βίντεο, φιλμ κτλ) καθώς επίσης και για το υλικό που αποθηκεύεται σε μαγνητικά μέσα (δισκέτες, CD κτλ).

Για περαιτέρω διευκόλυνση των άμεσα εμπλεκόμενων, υπάρχει το άρθρο 444 του Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας, που ορίζει ότι ως έγγραφα θεωρούνται και οι φωτογραφικές ή/και κινηματογραφικές παραστάσεις, οι φωνοληψίες και κάθε άλλη τεχνική απεικόνιση. Επιπροσθέτως, βάσει του άρθρου 3 του Ν. 3979/2011 **«Για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και λοιπές διατάξεις» (Α'138)**, «ως ηλεκτρονικό έγγραφο εννοούμε κάθε

μέσο που χρησιμοποιείται από πληροφοριακά συστήματα και πλατφόρμες, μέσω ηλεκτρονικού, μαγνητικού ή/και άλλου υλικού, πάνω στο οποίο εγγράφεται κάθε πληροφορία, εικόνα, σύμβολο, ήχος, αυτοτελώς ή/και σε συνδυασμό, από τη στιγμή που το συγκεκριμένο περιεχόμενο, επιφέρει έννομες συνέπειες προορίζεται ή ακόμα είναι πρόσφορο να αποδείξει, γεγονότα που πιθανά να έχουν έννομες συνέπειες». Αξίζει να σημειωθεί λοιπόν ότι, η σχετική διαδικασία εκκαθάρισης, των ηλεκτρονικών εγγράφων καθορίζεται βάσει του άρθρου 11 του Π.Δ. 25/2014 **«Ηλεκτρονικό αρχείο και ψηφιοποίηση εγγράφων»**.

Στη συνέχεια, το συλλεγόμενο αρχειακό υλικό για το οποίο υπάρχει έγκριση για καταστροφή από τα ΓΑΚ, πρέπει να διαχωρίζεται και να συμμορφώνεται με τις ισχύουσες νομοθετικές και κανονιστικές διατάξεις, με την αντίστοιχη ευθύνη των διευθυντών στις δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς και εφόσον παρακολουθείται η όλη διαδικασία, από αρμόδια όργανα.

Πιο συγκεκριμένα, μετά την έκδοση αδειοδότησης καταστροφής αρχείων και εγγράφων από τα ΓΑΚ, η αρμόδια υπηρεσία οφείλει με έγγραφη ανακοίνωση στη Διεύθυνση Διαχείρισης Δημόσιου Υλικού (πρώην Ο.Δ.Δ.Υ. Α.Ε.) που υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση Τελωνείων και Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης της Γεν. Γραμματείας Φορολογικών και Τελωνειακών Θεμάτων, του Υπουργείου Οικονομικών, να γνωστοποιήσει τον όγκο του αρχειακού υλικού, το οποίο πρόκειται να ανακυκλωθεί.

Θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη ότι εντός αρμοδιοτήτων των ΓΑΚ, είναι και η επισήμανση – απογραφή των δημοσίων εγγράφων και αρχείων, η επιθεώρηση των ενεργών αρχείων, με σκοπό να προλαμβάνονται τυχόν απώλειες, παραποιήσεις και καταστροφές εκούσια και ακούσια, όπως περιγράφεται στο **(παρ. α, β, δ του άρθρου 12 του Ν. 1946/1991)**.

Για το λόγο αυτό, ορισμένοι από τις διευθύνσεις των αρμόδιων δημόσιων φορέων σχηματίζουν ένα δίκτυο, που αποτελείται από το προσωπικό της διοίκησης και έχει σαν βασικό ρόλο, την υποστήριξη άμεσης και αμφίδρομης επικοινωνίας ανάμεσα στον εθνικό φορέα διαχείρισης αρχείων και των δημόσιων υπηρεσιών – οργανισμών παραγωγής αρχείων, βοηθώντας με αυτόν τον τρόπο τη σύγχρονη και αποτελεσματική τήρηση, του αρχειακού υλικού.

(Υπ. Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης Γ.Γ.Δ.Δ, 2003)

4 Αποτελεσματική Επικοινωνία ΚΕΠ και λοιπών Δημόσιων Υπηρεσιών «Case Study ΚΕΠ με χρήση KPIs»

4.1 Η συσχέτιση της εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των πολιτών από υπηρεσίες δημοσίων φορέων ως παράγοντας καλής επικοινωνίας

Όπως γίνεται εύκολα κατανοητό, η ικανοποίηση των πολιτών (ως πελάτες της εκάστοτε δημόσιας υπηρεσίας) είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, παράγοντας ο οποίος είναι πολύ σημαντικός ώστε να διατηρηθεί ένα υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού, σε παγκόσμιο επίπεδο.

Θα πρέπει βέβαια να υπάρχει διάκριση μεταξύ των δυο εννοιών, ώστε οι αρμόδιοι υπεύθυνοι να μπορούν να θέσουν αντικειμενικούς στόχους, τόσο για την πιο εύρυθμη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών, όσο και για τη βελτίωση του επιπέδου ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι αρκετοί ερευνητές θεωρούν ότι οι δυο έννοιες, είναι ταυτόσημες και αμφίδρομες, από τη στιγμή που η μια μπορεί να επηρεάσει την άλλη σε μεγάλο ποσοστό, ενώ υπάρχει και μερίδα ερευνητών που πιστεύει ότι, υπάρχουν βασικές διαφορές μεταξύ τους. (Evans J.R., 2002)

Βάσει αυτού, υπάρχουν αναφορές πως η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει ο δημόσιος τομέας σχετίζεται άμεσα με την άρτια επικοινωνία εντός και εκτός της υπηρεσίας ή/και του οργανισμού, καθώς και τον χρόνο απόκρισης τους στα αιτήματα των πολιτών, ώστε να είναι εφικτή και η αξιολόγηση της απόδοσης. (Schedler K., 2000)

Συνεπώς, η ικανοποίηση των πολιτών αποτελεί μια διακριτή μεταβλητή, η οποία μπορεί να διαμορφώσει μια νέα τάση στις αντιλήψεις των πολιτών για τις υπηρεσίες, που λαμβάνουν από τον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Παρόλα αυτά, τα αποτελέσματα των ερευνών κατέδειξαν το γεγονός, ότι η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την ισχύουσα απόδοση των δημόσιων υπηρεσιών, με τη συσχέτιση προσδοκιών και αντιλήψεων, να είναι σχετικά βραχυπρόθεσμη. (Parhizgari AM., 2004)

Επειδή όμως έχουμε αναφέρει ότι και ο τομέας της επικοινωνίας για μια δημόσια υπηρεσία, κατέχει σημαντικό ρόλο διότι περιλαμβάνει το βιωματικό στοιχείο κάθε

συναλλασσόμενου πολίτη, με τον ίδιο το φορέα και τις υπηρεσίες που παρέχει, για το λόγο αυτό θα πρέπει να τονιστούν τα εξής:

- η ποιότητα μιας υπηρεσίας, στηρίζεται κατά πολύ στην αντίληψη αναφορικά με την αποδοτικότητα της, ενώ η ικανοποίηση του πολίτη περιλαμβάνει πεδία, όπως οι ανάγκες του/της ενδιαφερόμενου/ης, των αναγκών, της ισονομίας κτλ
- η αξιολόγηση μιας παρεχόμενης υπηρεσίας (στην περίπτωση αυτή από δημόσιο φορέα), στηρίζεται στη μέτρηση καθορισμένων χαρακτηριστικών, όπως ο χρόνος ανταπόκρισης, η ευκολία εξυπηρέτησης, η επικοινωνία κτλ
- η εκτίμηση, σχετικά με την ποιότητα μιας παρεχόμενης υπηρεσίας είναι κάτι το οποίο αντιλαμβάνεται ο πολίτης, μετά από βιωματική εμπειρία (ανάγκη επίλυσης θέματος ή/και διεκπεραίωσης της εκάστοτε υπόθεσης)



Σχήμα 13. Οι πυλώνες ανάμεσα στην ικανοποίηση πολιτών και επικοινωνίας

Τέλος, πρέπει να αναφερθεί, ότι σχετικά με τη μέτρηση της ικανοποίησης, έχει τεθεί πλαίσιο εφαρμογής από τον τομέα της Δ.Ο.Π (Διοίκησης Ολικής Ποιότητας), βάσει των αρχών της οποίας θα πρέπει οι παρεχόμενες υπηρεσίες ενός δημόσιου φορέα, να βελτιώνεται συνεχώς και να στηρίζεται όχι μόνο σε εσωτερικούς δείκτες, αλλά να περιλαμβάνει και την ανατροφοδότηση πληροφοριών (*feedback*), από τους πολίτες.

(Μάνεσης Ν., 2008) (Bigne E., 2003)

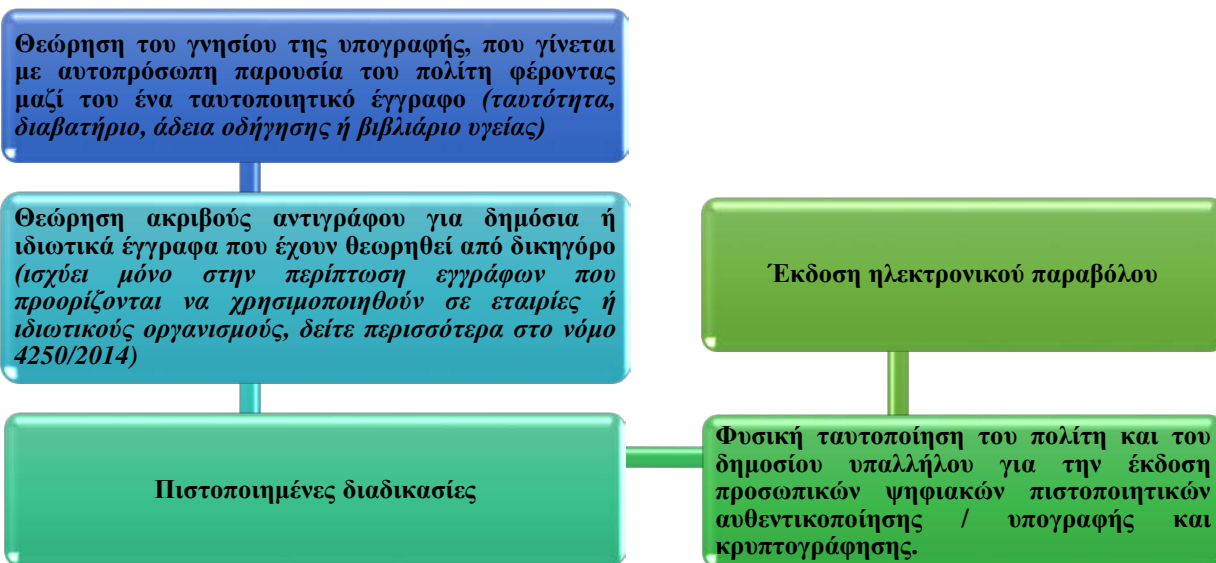
4.2 Οργανωτική δομή του ΚΕΠ

Σε κάθε Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ), ο εκάστοτε πολίτης μπορεί να πληροφορηθεί για θέματα της Δημόσιας Διοίκησης και να προωθήσει προς διεκπεραίωση υποθέσεις – αιτήματα, που σχετίζονται όχι μόνο με το Δήμο στον οποίο κατοικεί, καθώς επίσης και με άλλες υπηρεσίες του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Με αυτόν τον τρόπο, αποφεύγονται χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες και περιορίζεται η άσκοπη μετακίνηση.



Εικόνα 2. Logo των ΚΕΠ που υπάρχουν στη χώρα

Τα συγκεκριμένα κέντρα, αποτελούν κρατικά καταστήματα που δημιουργήθηκαν με το συγκεκριμένο όνομα και υπάγονται στο Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, κατόπιν του άρθρου 31 του νόμου 3013/2002 (ΦΕΚ 102/Α), σε πρώτη φάση στις Περιφέρειες και τις εκάστοτε Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, με απώτερο στόχο τη μείωση της γραφειοκρατίας και την άμεση εξυπηρέτηση των πολιτών, σχετικά με τις όποιες συναλλαγές έχουν με το ευρύτερο δημόσιο. Σε αυτό το σημείο, αξίζει να αναφερθεί ότι ο βασικός ρόλος των ΚΕΠ είναι να χρησιμοποιηθούν ως σημεία επαφής των δημόσιων υπηρεσιών με τους πολίτες ανά την επικράτεια και να παράσχουν, ποιοτικές υπηρεσίες.



Σχήμα 14. Υπηρεσίες που παρέχονται από τα ΚΕΠ

Οι συγκεκριμένες υπηρεσίες σχετικά με τη λειτουργία τους, βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στη χρήση διαδικτύου ως και ένα ουσιαστικό μέσο επικοινωνίας με άλλους φορείς και υπηρεσίες του δημόσιου τομέα, ώστε να υπάρχει ανάδραση πληροφοριών, υπηρεσιών και προϊόντων, η οποία προέρχεται κατευθείαν από τη δημόσια διοίκηση τη χώρας, με απώτερο στόχο τη δυνατότητα διεκπεραίωσης αιτημάτων των πολιτών, ακόμα και στον πιο απομακρυσμένο δήμο. Σε αυτό συμβάλει, η άμεση, έγκαιρη και χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς παροχή των χρήσιμων πληροφοριών, που είναι αναγκαίες για τους πολίτες συμβάλλοντας στην εξοικονόμηση χρόνου και κόστους, σχετικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες, άρα κατ' επέκταση και βελτίωση της καθημερινότητας όλων των πολιτών, ανά την επικράτεια. (Callahan F., 2005) (Eskildsen JK., 2004)

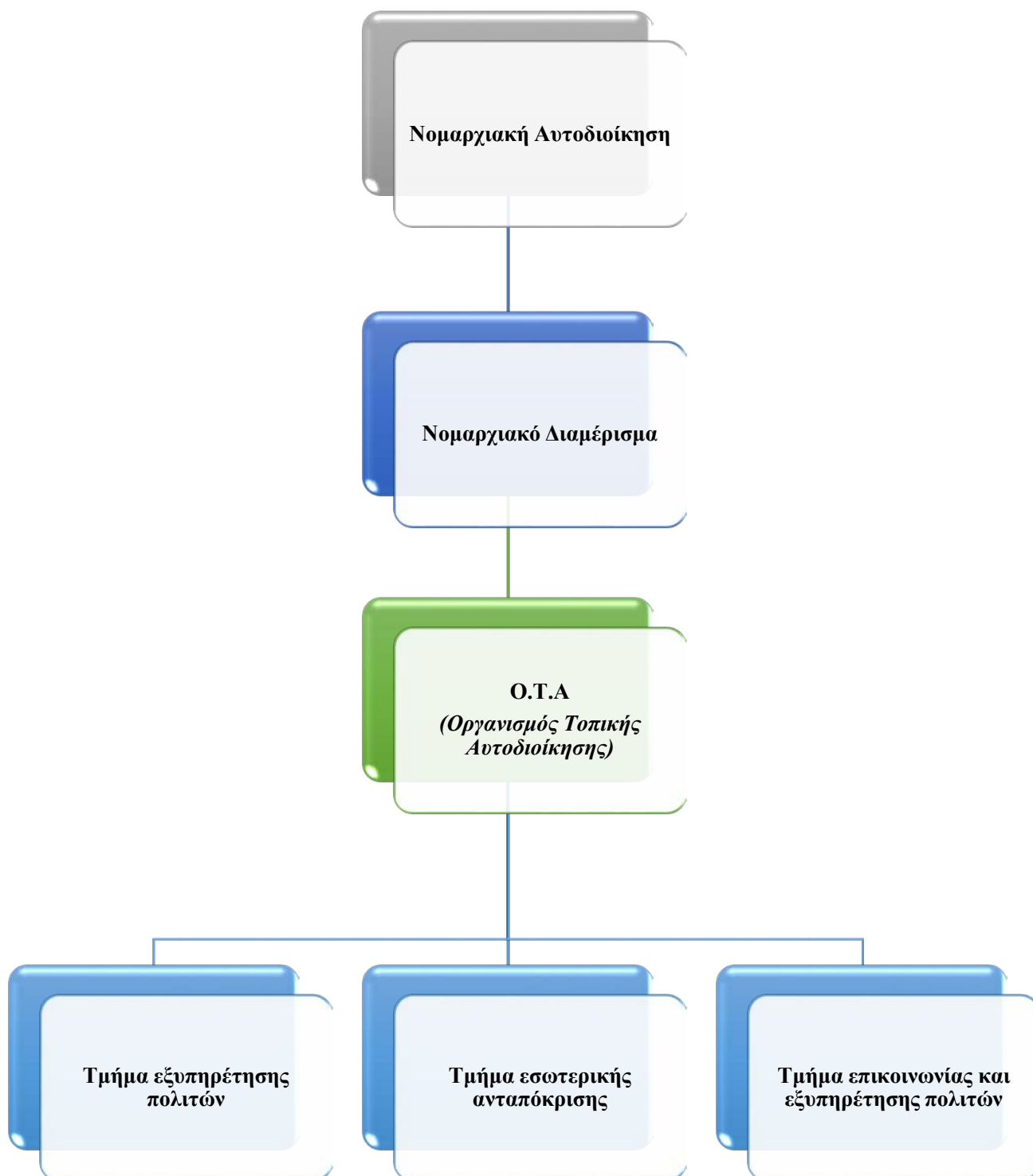
Αξίζει να σημειωθεί, ότι οι προσπάθειες που έγιναν για την περαιτέρω ανάπτυξη στον τομέα της εξυπηρέτησης των πολιτών από τις εκάστοτε δημόσιες υπηρεσίες, πόσο μάλλον δε από τα ΚΕΠ, πρωταρχικό σκοπό δεν είχαν μόνο την ελαχιστοποίηση της γραφειοκρατίας και των μετακινήσεων, αλλά τη δημιουργία μιας εικόνας του κρατικού μηχανισμού ο οποίος είναι δίπλα στον πολίτη, αφουγκράζεται τις ανάγκες του, διαχειρίζεται τα προβλήματα του και είναι σε θέση να ανταποκριθεί σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή.

Συνεπώς γίνεται εύκολα κατανοητό ότι τόσο η δημιουργία όσο και η εύρυθμη λειτουργία των ΚΕΠ, στηρίζεται κατά ένα μεγάλο ποσοστό στην αυτοματοποίηση των λειτουργικών τους διαδικασιών και του τρόπου εσωτερικής – εξωτερικής επικοινωνίας, η οποία έχει επιτευχθεί μέσω, της χρήσης ειδικών λογισμικών προγραμμάτων και βάσεων δεδομένων, ώστε να υπάρχουν κωδικοποιημένες και να βοηθούν τους πολίτες, κατά την αναζήτηση ή/και υποβολή κάποιου αιτήματος. (Chatzoglou P., 2013)

Μέσω αυτού του συστήματος, δίνεται η δυνατότητα ανάκλησης (κάθε χρονική στιγμή) η λεπτομερής περιγραφή οποιασδήποτε διαδικασίας, ο απαιτούμενος χρόνος όπως επίσης και ο κατάλογος των απαραίτητων δικαιολογητικών, για την ορθή διεκπεραίωση της.



Εικόνα 3. Ιστοσελίδα των ΚΕΠ (McNary LD., 2008)
Οργανόγραμμα ΚΕΠ



Σχήμα 15. Βασική οργανωτική δομή ΚΕΠ

4.3 Η έννοια της ποιότητας για τις παρεχόμενες υπηρεσίες από το ΚΕΠ

Η ποιότητα ως έννοια, έχει απασχολήσει κατά καιρούς πολλούς ερευνητές οι οποίοι έχουν δώσει μεγάλη βαρύτητα στη σημασία της και δε, στον τομέα της παροχής υπηρεσιών γιατί:

- δεν είναι διαπραγματεύσιμη όπως το κόστος
- έχει αντίκτυπο στην καθημερινή ζωή του εκάστοτε πολίτη
- αυξάνει στο ποσοστό παραγωγικότητας
- βελτιώνει το επίπεδο της απόδοσης της υπηρεσίας (*εργαζομένων*)
- αυξάνει το ποσοστό εμπιστοσύνης από τους πολίτες
- βελτιώνει το χρόνο απόκρισης – διεύθετης των αιτημάτων από τους πολίτες

Στις μέρες μας, η ποιότητα στον τομέα παροχής υπηρεσιών άρα κατ' επέκταση η ικανοποίηση των πολιτών, αποτελούν τους βασικούς πυλώνες για μια αποδοτική δημόσια διοίκηση σε μια περίοδο έντονου ανταγωνισμού. Για το λόγο αυτό, οι εκάστοτε κυβερνήσεις ανά τον κόσμο αντιλήφθηκαν από νωρίς, την ανάγκη για αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, από τους αντίστοιχους δημόσιους φορείς.

Όπως γίνεται εύκολα κατανοητό, η εν λόγω ανάγκη για βελτίωση, προήλθε από τις ισχύουσες εξελίξεις σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο, την ένταξη της τεχνολογίας της πληροφορίας εντός του δημόσιου τομέα και την ανάπτυξη πλαισίου αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, που εργάζεται σε αυτόν. (Fornell C., 1992)

Άρα θα μπορούσαμε να πούμε ότι, η αναδιάρθρωση του ευρύτερου δημόσιου τομέα έχει έρθει ως αποτέλεσμα, της πίεσης των εξωτερικών παραγόντων και των συνεχώς αυξανόμενων απαιτήσεων που έχουν οι πολίτες, από τον κρατικό μηχανισμό.

Για τα ελληνικά δεδομένα, οι όποιες προσπάθειες διοικητικής ανασυγκρότησης και αναβάθμισης οφείλεται σε μεγάλο ποσοστό, από την ένταξη της χώρας μας στην Ε.Ε και όπως είναι επακόλουθο την τήρηση, αντίστοιχων νόμων και κανονισμών. Μια αντίστοιχη προσπάθεια, η οποία έχει εφαρμοστεί στη χώρα μας και αφορά τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών από δημόσιους φορείς είναι το πρόγραμμα «ποιότητα για τον πολίτη», υπό την αιγίδα του Υπουργείου Εσωτερικών, στο οποίο λαμβάνουν ενεργά μέρος πολλοί δήμοι, κοινότητες και περιφέρειες.

(Athanasopoulos A., 2001) (Balaboniene I., 2015) (Ghobadian A., 1994)

4.4 Οι απαιτήσεις ορθής επικοινωνίας σε ένα δημόσιο φορέα βάσει ISO 9001:2015

Η εκάστοτε δημόσια υπηρεσία, θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει την τεχνογνωσία που απαιτείται, τόσο για την ορθή λειτουργία, όσο και για την επίτευξη της συμμόρφωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών, προς την κείμενη εθνική και ευρωπαϊκή νομοθεσία. Συνεπώς, ο γνωσιακός τομέας σωστό είναι να τηρείται και να είναι διαθέσιμος στον απαιτούμενο βαθμό, προς όλους τους άμεσα και έμμεσα ενδιαφερόμενους δηλαδή εργαζόμενους και πολίτες, ανά πάσα χρονική στιγμή. Ενώ παράλληλα, κάθε φορά που υπάρχουν νέες τάσεις και ανάγκες, η εκάστοτε δημόσια υπηρεσία ή/και οργανισμός, οφείλει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη την ήδη αποκτηθείσα γνώση και να θέτει τις κατάλληλες βάσεις για κάθε τι νέο, προς τη στόχευση της διαρκούς βελτίωσης και αναβάθμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Για το λόγο αυτό, σημαντικά είναι τα αντίστοιχα στοιχεία τεκμηρίωσης – απόδειξης που θα ενισχύσουν την ομαλή εσωτερική επικοινωνία, όπως:

- στοιχεία ιεραρχικής γνώσης
- τήρηση καταλόγων σχετική νομοθεσίας και κανονισμών
- τήρηση αρχείου βιβλιογραφίας και διαδικασιών επικοινωνίας
- διατήρηση υλικού εκπαίδευσης εργαζομένων (*ανεξαρτήτως βαθμίδας*)
- κατάλογος παρεχόμενων υπηρεσιών

Προς αυτή την κατεύθυνση, θα πρέπει λοιπόν η δημόσια υπηρεσία και ο οργανισμός, να ορίζει με σαφήνεια τις εσωτερικές και εξωτερικές διαδικασίες επικοινωνίας σχετικά με το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (*εάν το έχει αναπτύξει και εφαρμόζει*), ώστε να είναι απόλυτα κατανοητό:

- i. τί πρέπει να επικοινωνείτε
- ii. πότε πρέπει να επικοινωνείτε
- iii. ποιοί πρέπει να το επικοινωνούν
- iv. πώς θα γίνεται η επικοινωνία

Τα στοιχεία τεκμηρίωσης, για τα προαναφερθέντα είναι οι εφαρμοζόμενες οδηγίες επικοινωνίας (*εσωτερικής και εξωτερικής*), περιγραφή αρμοδιοτήτων αναφορικά με την

επικοινωνία, καθώς επίσης για την αξιολόγηση θα πρέπει να υπάρχουν, οι δείκτες μέτρησης ικανοποίησης των πολιτών, δείκτες μέτρησης ικανοποίησης εργαζομένων και στατιστικές αναλύσεις σύμφωνα με την αποδοχή ή μη των παρεχόμενων υπηρεσιών από το ευρύ κοινό. (Bhatti Y., 2010) (Bobby D., 2000)

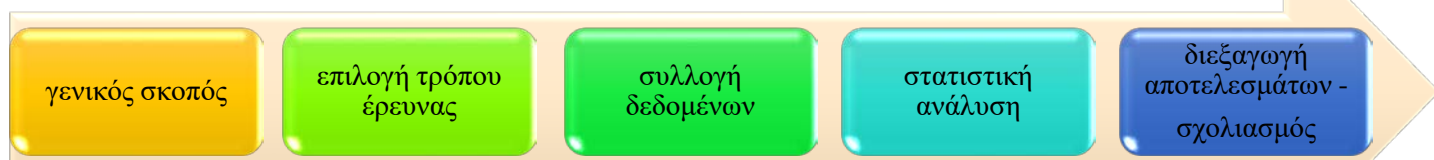
4.5 Μεθοδολογικό πλαίσιο έρευνας

Στην εν λόγω εργασία, παρατίθεται αρχικά το θεωρητικό πλαίσιο του εξεταζόμενου θέματος και στη συνέχεια γίνεται παρουσίαση των στοιχείων που προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση, μέσω των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα, πάνω σε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, όπου ο/η καθένας/καθεμία μπορούσε να αποδώσει την άποψη του ελεύθερα και ανώνυμα. (Office of Public Services Reform, 2003)

Πάνω λοιπόν σε αυτό το πλαίσιο ένα πρώτο βήμα που διενεργήθηκε, είναι ο καθορισμός της μεθοδολογίας έρευνας, η οποία με τη σειρά της περιλαμβάνει όλους εκείνους τους χρήσιμους παράγοντες, που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη για την εξέταση και πλήρη κατανόηση, του συνόλου της ερευνητικής διαδικασίας.

Συνεπώς, τα ερωτήματα που τέθηκαν προκύπτουν από την ανάγκη προσπάθειας για εκ' βάθρων κατανόηση του τι συμβαίνει στον τομέα επικοινωνίας των ΚΕΠ με τις υπόλοιπες Δημόσιες Υπηρεσίες, με τη βοήθεια των δεικτών KPIs και κλιμακωτή διαβάθμιση των ερωτήσεων (για παράδειγμα δεν γνωρίζω έως πάρα πολύ, ναι / όχι και σε μερικές περιπτώσεις ανάπτυξης), έτσι ώστε:

- να καταγραφούν δεδομένα, προσδιορίζοντας πιθανά χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τα πεδία της έρευνας
- να ερμηνεύσουν, μέσω του εντοπισμού και της ανάλυσης τα αίτια που προκαλούν τη διαφοροποίηση
- να προβλεφθούν, μέσω αντίστοιχου προσδιορισμού η πιθανή πορεία των εξεταζόμενων πεδίων έρευνας
 - να ελεγχθούν, ως προς την εγκυρότητα και ακρίβεια τα συλλεγόμενα δεδομένα, ώστε να αποτελέσουν βάση για περαιτέρω έρευνες (εφόσον αυτό κρίνεται απαραίτητο, για την μελετώμενη δημόσια υπηρεσία)



Σχήμα 16. Βασικά στάδια ανάπτυξης έρευνας

Περιγραφή και Αιτιολόγηση Ερευνητικής Μεθόδου

Σαν ερευνητική μέθοδος με κύριο σκοπό τη συλλογή και επεξεργασία πρωτογενών δεδομένων, επιλέχθηκε και χρησιμοποιήθηκε, μια ευρέως διαδεδομένη μέθοδος όπως είναι η δημοσκόπηση (*πιο γνωστή και με την αγγλική ορολογία survey research*), κατά την οποία τα δεδομένα καταγράφηκαν μέσω ενός δομημένου ερωτηματολογίου, στο οποίο ο τρόπος που διατυπώθηκαν τα εκάστοτε ερωτήματα, συντέλεσαν στη διασφάλιση της αξιοπιστίας της όλης διαδικασίας, ώστε να πάρουμε αντίστοιχα αποτελέσματα προς επεξεργασία.

Λαμβάνοντας υπόψη, τόσο τη λειτουργία των ΚΕΠ, τις υπηρεσίες που παρέχουν αλλά και τα συλλεγόμενα βιβλιογραφικά στοιχεία, έγινε προσπάθεια παρουσίασης των βασικών παραγόντων περί ποιότητας των υπηρεσιών, την αντίληψη των εργαζομένων στον εξεταζόμενο τομέα του δημοσίου (*σχετικά με το πεδίο επικοινωνίας με άλλες δημόσιες υπηρεσίες*), ούτως ώστε να συνταχθεί το αντίστοιχο ερωτηματολόγιο.

Περιγραφή Μελέτης Περίπτωσης

Για τη δομή του ερωτηματολογίου, βασιστήκαμε σε ερωτήσεις ανοιχτού τύπου το οποίο σε πρώτη φάση δοκιμάστηκε στους εργαζομένους του ΚΕΠ ΑΓ. ΝΙΚΟΛΑΟΥ στην Κρήτη, προκειμένου να δούμε την ανταπόκριση αλλά και την ευκολία κατανόησης των ερωτημάτων, που κλήθηκαν να απαντήσουν επιλέγοντας από μια διαβάθμιση βασιζόμενη στην κλίμακα Likert, από Καθόλου έως Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ, με άμεση συσχέτιση με το μοντέλο SERVQUAL (*6βάθμιας κλίμακας*), ώστε να είναι εφικτή η διασφάλιση των ουσιαστικότερων διατάσεων ποιότητας, όπως:

- ο αξιοπιστία: στη μελετώμενη περίπτωση, αναφερόμαστε στην ικανότητα των ΚΕΠ να επικοινωνούν με το βέλτιστο τρόπο τόσο εσωτερικά, όσο και εξωτερικά (*με άλλες δημόσιες υπηρεσίες*)
- ο ανταπόκριση: εδώ αναφερόμαστε, στην προθυμία για συμμετοχή των ερωτηθέντων στην ερευνητική διαδικασία
- ο κατανόηση: εδώ αναφερόμαστε, στην αντικειμενική αντίληψη περί των τιθέμενων ερωτήσεων

- ο διασφάλιση: εδώ αναφερόμαστε, για την καταβληθείσα προσπάθεια δημιουργίας ενός κλίματος εμπιστοσύνης, αμεροληψίας και φερεγγυότητας προς τη διαδικασία, ώστε να μπορέσουμε να συγκεντρώσουμε ρεαλιστικά (από ποσοτικής και ποιοτικής άποψης), δεδομένα

Αιτιολόγηση Συγκεκριμένης Επιλογής

Πλεονεκτήματα

Ευκολία στην προσέγγιση των ερωτηθέντων (διότι οι συμμετέχοντες είναι εργαζόμενοι σε ΚΕΠ)

Διάθεση συμμετοχής λόγω παροχής διευκρινήσεων (δηλαδή πρόθεση διεξαγωγής έρευνας για ακαδημαϊκούς σκοπούς)

Εντοπισμός παραγόντων που χρήζουν βελτίωση σε βάθος χρόνου

Εμφάνιση δυνατών και αδύνατων σημείων αναφορικά με το θέμα μελέτης

Παρακίνηση του προσωπικού των ΚΕΠ να αναδιαμορφώσουν την εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία

Υιοθέτηση κουλτούρας για συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών

Μειονεκτήματα

Διαφοροποίηση των αποτελεσμάτων ανάλογα με τις καθημερινές καταστάσεις λειτουργίας των ΚΕΠ

Μεταβολή του τομέα επικοινωνίας τόσο κατά τη διεξαγωγή της έρευνας, όσο και μετά τη λήψη στοιχείων

Δυσκολία εντοπισμού προβλημάτων κατά την επικοινωνία και των αιτιών που τα προκαλούν (λαμβάνοντας υπόψη την πληθώρα των λοιπών δημοσίων υπηρεσιών και οργανωτικών τους λειτουργιών)

Εμφάνιση ανασταλτικών παραγόντων (αναφορικά με την επικοινωνία), περί αναδιάρθρωσης λειτουργίας κάποια δημόσιας υπηρεσίας και οργανισμού

Δείγμα

Στην εν λόγω έρευνα, το δείγμα αποτελείται από τους εργαζόμενους στα ΚΕΠ του Νομού Λασιθίου Κρήτης και πιο συγκεκριμένα (βάσει και του κωδικού καταχώρησης στο αντίστοιχο site <http://www.kep.gov.gr/>):

- ΚΕΠ 0010 ΑΓ. ΝΙΚΟΛΑΟΥ
- ΚΕΠ 0249 ΔΗΜΟΥ ΣΗΤΕΙΑΣ
- ΚΕΠ 0294 ΔΗΜΟΥ ΣΗΤΕΙΑΣ - ΖΑΚΡΟΣ
- ΚΕΠ 0448 ΔΗΜΟΥ ΙΕΡΑΠΕΤΡΑΣ
- ΚΕΠ 0449 ΔΗΜΟΥ ΣΗΤΕΙΑΣ – ΖΗΡΟΣ
- ΚΕΠ 0803 ΔΗΜΟΥ ΟΡΟΠΕΔΙΟΥ ΛΑΣΙΘΙΟΥ
- ΚΕΠ 0989 ΔΗΜΟΥ ΙΕΡΑΠΕΤΡΑΣ
- ΚΕΠ 1048 ΔΗΜΟΥ ΑΓΙΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΥ – ΝΕΑΠΟΛΗ ΛΑΣΙΘΙΟΥ
- ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΧΑΛΚΙΔΑΣ (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ)

Σημείωση: η έρευνα υλοποιήθηκε σε εργάσιμες ώρες κατά το χρονικό διάστημα Μαρτίου ~ Ιουνίου 2019 και τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν στους υπαλλήλους, καθώς λόγω και της απόστασης σε μερικά από αυτά, έγινε προσέγγιση μέσω τηλεφώνου σε ώρες μη αιχμής.

Ερευνητικό Υλικό / Εργαλεία

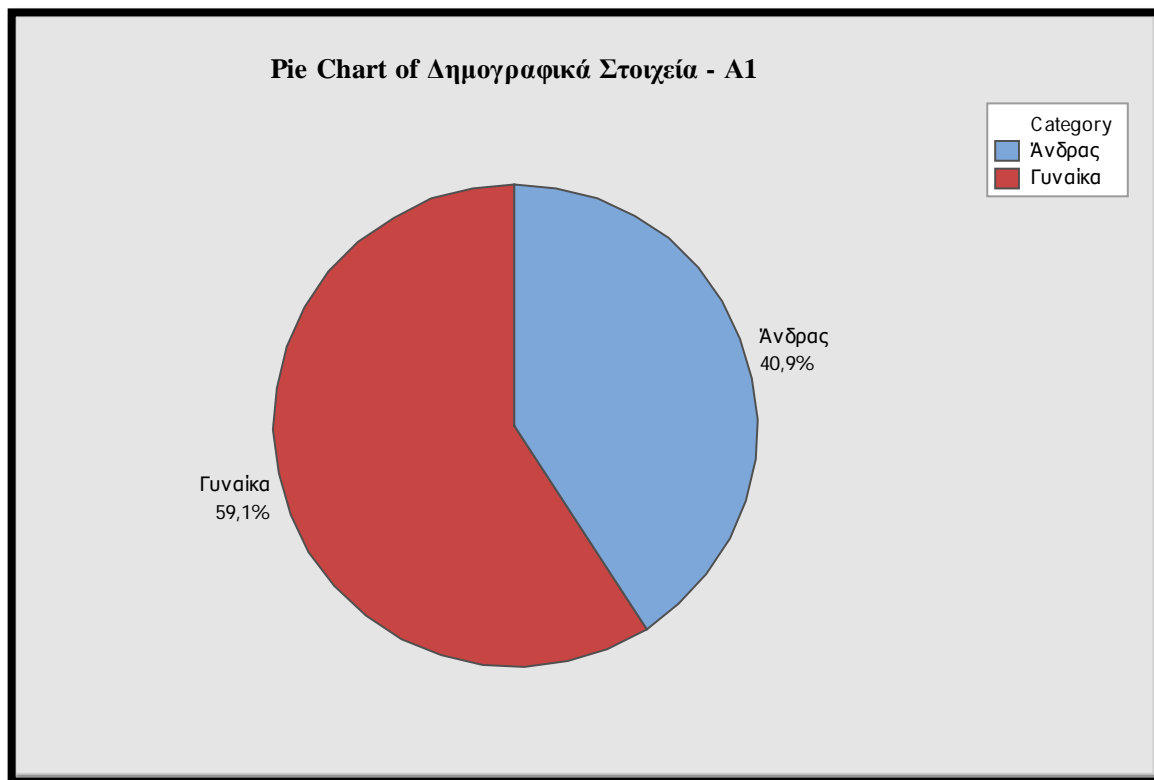
Το ερευνητικό υλικό διακρίθηκε ανάλογα με τα εξεταζόμενα πεδία του ερωτηματολογίου, όπως συνοπτικά αναφέρονται παρακάτω, ενώ ως χρησιμοποιούμενο εργαλείο κατά κύριο λόγο ήταν η φυσική καταγραφή των απαντήσεων σε διαμορφωμένα φύλλα επεξεργασίας Excel μέσα στο πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης Minitab17, για την περαιτέρω επεξεργασία τους, για την εκροή αποτελεσμάτων:

- ο 1^ο πεδίο: σημαντικά δημογραφικά στοιχεία όπως φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, κατηγορία ερωτώμενου, αριθμός εργαζομένων στο ΚΕΠ
- ο 2^ο πεδίο: ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών και λοιπά σημαντικά στοιχεία (3 στο πλήθος)
- ο 3^ο πεδίο: προβλήματα και δυσλειτουργίες
- ο 4^ο πεδίο: εξοικείωση με τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας
- ο 5^ο πεδίο: εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας στα ΚΕΠ
- ο 6^ο πεδίο: βαθμός σημαντικότητας των πιθανά εμφανιζόμενων προβλημάτων
- ο 7^ο πεδίο: τυχόν επισημάνσεις ή/και προτάσεις

Ερευνητική Διαδικασία

Η κύρια ερευνητική διαδικασία (πέραν της προαναφερθείσας καταγραφής) άπτεται, στη στατιστική ανάλυση (εξαγωγή διαγραμμάτων *pie charts & bar charts*), μέσω του προγράμματος Minitab17 για όλα τα πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, με την ανάλυση των δεδομένων να περιλαμβάνει:

- ποσοστιαία ανάλυση δημογραφικών στοιχείων
- στατιστική ανάλυσης ποιότητας
- ποσοστιαία ανάλυση σημαντικών στοιχείων όπως αυτά προέκυψαν από τη συλλογή (δηλαδή ενημέρωση, επικοινωνία και χρόνος εξυπηρέτησης)
- ποσοστιαία ανάλυση προβλημάτων – δυσλειτουργιών για την ευκολία κατηγοριοποίησης βάσει προτεραιότητας προς καλύτερη διαχείριση και επίλυση σε βάθος χρόνου
- ποσοστιαία ανάλυση γύρω από τη γνώση και εφαρμογή ΣΔΠ, υπό τις αρχές του διεθνούς προτύπου
- ποσοστιαία ανάλυση σχετικά με τη βαρύτητα των προβλημάτων και πιθανές βελτιώσεις

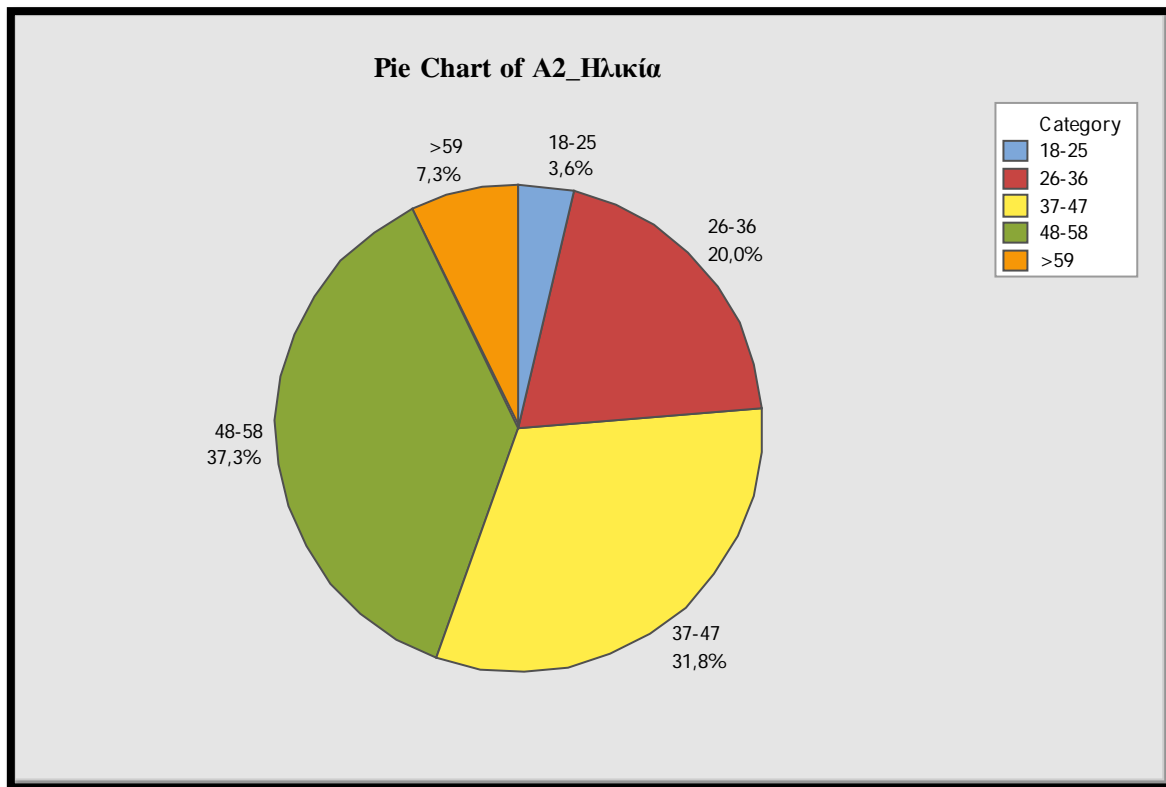


Διάγραμμα 1. Σχηματική απεικόνιση, των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων στην έρευνα, όπου βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό το κατέχουν οι γυναίκες 59,1% έναντι των ανδρών με 40,9%

Βάσει αυτών των αποτελεσμάτων, μπορούμε να πούμε ότι οι γυναίκες εμφανίζονται πιο δεκτικές αναφορικά με, τη συμμετοχή τους σε στατιστικές έρευνες διότι παρουσιάζουν μεγαλύτερη θέληση και ευκολία στην έκφραση των απόψεών τους, πάνω σε κάποιο θέμα.

A1_Δημογραφικά Στοιχεία A1	
Άνδρας	45
Γυναίκα	65

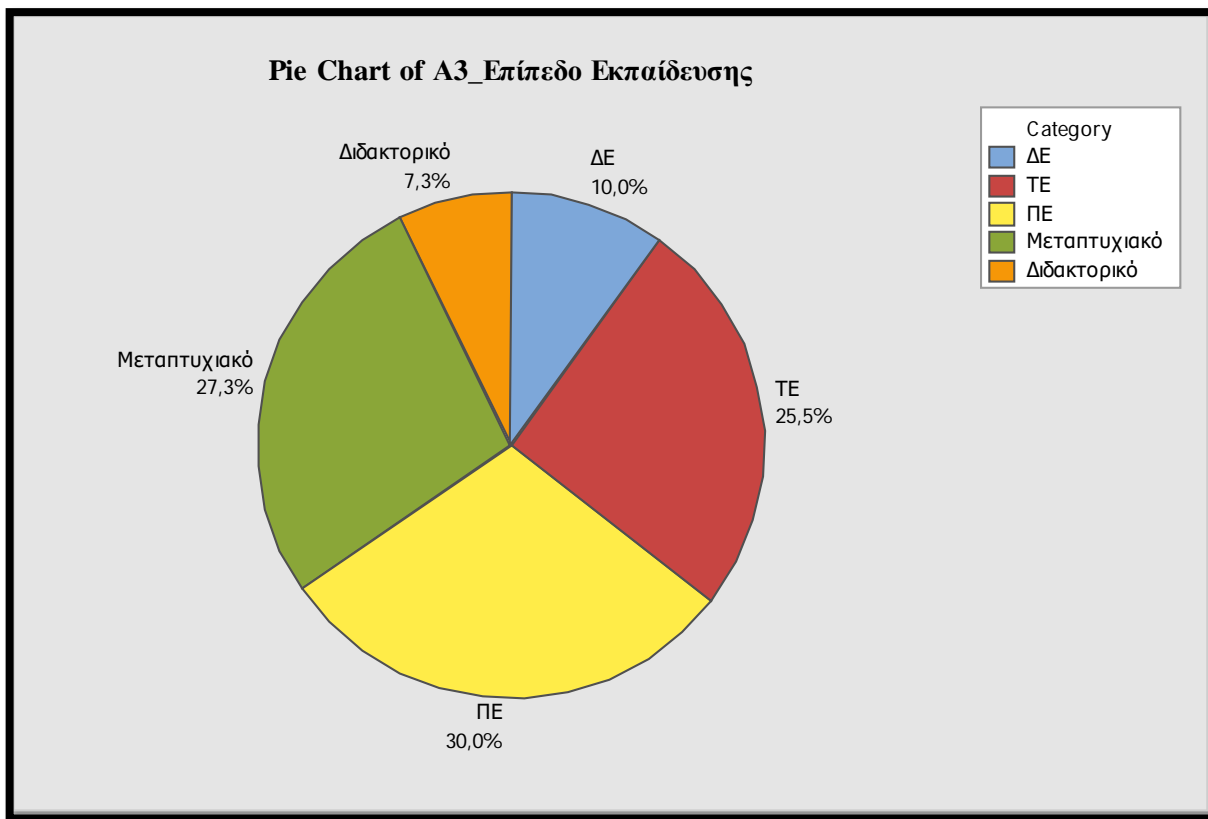
Πίνακας 4. Καταγραφή δημογραφικών στοιχείων



Διάγραμμα 2. Σχηματική απεικόνιση, του ποσοστού σχετικά με το ηλικιακό εύρος των συμμετεχόντων στην έρευνα, όπου βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο μερίδιο 37,3% ανήκει στην ομάδα εργαζομένων ηλικίας 48 ~ 58

A2_Ηλικία	A2
18-25	4
26-36	22
37-47	35
48-58	41
>59	8

Πίνακας 5. Καταγραφή ηλικιακής κλίμακας ερωτηθέντων

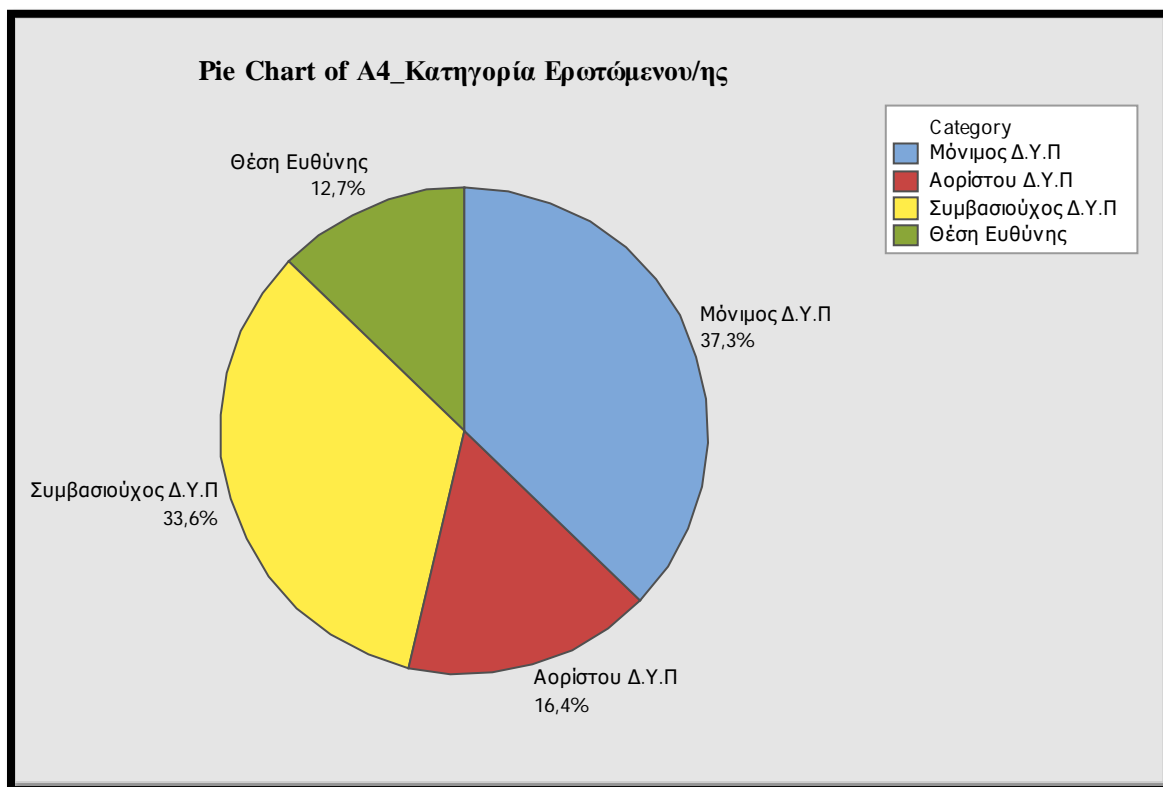


Διάγραμμα 3. Σχηματική απεικόνιση, σχετικά με το επίπεδο μόρφωσης των συμμετεχόντων στην έρευνα, όπου διαπιστώνουμε ότι υπάρχει εργατικό δυναμικό με πτυχίο ΤΕ 25,5%, ΠΕ 30% και Μεταπτυχιακό 27,3% κάτι το οποίο καταδικνύει την ανάγκη στελέχωσης των δημόσιων υπηρεσιών όπως τα ΚΕΠ, από ανθρώπους με ακαδημαϊκή κατάρτιση και γνωσιακή εξιδίκευση

A3_Επίπεδο Εκπαίδευσης A3

<i>ΔΕ</i>	11
<i>ΤΕ</i>	28
<i>ΠΕ</i>	33
<i>Μεταπτυχιακό</i>	30
<i>Διδακτορικό</i>	8

Πίνακας 6. Καταγραφή μορφωτικού επιπέδου

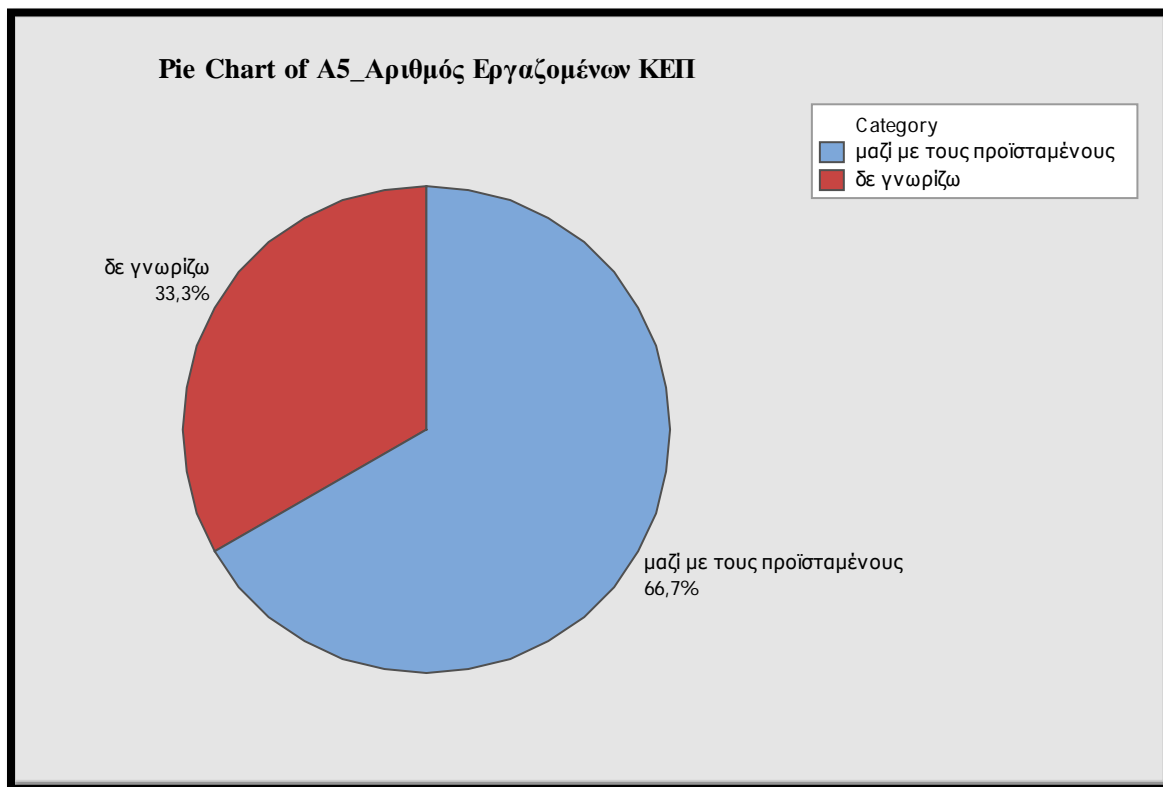


Διάγραμμα 4. Σχηματική απεικόνιση, της κατηγορίας απασχόλησης των συμμετεχόντων στην έρευνα, όπου το μεγαλύτερο ποσοστό κατέχει η κατηγορία των μόνιμων Δ.Υ.Π 37,3% και ακολουθούν οι συμβασιούχοι Δ.Υ.Π 33,6% (κάτι που καταδικνύει και την πρόσληψη ατόμων για κάλυψη εποχικών αναγκών, ειδικά σε μεγάλες περιφέρειες της χώρας, όπως η Κρήτη, Μακεδονία, Πελοπόννησος κτλ)

A4_Κατηγορία Ερωτώμενου/ης A4

Μόνιμος Δ.Υ.Π	41
Αορίστου Δ.Υ.Π	18
Συμβασιούχος Δ.Υ.Π	37
Θέση Ευθύνης	14

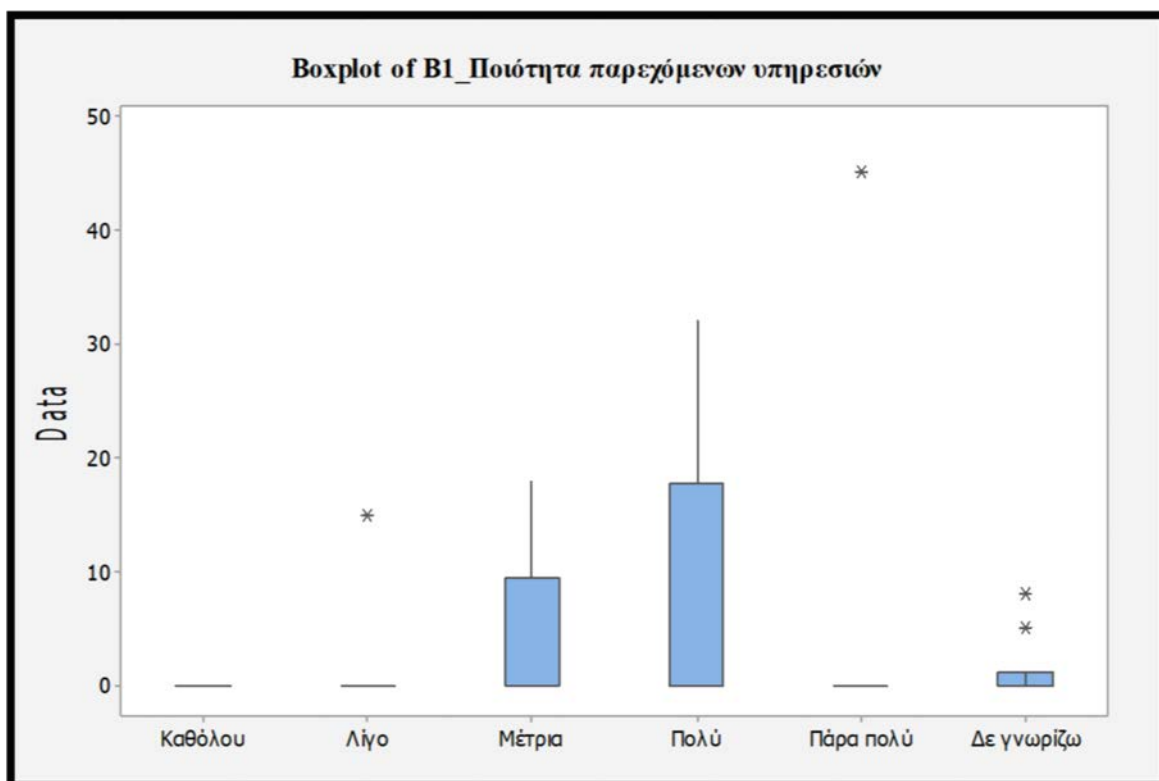
Πίνακας 7. Καταγραφή θέσης απασχόλησης συμμετεχόντων



Διάγραμμα 5. Σχηματική απεικόνιση, του ποσοστού των εργαζομένων ήτοι 66,7% που γνωρίζει τον αριθμό απασχολούμενων στο ΚΕΠ που εργάζεται (συμπεριλαμβανομένων των ανωτατων ιεραρχικά στελεχών – προϊστάμενοι)

A5_Αριθμός Εργαζομένων ΚΕΠ		A5
μαζί με τους προϊστάμενους		26
δε γνωρίζω		13

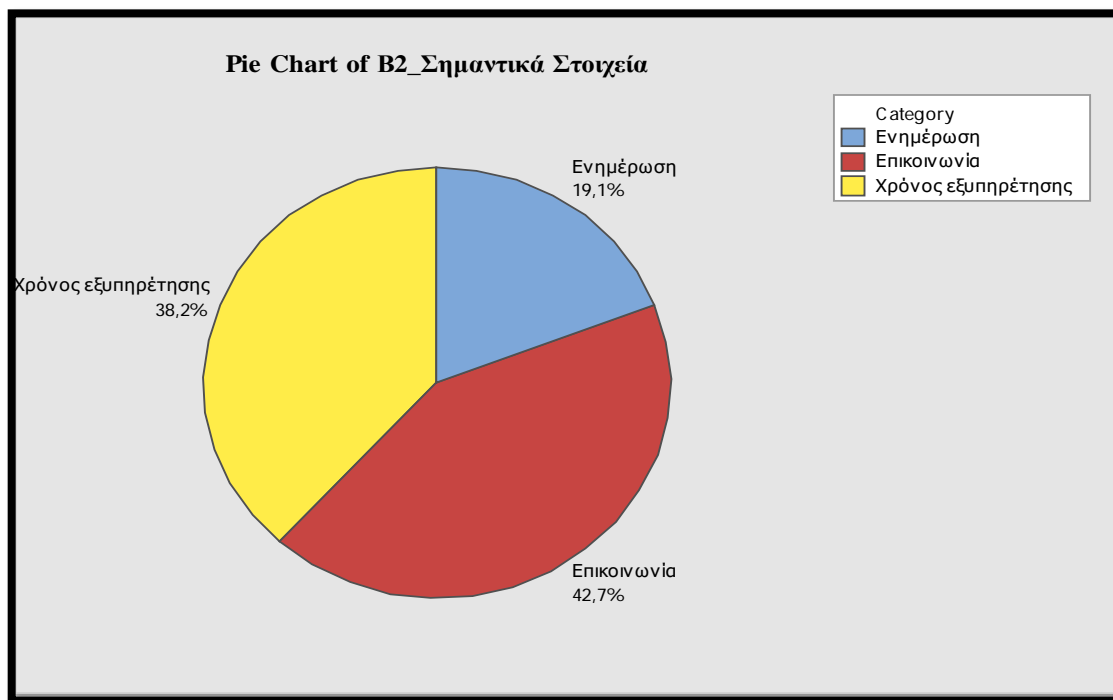
Πίνακας 8. Καταγραφή του πλήθους των εργαζομένων



Διάγραμμα 6. Σχηματική απεικόνιση, της άποψης που έχουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα σχετικά με τις προσφερόμενες από τα ΚΕΠ υπηρεσίες προς τους πολίτες, όπου στο σύνολο τους διαπιστώνουμε ότι, κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα (βάσει κλίμακας *likert* πολύ και πάρα πολύ) αναφορικά με την παροχή βοήθειας 32%, επαγγελματικής επάρκειας 20% και συνεργασίας με το προσωπικό 45%

B1_Ποιότητα Παρεχόμενων Υπηρεσιών	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Δε γνωρίζω
Ωράριο εξυπηρέτησης	0	0	11	0	0	0
Ευκολία πρόσβασης στον αρμόδιο υπάλληλο	0	0	0	0	0	8
Κατανόηση αναγκών	0	0	0	17	0	0
Συμπεριφορά προσωπικού	0	0	9	0	0	0
Ταχύτητα εξυπηρέτησης	0	0	18	0	0	0
Έγκυρη ενημέρωση	0	15	0	0	0	0
Παροχή βοήθειας	0	0	0	32	0	0
Συνεργασία με το προσωπικό	0	0	0	0	45	0
Επαγγελματική επάρκεια προσωπικού	0	0	0	20	0	0
Εμπιστευτικότητα	0	0	0	0	0	5

Πίνακας 9. Καταγραφή δεδομένων από την αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών

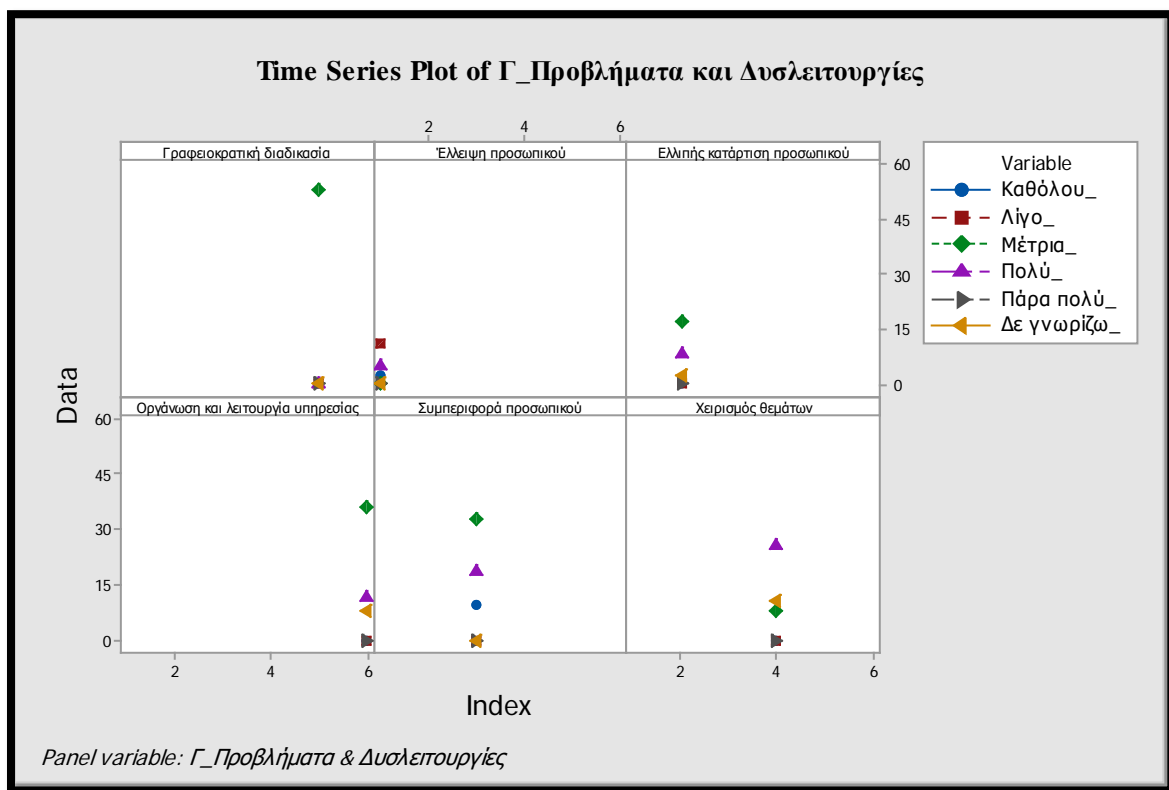


Διάγραμμα 7. Σχηματική απεικόνιση, των σημαντικών στοιχείων κατά τη γνώμη των συμμετεχόντων στην έρευνα, όπου προβάδισμα έχει η επικοινωνία με 42,7% και ακολουθεί ο χρόνος εξυπηρέτησης 38,2%.

Και τα δυο στοιχεία, έχουν άμεση σχέση με τον πολίτη (ως τελικό αποδέκτη) και μπορούν να επηρεάσουν το βαθμό της ικανοποίησης του, από τις παρεχόμενες υπηρεσίες των ΚΕΠ. Επίσης, ο τομέας της επικοινωνίας είναι εξίσου σημαντικός και για τους εργαζόμενους στο εκάστοτε ΚΕΠ ή/και άλλη δημόσια υπηρεσία, ως μέσο αύξησης της λειτουργικής απόδοσης.

<i>B2_Σημαντικά Στοιχεία</i>	<i>B2</i>
<i>Ενημέρωση</i>	21
<i>Επικοινωνία</i>	47
<i>Χρόνος εξυπηρέτησης</i>	42

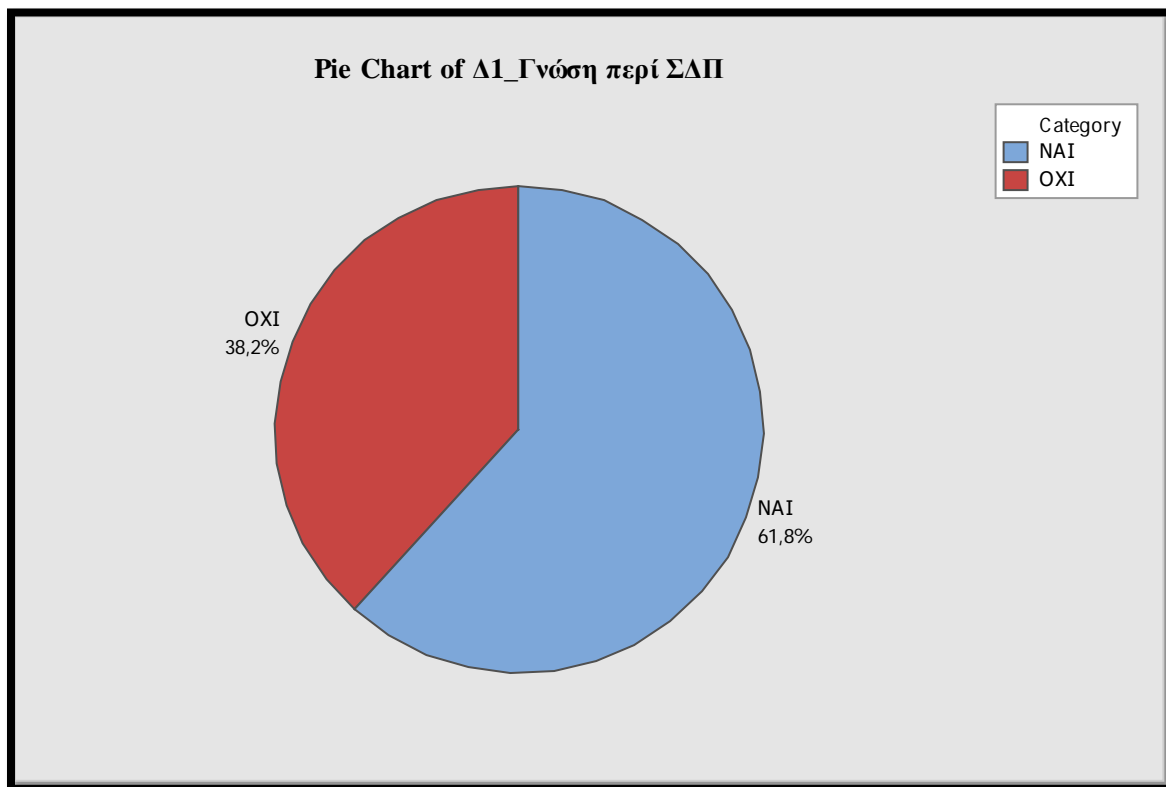
Πίνακας 10. Καταγραφή του ποσοστού σχετικά με σημαντικά θέματα που ταλανίζουν τους συμμετέχοντες



Διάγραμμα 8. Σχηματική απεικόνιση, των καταγεγραμμένων προβλημάτων και δυσλειτουργιών που αντιμετωπίζουν τα ΚΕΠ (βάσει κλίμακας likert μέτρια έως πολύ), με ένα σημαντικό ποσοστό να κατέχει η γραφειοκρατία 58%, στη συνέχεια η οργάνωση και λειτουργία της υπηρεσίας με 33%, η συμπεριφορά του προσωπικού με 31% (εδώ διαπιστώνουμε και την υιοθέτηση κουλτούρα σχετικά με την εξωτερική επικοινωνία, δηλαδή του υπαλλήλου με τον πολίτη, η οποία και χρίζει βελτίωσης) και τέλος ο χειρισμός θεμάτων με 27% (ως αντίκτυπο της εσωτερικής λειτουργίας της υπηρεσίας)

Γ_ Προβλήματα & Δυσλειτουργίες	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Δε γνωρίζω
Έλλειψη προσωπικού	2	11	0	5	0	0
Έλλιπής κατάρτιση προσωπικού	0	0	17	8	0	2
Συμπεριφορά προσωπικού	10	0	33	19	0	0
Χειρισμός θεμάτων	0	0	8	26	0	11
Γραφειοκρατική διαδικασία	0	0	53	0	0	0
Οργάνωση και λειτουργία υπηρεσίας	0	0	36	12	0	8

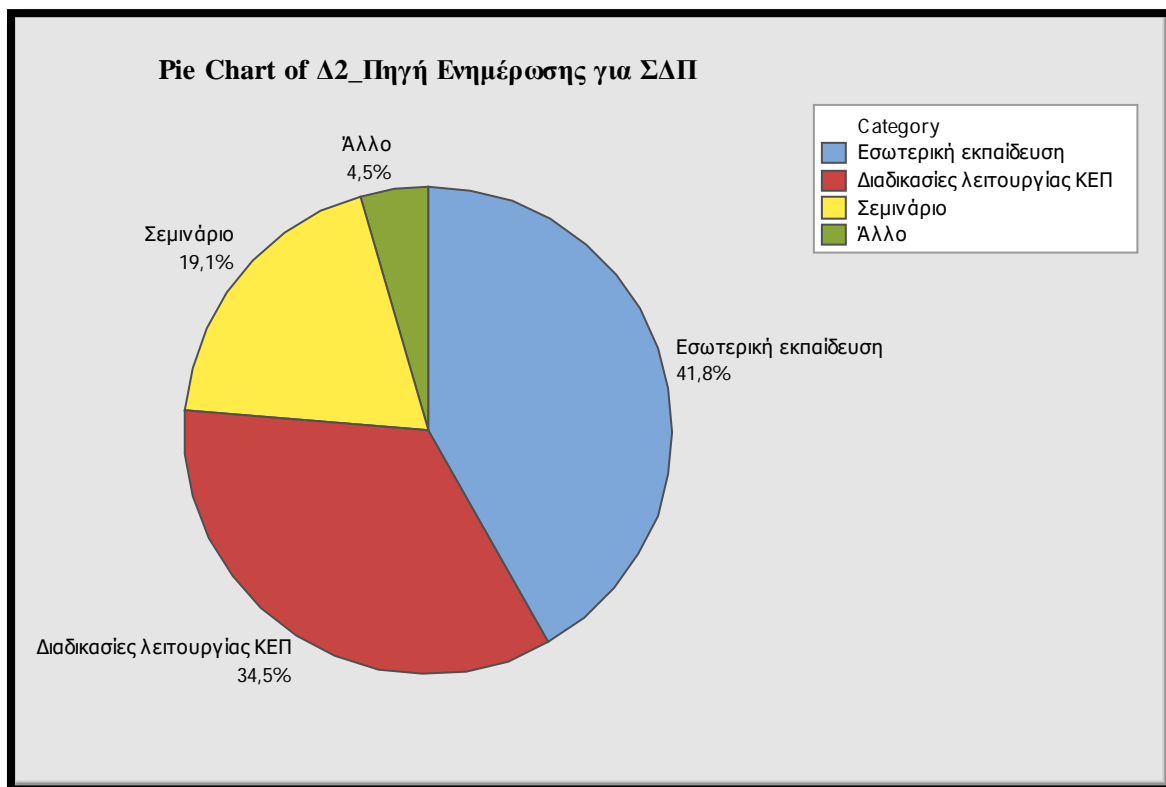
Πίνακας 11. Καταγραφή προβλημάτων και δυσλειτουργιών που έχουν αντιμετωπίσει οι συμμετέχοντες



Διάγραμμα 9. Σχηματική απεικόνιση, του επιπέδου γνώσης περί του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (Σ.Δ.Π), κατά το οποίο διαπιστώνουμε ότι ένα ποσοστό 61,8% έχει ενημερωθεί και εξοικειωθεί με τις αρχές του εν λόγω συστήματος, αντίθετα με το 38,2%. Αυτό καταδικνύει το γεγονός ότι, θα πρέπει να γίνονται συντονισμένες κινήσεις περί ενημέρωσης για την εφαρμογή ενός Σ.Δ.Π, ώστε να μπορούν με την παροχή κατάλληλων κινήτρων να συμμετέχουν και στην περαιτέρω βελτίωση, τόσο του ίδιου όσο και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών

Δ1_Γνώση περί ΣΔΠ	Δ1
NAI	68
OXI	42

Πίνακας 12. Καταγραφή ποσοστού που γνωρίζει την ύπαρξη του ΣΔΠ



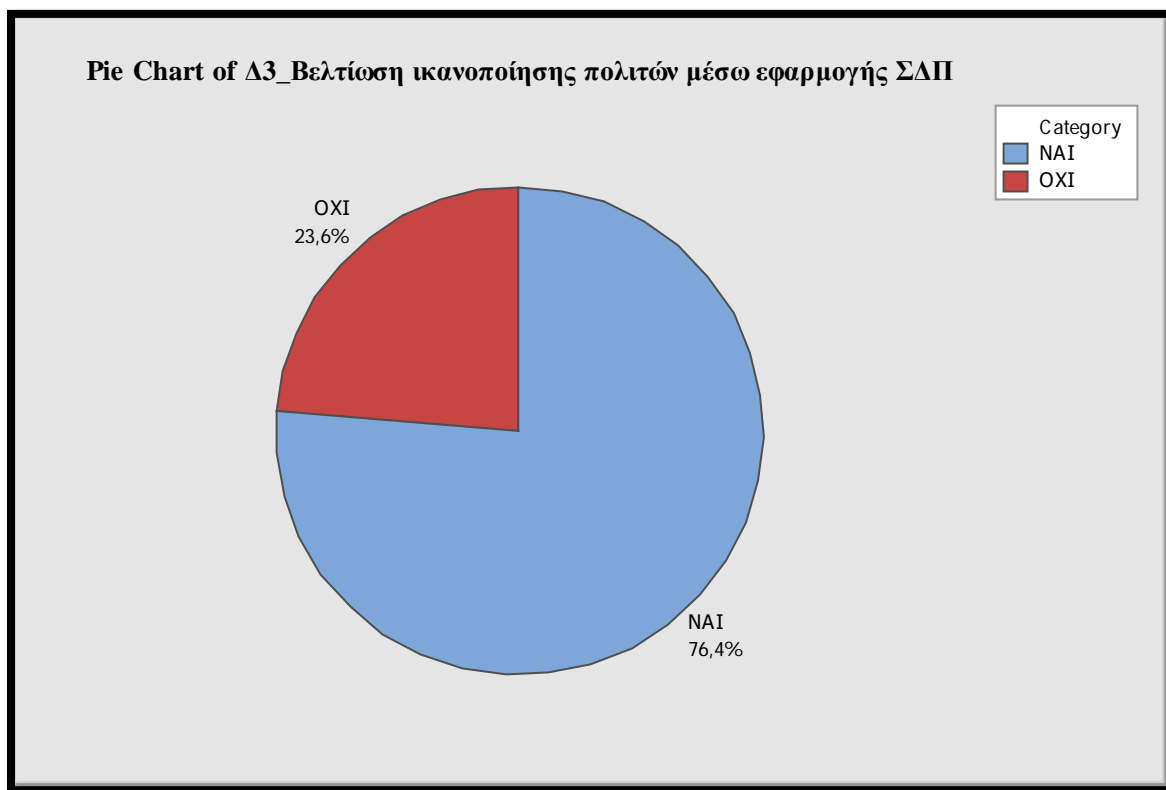
Διάγραμμα 10. Σχηματική απεικόνιση, των σημαντικότερων πηγών ενημέρωσης όπως καταγράφηκαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, με πρωταρχική θέση σε ποσοστό 41,8% να έχει η εσωτερική εκπαίδευση και ακολουθούν οι διαδικασίες λειτουργίας των ΚΕΠ με 34,5%.

Βάσει αυτού διαπιστώνουμε ότι, η ορθή και εμπειριστατωμένη εκπαίδευση εσωτερικά σε κάθε υπηρεσία ΚΕΠ (ανάλογα με τις ανάγκες των εργαζομένων και τη δομή) παίζει σημαντικό ρόλο, για την εύρυθμη λειτουργία μιας και είναι πεδία που συμπεριλαμβάνονται σε ένα Σ.Δ.Π., όπως εξίσου ζωτικής σημασίας είναι και η πιστή τήρηση των λειτουργικών διαδικασιών, σε καθημερινή βάση και όχι κατ' αποκοπή.

Δ2_Πηγή Ενημέρωσης για ΣΔΠ Δ2

Εσωτερική εκπαίδευση	46
Διαδικασίες λειτουργίας ΚΕΠ	38
Σεμινάριο	21
Άλλο	5

Πίνακας 13. Καταγραφή των πηγών διάθεσης πληροφοριών περί του ΣΔΠ



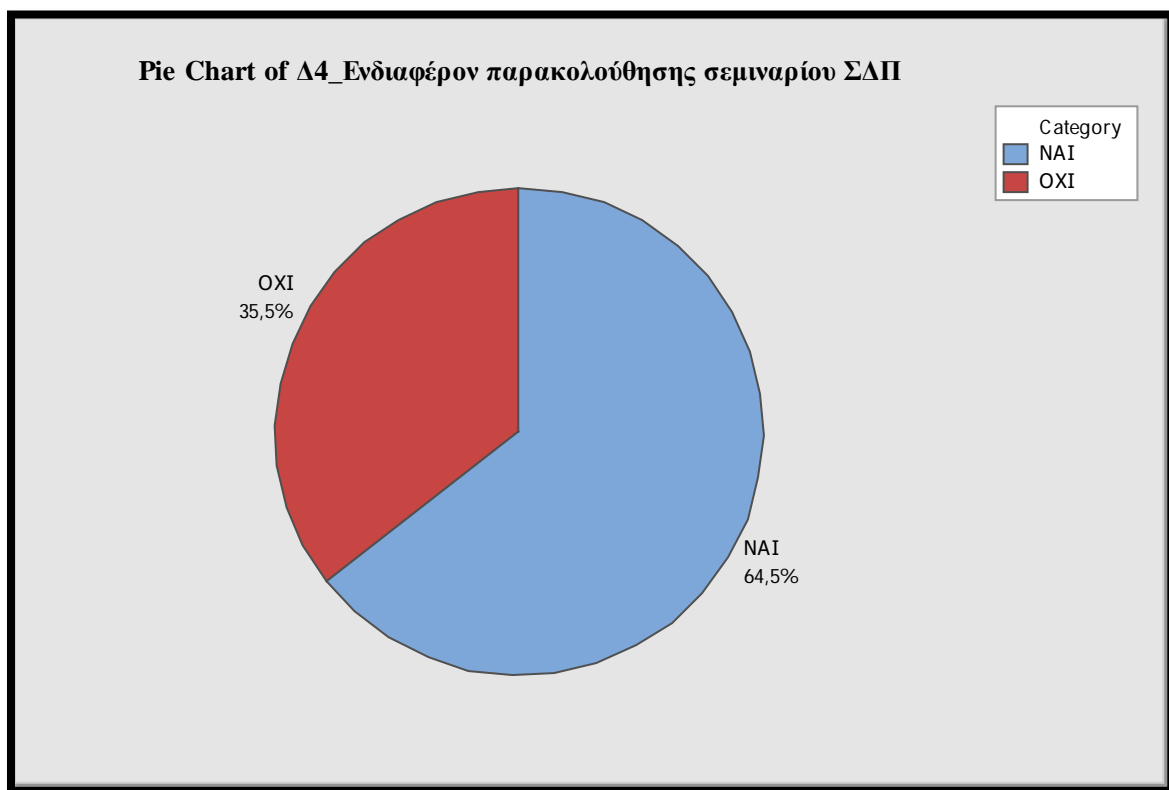
Διάγραμμα 11. Σχηματική απεικόνιση, της αντίληψης που έχουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα σχετικά με το ποσοστό 76,4% που θεωρεί ότι η εφαρμογή ενός Σ.Δ.Π, μπορεί να βελτιώσει σημαντικά τον τομέα της ικανοποίησης των πολιτών, σε αντίθεση με το 23,6%.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί ότι το ποσοστό που απάντησε αρνητικά, πιθανά να μη γνωρίζει τη χρησιμότητα των συστημάτων διαχείρισης και τον τρόπο που μπορούν να επιδράσουν θετικά στη λειτουργία της εκάστοτε δημόσιας επιχείρησης και οργανισμού.

Δ3_Βελτίωση ικανοποίησης πολιτών Δ3

NAI	84
OXI	26

Πίνακας 14. Καταγραφή στοιχείων περί βελτίωσης του επιπέδου ικανοποίησης μέσω της εφαρμογής του ΣΔΠ

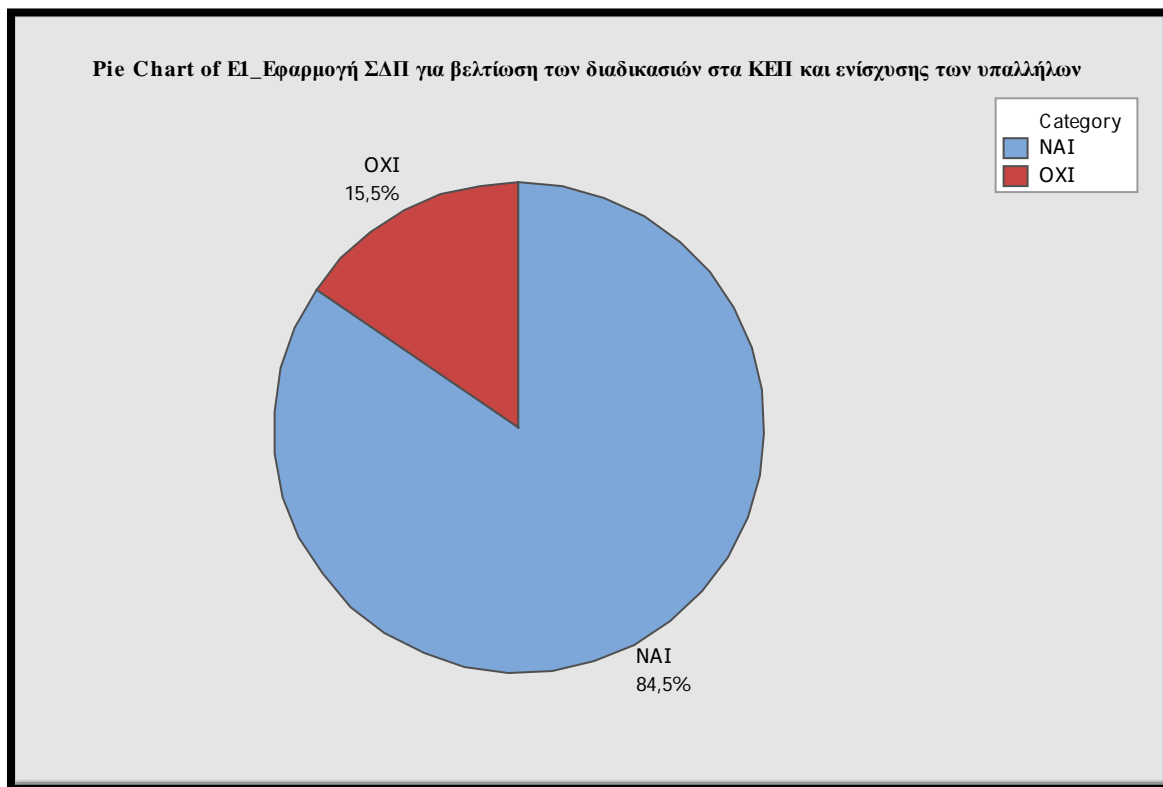


Διάγραμμα 12. Σχηματική απεικόνιση, του ενδιαφέροντος που έδειξαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα σχετικά με την παρακολούθηση κάποιου σεμιναρίου σε ποσοστό 64,5%, αναφορικά με το Σ.Δ.Π και κατά συνέπεια με το διεθνές πρότυπο ISO, κατά το οποίο πιστοποιούνται οι οργανισμοί και επιχειρήσεις.

Δ4_Ενδιαφέρον για σεμινάριο ΣΔΠ Δ4

NAI	71
OXI	39

Πίνακας 15. Καταγραφή στοιχείων για την εκδήλωση ενδιαφέροντος αναφορικά με την παρακολούθηση σεμιναρίου

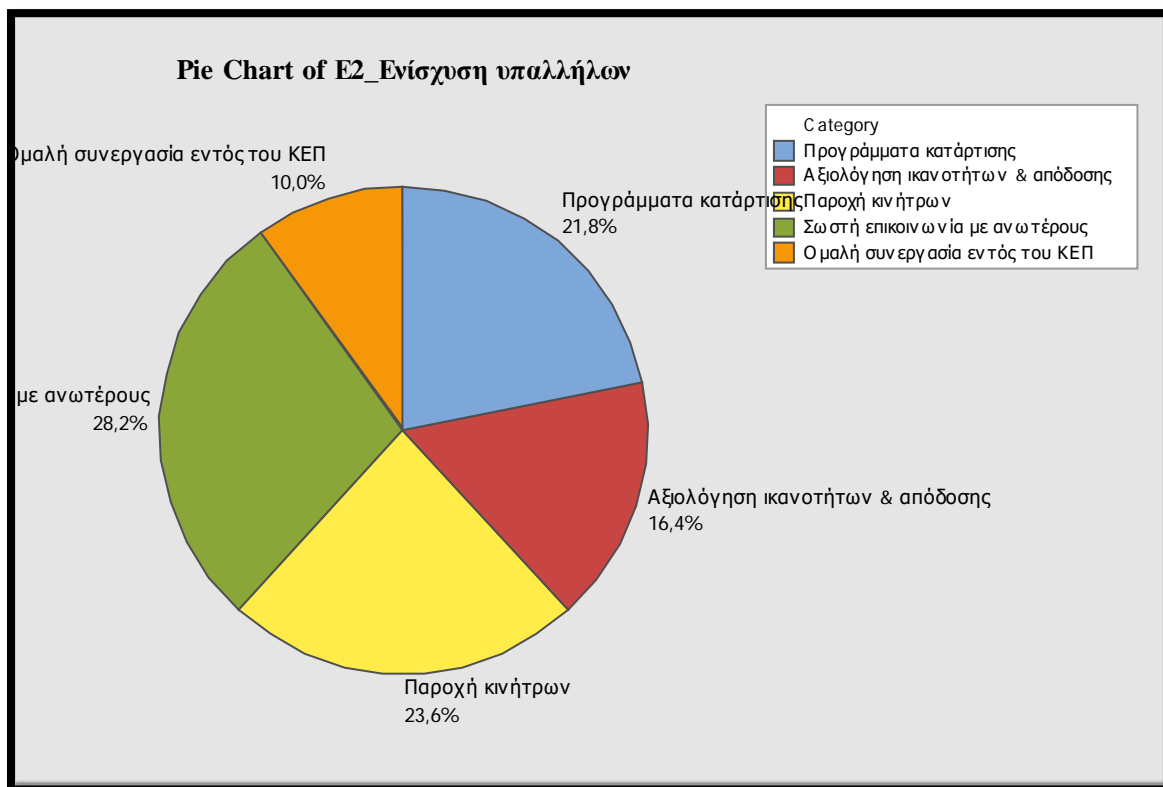


Διάγραμμα 13. Σχηματική απεικόνιση, της αντίληψης των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με το ποσοστό 84,5% βελτίωσης των διαδικασιών στα ΚΕΠ και ενίσχυσης των υπαλλήλων, από την εφαρμογή του Σ.Δ.Π

Σε αυτό το σημείο, το υψηλό ποσοστό θετικών απαντήσεων καταδικνύει τη σπουδαιότητα εγκατάστασης και εφαρμογής του εν λόγω συστήματος διαχείρισης, σε μια δημόσια υπηρεσία όπως τα ΚΕΠ, στην οποία προσέρχεται πλήθος πολιτών για την υποβολή αιτημάτων και διεκπεραίωση υποθέσεων, τα οποία απαιτούν την ορθή οργάνωση, λειτουργία και επικοινωνία, ώστε να επιτυγχάνεται και το αναμενόμενο αποτέλεσμα δηλαδή η ικανοποίηση των πολιτών, σε εύλογο χρονικό διάστημα.

E1_Εφαρμογή ΣΔΠ για βελτίωση ΚΕ		E1
NAI	93	
OXI	17	

Πίνακας 16. Καταγραφή του ποσοστού βελτίωσης διαδικασιών του ΚΕΠ και των υπαλλήλων από την εφαρμογή του ΣΔΠ

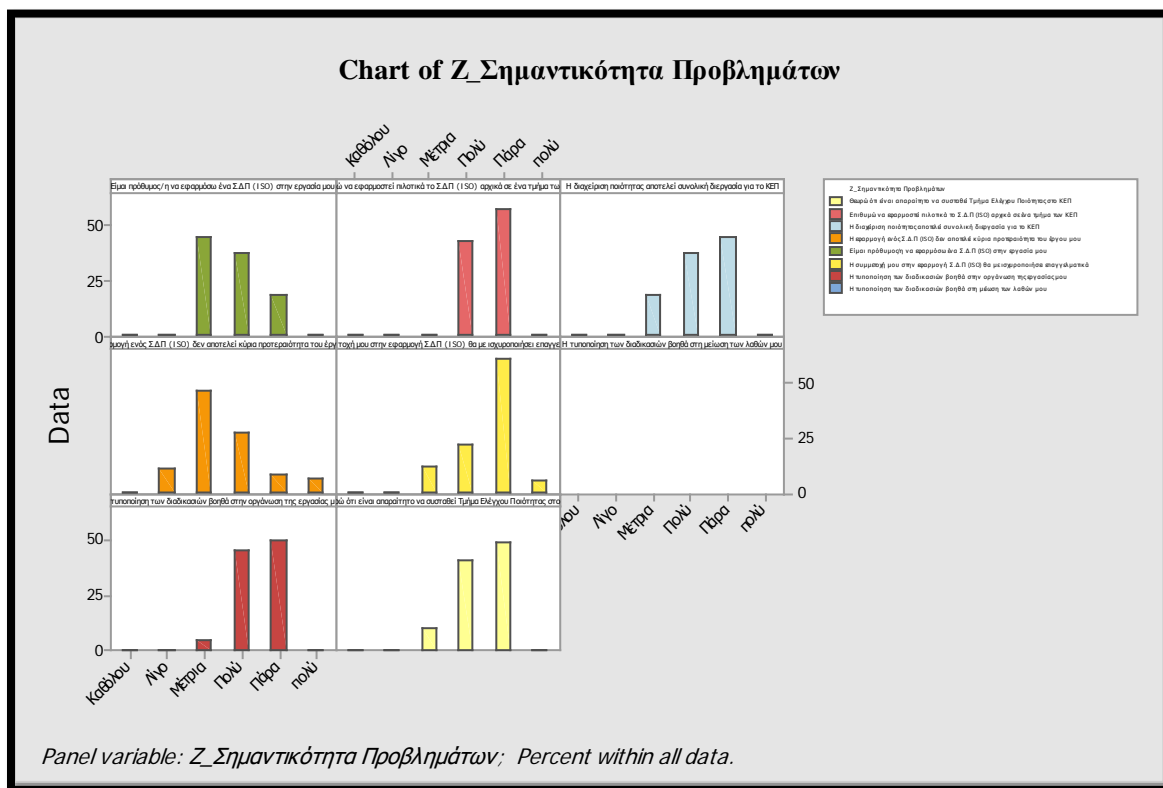


Διάγραμμα 14. Σχηματική απεικόνιση, των μέσων που θεωρούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα μπορούν να ενισχύσουν το ρόλο τους ως υπάλληλοι, με πρώτο τη σωστή επικοινωνία με ανώτερα στελέχη 28,2%, την παροχή κινήτρων κατά 23,6% και η ένταξη προγραμμάτων κατάρτισης με 21,8%.

Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα καταδικνύουν ότι, οι κατηγορίες που συγκέντρωσαν αξιωσημείωτα ποσοστά, συνδέονται άμεσα με τις βασικές αρχές του ISO πάνω στο οποίο αναπτύσσεται ένα Σ.Δ.Π, ώστε να μπορεί σε βάθος χρόνου και μετά από κατάλληλη αξιολόγηση να αποδίδει τα δέοντα, τόσο για τη λειτουργία όσο και τη γενική εικόνα της δημόσιας υπηρεσίας, προς την ελληνική κοινωνία.

<i>E2_Ενίσχυση υπαλλήλων</i>	<i>E2</i>
<i>Προγράμματα κατάρτισης</i>	24
<i>Αξιολόγηση ικανοτήτων & απόδοσης</i>	18
<i>Παροχή κινήτρων</i>	26
<i>Σωστή επικοινωνία με ανωτέρους</i>	31
<i>Ομαλή συνεργασία εντός του ΚΕΠ</i>	11

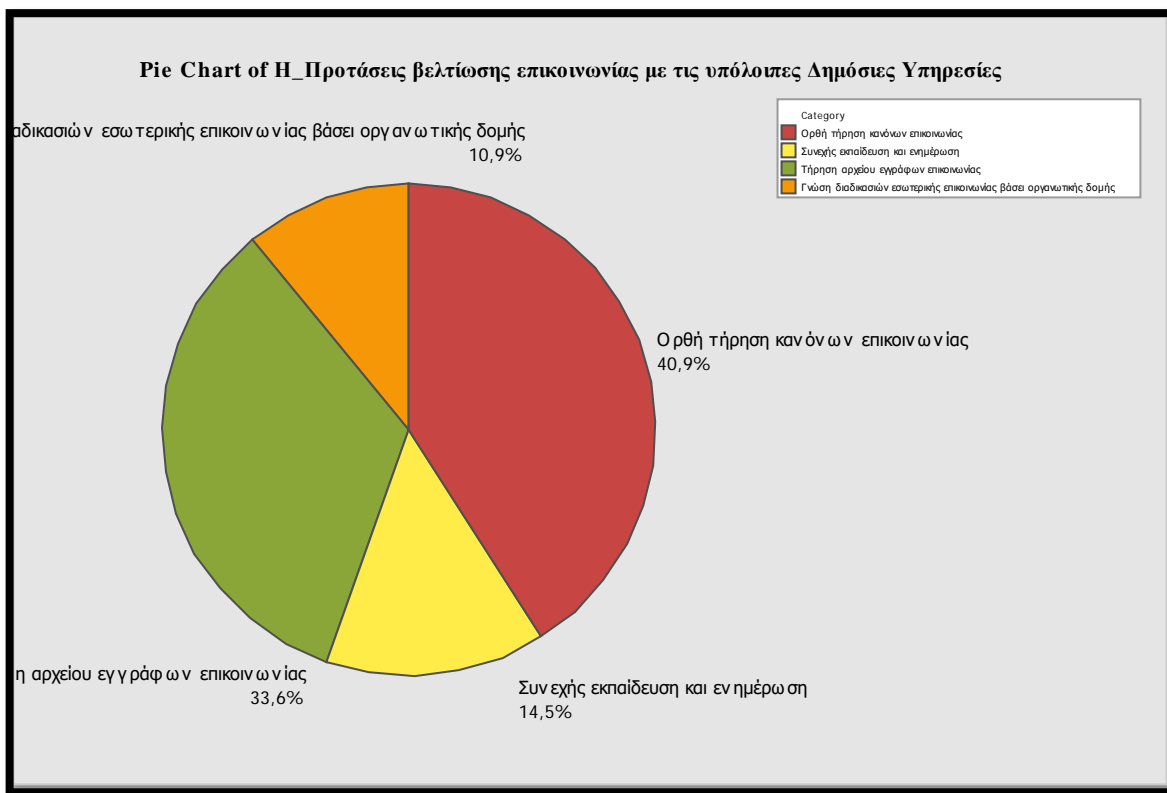
Πίνακας 17. Καταγραφή των τρόπων ενίσχυσης των υπαλλήλων



Διάγραμμα 15. Σχηματική απεικόνιση του ποσοστού επίλυσης και ορθής διεύθυνσης των προβλημάτων που ανακύπτουν, μέσα από το πρίσμα της εφαρμογής του ΣΔΠ

<i>Z_Σημαντικότητα Προβλημάτων</i>	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Πάρα πολύ</i>	<i>Δε γνωρίζω</i>
<i>Η τυποποίηση των διαδικασιών βοηθά στη μείωση των λαθών μου</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Η τυποποίηση των διαδικασιών βοηθά στην οργάνωση της εργασίας μου</i>	0	0	8	74	82	0
<i>Η συμμετοχή μου στην εφαρμογή Σ.Δ.Π (ISO) θα με ισχυροποιήσει επαγγελματικά</i>	0	0	14	26	73	6
<i>Είμαι πρόθυμος/η να εφαρμόσω ένα Σ.Δ.Π (ISO) στην εργασία μου</i>	0	0	46	38	19	0
<i>Η εφαρμογή ενός Σ.Δ.Π (ISO) δεν αποτελεί κύρια προτεραιότητα του έργου μου</i>	0	15	63	37	11	9
<i>Η διαχείριση ποιότητας αποτελεί συνολική διεργασία για το ΚΕΠ</i>	0	0	31	64	75	0
<i>Επιθυμώ να εφαρμοστεί πιλοτικά το Σ.Δ.Π (ISO) αρχικά σε ένα τμήμα των ΚΕΠ</i>	0	0	0	60	79	0
<i>Θεωρώ ότι είναι απαραίτητο να συσταθεί Τμήμα Ελέγχου Ποιότητας στο ΚΕΠ</i>	0	0	17	72	86	0

Πίνακας 18. Καταγραφή της βαρύτητας των προβλημάτων



Διάγραμμα 16. Σχηματική απεικόνιση, των προτάσεων που έθεσαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα σχετικά με τη βελτίωση του τομέα της επικοινωνίας (εσωτερικής – εξωτερικής), με τις λοιπές δημόσιες υπηρεσίες όπου βλέπουμε ότι, σε ένα μεγάλο ποσοστό 40,9% χρήσιμη είναι η τήρηση των κανόνων επικοινωνίας, όπως επίσης και η τήρηση αρχείου εγγράφων επικοινωνίας με 33,6% (ως στοιχείο τεκμηρίωσης και ιχνηλασιμότητας, λόγω και του όγκου αιτημάτων των πολιτών που καλείται, να διεκπεραιώσει το εκάστοτε ΚΕΠ, με το ευρύτερο δημόσιο).

Επίσης, δεν είναι διόλου ευκαταφρόνητο και το ποσοστό 14,5% που προτείνουν συνεχή εκπαίδευση και ενημέρωση, γιατί καταδικνύει ανθρώπους που επιθυμούν την ενίσχυση του γνωστικού τους background με απώτερο στόχο, την εργασιακή τους απόδοση και επικοινωνία τόσο με συναδέλφους εντός του ΚΕΠ, όσο και με υπαλλήλους άλλων δημόσιων υπηρεσιών (πχ. υπουργεία, οργανισμοί κτλ).

H_ Προτάσεις βελτίωσης επικοινωνίας	H
Ορθή τήρηση κανόνων επικοινωνίας	45
Συνεχής εκπαίδευση και ενημέρωση	16
Τήρηση αρχείου εγγράφων επικοινωνίας	37
Γνώση διαδικασιών εσωτερικής επικοινωνίας βάσει οργανωτικής δομής	12

Πίνακας 19. Καταγραφή προτάσεων βελτίωσης της επικοινωνίας με άλλους δημόσιους φορείς

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων – Συσχετίσεις – Ερμηνεία

Αποτέλεσμα (βάσει αντίστοιχου διαγράμματος)	Συσχέτιση (με αντίστοιχη ερώτηση)	Ερμηνεία
Διάγραμμα 1. Σχηματική απεικόνιση, των δημογραφικών στοιχείων	Φύλο	Η μεγαλύτερη συμμετοχή των γυναικών δείχνει και τη δεκτικότητα έκφρασης απόψεων και ενεργούς στάσης σε κοινωνικά – εργασιακά θέματα
Διάγραμμα 2. Σχηματική απεικόνιση, του ποσοστού σχετικά με το ηλικιακό εύρος	Ηλικία	Το μεγαλύτερο ποσοστό καταλαμβάνει το ηλικιακό φάσμα 48 ~ 58 με τους περισσότερους να προβληματίζονται στα χρόνια της κρίσης σχετικά με τον εργασιακό τομέα
Διάγραμμα 3. Σχηματική απεικόνιση, σχετικά με το επίπεδο μόρφωσης	Επίπεδο εκπαίδευσης	Σημαντικά ποσοστά καταγράφουν οι έχοντες τεχνολογική και πανεπιστημιακή εκπαίδευση κάτι που δηλώνει την αναβάθμιση του δημοσίου τομέα την τελευταία δεκαετία, σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό
Διάγραμμα 4. Σχηματική απεικόνιση, της κατηγορίας απασχόλησης	Κατηγορία ερωτώμενου	Σχετικά ίδια ποσοστά των μόνιμων απασχολούμενων και των συμβασιούχων, κάτι που καταδεικνύει την ανάγκη για σταθεροποίηση των δεύτερων προς ενίσχυση της λειτουργίας των ΚΕΠ (όχι μόνο κατά χρονικές περιόδους με αυξημένες απαιτήσεις)
Διάγραμμα 5. Σχηματική απεικόνιση, του ποσοστού των εργαζομένων	Αριθμός εργαζομένων στο ΚΕΠ (μαζί με τους προϊσταμένους)	Μεγάλο ποσοστό των εχόντων γνώση περί του αριθμού απασχολούμενων στο εκάστοτε ΚΕΠ, κάτι που καταδεικνύει την οργανωτική ενημέρωση και ιεραρχία

Διάγραμμα 6. Σχηματική απεικόνιση, της άποψης που έχουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα σχετικά με τις προσφερόμενες από τα ΚΕΠ υπηρεσίες προς τους πολίτες

Διάγραμμα 7. Σχηματική απεικόνιση, των σημαντικών στοιχείων

Διάγραμμα 8. Σχηματική απεικόνιση, των καταγεγραμμένων προβλημάτων και δυσλειτουργιών που αντιληπνούνται τα ΚΕΠ

Διάγραμμα 9. Σχηματική απεικόνιση, του επιπέδου γνώσης περί του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (Σ.Δ.Π)

Βαθμός ικανοποίησής σας σχετικά με τα παρακάτω (αφορούν την συνεργασία σας με τις άλλες υπηρεσίες)

Τρία στοιχεία που είναι πιο σημαντικά

Βαθμός σημαντικότητας προβλημάτων

Γνώση Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO

Σημαντικά ποσοστά συγκέντρωσαν, η συνεργασία με το προσωπικό του ΚΕΠ (συνδυαστικός κρίκος στη διαδικασία επικοινωνίας εσωτερικά και με τους πολίτες), καθώς η παροχή βοήθειας που συνδέεται με την ικανοποίηση των πολιτών (ως άμεσοι αποδέκτες των παρεχόμενων υπηρεσιών)

Το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η επικοινωνία, ενώ ακολουθούν η ενημέρωση και ο χρόνος απόκρισης σε κάθε αίτημα, στοιχεία που καταδεικνύουν τη βαρύτητα που έχει η ικανοποίηση του πολίτη, ώστε να γίνεται προσπάθεια υιοθέτησης κουλτούρας για συνεχή βελτίωση της ποιότητας

Το πρώτο σε ποσοστό πρόβλημα είναι η γραφειοκρατία, αρκετά γνώσιμο φαινόμενο για την ελληνική κοινωνία και τον τρόπο λειτουργίας του δημόσιου τομέα, κάτι που πρέπει να κινητοποιήσει τους αρμόδιους για λήψη μέτρων περιορισμού, μέσω αλλαγής των διαδικασιών ταυτοποίησης και ελέγχου

Εμφάνιση αρκετά μεγάλου ποσοστού των ερωτηθέντων οι οποίοι γνωρίζουν καλά ή ακόμα και έχουν ακούσει για τον ορισμό και χρησιμότητα του ΣΔΠ, υπό τους κανόνες του διεθνούς προτύπου ISO 9001:2015

Διάγραμμα 10. Σχηματική απεικόνιση, των σημαντικότερων πηγών ενημέρωσης

Πηγή ενημέρωσης

Το μεγαλύτερο ποσοστό ενημέρωση σε θέματα που αφορούν το ΣΔΠ προέρχεται από εσωτερική εκπαίδευση σε πρώτη φάση και ακολούθως από τις διαδικασίες λειτουργίας των ΚΕΠ, κάτι που καταδεικνύει τόσο τον τομέα της οργανωτικής διαχείρισης αλλά και του ενδιαφέροντος για τη συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού

Διάγραμμα 11. Σχηματική απεικόνιση, της αντίληψης από την εφαρμογή ενός Σ.Δ.Π

Τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας (ISO) βοηθούν στην βελτίωση της ικανοποίησης των πολιτών

Το υψηλό ποσοστό των ερωτηθέντων εξέφρασε την άποψη ότι η ορθή εφαρμογή του ΣΔΠ μπορεί να αποτελέσει σημείο ανάπτυξης του επιπέδου ικανοποίησης των πολιτών, τόσο από τις παρεχόμενες υπηρεσίες των ΚΕΠ, όσο και από την επικοινωνία με τους υπαλλήλους

Διάγραμμα 12. Σχηματική απεικόνιση, του ενδιαφέροντος που έδειξαν οι συμμετέχοντες γύρω από θέματα επιμόρφωση στο ISO

Ενδιαφέρον για παρακολούθηση σεμιναρίου περί Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO

Αρκετά μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων έδειξαν ενδιαφέρον προς την παρακολούθηση κάποιου σεμιναρίου σχετικά με το ΣΔΠ, κάτι που καταδεικνύει την αναζήτηση επιμόρφωσης σε τομείς που μπορούν να βελτιώσουν την εσωτερική οργάνωση, λειτουργία άρα και εργασία τους

Διάγραμμα 13. Σχηματική απεικόνιση, της αντίληψης περί βελτίωσης των διαδικασιών μέσω εφαρμογής ΣΔΠ

Η εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ISO) στις διαδικασίες των ΚΕΠ είναι ένας τρόπος ενίσχυσης και βοήθειας των υπαλλήλων

Ένα αξιοσημείωτα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων, εξέφρασαν την πεποίθηση ότι η εφαρμογή του ΣΔΠ θα τους δώσει τις βάσεις για βελτίωση των λειτουργικών διαδικασιών των ΚΕΠ άρα κατά συνέπεια θα ενισχύσει και τον εργασιακό τους ρόλο, σε καθημερινή βάση

<p>Διάγραμμα 14. Σχηματική απεικόνιση, των μέσων που θεωρούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα μπορούν να ενισχύσουν το ρόλο τους</p>	<p>Αντίληψη περί ενίσχυσης του ρόλου των υπαλλήλων</p>	<p>Τα μεγαλύτερα ποσοστά συγκεντρώνονται στην ορθή επικοινωνία με τα υψηλόβαθμα στελέχη των ΚΕΠ και στην παροχή κινήτρων, που έχουν ως επίκεντρο τον/την εκάστοτε εργαζόμενο/η και τη μεταξύ τους συνεργασία και επαγγελματική αναβάθμιση</p>
<p>Διάγραμμα 15. Σχηματική απεικόνιση του ποσοστού επίλυσης και ορθής διευθέτησης των προβλημάτων</p>	<p>Βαθμός σημαντικότητας προβλημάτων</p>	<p>Τα μεγαλύτερα ποσοστά συγκεντρώνει η άποψη περί βοήθειας της οργάνωσης εργασίας μέσω των τυποποιημένων διαδικασιών οι οποίες πρέπει να τηρούνται από όλους τους εργαζόμενους, η διαχείριση ποιότητας οφείλει να είναι μια ολοκληρωμένη διεργασία για το ΚΕΠ και η ανάγκη σύστασης τμήμα ελέγχου ποιότητας στο ΚΕΠ, στοιχεία που καταδεικνύουν την ανάγκη σαφούς οριοθέτησης, παρακολούθησης και αναβάθμισης του εργασιακού γίνεσθαι στους εν λόγω φορείς του δημοσίου τομέα</p>
<p>Διάγραμμα 16. Σχηματική απεικόνιση, των προτάσεων που έθεσαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα σχετικά με τη βελτίωση του τομέα της επικοινωνίας</p>	<p>Καταγραφή επισημάνσεων και προτάσεων</p>	<p>Το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η σωστή και αποδοτική τήρηση των κανόνων επικοινωνίας (ανεξαρτήτως ιεραρχίας) και η τήρηση εύκολα προσπελάσιμου αρχείου εγγράφων επικοινωνίας, για την ομαλή λειτουργία εσωτερικά και εξωτερικά</p>

5 Συμπεράσματα και Επίλογος

Σύντομη Περιγραφή

Η εν λόγω εργασία **πραγματοεύεται το θέμα**, της αποτελεσματικότητας του τομέα της επικοινωνίας δημόσιων υπηρεσιών όπως τα ΚΕΠ με τις υπόλοιπες δημόσιες υπηρεσίες με τη χρήση ποσοστιαίων δεικτών απόδοσης KPIs, που απορρέουν από τη στατιστική ανάλυση των συλλεγόμενων στοιχείων.

Η χρησιμοποιούμενη **μεθοδολογία** καθορίζεται μέσα από τη σύνταξη ερωτηματολογίου, με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου τις οποίες ο/η εκάστοτε ερωτηθέντας, καλείται να απαντήσει, βάσει της κλίμακας Likert από «καθόλου» έως «δε γνωρίζω / δεν απαντώ», έτσι ώστε να δίνεται η ελευθερία στους συμμετέχοντες να αποβάλουν το όποιο άγχος και να απαντήσουν αντικειμενικά και αμερόληπτα.

Τα **αποτελέσματα** που έδωσε η στατιστική ανάλυση, από την επεξεργασία των δεδομένων με τη χρήση του προγράμματος Minitab17, έφερε στην επιφάνεια τη σημασία ανάπτυξης πλαισίου επικοινωνίας εντός των ΚΕΠ και εκτός (λοιπές δημόσιες υπηρεσίες και πολίτες) μέσω σαφών διαδικασιών ενταγμένων στο αντίστοιχο ΣΔΠ (εάν υπάρχει και εφαρμόζεται), οι οποίες θα τηρούνται από όλη την οργανωτική δομή, θα ελέγχονται ως προς την αποτελεσματικότητά τους και θα αναθεωρούνται όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι οι βασικές υποθέσεις περί χρησιμότητας ανάπτυξης ΣΔΠ προσαρμοζόμενου στις ανάγκες λειτουργίας των ΚΕΠ, υπό τις αρχές και κανονισμούς του διεθνούς προτύπου ISO 9001:2015 και σε πλήρη συμμόρφωση με την ισχύουσα νομοθεσία, επαληθεύτηκαν από την ανάγκη των εργαζομένων να ασκούν τα καθήκοντά τους σε ένα καλά οργανωμένο εργασιακό περιβάλλον, με υγιή κανάλια επικοινωνίας τόσο λεκτικής, όσο και σε επίπεδο γραπτής (έγγραφα φυσικά ή/και ηλεκτρονικά).

Σχετικά με τη **συμβολή** της συγκεκριμένης εργασίας, τόσο σε πρακτικό όσο και θεωρητικό επίπεδο έγκειται, στη στήριξη των αντλούμενων πληροφοριών από αντίστοιχη αρθρογραφία και τα προσωπικά βιώματα των ερωτηθέντων, σε θέματα που αφορούν την καθημερινή τους εργασία και διαπροσωπική επικοινωνία σε επίπεδο συναδέλφων, αλλά και με τους πολίτες, θέτοντας τις βάσεις για περαιτέρω έρευνα και σε άλλους φορείς του δημοσίου.

Οι κυριότεροι **περιορισμοί** της έρευνας, είχαν άμεση σχέση με την τοποθεσία διεξαγωγής της, διότι λόγω αποστάσεων επικεντρωθήκαμε στην άντληση δεδομένων από τα ΚΕΠ του νομού Λασιθίου της Κρήτης με μελέτη περίπτωσης το ΚΕΠ Αγ. Νικολάου (κάτι το οποίο ήταν αναμενόμενο σε μια κλειστή κοινωνία, που πιθανά να μην υπάρχει εξοικείωση και πρότερη άρτια ενημέρωση, για τέτοιου είδους έρευνες), οι όποιες προσπάθειες να συλλεχθούν δεδομένα, μέσω διανομής των ερωτηματολογίων και σε άλλες δημόσιες υπηρεσίες του νομού (για παράδειγμα αστυνομικά τμήματα, δημοτικές επιχειρήσεις, παραρτήματα δημόσιων φορέων κτλ), δεν επέφεραν καρπούς λόγω έλλειψης ενδιαφέροντος για ενεργό συμμετοχή (δεδομένης και της προεκλογικής διαδικασίας σε τοπικό – περιφερειακό και εθνικό επίπεδο, όπως και των κενών που υπάρχουν στην ενημέρωση για σχετικές έρευνες).

Καλό λοιπόν θα ήταν και ως **πρόταση**, για μελλοντική έρευνα η υλοποίηση ενεργειών όπως:

1. επαρκή ενημέρωση εργαζομένων για την σημασία αντίστοιχων ερευνών ακαδημαϊκού επιπέδου
2. εκπαίδευση προσωπικού σε θεματολογία project methodology, στατιστικών αναλύσεων, επεξεργασίας αποτελεσμάτων και παρουσίασης αυτών
3. διεξαγωγή παρόμοιων ερευνών και σε άλλες περιφέρειες και νομούς της χώρας (για σύγκριση αποτελεσμάτων)
4. επάρκεια και ορθή διαχείριση απαιτούμενων πόρων
5. αναβάθμιση πληροφοριακών συστημάτων, για την υποστήριξη τέτοιων ερευνών (για παράδειγμα ανάρτηση στο site κάθε ΚΕΠ αντίστοιχων ερωτηματολογίων όπου θα μπορούν να συμπληρώσουν όσοι το επιθυμούν ανά πάσα στιγμή)
6. υποκίνηση από ανώτερα στελέχη προς του λοιπούς εργαζόμενους των ΚΕΠ για συμμετοχή σε ερευνητικά προγράμματα
7. παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους για την ανάδειξη των ικανοτήτων και της ευαισθητοποίησης γύρω από θέματα που σχετίζονται με την εργασιακή βελτίωση και αναβάθμιση

Βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας και δεδομένου ότι τα ΚΕΠ ως υπηρεσία του ευρύτερου δημόσιου τομέα έχουν συμβάλει σημαντικά στην εξυπηρέτηση των πολιτών, σε όλες τις περιφέρειες της ελληνικής επικράτειας, βλέπουμε ότι ο τομέας επικοινωνίας

εσωτερικής και εξωτερικής είναι υψίστης σημασίας και καταδεικνύει το τρόπο λειτουργίας, καθώς και το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι με τη σειρά τους οι διοικήσεις των ΚΕΠ θα πρέπει να εντάξουν (αν δεν έχει γίνει ήδη) τις αρχές και κανονισμούς ενός ΣΔΠ, υπό τις αντίστοιχες απαιτήσεις του διεθνούς προτύπου ISO 9001:2015, στο οποίο θα πρέπει να υπάρχει ειδική ενότητα σχετικά με τη διαδικασία επικοινωνίας τόσο με τους πολίτες (ως άμεσοι πελάτες), όσο και με τις λοιπές δημόσιες υπηρεσίες.

Επίσης, ο τομέας της επικοινωνίας είναι ζωτικής σημασίας για ένα ΚΕΠ (βάσει και της οργανωτικής του διάρθρωσης) διότι, μπορεί να επηρεάσει καταλυτικά τη λειτουργική απόδοση των εργαζομένων και διαχείρισης των αιτημάτων από τους πολίτες που πρέπει να διεκπεραιωθούν, άρα και το σύνολο των καθημερινών δραστηριοτήτων του.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονιστεί ότι για να επιτευχθεί η άρτια επικοινωνία, θα πρέπει να υιοθετηθεί μια γενική κουλτούρα ποιότητας, ώστε να μπορεί σε τακτά χρονικά διαστήματα να μπορεί να αξιολογηθεί και η πλήρωση των τιθέμενων στόχων, που θέτει η εκάστοτε διοίκηση του ΚΕΠ.

Επιπροσθέτως, θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα (ερωτηθέντες) έχουν απαντήσει υποκειμενικά (και όχι αντικειμενικά, όπως θα ήταν το ιδανικό) βάσει των δικών τους εμπειριών και επηρεασμένοι από το ισχύον κοινωνικό κατεστημένο (αντίληψη περί λειτουργίας του δημοσίου), κάτι που μπορεί να θεωρηθεί και περιορισμός της εν λόγω έρευνας και να «αδικεί» το ρόλο των ΚΕΠ.

Τέλος, για να είμαστε σε θέση να μιλάμε για δημιουργία αποδοτικών αμφίδρομων καναλιών επικοινωνίας, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο έμπυχο υλικό των εν λόγω υπηρεσιών που είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι (ανεξαρτήτως οργανωτικής θέσης), μέσω της παροχής κατάλληλης εκπαίδευσης πάνω στο πεδίο εφαρμογής του ΣΔΠ, των απαιτήσεων του διεθνούς προτύπου, καθώς και των πλεονεκτημάτων που μπορεί να αποκομίσει από αυτά.

Βιβλιογραφία

1. Himstreet, W. Baty, W.-M., Lehman, C. (1999). «*Επιχειρησιακές επικοινωνίες*» (Γ. Μπασουράκος & Ν. Σαρρής, επιμ.) Αθήνα: Έλλην
2. Μάνεσης, Ν. (2008). Εξυπηρέτηση του Πολίτη και Εργασιακή Ικανοποίηση. Στο Κοινωνικό Πολύκεντρο ΑΔΕΔΥ. «*Η Δια Βίου Μάθηση των Δημοσίων Υπαλλήλων και το Συνδικαλιστικό Κίνημα. Έργο: Βελτίωση διοικητικών και οργανωτικών δεξιοτήτων εργαζόμενων στο δημόσιο τομέα*». Αθήνα: Κοινωνικό Πολύκεντρο
3. Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. (2012). «*Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς*» Διατίθεται στο <http://www.ydmed.gov.gr>.
4. Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Γ.Γ.Δ.Δ. (2003). «*Κανονισμός Επικοινωνίας Δημόσιων Υπηρεσιών*» Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης
5. Darby C, Valentine N, Murray C, De Silva A. (2000) «*Strategy on measuring responsiveness*» WHO, GPE Discussion Paper Series: No 23, Geneva
6. Salminen M, Vitala M, (2006), «*Handbook on Performance Management*» Ministry of Finance, Governance and Accountability, Oslo
7. Adisa Bala, PhD Candidate and Prof. Dr. Andrea Koxhaj, «*Key Performance Indicators (KPIs) in the Change Management of Public Administration*», Faculty of Economy, Tirana University, 2017
8. Cokins,G.(2011) «*Designing KPIs for improved Public Sector Performance*», SAS Public Sector
9. Harbour, Jerry L. (1997), «*The Basics of Performance Measurement*» Portland, Oregon: Productivity Press
10. Liou, Kuotsai Tom and Ronnie Korosec (2009), «*Implementing Organizational Reform Strategies in State Governments*», Public Administration Quarterly
11. O'Neill, Robert J. (2008), «*A Roadmap to Measuring Performance*», Government Finance Review
12. Wouter van Dooren and Nick Thijs, «*Paradoxes of improving performance management systems in public administration*», Eipascope 2010

13. Office of Public Services Reform (2003), «*Measuring and understanding Customer Satisfaction - A review*», UK London
14. Athanasopoulos, A., Gounaris, S. and Stathakopoulos, V. (2001), «*Behavioral responses to service quality: an empirical study*», *European Journal of Marketing*, Vol 35, No 5, pp.687-707
15. Balabonienė, I. and Večerskienė, G. (2015), «*The Aspects of Performance Measurement in Public Sector Organization*», *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 213, No 1, pp. 314-320
16. Bhatti, Y., Olsen, A. and Pedersen, L. (2010), «*Keeping the Lights On: Citizen Service Centers in Municipal Amalgamations*», *Administration in Social Work*, Vol.35, No. 1, pp. 3-19
17. Bigne E., Moliner M. A. and Sanchez J. (2003), «*Perceived quality and satisfaction in multiservice organizations: the case of Spanish public services*», *Journal of Services Marketing*, Vol. 17, No. 4, pp. 420-442
18. Bobby, D. (2000), «*Satisfaction and Expectations: Attitudes to Public Services in Deprived Areas*», Centre for Analysis of Social Exclusion, London School of Economics, No. 45, London, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1158936>
19. Callahan, F., R. and Gilbert, G. R. (2005), «*End-user satisfaction and design features of public agencies*», *American Review of Public Administration*, Vol.35, No 1, pp. 57-73
20. Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Vraimaki, E. and Diamantidis, A. (2013), «*Service quality in the public sector: the case of the Citizen's Service Centers (CSCs) of Greece*», *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 62, No 6, pp. 583 – 605
21. Evans, J.R. and Lindsay, W.M. (2002), «*The Management and Control of Quality*», 5th edition, South-Western, Thomson Learning, USA-Ohio
22. Fornell, C. (1992), «*A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience*», *Journal of Marketing*, Vol 55, No 2, pp. 1-21

23. Ghobadian A., Speller S. and Jones M. (1994), «*Service Quality: Concepts and Models*», International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 11, No. 9, pp. 43-66
24. BA Radin, JN Coffee (1993), «A critique of TQM: problems of implementation in the public sector», Public Administration Quarterly Vol. 17, No. 1 pp. 42-54
25. GA Boyne, JS Gould–Williams (2002), «Core Articles: Best value – Total Quality Management», Published online: 15 Mar 2010, Pages 9-16
26. A Maram (2008), «Reassessment of the application of TQM in the public sector», International Public Management Review, Vol 9, No 1
27. MN Sinha (1999), «Gaining perspectives: The future of TQM in public sectors», The TQM Magazine VOLUME 11, ISSUE 6
28. ME Milakovich (1991), «Total Quality Management in the public sector», National Productivity Review
29. T Choi, SM Chandler (2015), «Exploration, Exploitation and public sector innovation : an organizational learning perspective for the public sector», Pages 139-151 Published online: 31 Mar 2015
30. C Korunka, D Scharitzer, P Carayon, P Hoonakker (2007), «Customer orientation among employees in public administration: A transnational longitudinal study», Applied Economics Vol 38 Issue 3 pages 307 – 315
31. AM Parhizgari, GR Gilbert (2004), «Measures of organizational effectiveness: private and public sector performance», Omega Vol 32 Issue 3 pages 221 – 229
32. LD McNary (2008), «Quality management in the public sector: Applying a lean concepts to customer service in a consolidated government office», Public Administration Quarterly, Vol.32 No 2 pp. 282 – 301
33. JK Eskildsen, K Kristensen, H Jørn Juhl (2004) «Private versus public sector excellence», The TQM Magazine, Vol. 16 Issue: 1, pp.50-56
34. K Schedler, J Felix (2000), «Quality in public management: the customer perspective», International Public Management Journal Vol 3 Issue 1 pages 125 – 143

35. P Micheli, A Neely (2010), «Performance measurement in the public sector in England: Searching for the golden thread», Public Administration Review 06 July 2010

Παράρτημα Α - Ερωτηματολόγιο

Ερωτηματολόγιο διερεύνησης και αξιολόγησης του βαθμού ικανοποίησης των υπαλλήλων των ΚΕΠ με τις λοιπές δημόσιες υπηρεσίες.

Το παρόν ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και τα στοιχεία του θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικό σκοπό. Οι απαντήσεις δίνονται επιλέγοντας το αντίστοιχο πλαίσιο για κάθε επιλογή που υποδεικνύεται, χρησιμοποιώντας τα σύμβολα x ή √.

Ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ (Επιλέξτε θέτοντας x ή √)

A1. Φύλο:

☐ Άνδρας ☐ Γυναίκα

A2. Ηλικία:

☐ 18-25 ☐ 26-36 ☐ 37-47 ☐ 48-58 ☐ 59 και άνω

A3. Επίπεδο εκπαίδευσης:

☐ ΔΕ ☐ ΤΕ ☐ ΠΕ ☐ Μεταπτυχιακό ☐ Διδακτορικό

A4. Κατηγορία ερωτώμενου:

☐ Μόνιμος Δ.Υ.Π. ☐ Αορίστου Δ.Υ.Π. ☐ Συμβασιούχος Δ.Υ.Π. ☐ Θέση Ευθύνης

A5. Αριθμός εργαζομένων στο ΚΕΠ (μαζί με τους προϊσταμένους)

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

Β. Ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών:

B1. Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό ικανοποίησης σας σχετικά με τα παρακάτω (αφορούν την συνεργασία σας με τις άλλες υπηρεσίες):

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Δεν γνωρίζω/ Δεν απαντώ
1	Ωράριο εξυπηρέτησης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Ευκολία πρόσβασης στον/στην αρμόδιο/α υπάλληλο.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Κατανόηση των αναγκών σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Συμπεριφορά προσωπικού.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Ταχύτητα εξυπηρέτησης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Έγκυρη ενημέρωση.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Παροχή βοήθειας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Συνεργασία με το προσωπικό.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Επαγγελματική επάρκεια προσωπικού.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Εμπιστευτικότητα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B2. Παρακαλώ από τον παραπάνω πίνακα, επιλέξτε τρία στοιχεία που εσείς θεωρείτε ως πιο σημαντικά. (π.χ. εάν εσείς θεωρείτε πιο σημαντική την έγκυρη ενημέρωση, στο 1ο σημαντικό στοιχείο θα βάλετε x στο κουτάκι 6)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 ^ο σημαντικό στοιχείο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 ^ο σημαντικό στοιχείο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 ^ο σημαντικό στοιχείο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Γ. Προβλήματα και δυσλειτουργίες

Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό που εσείς, θεωρείτε πιο σημαντικό από τα παρακάτω προβλήματα (αφορούν την συνεργασία σας με τις άλλες υπηρεσίες):

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Δεν γνωρίζω/ Δεν απαντώ
1	Έλλειψη προσωπικού.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Ελλιπής κατάρτιση προσωπικού.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Συμπεριφορά προσωπικού.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Χειρισμό θεμάτων.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Γραφειοκρατική διαδικασία.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Οργάνωση και λειτουργία υπηρεσίας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Δ. Εξοικείωση με τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας

Δ1. Γνωρίζεται τι είναι τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας (ISO);

☐ ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ

Δ2. Εάν γνωρίζεται από πού έχετε ενημερωθεί;

.....

Δ3. Πιστεύεται ότι τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας (ISO) βοηθούν στην βελτίωση της ικανοποίησης των πολιτών;

☐ ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ

Δ4. Θα σας ενδιέφερε να παρακολουθήσετε κάποιο σεμινάριο στα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας (ISO);

☐ ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ

Ε. Εφαρμογή Συστήματος με Διαχείρισης Ποιότητας στα Κ.Ε.Π.

Ε1. Πιστεύεται ότι η εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ISO) στις διαδικασίες των ΚΕΠ είναι ένας τρόπος ενίσχυσης και βοήθειας των υπαλλήλων ;

☐ ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ

Ε2. Εάν όχι, πώς πιστεύεται ότι θα μπορούσε να ενισχυθεί ο ρόλος των υπαλλήλων Δ.Υ.Π. ;

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ζ. Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό που εσείς θεωρείτε πιο σημαντικά από τα παρακάτω προβλήματα.

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Δεν γνωρίζω/ Δεν απαντώ
1	Η τυποποίηση των διαδικασιών βοηθά στη μείωση των λαθών μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Η τυποποίηση των διαδικασιών βοηθά στην οργάνωση της εργασίας μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Η συμμετοχή μου στην εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας (ISO) θα με ισχυροποιήσει επαγγελματικά.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Είμαι πρόθυμος/η να εφαρμόσω στην εργασία μου ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (ISO).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Η εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ISO) δεν αποτελεί κύρια προτεραιότητά στην άσκηση του έργου μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Η Διαχείριση Ποιότητας αποτελεί συνολική διεργασία για το ΚΕΠ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Επιθυμώ να εφαρμοσθεί πιλοτικά το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (ISO) αρχικά σ' ένα τμήμα των ΚΕΠ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Θεωρώ ότι είναι απαραίτητο να συσταθεί Τμήμα Ελέγχου Ποιότητας στο ΚΕΠ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Η. Επισημάνσεις-προτάσεις

Παρακαλώ σημειώστε τις δικές σας προτάσεις για βελτιστοποίηση της επικοινωνίας με τις υπόλοιπες δημόσιες υπηρεσίες.

.....

.....

.....

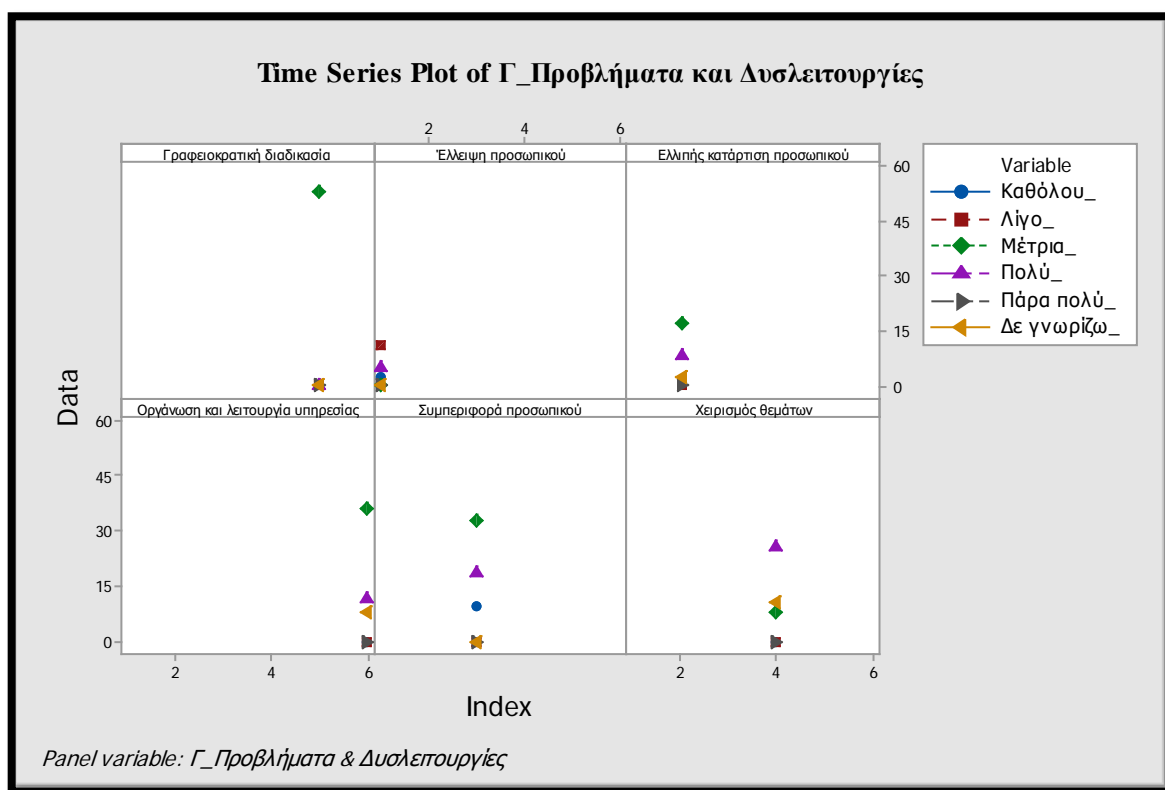
.....

Σας ευχαριστώ για τον χρόνο σας

Παράρτημα Β – Βήματα παραγωγής διαγραμμάτων 8 και 15

Η δημιουργία των διαγραμμάτων 7 και 8 γίνεται ακολουθώντας τα παρακάτω βήματα.

1. Διάγραμμα 8



Βήμα 1: ανοίγουμε το πρόγραμμα Minitab17

Βήμα 2: καταχωρούμε τα δεδομένα που έχουμε συγκεντρώσει, από το πεδίο Γ. Προβλήματα και δυσλειτουργίες, (στα κελιά του excel στο κάτω μέρος) από C27-T ~ C33

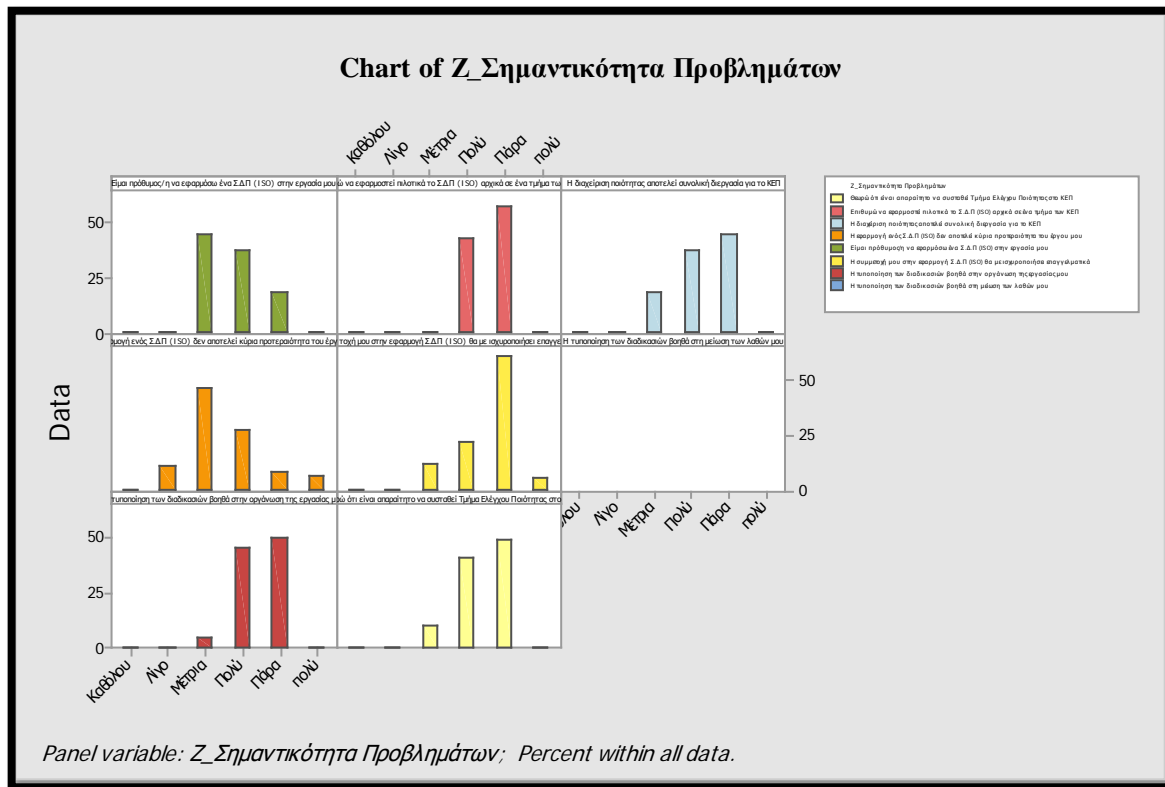
Βήμα 3: από το menu εντολών στο επάνω μέρος, ανοίγουμε το Graph και επιλέγουμε Time Series Plot με προεπιλογή multiple και μετά Ok

Βήμα 4: από το παράθυρο διαλόγου που έχουμε μπροστά, στο πεδίο Series επιλέγουμε από το αριστερό πεδίο τα στοιχεία που έχουμε καταχωρήσει στα κελιά C28 ~ C33 (που αντιστοιχούν στην κλίμακα Likert από καθόλου έως δε γνωρίζω)

Βήμα 5: κάνουμε κλικ στο Multiple Graphs και στο παράθυρο που ανοίγει, πάμε στο πεδίο «By variables with groups in separate panels» και βάζουμε τον κέρσορα στην περιοχή για να ενεργοποιηθεί το αριστερό μέρος του παραθύρου (με όλες τις καταχωρήσεις) και επιλέγουμε το C27 Προβλήματα και Δυσλειτουργίες, select και Ok για να εξαχθεί το διάγραμμα στην επιφάνεια του οποίου αν κάνουμε διπλό κλικ, μπορούμε να δώσουμε τίτλο και να φτιάξουμε τις λεζάντες στο δεξί μέρος

Σημείωση: από την τελική εικόνα του διαγράμματος, 6 υπό – διαγράμματα που αντιστοιχούν στις περιγραφές των προβλημάτων & δυσλειτουργιών που περιγράφονται στο ερωτηματολόγιο, με τα αποτελέσματα των μεταβλητών (*variables που εμφανίζονται με διαφορετικά σύμβολα, για αποφυγή σύγχυσης*), που με τη σειρά τους ανταποκρίνονται στις απαντήσεις των ερωτηθέντων (*εκφραζόμενες σε ποσοστό %*) και με αναφορά στην πηγή άντλησης των αποτελεσμάτων στο κάτω μέρος (*panel variable: Γ_Προβλήματα & Δυσλειτουργίες*)

2. Διάγραμμα 15.



Βήμα 1: ανοίγουμε το πρόγραμμα Minitab17

Βήμα 2: καταχωρούμε τα δεδομένα που έχουμε συγκεντρώσει, από το πεδίο Z. Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό που εσείς θεωρείτε πιο σημαντικά από τα παρακάτω προβλήματα, (στα κελιά του excel στο κάτω μέρος) από C54~ C59

Βήμα 3: από το menu εντολών στο επάνω μέρος, ανοίγουμε το Graph και επιλέγουμε Bar Chart με επιλογή από το παράθυρο διαλόγου values from a table / two – way table Cluster και Ok

Βήμα 4: από το παράθυρο διαλόγου που έχουμε μπροστά, στο πεδίο Series επιλέγουμε για το Graph variables από το αριστερό πεδίο τα στοιχεία που έχουμε καταχωρήσει στα κελιά C54 ~ C59 (που αντιστοιχούν στην κλίμακα Likert από καθόλου έως δε γνωρίζω) και για το Row labels Z_Σημαντικότητα Προβλημάτων, στο Table of Arrangement επιλέγω το Rows are outermost categories and columns are innermost

Βήμα 5: κάνουμε κλικ στο Cart Options και στο παράθυρο που ανοίγει, πάμε στο πεδίο «Percent and Accumulate» και επιλέγουμε Show Y as Percent και Ok

Βήμα 6: κάνουμε κλικ στο Data View και στο παράθυρο που ανοίγει, πάμε στο πεδίο Categorical variables.....και από το αριστερό μέρος επιλέγουμε Z_Σημαντικότητα Προβλημάτων, select και Ok

Βήμα 7: κάνουμε κλικ στο Multiple Graphs και στο παράθυρο που ανοίγει, πάμε στο 1ο πεδίο «By variables with groups in separate panels» και από το αριστερό μέρος επιλέγουμε Z_Σημαντικότητα Προβλημάτων και Ok

Σημείωση: από την τελική εικόνα του διαγράμματος, 8 υπό – διαγράμματα που αντιστοιχούν στις περιγραφές των σημαντικών προβλημάτων που περιγράφονται στο ερωτηματολόγιο, με τα αποτελέσματα των μεταβλητών (*variables που εμφανίζονται με μπλε διαφορετικού χρώματος, για αποφυγή σύγχυσης*), που με τη σειρά τους ανταποκρίνονται στις απαντήσεις των ερωτηθέντων (*εκφραζόμενες σε ποσοστό %*) και με αναφορά στην πηγή άντλησης των αποτελεσμάτων στο κάτω μέρος (*panel variable: Z_Σημαντικότητα Προβλημάτων – Percent within all data*)