

***«Η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου
Αξιολόγησης στον Ελληνικό δημόσιο τομέα: η
περίπτωση της ΔΟΥ Χαλκίδας»***

Περίληψη:

Σκοπός της παρούσας διατριβής ήταν να αξιολογήσει τη συνολική απόδοση και λειτουργία της ΔΟΥ Χαλκίδας στην Ελλάδα, χρησιμοποιώντας το μοντέλο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ). Για το σκοπό αυτό ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε 50 υπαλλήλους της συγκεκριμένης υπηρεσίας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι σε γενικές γραμμές τόσο η υφιστάμενη διοικητική και επιχειρησιακή λειτουργία της ΔΟΥ όσο και το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών της κινείται σε μέτρια με χαμηλά επίπεδα, εγείροντας προβληματισμούς για τη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Πιο αναλυτικά, η συνολική βαθμολογία στο ΚΠΑ της ΔΟΥ Χαλκίδας στην κλίμακα 0-100 ήταν 27. Όσον αφορά τα κριτήρια προϋποθέσεων (1-5) και μεταφέροντας τα αποτελέσματα στα στάδια του κύκλου ποιότητας (προγραμματισμός, εκτέλεση, έλεγχος, ανάδραση, ολοκληρωμένη εφαρμογή κύκλου ποιότητας), η συγκεκριμένη υπηρεσία βρίσκεται στην αρχική φάση του προγραμματισμού, και μάλιστα αυτό ισχύει και για τα πέντε κριτήρια. Παράλληλα, και στο επίπεδο επίτευξης των αποτελεσμάτων η έρευνα έδειξε ότι η συγκεκριμένη ΔΟΥ κινείται ανάμεσα στην ύπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν αρνητικές τάσεις ή αποκλίσεις από τους σχετικούς στόχους και σε αποτελέσματα που δείχνουν σταθερές τάσεις ή επιτυχία ορισμένων από τους σχετικούς στόχους.

Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα αναδεικνύουν τη γενικότερη αδυναμία του ελληνικού δημόσιου τομέα να προσφέρει υπηρεσίες στους πολίτες που να ικανοποιούν τις ανάγκες τους και να διευκολύνουν την καθημερινότητά τους. Σε γενικές γραμμές, το Ελληνικό δημόσιο πρέπει να χρησιμοποιεί συστηματικότερα εργαλεία ΔΟΠ όπως είναι το ΚΠΑ. Η χρήση τους θα βοηθήσει στη συνολική αναβάθμιση των δημόσιων υπηρεσιών, σε μια προσπάθεια σύγκλισης με τις αναπτυγμένες οικονομίες της Βόρειας Ευρώπης. Η χρήση όμως του ΚΠΑ δεν μπορεί να είναι αποσπασματική. Πρέπει να εφαρμόζεται σε συνεχή βάση, να

προσφέρει μετρήσιμα αποτελέσματα και ανατροφοδότηση με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων οργανισμών.

Τέλος, η παρούσα διατριβή προσφέρει περαιτέρω υποστήριξη στα αποτελέσματα ερευνών όπως αυτά των Thijs&Staes (2005), Matei&Lazăr (2011), Tomaženič, Seljak&Aristovnik (2016), Τσιόκα και συν. (2016) και Ευκαρπίδη (2016) που αναδεικνύουν τη χρησιμότητα του ΚΠΑ για την αξιολόγηση των δημόσιων οργανισμών, καθιστώντας το ως ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία της ΔΟΠ, που προσαρμόζεται εύκολα στις ιδιαιτερότητες της εκάστοτε υπηρεσίας.

Ευχαριστίες...

Ευχαριστώ θερμά την κα Βόρρια Ευανθία για τη στήριξη και τη βοήθεια που μου πρόσφερε σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διατριβής.

Πίνακας Περιεχομένων:

Κεφάλαιο 1	7
Εισαγωγή	7
1.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας	7
1.2 Σύντομη αναφορά στην ερευνητική μεθοδολογία.....	8
1.3 Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα έρευνας	8
1.4 Δομή της διατριβής.....	9
Κεφάλαιο 2 ^ο	10
Βιβλιογραφική επισκόπηση	10
2.1 Εισαγωγή.....	10
2.2 Η σημασία της ποιότητας στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον	10
2.3 Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).....	14
2.4 ΔΟΠ και δημόσιος τομέας	17
2.5 Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)	21
2.6 Η χρήση του ΚΠΑ στον δημόσιο τομέα.....	23
Κεφάλαιο 3	29
Ερευνητική μεθοδολογία.....	29
3.1 Εισαγωγή.....	29
3.2 Ερευνητική προσέγγιση.....	29
3.3 Το είδος της έρευνας (Ποσοτική και Ποιοτική).....	31
3.4 Διαδικασία έρευνας και δειγματοληψία.....	32
3.5 Το ερωτηματολόγιο.....	33
3.6 Τρόποι ανάλυσης των δεδομένων	35
3.7 Θέματα εγκυρότητας και αξιοπιστίας.....	36
3.8 Ερευνητικοί Περιορισμοί.....	37
3.9 Ζητήματα δεοντολογίας	37
Κεφάλαιο 4	39
Ανάλυση αποτελεσμάτων	39
4.1 Εισαγωγή.....	39
4.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	39
4.3 Κριτήριο 1: Ηγεσία.....	41

4.4 Κριτήριο 2: Στρατηγική και προγραμματισμός.....	43
4.5 Κριτήριο 3: Ανθρώπινο δυναμικό	44
4.6 Κριτήριο 4: Συνεργασίες και Πόροι.....	45
4.7 Κριτήριο 5: Διαδικασίες	47
4.8 Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη	48
4.9 Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό.....	49
4.10 Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία.....	50
4.11 Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα	51
4.12 Σύνοψη αποτελεσμάτων.....	52
Κεφάλαιο 5	57
Συμπεράσματα.....	57
5.1 Συμπεράσματα	57
5.2 Προτάσεις για βελτίωση για τη ΔΟΥ Χαλκίδας	59
5.3 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες	61
Βιβλιογραφία.....	62
Παράρτημα Α.....	66
Παράρτημα Β.....	112

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι: μια «διοικητική φιλοσοφία που αποσκοπεί στη συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, με ελαχιστοποίηση του κόστους και ενεργοποιώντας όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση ή στον οργανισμό» (Τσιότρας, 2000, σελ. 121). Ως έννοια εμφανίστηκε μετά το 1950 στην Ιαπωνία και μεταγενέστερα υιοθετήθηκε από τις Αμερικανικές και Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και οργανισμούς (Τσιότρας, 2000). Οι τρεις βασικές αρχές της ΔΟΠ που αντικατοπτρίζουν και την έννοια της είναι η χρήση της επιστημονικής γνώσης, η συμμετοχή του προσωπικού και η δέσμευση του στις αρχές της ποιότητας (Τσιότρας, 2000). Ένα από τα επιστημονικά εργαλεία της ΔΟΠ είναι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) που αναπτύχθηκε από τον δημόσιο τομέα για το δημόσιο τομέα, εμπνευσμένο από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management – EFQM) (Υπουργείο Εσωτερικών, 2015). Με βάση λοιπόν τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να αξιολογήσει τη συνολική απόδοση και λειτουργία της ΔΟΥ Χαλκίδας στην Ελλάδα, χρησιμοποιώντας το μοντέλο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ).

Βασικά ερευνητικά ερωτήματα

Σε σχέση με τον σκοπό αυτό, διαμορφώνονται τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποιο είναι το επίπεδο της υφιστάμενης διοικητικής και επιχειρησιακής λειτουργίας της ΔΟΥ Χαλκίδας;
- Ποιο είναι το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών της ΔΟΥ Χαλκίδας;
- Ποιες προτάσεις για βελτίωση μπορούν να παρατεθούν ως προς τη ΔΟΥ Χαλκίδας με στόχο την συνολική αναβάθμιση των υπηρεσιών της και την καλύτερη προσέγγιση των αναγκών των πολιτών;

1.2 Σύντομη αναφορά στην ερευνητική μεθοδολογία

Η αξιολόγηση της λειτουργίας της ΔΟΥ Χαλκίδας έγινε με τα 9 κριτήρια του ΚΠΑ, ήτοι: ηγεσία, ανθρώπινο δυναμικό, στρατηγική και προγραμματισμός, συνεργασίες και πόροι, διαδικασίες, αποτελέσματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελέσματα προς τον πελάτη, αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνική ευθύνη και κύρια αποτελέσματα απόδοσης. Για την προσέγγιση των στόχων της διατριβής χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική έρευνα. Ανάλογη ερευνητική μεθοδολογία είχε υιοθετηθεί από τους Τσιόκα και συν. (2016) και Ευκαρπίδη (2016). Ειδικότερα, ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν στους εργαζόμενους της ΔΟΥ Χαλκίδας. Το ερωτηματολόγιο περιείχε τα κριτήρια και τα υπό-κριτήρια του ΚΠΑ. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με το SPSS. Το δείγμα ήταν αντιπροσωπευτικό του αριθμού και των χαρακτηριστικών (φύλο, μορφωτικό επίπεδο, ηλικία) των υπαλλήλων της ΔΟΥ Χαλκίδας. Επιλέχτηκε η ποσοτική έρευνα γιατί επιτρέπει τη χρήση μεγάλων δειγμάτων και οδηγεί στη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων, διευκολύνοντας τη διαδικασία της μέτρησης (Malhotra&Bricks, 2003;2006).

1.3 Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα έρευνας

Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της έρευνας συνδέονται με τον εκσυγχρονισμό των δομών της ΑΑΔΕ και συγκεκριμένα της ΔΟΥ Χαλκίδας η οποία επιλέγεται ως μελέτη περίπτωσης, τον εντοπισμό δυσλειτουργιών και

τομέων βελτίωσης καθώς και τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων ώστε να υπάρξει βελτίωση μέσω της περιοδικής αυτοαξιολόγησης. Επιπλέον, βασικό σκοπό αποτελεί η εφαρμογή του ΚΠΑ ώστε να αυξηθεί η ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων μερών (εργαζομένων, πολιτών, διοίκησης) και να δοθεί η δυνατότητα για λειτουργικό και οργανωτικό ανασχεδιασμό με στόχο τη συνεχή βελτίωση αφενός της διοικητικής ικανότητας και αφετέρου των προσφερόμενων υπηρεσιών.

1.4 Δομή της διατριβής

Η παρούσα διατριβή έχει πέντε κεφάλαια με το εξής περιεχόμενο

Κεφάλαιο 2 – Βιβλιογραφική επισκόπηση: Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η κριτική ανάλυση της ακαδημαϊκής θεωρίας που ήταν σχετική με το υπό εξέταση θέμα, καθώς και τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών σε παρόμοια θεματική. Η επισκόπηση βασίστηκε κυρίως σε ακαδημαϊκά άρθρα δημοσιευμένα σε έγκυρα επιστημονικά περιοδικά.

Κεφάλαιο 3 – Ερευνητική μεθοδολογία: στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται η ερευνητική προσέγγιση, το είδος της έρευνας, η ερευνητική διαδικασία και η μέθοδος δειγματοληψίας, το ερωτηματολόγιο, ο τρόπος ανάλυσης των δεδομένων και οι ερευνητικοί περιορισμοί της εργασίας.

Κεφάλαιο 4 - Ανάλυση αποτελεσμάτων: στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η στατιστική ανάλυση των δεδομένων με βάση τον οδηγό εφαρμογής του ΚΠΑ.

Κεφάλαιο 5 - Συμπεράσματα: τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της διατριβής καθώς και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Κεφάλαιο 2^ο

Βιβλιογραφική επισκόπηση

2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η βιβλιογραφική επισκόπηση της εργασίας. Το κεφάλαιο περιέχει έξι παραγράφους στις οποίες αναλύεται η σημασία της ποιότητας στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον, η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), η εφαρμογή της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα, το ΚΠΑ και η χρήση του επίσης στους δημόσιους οργανισμούς.

2.2 Η σημασία της ποιότητας στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον

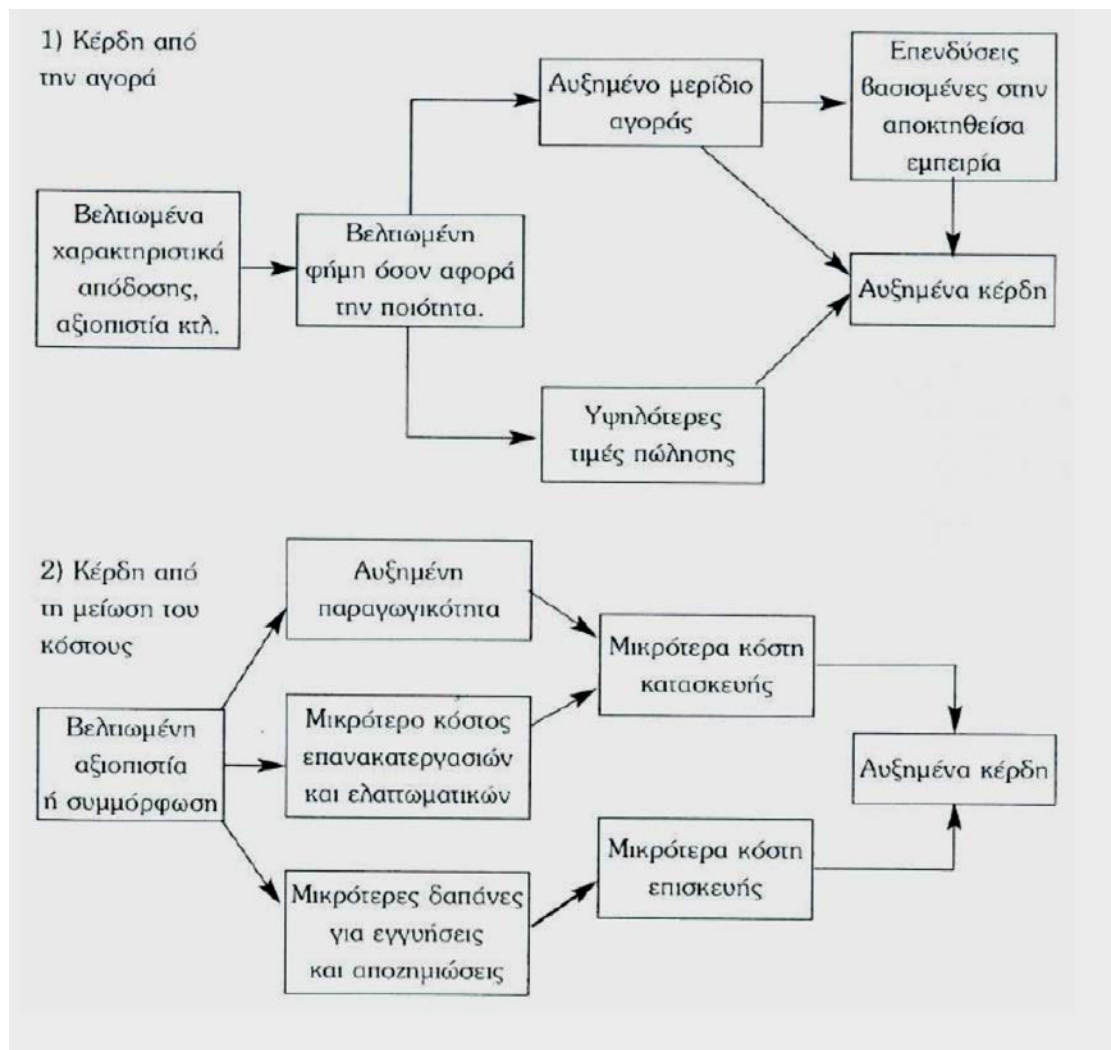
Η έννοια της ποιότητας στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία δεδομένου ότι ο αυξανόμενος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων «ωθεί» τους καταναλωτές να αναζητούν ποιοτικότερα προϊόντα/υπηρεσίες για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Στο πλαίσιο αυτό, εταιρείες και οικονομικοί οργανισμοί εστιάζουν όλο και περισσότερο στη βελτίωση της ποιότητας προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών τους και να εξασφαλίσουν την οικονομική τους βιωσιμότητα (Kotler&Keller, 2006; Jobber, 2004). Γεννιέται λοιπό το ερώτημα του τι ακριβώς περιλαμβάνει ο όρος της ποιότητας. Για τον Τσιότρα (2000, σελ. 13), η ποιότητα περιλαμβάνει τα εξής:

- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες των αγοραστών.
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές.
- Το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων του μάρκετινγκ, της κατασκευής, της παραγωγής και της συντήρησης μέσω των οποίων μια υπηρεσία συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του πελάτη.
- Ο βαθμός στον οποίον ένα συγκεκριμένο προϊόν συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδίου του.

Στο ίδιο μήκος κύματος, οι Kotler και Keller (2006, σελ. 168) ορίζουν την ποιότητα ως: «το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που επηρεάζουν την ικανότητά τους να ικανοποιούν τις διατυπωμένες ή τις υπονοούμενες ανάγκες». Ενώ ο η Φάμελη (2005) γράφει ότι η ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που αναφέρεται στην ικανότητά του να ικανοποιεί τόσο τις δεδομένες όσο και τις και τις αναμενόμενες ανάγκες.

Τόσο ο Τσιότρας (2000) όσο και οι Kotler και Keller (2006) θεωρούν πως η ποιότητα δρα ως συνδετικός κρίκος μεταξύ της ομαλούς λειτουργίας μιας επιχείρησης και της ικανοποίησης των πελατών της. Οι προδιαγραφές παίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο και ως ένα βαθμό καθορίζουν τα κριτήρια με βάση τα οποία θα παράγονται τα προϊόντα ή/και υπηρεσίες. Συνεπώς, η φιλοσοφία της ποιότητας καθορίζει συνολικά τον τρόπο που θα λειτουργεί ένας οργανισμός. Ενδεικτικά, ο Τσιότρας (2000, σελ. 13) συμπληρώνει ότι η ποιότητας τελικώς είναι: α) ο πιο σύγχρονος, ενδεδειγμένος, ευέλικτος και αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης, β) κάθε δραστηριότητα που ικανοποιεί δεδομένες ή συναγόμενες ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη, γ) το να κάνει ένας οργανισμός κάτι ορθά την πρώτη φορά και κάθε φορά και δ) το να πληρώνουν οι καταναλωτές αυτό που πραγματικά παίρνουν.

Η σχέση ποιότητας και κερδοφορίας συνοψίζεται στον διάγραμμα 2.1. Όπως φαίνεται παρακάτω, η ποιότητα οδηγεί σε αυξημένα οικονομικά κέρδη είτε από τις μεγαλύτερες πωλήσεις, είτε μέσω της μείωσης του κόστους. Στην πρώτη περίπτωση το ποιοτικό προϊόν/υπηρεσία μακροχρόνια οδηγεί στην ενίσχυση του brandname των εταιρειών όπου με τη σειρά του οδηγεί σε μεγαλύτερα μερίδια αγοράς ή παρέχει και την ευκαιρία για υψηλότερη τιμολόγηση. Αυτό αναδεικνύει τη βαθύτερη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο μάρκετινγκ και την ποιότητα (Ferrell&Hartline, 2011), υποδεικνύοντας ότι όλες οι επιχειρηματικές λειτουργίες πρέπει να δρουν σε συνέχεια (Kotler&Keller, 2006). Από την άλλη πλευρά, η μείωση του κόστους οφείλεται κατά κύριο λόγο στην καμπύλη εμπειρίας και στην επίτευξη οικονομικών κλίμακας (Doyle, 2000) που οδηγούν σε μικρότερα κόστη κατασκευής. Βασικοί λόγοι του μικρότερου κόστους είναι η αυξημένη παραγωγικότητα, και ο περιορισμών δαπανών για εγγυήσεις, αποζημιώσεις και αντικαταστάσεις ελαττωματικών προϊόντων.

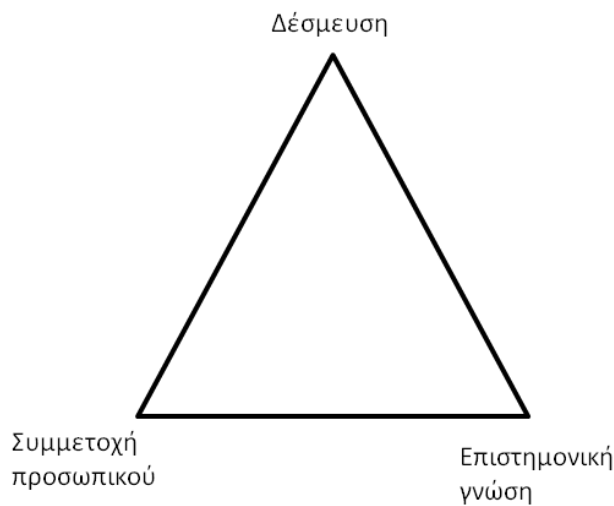


Διάγραμμα 2.1: Ποιότητα και Κερδοφορία, Πηγή: Τσιότρας, 2000, σελ. 16

Εν κατακλείδι, το μοντέλο του Τσιότρα (2000) προσφέρει περαιτέρω υποστήριξη στην άποψη ότι η ποιότητα δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια επιπλέον «αναγκαστική» λειτουργία που ανεβάσει το κόστος παραγωγής, αλλά ως μια φιλοσοφία που διαποτίζει όλες τις λειτουργίες των οργανισμών και τελικώς συμβάλει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην επιτυχή τοποθέτηση των εταιριών στην αγορά. Τέλος, όλα τα παραπάνω έχουν εφαρμογή και για τους δημόσιους οργανισμούς, δεδομένου ότι η λειτουργία τους αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία στη προσπάθεια βελτίωσης της ζωής των πολιτών.

2.3 Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Η θεωρητική εξέλιξη της έννοιας της ποιότητας είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η ΔΟΠ είναι: μια «διοικητική φιλοσοφία που αποσκοπεί στη συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, με ελαχιστοποίηση του κόστους και ενεργοποιώντας όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση ή στον οργανισμό» (Τσιότρας, 2000, σελ. 121). Ως έννοια εμφανίστηκε μετά το 1950 στην Ιαπωνία και μεταγενέστερα υιοθετήθηκε από τις Αμερικανικές και Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και οργανισμούς (Τσιότρας, 2000). Οι τρεις βασικές αξίες της ΔΟΠ που αντικατοπτρίζουν και την έννοια της είναι η χρήση της επιστημονικής γνώσης, η συμμετοχή του προσωπικού και η δέσμευση του στις αρχές της ποιότητας. Αυτό είναι γνωστό και ως το τρίγωνο της ΔΟΠ (βλέπε διάγραμμα 2.2). Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν είναι τυχαία η τοποθέτηση της Δέσμευσης στην κορυφή του τριγώνου, ενώ η συμμετοχή των εργαζομένων και η επιστημονική κατάρτιση είναι οι δυο πυλώνες πάνω στους οποίους στηρίζεται το σύστημα ΔΟΠ. Με άλλα λόγια, πρέπει το προσωπικό ενός οργανισμού να είναι εναρμονισμένο με τις αρχές της ΔΟΠ για να τις εφαρμόσει αποτελεσματικά.



Διάγραμμα 2.2: Το τρίγωνο της ΔΟΠ Πηγή: Τσιότρας, 2000, σελ. 123

Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ, όπως αυτές αναφέρονται στη βιβλιογραφία, συνοψίζονται στον πίνακα 2.1

Πίνακας 2.1: Βασικές αρχές της ΔΟΠ

Δέσμευση της ηγεσίας	Η ανώτερη διοίκηση πρέπει να έχει δίνει ένα όραμα στους εργαζομένους στο να ακολουθούν τις αρχές τις ΔΟΠ, καθώς και με την συμπεριφορά της να λειτουργεί σαν πρότυπο για την εφαρμογή των παραμέτρων της. Εδώ υπογραμμίζεται και η θεωρητική σχέση ανάμεσα στην ηγεσία και την ποιότητα.
Έκταση της εφαρμογής	Η φιλοσοφία της ΔΟΠ πρέπει να υιοθετείται και να εφαρμόζεται απ' όλα τα τμήματα τις επιχείρησης και όχι μόνο από την διεύθυνση ποιότητας.
Υπευθυνότητα σε βάθος	Ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να ενθαρρύνεται στο να ελέγχει, να διευθύνει και να βελτιώνει τις διαδικασίες που βρίσκονται στο φάσμα των αρμοδιοτήτων του. Η ανώτερη διοίκηση με την σειρά της, πρέπει να δίνει τον απαραίτητο «χώρο» στους εργαζόμενους στο να αναλάβουν πρωτοβουλίες σχετικά με την βελτίωση της ποιότητας.
Έμφαση σε προληπτικά μέτρα	Οι εταιρείες που εφαρμόζουν τις αρχές της ΔΟΠ εστιάζουν στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων που δεν εμφανίζουν ελαττώματα και όχι στην διόρθωση τυχών ελαττωμάτων που εμφανίζονται στα προϊόντα ή/και υπηρεσίες μετά την διάθεσή τους στην αγορά και στους τελικούς καταναλωτές.
Συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού	Οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύουν σε συστηματική βάση στην εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού τους σε θέματα σχετικά με την ποιότητα. Η εφαρμογή της ΔΟΠ συνδυάζεται με την αναβάθμιση των θεωρητικών γνώσεων του προσωπικού και τη μεταφορά της θεωρία στην πράξη.
Χρήση	Η κατάρτιση του προσωπικού σε θέματα σχετικά με την

συγκεκριμένων εργαλείων και μεθόδων	ποιότητα συνεπάγεται τη χρήση εργαλείων ποιότητας όπως το benchmarking, διαγραμμάτων Pareto, εφαρμογή μοντέλου EFQM, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) , διαγράμματα QFD κτλ.
Έμφαση στη συνεχή βελτίωση	Η ΔΟΠ δίνει έμφαση στην συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων που μπορεί να οδηγεί είτε στην βελτίωση του τελικού προϊόντος είτε στην αναβάθμιση της παραγωγικής διαδικασίας.
Έμφαση στην καινοτομία	Η ΔΟΠ οδηγεί στην καινοτομία διότι στηρίζεται σε αρχές όπως: αυτονομία, αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού, ευελιξία και συνεχή υποστήριξη στις πρωτοβουλίες που παίρνουν οι εργαζόμενοι.
Στρατηγικό σχεδιασμό	Η εφαρμογή της ΔΟΠ αποτελεί κεντρικό άξονα του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης.
Έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή	Όλες οι προσπάθειες της ΔΟΠ έχουν ως τελικό στόχο την άρτια και ολοκληρωμένη ικανοποίηση των αναγκών του τελικού καταναλωτή.

Πηγές: Τσιότρας (2000), Charantimath (2011); Mukherjee (2010); Abrunhosa & Sá (2008); Prajogo, D. I., & Sohal (2003)

Οι παραπάνω αρχές αντικατοπτρίζουν τη φιλοσοφία της ΔΟΠ και τις ενέργειες που πρέπει να κάνουν οι οργανισμοί για να την εφαρμόσουν. Μένοντας λίγο στα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στη προσπάθεια αυτή, παρατηρείται ότι ένα από τα σημαντικά είναι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) που αναπτύχθηκε από τον δημόσιο τομέα για το δημόσιο τομέα, εμπνευσμένο από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management – EFQM) (Υπουργείο Εσωτερικών, 2015). Σε αυτό το πλαίσιο στις επόμενες παραγράφους παρουσιάζεται τόσο η θεωρητική έννοια του ΚΠΑ όσο και διερευνάται η εφαρμογή του στο δημόσιο τομέα με παραδείγματα από τη διεθνή και εγχώρια πρακτική. Πριν από αυτό όμως,

παρουσιάζονται τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών σχετικές με την εφαρμογή της ΔΟΠ στον δημόσιο τομέα.

2.4 ΔΟΠ και δημόσιος τομέας

Συγγραφείς όπως οι Greiling (2005), Provan&Milward (2001), Siddiqietal. (2009), LeeRhodesetal. (2012) και Bouckaert&Halligan (2008) έχουν διερευνήσει τα θέματα ποιότητας στον δημόσιο τομέα. Η πλειοψηφία των ερευνών που υπάρχει στη βιβλιογραφία εστιάζει κυρίως στην αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από τις δημόσιες υπηρεσίες με στόχο τον εντοπισμό των αδυναμιών τους και τη συνολική τους αναβάθμιση. Για παράδειγμα, ο Greiling (2005) διεξήγαγε μια έρευνα για την αξιολόγηση των υπηρεσιών που παρέχονται από το Γερμανικό δημόσιο. Για να προσεγγίσει τους ερευνητικούς του στόχους ο Greiling (2005) διεξήγαγε μια αναλυτική βιβλιογραφική επισκόπηση. Τα αποτελέσματα της έρευνας του έδειξαν ότι το Γερμανικό δημόσιο υιοθετεί με αργό σχετικά ρυθμό τα μοντέλα αξιολόγησης ποιότητας των υπηρεσιών του. Χαρακτηριστικό είναι ότι η αξιολόγηση της ποιότητας εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο σε τοπικό επίπεδο, δηλαδή από φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης, υποδεικνύοντας την ανάγκη αποκέντρωσης του συστήματος ελέγχου της λειτουργίας του δημοσίου. Ακόμα, η έρευνα έδειξε ότι τα μοντέλα αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται πιο συστηματικά είναι το inter-administrativecomparisoncircle και η διοίκηση με βάση τους δείκτες απόδοσης.

Παράλληλα, οι Provan&Milward (2001) γράφουν ότι η αξιολόγηση των δημόσιων υπηρεσιών πρέπει να γίνεται με βάση τα οργανωτικά δίκτυα (organizationalnetworks). Σε αυτό το πλαίσιο, ανέπτυξαν ένα μοντέλο όπου δείχνει πια πρέπει να είναι τα βασικά κριτήρια αξιολόγησης των δικτύων που δημιουργούνται από τους δημόσιους οργανισμούς (βλέπε πίνακα 2.2):

Πίνακας 2.2: Κριτήρια αξιολόγησης των δικτύων των δημόσιων οργανισμών

Επίπεδο ανάλυσης οργανωτικών δικτύων	Ενδιαφερόμενα μέρη	Κριτήρια αποτελεσματικότητας
--------------------------------------	--------------------	------------------------------

Κοινότητα – τοπική κοινωνία	Διευθυντές τομέων και πολίτες: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Πολίτικα στελέχη ▪ Ρυθμιστικές αρχές ▪ Γενικό κοινό ▪ Χρηματοδότες 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Κόστος για την τοπική κοινωνία ▪ Αξιοποίηση κοινωνικού κεφαλαίου ▪ Κοινή γνώμη ▪ Ποιότητα ζωής των πολιτών
Δίκτυα	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Χρηματοδότες ▪ Ρυθμιστικές αρχές ▪ Δίκτυο μεταξύ των δημόσιων οργανισμών 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ανάπτυξη δικτύου ▪ Εύρος παρεχόμενων υπηρεσιών ▪ Αποφυγή του φαινομένου του να παρέχονται οι ίδιες υπηρεσίες από διαφορετικούς φορείς ▪ Ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των δημόσιων οργανισμών ▪ Συντονισμός των υπηρεσιών που παρέχονται από το δίκτυο ▪ Κόστος συντήρησης δικτύου
Δημόσιοι οργανισμοί	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ΔΣ των δημόσιων οργανισμών ▪ Δημόσιοι υπάλληλοι ▪ Πελάτες των δημόσιων οργανισμών 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Τήρηση της νομιμότητας ▪ Καλύτερη αξιοποίηση δημοσίων πόρων ▪ Κόστος υπηρεσιών ▪ Πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες ▪ Κέρδη για τους πολίτες

Πηγή: Provan& Milward (2001)

Όπως φαίνεται παραπάνω, οι Provan&Milward (2001) διακρίνουν τρία επίπεδα ανάλυσης των δικτύων μεταξύ των δημόσιων οργανισμών, ήτοι: την τοπική κοινωνία, το ίδιο το δίκτυο και τους δημόσιους οργανισμούς. Για κάθε μια από αυτές τις κατηγορίες παραθέτουν ένα αριθμό κριτηρίων βάση των οποίων πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Συνοπτικά, οι συγγραφείς δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην τελική ικανοποίηση των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες και στον συνολικό συντονισμό του δικτύου. Εν κατακλείδι, η προσέγγιση των Provan&Milward (2001) είναι διαφορετική από αυτές που παραθέτονται στη βιβλιογραφία, δίνοντας έμφαση στη συνολική

λειτουργία του δημόσιου τομέα και στη διαχείριση των σχέσεων μεταξύ των οργανισμών του με στόχο τη συνολική αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ακόμα, οι Siddiqietal. (2009) ανέπτυξαν ένα μοντέλο για την αξιολόγηση των δημόσιων υπηρεσιών υγείας. Το μοντέλο των Siddiqietal. (2009) περιελάβανε εννέα διαστάσεις, όπου η κάθε μια έπρεπε να ικανοποιεί συγκεκριμένα κριτήρια ποιότητας (βλέπε πίνακα 2.3). Ειδικότερα, οι διαστάσεις αυτές ήταν: 1) Στρατηγικό όραμα, 2) Συμμετοχή και προσανατολισμός συναίνεσης, 3) Νομικό πλαίσιο, 4) Διαφάνεια, 5) Αποκριτικότητα, 6) Ισότητα, 7) Συνολική αποτελεσματικότητα, 8) Χρήση Νέων τεχνολογιών και 9) Ηθική του συστήματος.

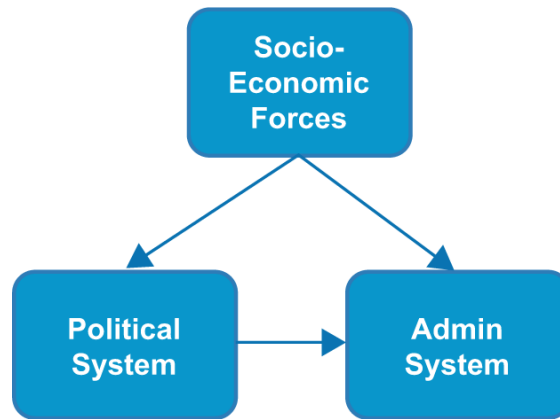
Πίνακας 2.3: Μοντέλο αξιολόγησης των δημόσιου συστήματος υγείας

Κριτήρια ποιότητας	Επεξήγηση
Στρατηγικό όραμα	Παροχή μακροχρόνιου οράματος από τους ηγέτες του συστήματος υγείας. Αναγνώριση της συμβολής του δημόσιου συστήματος υγείας στην ανάπτυξη του ανθρώπου
Συμμετοχή και προσανατολισμός συναίνεσης	Όλοι οι πολίτες πρέπει να μπορούν να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τη βελτίωση της υγείας τους.
Νομικό πλαίσιο	Το νομικό πλαίσιο που καθορίζει τη λειτουργία του δημόσιου συστήματος υγείας πρέπει να είναι δίκαιο, αμερόληπτο και να σέβεται τα ανθρώπινα δικαιώματα.
Διαφάνεια	Η διαφάνεια αφορά όχι μόνο τα χρηματικά ζητήματα, αλλά και τις διαδικασίες και τη ροή των πληροφοριών.
Αποκριτικότητα	Οι δημόσιοι οργανισμοί υγείας πρέπει να προσπαθήσουν να εξυπηρετήσουν όλους τους εμπλεκόμενους φορείς και να εξασφαλίσουν ότι οι πολιτικές και τα προγράμματα ανταποκρίνονται στις

	ανάγκες υγείας των χρηστών.
Ισότητα	Παροχή σε όλους τους πολίτες (ανεξαιρέτως φύλου, θρησκείας, κοινωνικής τάξης, κτλ.) το δικαίωμα στο να βελτιώσουν την υγεία τους.
Συνολική αποτελεσματικότητα	Παροχή υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών με καλή αξιοποίηση των δημόσιων πόρων.
Χρήση Νέων τεχνολογιών	Χρήση των νέων τεχνολογιών σε όλο το δημόσιο σύστημα υγείας (επεξεργασία πληροφοριών, διαγνωστικές εξετάσεις, διαχείριση νοσηλευόμενων, κτλ.).
Ηθική του συστήματος	Η δεοντολογία της υγειονομικής περίθαλψης, η οποία περιλαμβάνει και την ηθική στην έρευνα, είναι σημαντική για τη διασφάλιση των δικαιωμάτων των ασθενών.

Πηγή: Siddiqietal. (2009)

Όπως φαίνεται λοιπόν από τη περιγραφή των κριτηρίων στον πίνακα παραπάνω, η αξιολόγηση των δημόσιων υπηρεσιών έχει και ένα πολιτικό χαρακτήρα, δεδομένου ότι αφορά την ισότιμη πρόσβαση όλων των πολιτών στις υπηρεσίες υγείας. Η σχέση πολιτικής και αξιολόγησης των δημόσιων υπηρεσιών υπογραμμίζεται και από τους LeeRhodesetal. (2012) και Bouckaert&Halligan (2008) οι οποίοι αναφέρουν ότι η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας ενός δημόσιου οργανισμού εξαρτάται από το πολιτικό σύστημα και τις υπάρχουσες κοινωνικές και οικονομικές δυνάμεις (βλέπε σχήμα 2.3). Συμπερασματικά, ο διαφορετικός χαρακτήρας των δημόσιων υπηρεσιών, σε σχέση με τις ιδιωτικές, είναι αυτός που προσδίδει στα θέματα διοίκησης των δημόσιων οργανισμών την ανάγκη της τήρησης των αρχών της δημοκρατικότητας, της ισονομίας, της ισότιμης πρόσβασης και της υψηλής ποιότητας.



Διάγραμμα 2.3: Παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών, Πηγή: Bouckaert&Halligan (2008)

2.5 Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

Ένα από τα επιστημονικά εργαλεία της ΔΟΠ είναι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) που αναπτύχθηκε από τον δημόσιο τομέα για το δημόσιο τομέα, εμπνευσμένο από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management – EFQM) (Υπουργείο Εσωτερικών, 2015). Με βάση το μοντέλο, τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωσιακή απόδοση βασίζονται σε εννέα παράγοντες, ήτοι: 1) ηγεσία, 2) στρατηγική και προγραμματισμός, 3) ανθρώπινο δυναμικό, 4) συνεργασίες και πόροι, 5) διαδικασίες, 6) αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη, 7) αποτελέσματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, 8) αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνική ευθύνη, και 9) κύρια αποτελέσματα απόδοσης (βλέπε διάγραμμα 2.4). Τα πέντε πρώτα κριτήρια αφορούν προϋποθέσεις, ενώ τα υπόλοιπα τέσσερα αφορούν αποτελέσματα. Το κάθε ένα από αυτά τα κριτήρια περιέχει ένα αριθμό υπο-κριτηρίων, τα οποία συνολικά φτάνουν τα 28 και με βάση αυτά γίνεται η αξιολόγηση των δημόσιων οργανισμών. Ο αριθμός των υπο-κριτηρίων ανά παράγοντα παρουσιάζεται στον πίνακα 2.4.



Διάγραμμα 2.4: Τα 9 κριτήρια του ΚΠΑ, Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, 2015

Πίνακας 2.4: Αριθμός κριτηρίων και υπό-κριτηρίων στο ΚΠΑ

Κριτήριο	Αριθμός υπο-κριτηρίων
Ηγεσία	4
Στρατηγική και Προγραμματισμός	4
Ανθρώπινο Δυναμικό	3
Συνεργασίες και Πόροι	6
Διαδικασίες	3
Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη	2
Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό	2
Επιδόσεις στην Κοινωνική Ευθύνη	2
Κύρια αποτελέσματα επίδοσης	2

Το Υπουργείο Εσωτερικών (2015, σελ.9) ακόμα προσθέτει ότι η χρήση του ΚΠΑ στο δημόσιο τομέα έχει πέντε βασικούς στόχους:

1. Να εισάγει τις δημόσιες διοικήσεις στην κουλτούρα της αριστείας και στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
2. Να τις οδηγήσει προοδευτικά σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας (ΠΕΕΑ), ο οποίος αποτελείται από τα στάδια του Προγραμματισμού, της Εκτέλεσης, του Ελέγχου και της Ανάδρασης
3. Να διευκολύνει την αυτο-αξιολόγηση μιας δημόσιας οργάνωσης, ώστε να αποτυπωθεί επαρκώς η υφιστάμενη κατάσταση και να προσδιοριστούν δράσεις βελτίωσης.

4. Να αποτελέσει τη γέφυρα μεταξύ των διαφορετικών προτύπων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας και στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα.
5. Να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.

Τέλος, κλείνοντας αυτή την ενότητα, πρέπει να σημειωθεί ότι το ΚΠΑ ως μοντέλο της ΔΟΠ είναι βασισμένο στις αρχές της αριστείας, οι οποίες προσαρμόζονται στη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών. Αυτές οι αρχές είναι: προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, πελατο-κεντρική φιλοσοφία, ηγεσία με έμφαση στη σταθερότητα, διαχείριση μέσω διαδικασιών και διαχείριση δεδομένων, ανάπτυξη των εργαζομένων και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, έμφαση στη συνεχή καινοτομία και βελτίωση, ανάπτυξη συνεργασιών και τέλος έμφαση στον ευρύτερο κοινωνικό ρόλο που έχουν οι δημόσιοι οργανισμοί (βλέπε διάγραμμα 2.5).



Διάγραμμα 2.5: Αρχές Αριστείας στις οποίες είναι βασισμένο το ΚΠΑ, Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, 2015

2.6 Η χρήση του ΚΠΑ στον δημόσιο τομέα

Η χρήση του ΚΠΑ για την αξιολόγηση των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης έχει πραγματοποιηθεί από αρκετούς συγγραφείς τόσο στην Ελλάδα όσο και στο

εξωτερικό. Καταρχάς, οι Thijs&Staes (2010; 2005) αναφέρουν ότι το μοντέλο ΚΠΑ μπορεί να βοηθήσει σημαντικά τους δημόσιους οργανισμούς στην Ευρώπη να υιοθετήσουν τις αρχές και τη φιλοσοφία της αριστείας και να βελτιώσουν συνολικά τον τρόπο λειτουργία τους και την απόδοσή τους. Οι ερευνητές έχουν μελετήσει για αρκετά χρόνια τη εφαρμογή του ΚΑΠ στον Ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα, παραθέτοντας ιδιαίτερα χρήσιμα στοιχεία. Καταρχάς, οι Thijs&Staes (2005) διέκριναν τις Ευρωπαϊκές χώρες σε πέντε κατηγορίες ανάλογα με τη χρήση του ΚΠΑ (βλέπε πίνακα 2.5). Ειδικότερα, πέντε κατηγορίες σχηματίστηκαν ανάλογα με τη χρήση του ΚΠΑ, όπου στην πρώτη δεν χρησιμοποιείται καθόλου το ΚΠΑ, ενώ στην πέμπτη είναι υποχρεωτική η χρήση του. Η χώρα μας ανήκει στη δεύτερη κατηγορία, όπου η χρήση του ΚΠΑ είναι προτεινόμενη, μαζί όμως με άλλα εργαλεία. Ενδεικτικά, στην ίδια κατηγορία εντάσσονται η Τσεχία, η Δανία, η Φιλανδία, η Πολωνία, η Ισπανία, η Σουηδία και η Νορβηγία. Εν συντομία, τα αποτελέσματα του πίνακα αναδεικνύουν την καθολική αποδοχή του ΚΠΑ στον Ευρωπαϊκό χώρο ως ένα εργαλείο που συμβάλλει σημαντικά στην αξιολόγηση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών. Αυτό φαίνεται και από τους βασικούς λόγους που ωθούν τους οργανισμούς να χρησιμοποιήσουν το ΚΠΑ, όπου είναι: α) ο εντοπισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων των δημόσιων υπηρεσιών, β) η σχετικά γρήγορη επισκόπηση στη λειτουργία του οργανισμού, γ) η χάραξη πλάνου για βελτίωση των υπηρεσιών και δ) η συμμετοχή σε διαγωνισμούς ποιότητας (Thijs&Staes, 2005).

Πίνακας 2.5: Η χρήση του ΚΠΑ στον Ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα

Ομάδα 1	Δεν υπάρχει υποστήριξη για τη χρήση του ΚΠΑ	Ιρλανδία, Λουξεμβούργο, Μάλτα, Ρουμανία, Ηνωμένο Βασίλειο
Ομάδα 2	Προτείνεται η χρήση του ΚΠΑ (μαζί με άλλα εργαλεία)	Τσεχία, Δανία, Φιλανδία, Ελλάδα , Πολωνία, Ισπανία, Σουηδία, Νορβηγία

Ομάδα 3	Προτείνεται και στηρίζεται η χρήση του ΚΠΑ	Αυστρία, Εσθονία, Γερμανία, Ουγγαρία, Πορτογαλία, Ιταλία, Σλοβενία, Σλοβακία
Ομάδα 4	Το ΚΠΑ συνιστάται ως σημαντικό εργαλείο βελτίωσης της ποιότητας και υποστηρίζεται από δράσεις	Βέλγιο
Ομάδα 5	Η χρήση του ΚΠΑ είναι υποχρεωτική	

Πηγή: *Thijs&Staes (2005)*

Ακόμα πιο αναλυτική και πάνω στην ίδια θεματική είναι η έρευνα των Matei&Lazēr (2011), όπου εστίασε όμως μόνο στις χώρες τις νότιας και ανατολικής Ευρώπης. Σύμφωνα με αυτή, η Ελλάδα για την αξιολόγηση των δημόσιων υπηρεσιών της χρησιμοποιεί το ΚΠΑ και το ISO 9001. Περιπτώσεις όπου χρησιμοποιήθηκαν αυτά τα εργαλεία ήταν το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης 2007 -2013», το «Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς 2007 - 2013», το σχέδιο «Καποδίστριας», το «Μεταρρυθμιστικό Πρόγραμμα για την Τοπική Δημόσια Διοίκηση», κτλ. Όλα τα παραπάνω υπογραμμίζουν την ευρεία εφαρμογή και προσαρμοστικότητα του ΚΠΑ, καλώντας ακόμα και μικρότερες δομές του κράτους να το χρησιμοποιήσουν.

Σε κλίμα συμφωνίας, οι Tomaženič, Seljak&Aristovnik (2016) επίσης υπογραμμίζουν το κρίσιμο ρόλο που μπορεί να παίξει το ΚΠΑ στη μέτρηση της απόδοσης λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, στην έρευνά τους οι συγγραφείς χρησιμοποίησαν το ΚΠΑ μαζί και με άλλα εργαλεία της ΔΟΠ για να αξιολογήσουν τη λειτουργία των αστυνομικών τμημάτων. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το πιο αξιόπιστο εργαλείο για την μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών ήταν το ΚΠΑ.

Επιστρέφοντας στην Ελλάδα, οι Τσιόκα και συν. (2016) χρησιμοποίησαν το ΚΠΑ για να αξιολογήσουν τις νοσοκομειακές υπηρεσίες της Μονάδας Εντατικής Θεραπείας του Γενικού Νοσοκομείου Τρικάλων. Για να προσεγγίσουν τα ερευνητικά τους ερωτήματα οι ερευνητές διένεμαν ερωτηματολόγια στο ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό της ΜΕΘ. Το ερωτηματολόγιο ήταν βασισμένο τα κριτήρια και υπο-κριτήρια του ΚΠΑ. Παράλληλα, χρησιμοποιήθηκαν και ερευνητικά εργαλεία για τη μέτρηση της ικανοποίησης της οικογένειας των ασθενών από τις υπηρεσίες της ΜΕΘ, την κόπωση του προσωπικού και το επίπεδο της νοσηλευτικής φροντίδας. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το ΚΠΑ βοηθάει στον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων των δημοσίων νοσοκομείων που οδηγεί στη επίτευξη της καλύτερης δυνατής παροχής υπηρεσιών υγείας.

Στο ίδιο μήκος κύματος, ο Ευκαρπίδης (2016) χρησιμοποιώντας το ΚΠΑ για να αξιολογήσει της υπηρεσίες του γενικού νοσοκομείου της Σύρου διαπίστωσε ότι είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο μάνατζμεντ που μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση των υπαρχουσών αδυναμιών και προβλημάτων των δημοσίων οργανισμών. Πιο συγκεκριμένα, ο συγγραφέας διένειμε ερωτηματολόγια σε 101 εργαζόμενους του νοσηλευτικού ιδρύματος. Από αυτούς επέστρεψαν συμπληρωμένα τα ερωτηματολόγια μόνο 32, επιτυγχάνοντας ποσοστό απόκρισης περίπου στο 30 %. Τα αναλυτικά στοιχεία του δείγματος του Ευκαρπίδη (2016) παρουσιάζονται στον πίνακα παρακάτω:

Πίνακας 2.6: Αναλυτικά στοιχεία το δείγματος στη μελέτη του Ευκαρπίδη (2016)

Επαγγελματική ιδιότητα	Αριθμός ερωτηματολογίων
Νοσηλευτές ΠΕ	2
Νοσηλευτές ΤΕ	13
Μαίες ΤΕ	2
Επισκέπτες Υγείας	2

Βοηθοί νοσηλευτές ΔΕ	11
Βοηθοί νοσηλευτές ΥΕ	2
Σύνολο	32

Επίσης, τα αποτελέσματα της έρευνας ανά κριτήριο του ΚΠΑ ήταν τα εξής

Πίνακας 2.7: Αποτελέσματα της έρευνας του Ευκαρπίδη (2016)

Κριτήριο	Βαθμολογία
Ηγεσία	57,36
Στρατηγική και Προγραμματισμός	44,10
Ανθρώπινο Δυναμικό	50,7
Συνεργασίες και Πόροι	41,18
Διαδικασίες	30,04
Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη	49,16
Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό	42,13
Επιδόσεις στην Κοινωνική Ευθύνη	53,97
Κύρια αποτελέσματα επίδοσης	53,78
Συνολική βαθμολογία όλων των κριτηρίων	46,87

Συνολικά, το νοσοκομείο της Σύρου σε όλα τα κριτήρια κινήθηκε κάτω από το μέσο όρο με τις μεγαλύτερες αδυναμίες να εντοπίζονται στις διαδικασίες και στις συνεργασίες και τους πόρους. Από την άλλη πλευρά, η ηγεσία, τα κύρια αποτελέσματα επίδοσης και η κοινωνική ευθύνη συγκέντρωσαν την υψηλότερη βαθμολογία. Από την έρευνα αυτή συμπερένεται ότι το ΚΠΑ είναι ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό εργαλείο της ΔΟΠ, το οποίο μπορεί να βοηθήσει σημαντικά τα δημόσια νοσοκομεία να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους.

Λαμβάνοντας όλα αυτά υπόψη έχει εξαιρετική σημασία να χρησιμοποιηθεί το ΚΠΑ για την αξιολόγηση των υπηρεσιών του υπουργείου οικονομικών και ειδικότερα των ΔΟΥ, όπου η λειτουργία τους σε περιόδους οικονομικής ύφεσης έχει ακόμα μεγαλύτερη σημασία για την τοπική οικονομία και κοινωνία. Η έλλειψη χρησιμοποίησης του μοντέλου από προηγούμενες ερευνητές στο

συγκεκριμένο χώρο δίνει στα αποτελέσματα της παρούσας διατριβής αυξημένο ερευνητικό ενδιαφέρον.

Κεφάλαιο 3

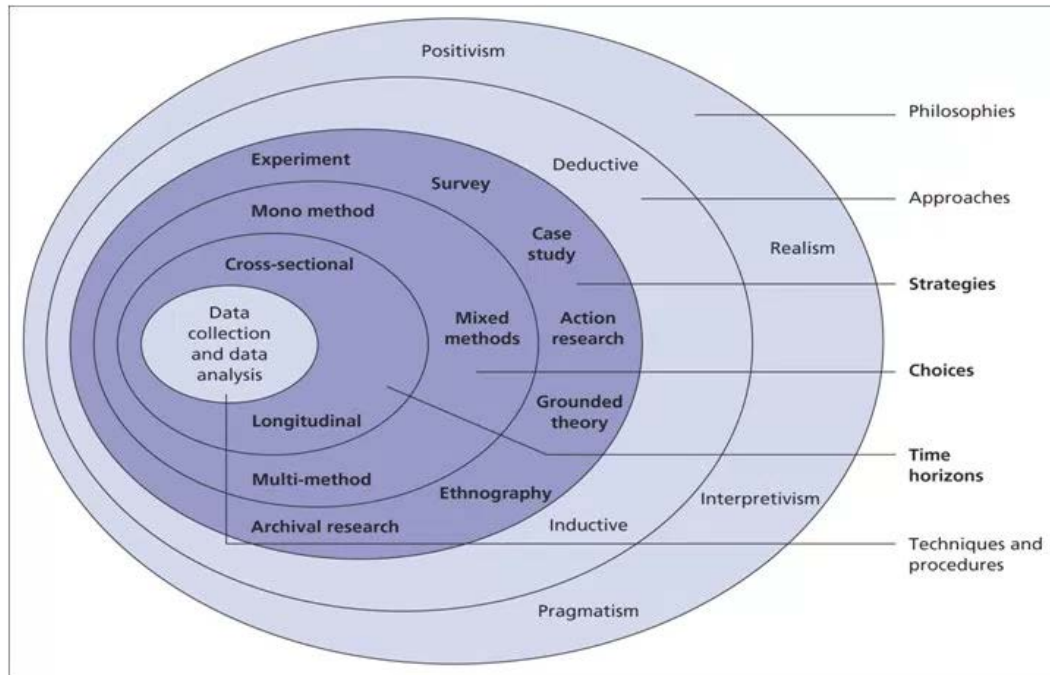
Ερευνητική μεθοδολογία

3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η ερευνητική μεθοδολογία της διατριβής. Το κεφάλαιο περιέχει οκτώ παραγράφους οι οποίες περιγράφουν: την ερευνητική προσέγγιση, το είδος της έρευνας, την ερευνητική διαδικασία και τη μέθοδο δειγματοληψίας, το ερωτηματολόγιο, τον τρόπο ανάλυσης των δεδομένων και τους ερευνητικούς περιορισμούς της εργασίας

3.2 Ερευνητική προσέγγιση

Συγγραφείς όπως οι Saundersetal. (2006;2009) παραθέτουν ένα αναλυτικό μοντέλο σχετικά με τα είδη των ερευνητικών φιλοσοφιών στις διοικητικές και οικονομικές επιστήμες. Η κάθε ερευνητική φιλοσοφία, ως ένα βαθμό, καθορίζει την ερευνητική στρατηγική, την μέθοδο συλλογής των δεδομένων, το είδος των δεδομένων, τον τρόπο ανάλυσής τους, κτλ. Χαρακτηριστικά, οι Saundersetal. (2009) έχουν δώσει στο μοντέλο τους το σχήμα του «κρεμμυδιού» (βλέπε διάγραμμα 3.1):



Διάγραμμα 3.1: Μοντέλο περιγραφής ερευνητικής φιλοσοφίας (Researchionion), Πηγή: *Saunders et al. (2009)*

Όπως φαίνεται παραπάνω, οι τέσσερις βασικές ερευνητικές φιλοσοφίες είναι ο θετικισμός, ο ρεαλισμός, ο πραγματισμός και το διερμηνευτικό πλαίσιο (interpretivism). Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε ο θετικισμός, ο οποίος σαν φιλοσοφία εστιάζει στη μέτρηση των εξεταζόμενων επιστημονικών προβλημάτων (Wren et al., 2007; Malhotra & Bricks, 2006). Πρέπει να σημειωθεί ότι η χρήση του ΚΠΑ συνεπάγεται κατά κύριο λόγο ποσοτική μέτρηση.

Από το σύνολο των ερευνητικών στρατηγικών επιλέχθηκε η μελέτη περίπτωσης, όπου ορίζεται ως η έρευνα που εστιάζει στην εξέταση της συμπεριφοράς μιας συγκεκριμένης περίπτωσης ή/και ενός οικονομικού οργανισμού (Malhotra & Bricks, 2003; 2006). Στην παρούσα διατριβή η μελέτη περίπτωσης ήταν η ΔΟΥ Χαλκίδας.

3.3 Το είδος της έρευνας (Ποσοτική και Ποιοτική)

Στη μελέτη περίπτωσης τα πρωτογενή δεδομένα μπορούν να συγκεντρωθούν τόσο με ποσοτικές όσο και με ποιοτικές μεθόδους. Οι δυο αυτές ερευνητικές προσεγγίσεις έχουν διακριτά χαρακτηριστικά (βλέπε πίνακα 3.1):

Πίνακας 3.1: Σύγκριση Ερευνητικών Προσεγγίσεων

Ποσοτική Έρευνα	Ποιοτική Έρευνα
Υπάγεται στην ερευνητική φιλοσοφία του θετικισμού (positivism)	Υπάγεται στο διερμηνευτική ερευνητική φιλοσοφία (interpretivism)
Βασίζεται σε έννοιες που προέρχονται από νούμερα και στατιστικές αναλύσεις.	Βασίζεται σε έννοιες που προέρχονται από φράσεις, λέξεις κ.ά.
Στόχος της προσέγγισης είναι να εξετάσει σχέσεις μεταξύ μεταβλητών και να μετρήσει τα εξεταζόμενα επιστημονικά προβλήματα.	Στόχος της προσέγγισης είναι να κατανοήσει τα εξεταζόμενα φαινόμενα.
Γίνεται χρήση δομημένων και τυποποιημένων προσεγγίσεων για τη συλλογή των δεδομένων.	Η ερευνητική διαδικασία είναι ευέλικτη και λιγότερο δομημένη.
Η ανάλυση των δεδομένων γίνεται με στατιστικές τεχνικές, διαγράμματα, πίτες αναλύσεις ANOVA, Independent T-Tests, ανάλυση συσχετίσεων, παραγοντική ανάλυση κ.ά.	Η ανάλυση των δεδομένων δε γίνεται με στατιστικές τεχνικές, αλλά βασίζεται στην ανάλυση εννοιών, φράσεων, προτάσεων κ.ά.
Ο ερευνητής έχει καθορίσει από πριν τις πληροφορίες που θέλει να συλλέξει.	Οι απαιτούμενες πληροφορίες μπορεί να προκύψουν και κατά την διάρκεια της διεξαγωγής της

έρευνας.

Το μέγεθος του δείγματος είναι μεγάλο και αντιπροσωπευτικό. Επιτρέπει την γενίκευση των αποτελεσμάτων από το δείγμα στο σύνολο του πληθυσμού.

Οι κύριες ερευνητικές μέθοδοι είναι οι δημοσκοπήσεις (έρευνα με ερωτηματολόγια) και η παρατήρηση.

Προφέρει λίγες ευκαιρίες για εμβάθυνση των εξεταζόμενων προβλημάτων (εστιάζει στη μέτρηση).

Το ποσοστό ανταπόκρισης είναι συνήθως χαμηλό.

Το μέγεθος του δείγματος είναι μικρό, λιγότερο αντιπροσωπευτικό και στηρίζεται στη κρίση του ερευνητή.

Οι κύριες ερευνητικές μέθοδοι είναι οι προσωπικές συνεντεύξεις σε βάθος (in depth interviews) και οι ομάδες εστίασης (focus groups).

Προφέρει αρκετές ευκαιρίες για εμβάθυνση των εξεταζόμενων προβλημάτων.

Το ποσοστό ανταπόκρισης είναι πιο υψηλό.

Πηγές: Robson, 2007; Bryman, 2004; Malhotra & Birks 2006

Λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά του κάθε τύπου έρευνας, αποφασίστηκε να χρησιμοποιηθεί η ποσοτική προσέγγιση. Οι λόγοι που οδήγησαν σε αυτή την απόφαση ήταν οι εξής: α) η ποσοτική έρευνα επιτρέπει τη χρήση μεγάλων δειγμάτων, β) επιτρέπει και εστιάζει στη μέτρηση που είναι συνδεδεμένη με τη χρήση του εργαλείου ΚΠΑ, γ) οδηγεί στη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων και δ) είναι μια δομημένη ερευνητική προσέγγιση με υψηλό βαθμό αξιοπιστίας (Malhotra&Birks 2006; Wilson, 2003).

3.4 Διαδικασία έρευνας και δειγματοληψία

Το δείγμα της έρευνας το συνέθεσαν οι εργαζόμενοι της ΔΟΥ Χαλκίδας. Η συγκεκριμένη ομάδα ερωτώμενων ήταν η κατάλληλη για να αξιολογήσει τη λειτουργία της υπηρεσίας τους. Από τους 65 εργαζομένους οι 54 συμμετείχαν στην έρευνα και τα έγκυρα ερωτηματολόγια ήταν 50. Τα ερωτηματολόγια

διανεμήθηκαν προσωπικά από την ερευνήτρια, δεδομένου ότι εργάζεται στον συγκεκριμένο οργανισμό. Λόγο μεγέθους του ερωτηματολογίου (βλέπε επόμενη παράγραφο) οι συμμετέχοντες έλαβαν το ερωτηματολόγιο και τους δόθηκε χρόνος 2-3 ημερών για να το απαντήσουν.

3.5 Το ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο ήταν βασισμένο στο πρότυπο του ΚΠΑ και περιείχε εννέα ενότητες, ανάλογα με τα εννέα κριτήρια του μοντέλου, ήτοι: Ηγεσία, Στρατηγική και προγραμματισμός, Ανθρώπινο Δυναμικό, Συνεργασίες και πόροι, Διαδικασίες, Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη, Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό, Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία και Κύρια αποτελέσματα. Το κάθε κριτήριο είχε συγκεκριμένο αριθμό υποκριτηρίων, όπου το κάθε υποκριτήριο είχε συγκεκριμένο αριθμό ερωτήσεων. Ο συνολικός αριθμός ερωτήσεων ανά υποκριτήριο παρουσιάζεται στον πίνακα παρακάτω:

Πίνακας 3.2: Αριθμός ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, ανά υποκριτήριο

Κριτήριο	Αριθμός ερωτήσεων
Κριτήριο 1: Ηγεσία	
Υποκριτήριο 1.1: Η διαμόρφωση σαφούς κατεύθυνσης στην οργάνωση διατυπώνοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της	6
Υποκριτήριο 1.2: Τι κάνει η ηγεσία για να αναπτύξει και να εφαρμόσει το σύστημα διοίκησης απόδοσης και αλλαγής.	8
Υποκριτήριο 1.3: Τι κάνει η ηγεσία για να υποκινησει και να υποστηρίξει τους υπαλλήλους και να δράσει ως πρότυπο ρόλου.	9
Υποκριτήριο 1.4: Πώς η ηγεσία διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να εξασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες.	8
Συνολικός αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου	31
Κριτήριο 2: Στρατηγική και προγραμματισμός	
Υποκριτήριο 2.1: Τι κάνει η ΔΟΥ για να συλλέξει πληροφορίες σχετικές με τις τωρινές ή τις μελλοντικές ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία της.	3
Υποκριτήριο 2.2: Τι κάνει η ΔΟΥ για να αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιήσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία της και τους διαθέσιμους πόρους.	6
Υποκριτήριο 2.3: Τι κάνει η ΔΟΥ για να εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη την οργάνωση.	5
Υποκριτήριο 2.4: Τι κάνει η ΔΟΥ για να σχεδιάσει, εφαρμόσει και	5

επικαιροποιήσει το πρόγραμμα για τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία.	
Συνολικός αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου	19
Κριτήριο 3: Ανθρώπινο Δυναμικό	
Υποκριτήριο 3.1:Τι κάνει η ΔΟΥ για να προγραμματίσει, διοικήσει και βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της.	7
Υποκριτήριο 3.2:Τι κάνει η ΔΟΥ για να προσδιορίσει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας τους ατομικούς στόχους με αυτούς της οργάνωσης.	8
Υποκριτήριο 3.3: Τι κάνει η ΔΟΥ για να ενεργοποιήσει την ανάπτυξη ανοιχτού διαλόγου με το προσωπικό και της ενδυνάμωσής του καθώς και μέσω της υποστήριξης της ευημερίας του.	7
Συνολικός αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου	22
Κριτήριο 4: Συνεργασίες και πόροι	
Υποκριτήριο 4.1: Τι κάνει η ΔΟΥ για να αναπτύσσει και να υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας με συναφείς οργανώσεις.	6
Υποκριτήριο 4.2: Τι κάνει η ΔΟΥ για να αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πολίτες / πελάτες.	5
Υποκριτήριο 4.3:Τι κάνει η ΔΟΥ για να διαχειρίζεται τα οικονομικά της.	9
Υποκριτήριο 4.4: Τι κάνει η ΔΟΥ για να διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση.	6
Υποκριτήριο 4.5:Τι κάνει η ΔΟΥ για να διαχειρίζεται την τεχνολογία.	6
Υποκριτήριο 4.6: Τι κάνει η ΔΟΥ για να διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις της.	6
Συνολικός αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου	38
Κριτήριο 5: Διαδικασίες	
Υποκριτήριο 5.1:Προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και εισάγει καινοτομίες στις διαδικασίες σε συνεχή βάση, εμπλέκοντας τα ενδιαφερόμενο μέρη.	10
Υποκριτήριο 5.2: Αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα προσανατολισμένα προς τον πολίτη / πελάτη.	6
Υποκριτήριο 5.3:Συντονίζει τις διαδικασίες στο σύνολο της οργάνωσης και με άλλες σχετικές οργανώσεις.	5
Συνολικός αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου	21
Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη	
Υποκριτήριο 6.1: Αποτελέσματα των μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών/ πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της ΔΟΥ.	10
Υποκριτήριο 6.2: Δείκτες που αφορούν μετρήσεις σχετικά με την απόδοση της ΔΟΥ.	9
Συνολικός αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου	19
Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό	
Υποκριτήριο 7.1: Αποτελέσματα μέτρησης της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και του βαθμού υποκίνησης.	19
Υποκριτήριο 7.2: Δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού.	11

Συνολικός αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου	30
Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία	
Υποκριτήριο 8.1: Ποια αποτελέσματα έχει επιτύχει η ΔΟΥ για να ανταποκριθεί στις ανάγκες της κοινωνίας σε σχέση με τα αποτελέσματα των κοινωνικών μετρήσεων όπως τα αντιλαμβάνονται οι εμπλεκόμενοι πολίτες.	10
Υποκριτήριο 8.2: Ποια αποτελέσματα έχει επιτύχει η ΔΟΥ για να ανταποκριθεί στις ανάγκες της κοινωνίας σε σχέση με δείκτες κοινωνικής απόδοσης.	8
Συνολικός αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου	18
Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα	
Υποκριτήριο 9.1: Εξωτερικές επιδόσεις ΔΟΥ: εκροές και αποτελέσματα σε στόχους.	6
Υποκριτήριο 9.2: Εσωτερικές επιδόσεις ΔΟΥ: επίπεδο της αποδοτικότητας.	15
Συνολικός αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου	21
Συνολικός αριθμός ερωτήσεων όλου του ερωτηματολογίου	219

Παράλληλα, το ερωτηματολόγιο συγκέντρωσε πληροφορίες σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων (φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο). Τέλος, όλες οι ερωτήσεις είχαν τη μορφή εξαβάθμιας κλίμακας όπου το 0 αντιστοιχούσε στο «Καθόλου» και το 5 στο «Απόλυτα».

3.6 Τρόποι ανάλυσης των δεδομένων

Για την ανάλυση των δεδομένων μέσω του ΚΠΑ χρησιμοποιήθηκε ο απλός τρόπος βαθμολόγησης που βασίζεται στον κύκλο ποιότητας «Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση / Plan, Do, Check, Act (PDCA)» Η εξαβάθμια κλίμακα 0-5 μεταφέρθηκε στην κλίμακα 0-100 ως εξής:

ΚΑΘΟΛΟΥ (0): αντιστοιχεί στο βαθμό 0-10 της κλίμακας βαθμολόγησης του Κ.Π.Α. και δηλώνει την απουσία οποιασδήποτε ικανοποίησης για κάποια δραστηριότητα και την πλήρη ανεπάρκεια και αναποτελεσματικότητα της.

ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ (1): αντιστοιχεί στο βαθμό 11-30 της κλίμακας βαθμολόγησης του Κ.Π.Α. και δηλώνει την ελάχιστη ικανοποίηση για κάποια δραστηριότητα και το χαμηλό επίπεδο επάρκειας και δηλώνει την αποτελεσματικότητά της.

ΛΙΓΟ (2): αντιστοιχεί στο βαθμό 31-50 της κλίμακας βαθμολόγησης του Κ.Π.Α. και δηλώνει τη σχετική ικανοποίηση για κάποια δραστηριότητα και το μέτριο επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητάς της.

ΠΟΛΥ (3): αντιστοιχεί στο βαθμό 51-70 της κλίμακας βαθμολόγησης του Κ.Π.Α. και δηλώνει την ικανοποίηση για κάποια δραστηριότητα και το καλό επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητάς της.

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ (4): αντιστοιχεί στο βαθμό 71-90 της κλίμακας βαθμολόγησης του Κ.Π.Α. και δηλώνει τον υψηλό βαθμό ικανοποίησης για κάποια δραστηριότητα και το πολύ καλό επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητάς της.

ΑΠΟΛΥΤΑ (5): αντιστοιχεί στο βαθμό 91-100 της κλίμακας βαθμολόγησης του Κ.Π.Α. και δηλώνει την απόλυτη ικανοποίηση για κάποια δραστηριότητα και το άριστο επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητάς της.

Όπως αναφέρεται και στον οδηγό του ΚΠΑ, χρησιμοποιήθηκαν μέτρα περιγραφικής στατιστικής και ειδικότερα μέσοι, τυπικές αποκλίσεις, ποσοστά και συχνότητες. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με το SPSS και με το EXCEL. Σύμφωνα πάντα με τον οδηγό: 1) ο μέσος των βαθμών κάθε δράσης αποτελεί το βαθμό του κάθε Υποκριτηρίου, 2) ο μέσος των βαθμών κάθε Υποκριτηρίου αποτελεί το βαθμό του Κριτηρίου και 3) Ο μέσος των βαθμών κάθε Κριτηρίου αποτελεί τον τελικό βαθμό της αυτοαξιολόγησης.

3.7 Θέματα εγκυρότητας και αξιοπιστίας

Δεδομένου ότι το ερωτηματολόγιο έχει χρησιμοποιηθεί εκτενώς από άλλους ερευνητές και είναι ένα έτοιμο εργαλείο, δε χρειάζεται έλεγχο εγκυρότητας και αξιοπιστίας. Οι έλεγχοι αυτοί έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν από άλλους συγγραφείς και από τους ίδιους τους δημιουργούς του (Ευκαρπίδης, 2016).

3.8 Ερευνητικοί Περιορισμοί

Όπως κάθε έρευνα, έτσι και η παρούσα έχει κάποιους περιορισμούς. Πρώτον, το δείγμα ήταν σχετικά μικρό (N=50). Ένα μεγαλύτερο δείγμα θα ενίσχυε την αξιοπιστία της έρευνας. Δεύτερον, η ποιότητα των υπηρεσιών της ΔΟΥ Χαλκίδας πιθανώς να επηρεάζεται από παράγοντες που δεν αναφέρθηκαν στην παρούσα ανάλυση. Τρίτον, η ποσοτική έρευνα δεν επιτρέπει την ανάλυση σε βάθος, όπως η ποιοτική, αλλά εστιάζει αποκλειστικά στη μέτρηση των επιστημονικών προβλημάτων (Wilson, 2003; Johnson & Christensen 2010). Τέλος, τέταρτον, η χρήση του ΚΠΑ δεν εμπεριέχει τη χρήση σύνθετων στατιστικών τεχνικών όπως παραμετρικά τεστ, ανάλυση παλινδρόμησης, συσχετίσεις, κτλ.

3.9 Ζητήματα δεοντολογίας

Τα θέματα δεοντολογίας που αναφέρει ο Τάσης (2004, σελ. 414) ακολουθήθηκαν και από την ερευνήτρια στην παρούσα διατριβή. Ειδικότερα:

- Η συγγραφέας διατήρησε την επιστημονική της αντικειμενικότητα.
- Αρνήθηκε να διεξάγει την έρευνα σε θέματα τα οποία ξεπερνούν τα γνωστικά της αντικείμενα.
- Σεβάστηκε τα δικαιώματα των συμμετεχόντων, ιδιαίτερα σε ότι είχε να κάνει με τον ιδιωτικό τους βίο.
- Ήταν προσεκτική σε θέματα που άπτονται της τιμής και της αξιοπρέπειας των ερευνητικών υποκειμένων.
- Μερίμνησε έτσι ώστε να μην προξενήσει κανένα ζημιογόνο αποτέλεσμα στους συμμετέχοντες εξαιτίας της συνεργασίας ή της συμμετοχής τους στην έρευνα.
- Διαφύλαξε τις πληροφορίες που της εμπιστεύθηκαν οι συμμετέχοντες, εφόσον δεν υπήρχε νομικό ζήτημα και δεν παραβιάζονταν θεμελιακοί ηθικοί κανόνες.

- Απέκλεισε την χρησιμοποίηση της έρευνας για την απόκτηση πληροφοριών που δεν συνδεόταν άμεσα και ουσιαστικά με αυτήν.
- Διέκοψε την συνεργασία της σε ερευνητικές εργασίες οι οποίες παραβίαζαν με οποιοδήποτε τρόπο τις άνω αρχές μεθοδολογίας.

(Τάτσης, 2004, σελ, 414)

Κεφάλαιο 4

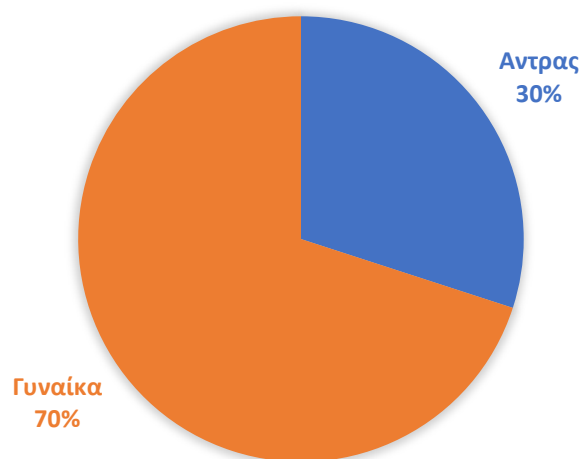
Ανάλυση αποτελεσμάτων

4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η στατιστική ανάλυση των δεδομένων. Το κεφάλαιο είναι δομημένο σύμφωνα με τις ενότητες του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, ενώ στην αρχή παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

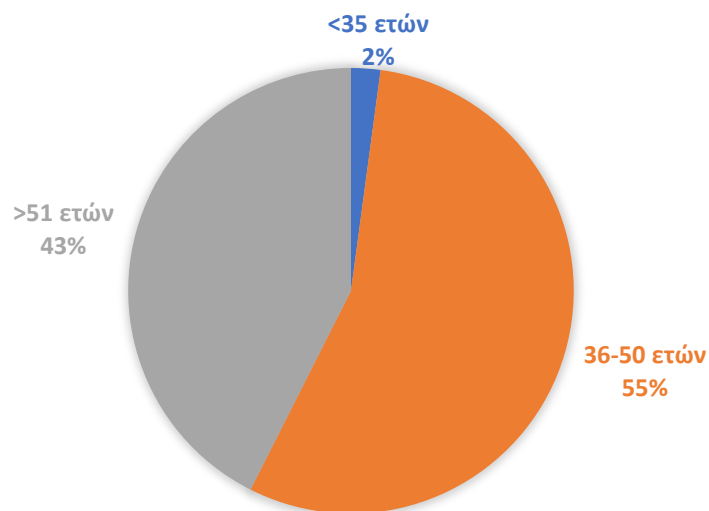
4.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Καταρχάς, στην έρευνα συμμετείχαν 50 άτομα, από τα οποία το 30 % ήταν άντρες και το 70 % γυναίκες (βλέπε διάγραμμα 4.1).



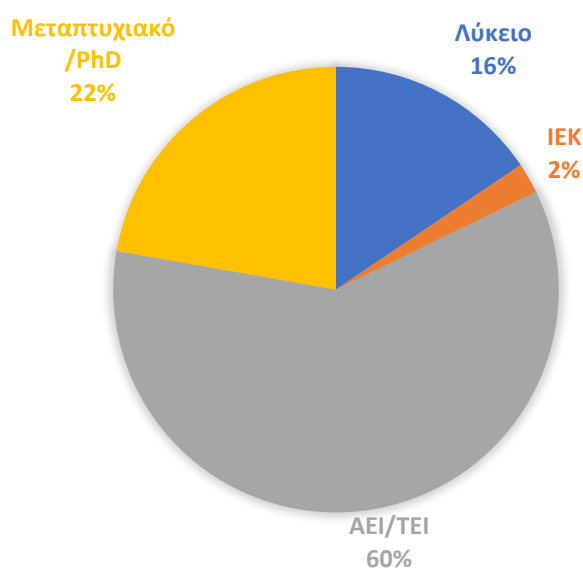
Διάγραμμα 4.1: Φύλο των ερωτηθέντων

Όσον αφορά την ηλικία των συμμετεχόντων, το 55 % ήταν 36-50 ετών, το 43 % ήταν άνω των 51 ετών και μόλις το 2 % ήταν κάτω από τα 35 (διάγραμμα 4.2).



Διάγραμμα 4.2: Φύλο των ερωτηθέντων

Τέλος, το 16% του δείγματος ήταν απόφοιτοι λυκείου, το 60% είχαν πανεπιστημιακή εκπαίδευση και το 22% ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού ή/και διδακτορικού τίτλου σπουδών (διάγραμμα 4.3).



Διάγραμμα 4.3: Εκπαιδευτικό επίπεδο των ερωτηθέντων

Ο πίνακας 4.1 συνοψίζει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων της ΔΟΥ Χαλκίδας που συμμετείχαν στην έρευνα.

Πίνακας 4.1: Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

Φύλο		
	N	%
Άντρας	15	30,0
Γυναίκα	35	70,0
Σύνολο	50	100,0
Ηλικία		
<35 ετών	1	2,1
36-50 ετών	26	55,3
>51 ετών	20	42,6
Missing	3	
Σύνολο	50	100,0
Εκπαιδευτικό επίπεδο		
Λύκειο	7	15,2
IEK	1	2,2
AEI/TEI	27	60,9
Μεταπτυχιακό/PhD	10	21,7
Missing	5	
Σύνολο	50	100,0

4.3 Κριτήριο 1: Ηγεσία

Το κριτήριο Ηγεσία είχε συνολικά τέσσερα υπο-κριτήρια. Ο πίνακας 4.2 δείχνει τη βαθμολογία σε κάθε δράση και υποκριτήριο καθώς και τη συνολική αξιολόγηση του κριτηρίου, που όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας προκύπτει από τον μέσο όρο όλων των υποκριτηρίων:

Πίνακας 4.2: Συνολική βαθμολογία του κριτηρίου Ηγεσία (4 υποκριτήρια)

Υποκριτήριο	N	Μικρότερη τιμή	Μεγαλύτερη τιμή	Μέσος	ΤΑ
1.1_1	50	1,00	4,00	2,0800	0,90921
1.1_2	50	0,00	4,00	2,0800	1,07703
1.1_3	50	0,00	4,00	2,3200	1,18040
1.1_4	50	0,00	4,00	2,0800	1,11505
1.1_5	50	0,00	3,00	1,8800	0,88129

1.1_6	50	0,00	4,00	1,9200	0,95394
	50		Μέσος όρος Υποκριτηρίου 1.1	2,0600	
1.2_1	50	0,00	3,00	2,1200	0,83267
1.2_2	50	0,00	4,00	2,0800	0,86217
1.2_3	50	0,00	3,00	1,6000	1,00000
1.2_4	50	0,00	3,00	1,6000	1,08012
1.2_5	50	0,00	4,00	1,5417	1,17877
1.2_6	50	0,00	5,00	2,0800	1,22202
1.2_7	50	0,00	4,00	1,0800	1,11505
1.2_8	50	0,00	5,00	1,6800	1,21518
	50		Μέσος όρος Υποκριτηρίου 1.2	1,7227	
1.3_1	50	0,00	4,00	1,8400	1,34412
1.3_2	50	0,00	3,00	1,4800	1,04563
1.3_3	50	0,00	4,00	1,5600	1,04403
1.3_4	50	0,00	3,00	1,5600	1,04403
1.3_5	50	0,00	4,00	1,6000	1,15470
1.3_6	50	0,00	4,00	1,5200	1,19443
1.3_7	50	0,00	4,00	1,6800	1,14455
1.3_8	50	0,00	5,00	1,9600	1,30639
1.3_9	50	0,00	3,00	1,6000	1,08012
	50		Μέσος όρος Υποκριτηρίου 1.3	1,6444	
1.4_1	50	0,00	4,00	1,8750	0,99181
1.4_2	50	0,00	4,00	2,1600	1,14310
1.4_3	50	0,00	3,00	1,3600	1,07548
1.4_4	50	0,00	4,00	1,9200	1,15181
1.4_5	50	0,00	3,00	1,6400	0,95219
1.4_6	50	0,00	4,00	1,3200	1,14455
1.4_7	50	0,00	3,00	1,1600	1,24766
1.4_8	50	0,00	3,00	1,2800	0,89069
			Μέσος όρος Υποκριτηρίου 1.4	1,5894	
Συνολικός μέσος όρος του κριτηρίου Ηγεσία				1,7541	

Όπως φαίνεται παραπάνω, η αξιολόγηση του κριτηρίου της ηγεσίας στη ΔΟΥ Χαλκίδας ήταν αρκετά χαμηλότερη του μέσου όρου, στοιχείο που υπογραμμίζει τις αδυναμίες της συγκεκριμένης υπηρεσίας. Πιο αναλυτικά, ο συνολικός μέσος

ήταν 1,75, ενώ στα τέσσερα υποκριτήρια οι μέσοι ήταν 2,06, 1,72, 1,64 και 1,58 αντίστοιχα, κυμαινόμενοι δηλαδή σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα.

4.4 Κριτήριο 2:Στρατηγική και προγραμματισμός

Στο ίδιο μήκος κύματος, ο πίνακας 4.3 δείχνει τη συνολική βαθμολογία των δράσεων και των υποκριτηρίων που συνέθεταν το κριτήριο του προγραμματισμού:

Πίνακας 4.3: Συνολική βαθμολογία του κριτηρίου Στρατηγική και Προγραμματισμός (4 υποκριτήρια)

Υποκριτήριο	N	Μικρότερη τιμή	Μεγαλύτερη τιμή	Μέσος	TA
2.1_1	50	0,00	4,00	1,8400	0,98658
2.1_2	50	0,00	4,00	1,6400	1,11355
2.1_3	50	0,00	4,00	1,6400	1,15036
			Μέσος όρος Υποκριτηρίου 2.1	1,7067	
2.2_1	48	0,00	3,00	1,6667	0,86811
2.2_2	48	0,00	3,00	1,6250	0,96965
2.2_3	48	0,00	3,00	1,5833	0,97431
2.2_4	48	0,00	3,00	1,7917	0,97709
2.2_5	48	0,00	4,00	1,5833	1,13890
2.2_6	48	0,00	4,00	1,5000	1,10335
			Μέσος όρος Υποκριτηρίου 2.2	1,6250	
2.3_1	50	0,00	3,00	1,9600	0,88882
2.3_2	50	0,00	3,00	1,9600	0,97809
2.3_3	50	0,00	4,00	2,2000	1,08012
2.3_4	50	0,00	4,00	1,5600	1,08321
2.3_5	50	0,00	4,00	1,8000	1,15470
			Μέσος όρος Υποκριτηρίου 2.3	1,8960	
2.4_1	50	0,00	4,00	1,5833	0,88055
2.4_2	50	0,00	3,00	1,6000	0,86603
2.4_3	50	0,00	4,00	1,4000	1,08012
2.4_4	50	0,00	3,00	1,3600	0,90738
2.4_5	50	0,00	3,00	1,8800	1,09240

			Μέσος όρος Υποκριτηρίου 2.4	1,5647	
	Συνολικός μέσος όρος του κριτηρίου Στρατηγική και προγραμματισμός			1,6981	

Και στο πεδίο της Στρατηγικής και του προγραμματισμού η ΔΟΥ Χαλκίδας αξιολογήθηκε ιδιαίτερα χαμηλά, υποδεικνύοντας τις αδυναμίες που διέπουν την εσωτερική της λειτουργία. Ειδικότερα, η συνολική βαθμολογία ήταν σημαντικά χαμηλότερη του μέσου όρου του ΚΠΑ (1,69). Αντίστοιχα, οι τέσσερις μέσοι στα υποκριτήρια ήταν: 1,70, 1,62, 1,89 και 1,56.

4.5 Κριτήριο 3: Ανθρώπινο δυναμικό

Το κριτήριο του Ανθρώπινου δυναμικού είχε τρία υποκριτήρια, στα οποία η βαθμολογία διαμορφώθηκε ως εξής:

Πίνακας 4.4: Συνολική βαθμολογία του κριτηρίου Ανθρώπινο δυναμικό (3 υποκριτήρια)

Υποκριτήριο	N	Μικρότερη τιμή	Μεγαλύτερη τιμή	Μέσος	ΤΑ
3.1_1	50	0,00	3,00	1,7600	0,92556
3.1_2	50	0,00	3,00	1,6800	1,02956
3.1_3	50	0,00	4,00	1,7200	1,13725
3.1_4	50	0,00	3,00	1,6000	0,91287
3.1_5	50	0,00	4,00	1,7600	1,16476
3.1_6	50	0,00	5,00	2,2400	1,26754
3.1_7	50	0,00	3,00	1,8400	0,85049
			Μέσος όρος Υποκριτηρίου 3.1	1,8000	
3.2_1	48	0,00	4,00	2,0417	1,12208
3.2_2	46	0,00	3,00	1,6522	1,02730
3.2_3	48	0,00	3,00	1,6667	0,81650
3.2_4	48	0,00	4,00	2,0833	1,01795
3.2_5	48	0,00	4,00	1,7500	1,07339
3.2_6	48	0,00	4,00	1,6667	1,09014
3.2_7	48	1,00	4,00	1,9167	0,82970
3.2_8	48	0,00	3,00	1,8750	0,99181
			Μέσος όρος Υποκριτηρίου	1,8315	

			3.2		
3.3_1	48	0,00	4,00	1,7083	1,23285
3.3_2	38	0,00	5,00	1,5789	1,30451
3.3_3	46	0,00	4,00	1,6522	1,07063
3.3_4	48	0,00	4,00	1,5000	1,02151
3.3_5	30	0,00	3,00	1,2667	1,22280
3.3_6	48	0,00	5,00	2,3333	1,20386
3.3_7	46	0,00	3,00	1,4348	1,03687
			Μέσος όρος Υποκριτηρίου 3.3	1,6392	
	Συνολικός μέσος όρος του κριτηρίου Ανθρώπινο δυναμικό			1,7569	

Και στο ανθρώπινο δυναμικό η βαθμολογία της ΔΟΥ Χαλκίδας ήταν ιδιαίτερα χαμηλή. Συγκεκριμένα, ο συνολικός βαθμός του κριτηρίου ήταν 1,75, αρκετά χαμηλότερος του μέσου όρου της κλίμακας του ΚΠΑ. Στα τρία υποκριτήρια οι μέσοι ήταν: 1,80, 1,83 και 1,63 αντίστοιχα.

4.6 Κριτήριο 4: Συνεργασίες και Πόροι

Ομοίως, ο πίνακας 4.5 δείχνει την αξιολόγηση του κριτηρίου Συνεργασίες και πόροι, το οποίο περιείχε δυο υποκριτήρια:

Πίνακας 4.5: Συνολική βαθμολογία του κριτηρίου Συνεργασίες και πόροι (6 υποκριτήρια)

Υποκριτήριο	N	Μικρότερη τιμή	Μεγαλύτερη τιμή	Μέσος	ΤΑ
4.1_1	50	0,00	4,00	1,6400	1,07548
4.1_2	35	0,00	3,00	1,3750	0,95743
4.1_3	48	0,00	4,00	1,4167	1,10007
4.1_4	36	0,00	3,00	1,0000	0,97014
4.1_5	34	0,00	3,00	1,1176	0,99262
4.1_6	34	0,00	3,00	1,0000	1,00000
			Μέσος όρος Υποκριτηρίου 4.1	1,2582	
4.2_1	50	0,00	3,00	0,9600	0,88882
4.2_2	50	0,00	4,00	1,1600	1,06771
4.2_3	50	0,00	4,00	1,6000	1,08012
4.2_4	50	0,00	4,00	1,4400	1,32539

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

4.2_5	50	0,00	3,00	1,0800	0,86217
			Μέσος όρος Υποκριτηρίου 4.2	1,2480	
4.3_1	50	0,00	4,00	1,6400	1,15036
4.3_2	50	0,00	4,00	1,7600	1,16476
4.3_3	50	0,00	4,00	1,9600	1,13578
4.3_4	50	0,00	4,00	1,5000	0,93250
4.3_5	50	0,00	4,00	1,5417	0,97709
4.3_6	50	0,00	3,00	1,6400	0,99499
4.3_7	50	0,00	3,00	1,3600	0,86023
4.3_8	50	0,00	3,00	1,2400	0,92556
4.3_9	50	0,00	3,00	1,3200	0,90000
			Μέσος όρος Υποκριτηρίου 4.3	1,5513	
4.4_1	50	0,00	3,00	1,8800	1,05357
4.4_2	50	0,00	3,00	1,7600	1,05198
4.4_3	50	0,00	3,00	1,6400	0,81035
4.4_4	50	0,00	5,00	1,8800	1,12990
4.4_5	50	0,00	4,00	2,0000	1,11803
4.4_6	50	0,00	5,00	1,7600	1,20000
			Μέσος όρος Υποκριτηρίου 4.4	1,8200	
4.5_1	50	0,00	3,00	1,6400	0,95219
4.5_2	50	0,00	4,00	1,8000	1,11803
4.5_3	50	0,00	4,00	1,7200	1,13725
4.5_4	50	0,00	4,00	1,9167	1,17646
4.5_5	50	0,00	4,00	1,4800	1,12250
4.5_6	50	0,00	3,00	1,1200	0,83267
			Μέσος όρος Υποκριτηρίου 4.5	1,6128	
4.6_1	50	0,00	5,00	1,5200	1,19443
4.6_2	50	0,00	4,00	1,9200	1,11505
4.6_3	50	0,00	4,00	1,7200	1,13725
4.6_4	50	0,00	4,00	1,3600	0,90738
4.6_5	50	0,00	4,00	1,6800	1,18040
4.6_6	50	0,00	3,00	1,0000	0,91287
			Μέσος όρος Υποκριτηρίου 4.6	1,5333	
	Συνολικός μέσος όρος του κριτηρίου Συνεργασίες και πόροι			1,5039	

Ακόμα πιο χαμηλή ήταν η επίδοση της ΔΟΥ Χαλκίδας στη διαχείριση των συνεργασιών και των πόρων, τη στιγμή που ο συνολικός μέσος ήταν πολύ χαμηλότερος του 3 και ειδικότερα 1,50. Στα 6 υποκριτήρια, και όπως ήταν και αναμενόμενο, οι μέσοι ήταν ιδιαίτερα χαμηλοί.

4.7 Κριτήριο 5: Διαδικασίες

Συνεχίζοντας με την ανάλυση του κριτηρίου των διαδικασιών, ο πίνακας 4.6 δείχνει τη συγκεντρωτική βαθμολόγησή του.

Πίνακας 4.6: Συνολική βαθμολογία του κριτηρίου Διαδικασίες (3υποκριτήρια)

Υποκριτήριο	N	Μικρότερη τιμή	Μεγαλύτερη τιμή	Μέσος	ΤΑ
5.1_1	50	0,00	3,00	1,6000	0,91287
5.1_2	50	0,00	3,00	1,5200	0,96264
5.1_3	50	0,00	4,00	1,6800	0,98826
5.1_4	50	0,00	3,00	1,6000	0,91287
5.1_5	50	0,00	3,00	1,3200	0,74833
5.1_6	50	0,00	4,00	1,7200	0,93630
5.1_7	50	0,00	3,00	1,4400	0,82057
5.1_8	50	0,00	3,00	1,4800	0,87178
5.1_9	50	0,00	3,00	1,1200	0,83267
5.1_10	50	0,00	3,00	1,2000	0,91287
			Μέσος όρος Υποκριτηρίου 5.1	1,4680	
5.2_1	50	0,00	2,00	0,6400	0,70000
5.2_2	50	0,00	3,00	1,4000	1,08012
5.2_3	50	0,00	3,00	1,1600	0,98658
5.2_4	50	0,00	5,00	1,8000	1,22474
5.2_5	50	0,00	4,00	1,8800	1,23558
5.2_6	50	0,00	3,00	1,3200	1,02956
			Μέσος όρος Υποκριτηρίου 5.2	1,3667	
5.3_1	50	0,00	3,00	1,2000	0,81650
5.3_2	50	0,00	3,00	1,0000	0,81650
5.3_3	50	0,00	3,00	1,3200	0,98826
5.3_4	50	0,00	4,00	1,1200	1,05357
5.3_5	50	0,00	3,00	1,0400	1,05987
			Μέσος όρος Υποκριτηρίου 5.3	1,1360	

	Συνολικός μέσος όρος του κριτηρίου Διαδικασίες	1,3236	
--	---	---------------	--

Στο κριτήριο διαδικασίες η βαθμολογία που συγκέντρωσε η ΔΟΥ Χαλκίδας ήταν ακόμα πιο χαμηλή, εγείροντας έντονους προβληματισμούς για την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας. Πιο συγκεκριμένα, ο συνολικός μέσος στην εξαβάθμια κλίμακα ήταν μόλις 1,32. Στα τρία επιμέρους υποκριτήρια οι μέσοι ήταν: 1,46, 1,36 και 1,13 αντίστοιχα.

4.8 Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη

Όπως φαίνεται και από τον τίτλο, το έκτο κριτήριο του ΚΠΑ εξετάζει πόσο πελατοκεντρικές είναι οι δημόσιες υπηρεσίες. Το έκτο κριτήριο αποτελούταν από 2 υποκριτήρια, η βαθμολογία των οποίων συνοψίζεται στον πίνακα 4.7:

Πίνακας 4.7: Συνολική βαθμολογία του κριτηρίου Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη (2 υποκριτήρια)

Υποκριτήριο	N	Μικρότερη τιμή	Μεγαλύτερη τιμή	Μέσος	ΤΑ
6.1_1	50	0,00	4,00	2,0800	0,95394
6.1_2	50	0,00	4,00	1,9600	1,05987
6.1_3	50	0,00	3,00	1,7200	0,97980
6.1_4	50	0,00	4,00	1,8000	1,19024
6.1_5	50	0,00	4,00	2,2800	1,10000
6.1_6	50	0,00	4,00	2,2400	1,05198
6.1_7	50	0,00	4,00	2,2000	1,11803
6.1_8	50	0,00	4,00	2,3200	1,02956
6.1_9	50	0,00	4,00	2,0800	1,07703
6.1_10	50	0,00	2,00	0,9200	0,70238
			Μέσος όρος Υποκριτηρίου 6.1	1,9600	
6.2_1	48	0,00	4,00	1,1250	0,94696
6.2_2	46	0,00	3,00	1,5217	0,89796
6.2_3	48	0,00	3,00	1,0833	0,92861
6.2_4	48	0,00	3,00	1,1667	0,86811
6.2_5	48	0,00	4,00	1,2500	1,11316
6.2_6	48	0,00	3,00	1,4167	1,01795

6.2_7	48	0,00	4,00	1,8750	1,11560
6.2_8	48	0,00	4,00	1,8333	1,12932
6.2_9	48	0,00	4,00	2,0833	1,05981
			Μέσος όρος Υποκριτηρίου 6.2	1,4839	
	Συνολικός μέσος όρος του κριτηρίου Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη			1,7219	

Σχετικά καλύτερη ήταν η αξιολόγηση της ΔΟΥ Χαλκίδας σχετικά με τον προσανατολισμό των υπηρεσιών της απέναντι στις ανάγκες των πολιτών. Και πάλι όμως ο συνολικός μέσος ήταν 1,72, αρκετά κάτω από τη βάση της κλίμακας. Στα δυο επιμέρους υποκριτήρια οι μέσοι ήταν 1,46 και 1,96 αντίστοιχα.

4.9 Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό

Το έβδομο κριτήριο (αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό) περιείχε 2 υποκριτήρια, με μεγάλο όμως αριθμό δράσεων, η βαθμολογία των οποίων φαίνεται στον πίνακα 4.8:

Πίνακας 4.8: Συνολική βαθμολογία του κριτηρίου Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό (2 υποκριτήρια)

Υποκριτήριο	N	Μικρότερη τιμή	Μεγαλύτερη τιμή	Μέσος	ΤΑ
7.1_1	50	0,00	4,00	1,8000	1,11803
7.1_2	50	0,00	3,00	1,2000	1,00000
7.1_3	50	0,00	4,00	2,2800	1,17331
7.1_4	50	0,00	4,00	1,6800	1,10755
7.1_5	50	0,00	5,00	1,7600	1,20000
7.1_6	50	0,00	5,00	1,8400	1,21381
7.1_7	50	0,00	4,00	1,6000	1,04083
7.1_8	50	0,00	4,00	1,4800	1,04563
7.1_9	50	0,00	4,00	1,6400	0,99499
7.1_10	50	0,00	4,00	1,7200	1,13725
7.1_11	50	0,00	4,00	1,8800	1,20139
7.1_12	50	0,00	4,00	2,1200	1,20139
7.1_13	50	0,00	5,00	2,3200	1,21518

7.1_14	50	0,00	5,00	2,2800	1,20830
7.1_15	50	0,00	4,00	1,7600	1,16476
7.1_16	50	0,00	4,00	1,8000	1,25831
7.1_17	50	0,00	4,00	2,0000	1,29099
7.1_18	50	0,00	4,00	1,6400	1,03602
7.1_19	50	0,00	4,00	1,7600	1,16476
			Μέσος όρος Υποκριτηρίου 7.1	1,8189	
7.2_1	48	0,00	4,00	1,7083	1,30148
7.2_2	48	0,00	4,00	1,7083	0,80645
7.2_3	48	0,00	4,00	2,2609	1,13688
7.2_4	48	0,00	3,00	1,6250	0,87539
7.2_5	48	0,00	4,00	2,0000	1,14208
7.2_6	48	0,00	3,00	1,7500	0,84699
7.2_7	48	0,00	4,00	2,6250	1,13492
7.2_8	48	0,00	4,00	1,9583	1,12208
7.2_9	48	0,00	3,00	1,9167	0,92861
7.2_10	48	0,00	4,00	1,7500	0,94409
7.2_11	48	0,00	3,00	1,3333	1,04950
			Μέσος όρος Υποκριτηρίου 7.2	1,8760	
	Συνολικός μέσος όρος του κριτηρίου Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό			1,8475	

Όπως φαίνεται παραπάνω, λίγο πιο βελτιωμένη σε σχέση με τα υπόλοιπα υποκριτήρια ήταν η αξιολόγηση για τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού. Ο συνολικός βαθμός ήταν 1,84 -σταθερά κάτω από τη βάση- και οι δυο επιμέρους μέσοι όροι για τα δυο υποκριτήρια ήταν 1,81 και 1,87 αντίστοιχα.

4.10 Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία

Η βαθμολογία των δράσεων και των υποκριτηρίων του όγδου κριτηρίου συνοψίζεται στον πίνακα 4.9.

Πίνακας 4.9: Συνολική βαθμολογία του κριτηρίου Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία (2 υποκριτήρια)

Υποκριτήριο	N	Μικρότερη τιμή	Μεγαλύτερη τιμή	Μέσος	ΤΑ
8.1_1	50	0,00	2,00	1,0000	0,64550
8.1_2	50	0,00	4,00	1,6400	1,07548
8.1_3	50	0,00	4,00	1,6000	1,04083
8.1_4	50	0,00	3,00	1,4800	1,00499
8.1_5	50	0,00	3,00	1,4800	0,91833
8.1_6	50	0,00	3,00	1,4400	1,00333
8.1_7	50	0,00	5,00	2,0400	1,30639
8.1_8	50	0,00	4,00	1,1600	0,98658
8.1_9	50	0,00	4,00	1,8696	1,21746
8.1_10	50	0,00	3,00	1,2500	0,98907
			Μέσος όρος Υποκριτηρίου 8.1	1,4960	
8.2_1	50	0,00	4,00	1,6000	1,11803
8.2_2	50	0,00	4,00	1,4800	1,04563
8.2_3	50	0,00	4,00	1,1600	0,89815
8.2_4	50	0,00	4,00	1,2800	1,02144
8.2_5	50	0,00	4,00	1,1200	1,05357
8.2_6	50	0,00	4,00	1,4800	1,32665
8.2_7	50	0,00	4,00	1,6000	1,19024
8.2_8	50	0,00	4,00	1,3200	1,14455
			Μέσος όρος Υποκριτηρίου 8.2	1,3800	
	Συνολικός μέσος όρος του κριτηρίου: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία			1,4380	

Όπως φαίνεται παραπάνω, ο μέσος για το σύνολο του κριτηρίου ήταν χαμηλός (1,43), όπως ήταν και οι αντίστοιχοι μέσοι στα υποκριτήρια αυτού του άξονα (1,49 και 1,38).

4.11 Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα

Τέλος, ο πίνακας 4.10 δείχνει τη συνολική βαθμολογία για το κριτήριο: Κύρια αποτελέσματα, το οποίο επίσης είχε δύο υπο-κριτήρια.

Πίνακας 4.10: Συνολική βαθμολογία του κριτηρίου Κύρια αποτελέσματα (2 υποκριτήρια)

Υποκριτήριο	N	Μικρότερη τιμή	Μεγαλύτερη τιμή	Μέσος	ΤΑ
9.1_1	50	0,00	4,00	2,2000	1,04083
9.1_2	50	0,00	4,00	2,1200	1,01325
9.1_3	50	0,00	4,00	1,8800	1,05357
9.1_4	50	0,00	4,00	1,9600	0,97809
9.1_5	48	0,00	4,00	1,8333	0,86811
9.1_6	50	0,00	4,00	1,6800	0,90000
			Μέσος όρος Υποκριτηρίου 9.1	1,9456	
9.2_1	50	0,00	4,00	1,6400	0,95219
9.2_2	50	0,00	4,00	1,8400	0,94340
9.2_3	50	0,00	4,00	1,7200	1,06145
9.2_4	50	0,00	4,00	1,6400	0,95219
9.2_5	50	0,00	4,00	2,0000	1,04083
9.2_6	50	0,00	4,00	1,7600	0,96954
9.2_7	50	0,00	4,00	1,9200	1,03763
9.2_8	50	0,00	3,00	1,4800	1,00499
9.2_9	50	0,00	4,00	1,6000	1,08012
9.2_10	50	0,00	4,00	1,8800	1,01325
9.2_11	50	1,00	4,00	1,8800	0,88129
9.2_12	50	0,00	3,00	1,8800	0,88129
9.2_13	50	0,00	3,00	1,5600	0,71181
9.2_14	50	1,00	4,00	1,8800	0,92736
9.2_15	50	1,00	4,00	1,8000	0,91287
			Μέσος όρος Υποκριτηρίου 9.2	1,7653	
	Συνολικός μέσος όρος του κριτηρίου: Κύρια αποτελέσματα			1,8554	

Στο τελευταίο κριτήριο ο μέσος ήταν 1,85, σταθερά κάτω από τη βάση της εξαβάθμιας κλίμακας. Οι επιμέρους μέσοι στα δυο υποκριτήρια ήταν 1,96 και 1,76 αντίστοιχα.

4.12 Σύνοψη αποτελεσμάτων

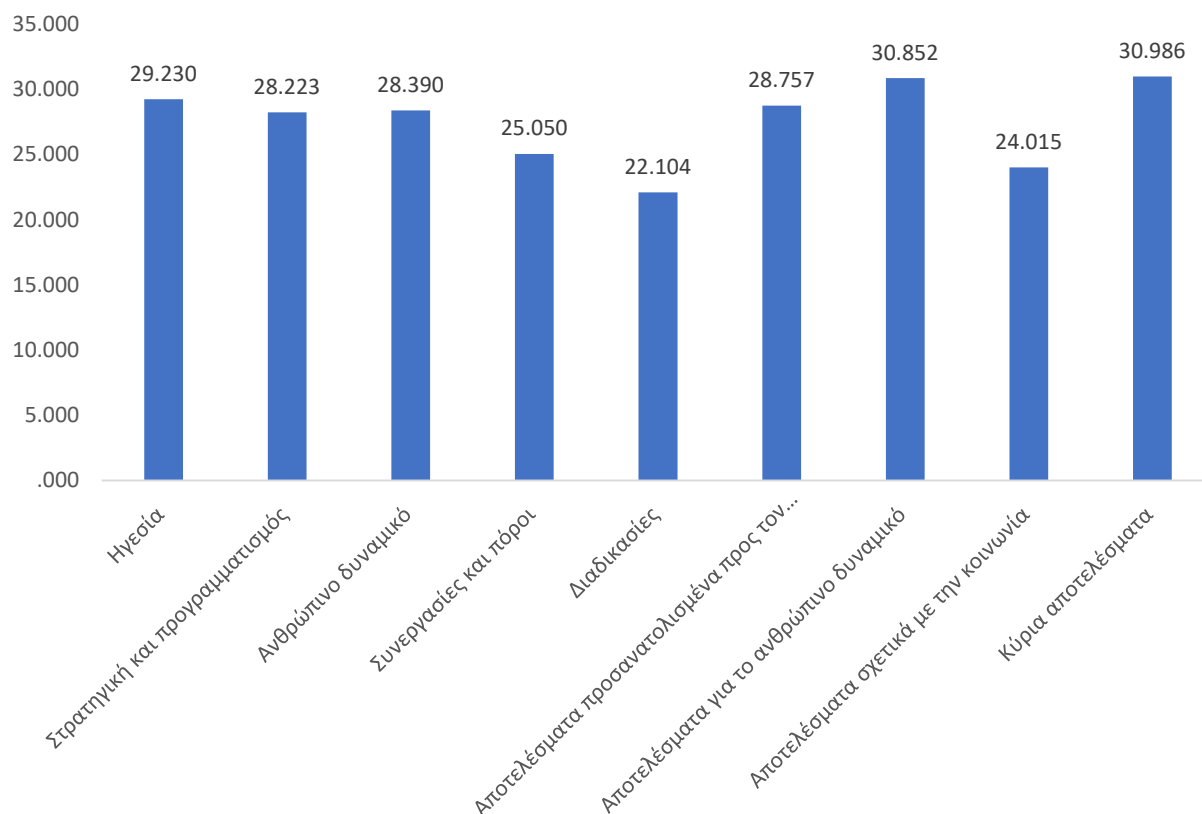
Ο πίνακας 4.11 και το διάγραμμα 4.4 συνοψίζουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της ΔΟΥ Χαλκίδας με βάση το ΚΠΑ, αντιστοιχίζοντας τα

αποτελέσματα σύμφωνα με τον οδηγό εφαρμογής του, ο οποίος μετατρέπει την κλίμακα του ερωτηματολογίου που παίρνει τιμές από 0-5 στην κλίμακα 0-100.

Πίνακας 4.11: Σύνοψη αποτελεσμάτων

Κριτήριο	Βαθμολογία
Ηγεσία	
Υποκριτήριο 1.1: Σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, τις αξίες και το όραμα της.	34,40
Υποκριτήριο 1.2: Τι κάνει η ηγεσία για να αναπτύξει και να εφαρμόσει το σύστημα διοίκησης απόδοσης και αλλαγής.	28,77
Υποκριτήριο 1.3: Τι κάνει η ηγεσία για να υποκινήσει και να υποστηρίξει τους υπαλλήλους και να δράσει ως πρότυπο ρόλου.	27,46
Υποκριτήριο 1.4: Πώς η ηγεσία διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να εξασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες.	26,54
Συνολικός μέσος όρος του κριτηρίου: Ηγεσία	29,23
Στρατηγική και προγραμματισμός	
Υποκριτήριο 2.1: Τι κάνει η ΔΟΥ για να συλλέξει πληροφορίες σχετικές με τις τωρινές ή τις μελλοντικές ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία της.	28,50
Υποκριτήριο 2.2: Τι κάνει η ΔΟΥ για να αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιήσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία της και τους διαθέσιμους πόρους.	27,14
Υποκριτήριο 2.3: Τι κάνει η ΔΟΥ για να εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη την οργάνωση.	31,66
Υποκριτήριο 2.4: Τι κάνει η ΔΟΥ για να σχεδιάσει, εφαρμόσει και επικαιροποιήσει το πρόγραμμα για τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία.	26,13
Συνολικός μέσος όρος του κριτηρίου: Στρατηγική και προγραμματισμός	28,22
Ανθρώπινο Δυναμικό	
Υποκριτήριο 3.1: Τι κάνει η ΔΟΥ για να προγραμματίσει, διοικήσει και βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της.	30,59
Υποκριτήριο 3.2: Τι κάνει η ΔΟΥ για να προσδιορίσει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας τους ατομικούς στόχους με αυτούς της οργάνωσης.	27,37
Υποκριτήριο 3.3: Τι κάνει η ΔΟΥ για να ενεργοποιήσει την ανάπτυξη ανοιχτού διαλόγου.	27,22
Συνολικός μέσος όρος του κριτηρίου: Ανθρώπινο δυναμικό	28,39
Συνεργασίες και πόροι	
Υποκριτήριο 4.1: Τι κάνει η ΔΟΥ για να αναπτύσσει και να υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας.	21,01
Υποκριτήριο 4.2: Τι κάνει η ΔΟΥ για να αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πολίτες / πελάτες.	20,84
Υποκριτήριο 4.3: Τι κάνει η ΔΟΥ για να διαχειρίζεται τα οικονομικά.	25,91

Υποκριτήριο 4.4: Τι κάνει η ΔΟΥ για να διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση.	30,39
Υποκριτήριο 4.5: Τι κάνει η ΔΟΥ για να διαχειρίζεται την τεχνολογία.	26,93
Υποκριτήριο 4.6: Τι κάνει η ΔΟΥ για να διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις της.	25,61
Συνολικός μέσος όρος του κριτηρίου: Συνεργασίες και πόροι	25,05
Διαδικασίες	
Υποκριτήριο 5.1: Προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και εισάγει καινοτομίες στις διαδικασίες σε συνεχή βάση, εμπλέκοντας τα ενδιαφερόμενο μέρη.	24,55
Υποκριτήριο 5.2: Αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα προσανατολισμένα προς τον πολίτη / πελάτη.	22,82
Υποκριτήριο 5.3: Συντονίζει τις διαδικασίες στο σύνολο της οργάνωσης και με άλλες σχετικές οργανώσεις.	18,97
Συνολικός μέσος όρος του κριτηρίου: Διαδικασίες	22,10
Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη	
Υποκριτήριο 6.1: Αποτελέσματα των μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών/ πελατών.	32,73
Υποκριτήριο 6.2: Δείκτες που αφορούν μετρήσεις για τους πολίτες/ πελάτες.	24,78
Συνολικός μέσος όρος του κριτηρίου: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη	28,76
Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό	
Υποκριτήριο 7.1: Αποτελέσματα μέτρησης της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και της υποκίνησης.	30,38
Υποκριτήριο 7.2: Δείκτες αποτελεσματικότητας ανθρώπινου δυναμικού.	31,33
Συνολικός μέσος όρος του κριτηρίου: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό	30,85
Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία	
Υποκριτήριο 8.1: Ποια αποτελέσματα έχει επιτύχει η ΔΟΥ για να ανταποκριθεί στις ανάγκες της κοινωνίας σε σχέση με τα αποτελέσματα των κοινωνικών μετρήσεων όπως τα αντιλαμβάνονται οι εμπλεκόμενοι πολίτες.	24,98
Υποκριτήριο 8.2: Ποια αποτελέσματα έχει επιτύχει η ΔΟΥ για να ανταποκριθεί στις ανάγκες της κοινωνίας σε σχέση με δείκτες κοινωνικής απόδοσης.	23,05
Συνολικός μέσος όρος του κριτηρίου: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία	24,01
Κύρια αποτελέσματα	
Υποκριτήριο 9.1: Εξωτερικές επιδόσεις ΔΟΥ : εκροές και αποτελέσματα σε στόχους.	32,49
Υποκριτήριο 9.2: Εσωτερικές επιδόσεις ΔΟΥ: επίπεδο της αποδοτικότητας.	29,48
Συνολικός μέσος όρος του κριτηρίου: Κύρια αποτελέσματα	30,99
Συνολική βαθμολογία όλων των κριτηρίων	27,51



Διάγραμμα 4.4: Συνολικά αποτελέσματα της εφαρμογής του ΚΠΑ στη ΔΟΥ Χαλκίδας (ανά πεδίο)

Χρησιμοποιώντας τη φόρμα ανάλυσης των δεδομένων που περιλαμβάνεται στον οδηγό του ΚΠΑ, τα αποτελέσματα για τη ΔΟΥ Χαλκίδας απεικονίζονται στο διάγραμμα 4.5. Ειδικότερα, με πορτοκαλί χρώμα φαίνεται η επίδοση της συγκεκριμένης ΔΟΥ στα 9 κριτήρια του εργαλείου.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ 1-5: Κριτήρια Προϋποθέσεων						
ΦΑΣΗ ΚΥΚΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΠΟΥ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΕΙ ΣΕ ΚΑΘΕ ΦΑΣΗ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Κριτήριο 1	Κριτήριο 2	Κριτήριο 3	Κριτήριο 4	Κριτήριο 5
–	Έλλειψη δραστηριότητας ή έλλειψη πληροφορίας στο συγκεκριμένο πεδίο Βαθμός 0-10	0-10	0-10	0-10	0-10	0-10
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	Υπαρξη προγραμματισμού για την πραγματοποίηση δράσεων Βαθμός 11-30	11-30	11-30	11-30	11-30	11-30
ΕΚΤΕΛΕΣΗ	Υπαρξη προγραμματισμού και εφαρμογής δράσεων Βαθμός 31-50	31-50	31-50	31-50	31-50	31-50
ΕΛΕΓΧΟΣ	Υπαρξη προγραμματισμού, εφαρμογής και επιθεώρησης εφαρμογής δράσεων Βαθμός 51-70	51-70	51-70	51-70	51-70	51-70
ΑΝΑΔΡΑΣΗ	Υπαρξη προγραμματισμού, εφαρμογής, επιθεώρησης εφαρμογής δράσεων και τροποποίηση της λειτουργίας με βάση τα αποτελέσματα της επιθεώρησης Βαθμός 71-90	71-90	71-90	71-90	71-90	71-90
ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΥΚΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Υπαρξη συνεχούς ολοκληρωμένου βελτιωτικού κύκλου Ποιότητας (PDCA), καθώς και διαδικασιών μάθησης από τρίτους φορείς. Βαθμός 91-100	91-100	91-100	91-100	91-100	91-100

ΚΡΙΤΗΡΙΑ 6-9: Κριτήρια Αποτελεσμάτων				
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ Ή ΣΤΟΧΩΝ	Κριτήριο 6	Κριτήριο 7	Κριτήριο 8	Κριτήριο 9
Άπουσία μετρήσιμων αποτελεσμάτων ή έλλειψη πληροφορίας Βαθμός 0-10	0-10	0-10	0-10	0-10
Υπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν αρνητικές τάσεις ή αποκλίσεις από τους σχετικούς στόχους Βαθμός 11-30	11-30	11-30	11-30	11-30
Υπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν σταθερές τάσεις ή επιτυχία ορισμένων από τους σχετικούς στόχους Βαθμός 31-50	31-50	31-50	31-50	31-50
Υπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν τάσεις βελτίωσης ή επιτυχία στους περισσότερους από τους σχετικούς στόχους Βαθμός 51-70	51-70	51-70	51-70	51-70
Υπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν σημαντική πρόοδο ή επιτυχία σε όλους τους σχετικούς στόχους Βαθμός 71-90	71-90	71-90	71-90	71-90
Υπαρξη άριστων αποτελεσμάτων διαχρονικά. Όλοι οι σχετικοί στόχοι επιτυγχάνονται. Πραγματοποιούνται θετικές συγκριτικές αξιολογήσεις με ομοειδείς οργανισμούς. Βαθμός 91-100	91-100	91-100	91-100	91-100

Διάγραμμα 4.5: Συνολικά αποτελέσματα της εφαρμογής του ΚΠΑ στη ΔΟΥ Χαλκίδας (ανά κριτήριο), με πορτοκαλί χρώμα είναι η επίδοση του οργανισμού.

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

5.1 Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας διατριβής ήταν να αξιολογήσει τη συνολική απόδοση και λειτουργία της ΔΟΥ Χαλκίδας στην Ελλάδα, χρησιμοποιώντας το μοντέλο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ). Ειδικότερα, η εργασία προσέγγισε τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποιο είναι το επίπεδο της υφιστάμενης διοικητικής και επιχειρησιακής λειτουργίας της ΔΟΥ Χαλκίδας;
- Ποιο είναι το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών της ΔΟΥ Χαλκίδας;
- Ποιες προτάσεις για βελτίωση μπορούν να παρατεθούν ως προς τη ΔΟΥ Χαλκίδας με στόχο την συνολική αναβάθμιση των υπηρεσιών της και την καλύτερη προσέγγιση των αναγκών των πολιτών;

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα μοντέλο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που αναπτύχθηκε από τον δημόσιο τομέα για το δημόσιο τομέα, εμπνευσμένο από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management – EFQM) (Υπουργείο Εσωτερικών, 2015). Με βάση το μοντέλο, τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωσιακή απόδοση βασίζονται σε εννέα παράγοντες, ήτοι: 1) ηγεσία, 2) στρατηγική και προγραμματισμός, 3) ανθρώπινο δυναμικό, 4) συνεργασίες και πόροι, 5) διαδικασίες, 6) αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη, 7) αποτελέσματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, 8) αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνική ευθύνη, και 9) κύρια αποτελέσματα

απόδοσης. Τα πέντε πρώτα κριτήρια αφορούν προϋποθέσεις, ενώ τα υπόλοιπα τέσσερα αφορούν αποτελέσματα. Το κάθε ένα από αυτά τα κριτήρια περιέχει ένα αριθμό υπο-κριτηρίων, τα οποία συνολικά φτάνουν τα 28 και με βάση αυτά γίνεται η αξιολόγηση των δημόσιων οργανισμών.

Η εφαρμογή του μοντέλου στη ΔΟΥ Χαλκίδας έδειξε ότι σε γενικές γραμμές τόσο η υφιστάμενη διοικητική και επιχειρησιακή λειτουργία της ΔΟΥ όσο και το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών της κινείται σε μέτρια με χαμηλά επίπεδα, εγείροντας προβληματισμούς για τη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Πιο αναλυτικά, η συνολική βαθμολογία στο ΚΠΑ της ΔΟΥ Χαλκίδας στην κλίμακα 0-100 ήταν 27. Όσον αφορά τα κριτήρια προϋποθέσεων (1-5), και μεταφέροντας τα αποτελέσματα στα στάδια του κύκλου ποιότητας (προγραμματισμός, εκτέλεση, έλεγχος, ανάδραση, ολοκληρωμένη εφαρμογή κύκλου ποιότητας), η συγκεκριμένη υπηρεσία βρίσκεται στην αρχική φάση του προγραμματισμού, και μάλιστα αυτό ισχύει και για τα πέντε κριτήρια. Παράλληλα, και στο επίπεδο επίτευξης των αποτελεσμάτων η έρευνα έδειξε ότι η συγκεκριμένη ΔΟΥ κινείται ανάμεσα στην ύπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν αρνητικές τάσεις ή αποκλίσεις από τους σχετικούς στόχους (αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη και αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία) και σε αποτελέσματα που δείχνουν σταθερές τάσεις ή επιτυχία ορισμένων από τους σχετικούς στόχους (αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό και κύρια αποτελέσματα).

Τα παραπάνω δείχνουν την έλλειψη πελατο-κεντρικής φιλοσοφίας που έχει η ΔΟΥ Χαλκίδας, αλλά και την ελλιπή συνεισφορά της στη βελτίωση της ζωής της τοπικής κοινωνίας. Αυτές είναι ιδιαίτερα κρίσιμες αδυναμίες που καλούν τους υπεύθυνους φορείς να λάβουν μέτρα για την αντιμετώπιση του προβλήματος. Πιθανώς, τα συγκεκριμένα αποτελέσματα να αναδεικνύουν τη γενικότερη αδυναμία του ελληνικού δημόσιου τομέα να προσφέρει υπηρεσίες στους πολίτες που να ικανοποιούν τις ανάγκες τους και να διευκολύνουν την καθημερινότητά τους. Αυτό υποστηρίζεται και από άλλες έρευνες που χρησιμοποίησαν το ΚΠΑ

στην Ελλάδα, κυρίως στον χώρο της υγείας, όπως αυτή του Ευκαρπίδη (2016). Από την άλλη πλευρά, θετικό είναι το γεγονός ότι τα αποτελέσματα για τους εργαζομένους της ΔΟΥ κινούνται υψηλότερα, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχει χώρος για βελτίωση.

5.2 Προτάσεις για βελτίωση για τη ΔΟΥ Χαλκίδας

Για κάθε ένα από τα κριτήρια προϋποθέσεων του ΚΠΑ προτείνονται τα εξής:

Ηγεσία:

Η ΔΟΥ πρέπει να αναπτύξει ένα σαφές όραμα το οποίο πρέπει να μεταφερθεί στους εργαζομένους της. Η ανώτερη διοίκηση πρέπει να λειτουργεί ως πρότυπο για τους υφισταμένους και με βάση συγκεκριμένες αξίες όπως: διαφάνεια, σεβασμός στο πολίτη και στις ανάγκες του, σωστή διαχείριση των δημόσιων οικονομικών. Παράλληλα, προτείνεται η παροχή κινήτρων προς τους υπαλλήλους της υπηρεσίας με στόχο τη βελτίωση της απόδοσής τους.

Στρατηγική και προγραμματισμός:

Προτείνεται η εκπόνηση τριετούς στρατηγικού σχεδίου που θα υποδεικνύει τους μελλοντικούς στόχους του οργανισμού και τους τρόπους επίτευξής τους. Οι στόχοι θα αφορούν τον γενικότερο εκσυγχρονισμό της υπηρεσίας όπως για παράδειγμα τη χρήση καινοτομικών μοντέλων εξυπηρέτησης των φορολογουμένων μέσω κινητών τηλεφώνων.

Ανθρώπινο δυναμικό:

Στο επίπεδο των προσλήψεων των εργαζομένων η ΔΟΥ Χαλκίδας δεν μπορεί να κάνει πολλά πράγματα γιατί αυτές ορίζονται από την κεντρική διοίκηση και γίνονται μέσω ΑΣΕΠ. Ο οργανισμός όμως μπορεί να επενδύσει συστηματικά στην επιμόρφωση του προσωπικού σε θέματα πληροφορικής και οικονομικής διαχείρισης, να διεξάγει έρευνες ικανοποίησης του προσωπικού και να

δημιουργήσει ένα κλίμα ανοιχτής επικοινωνίας και διαλόγου μεταξύ των εργαζομένων, το οποίο ενισχύει τη λήψη πρωτοβουλιών.

Συνεργασίες και πόροι

Με βάση αυτό το κριτήριο προτείνεται η θέσπιση συνεργασιών με άλλες ΔΟΥ της χώρας για ανταλλαγή πληροφοριών και τεχνογνωσίας, έχοντας πάντα ως στόχο την αρτιότερη εξυπηρέτηση του πολίτη. Επίσης, προτείνεται η σύναψη συνεργασιών με εταιρείες τεχνολογικών εφαρμογών για τη συνεχή αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Διαδικασίες:

Τέλος, προτείνεται η διεξαγωγή έρευνας για τον προσδιορισμό των αναγκών των πολιτών με στόχο να δημιουργηθούν υπηρεσίες -ή να τροποποιηθούν οι υπάρχουσες- με βάση τις ανάγκες τους. Η έρευνα θα βοηθήσει τη ΔΟΥ να δημιουργήσει μια πελατο-κεντρική φιλοσοφία, που στην παρούσα φάση δεν υπάρχει.

Σε γενικές γραμμές, το Ελληνικό δημόσιο πρέπει να χρησιμοποιεί συστηματικότερα εργαλεία ΔΟΠ όπως είναι το ΚΠΑ. Η χρήση τους θα βοηθήσει στη συνολική αναβάθμιση των δημόσιων υπηρεσιών, σε μια προσπάθεια σύγκλισης με τις αναπτυγμένες οικονομίες της Βόρειας Ευρώπης. Η χρήση όμως του ΚΠΑ δεν μπορεί να είναι αποσπασματική. Πρέπει να εφαρμόζεται σε συνεχή βάση, να προσφέρει μετρήσιμα αποτελέσματα και ανατροφοδότηση με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων οργανισμών. Η χρήση του ΚΠΑ υπογραμμίζει την ανάγκη της γενικότερης υιοθέτησης των σύγχρονων αρχών του μάνατζμεντ από τον εγχώριο δημόσιο τομέα.

Εν κατακλείδι, η παρούσα διατριβή προσφέρει περαιτέρω υποστήριξη στα αποτελέσματα ερευνών όπως αυτά των Thijs&Staes (2005), Matei&Lazăr(2011),

Tomazenič, Seljak&Aristovnik (2016), Τσιόκα και συν. (2016) και Ευκαρπίδη (2016) που αναδεικνύουν τη χρησιμότητα του ΚΠΑ για την αξιολόγηση των δημόσιων οργανισμών, καθιστώντας το ως ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία της ΔΟΠ, που προσαρμόζεται εύκολα στις ιδιαιτερότητες της εκάστοτε υπηρεσίας.

5.3 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Σε σχέση και με τους ερευνητικούς περιορισμούς της διατριβής, οι προτάσεις για μελλοντικές έρευνες περιλαμβάνουν τα εξής:

- Δεδομένου ότι χρησιμοποιήθηκαν μόνο ποσοτικές ερευνητικές προσεγγίσεις, μελλοντικές έρευνες μπορούν να διεξάγουν και προσωπικές συνεντεύξεις με στελέχη της ΔΟΥ Χαλκίδας για να εξετάσουν το θέμα σε μεγαλύτερο βάθος.
- Άλλες έρευνες μπορούν να διανεύουν ερωτηματολόγια και στους πολίτες με σκοπό να γίνει μια διασταύρωση των αποτελεσμάτων με τα αντίστοιχα του ΚΠΑ.
- Μελλοντικές μελέτες μπορούν να αξιολογήσουν δύο ή περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες με διαφορετικό αντικείμενο με σκοπό να πραγματοποιηθούν συγκρίσεις.

Βιβλιογραφία

Ξένη:

- Aaker, D. A., Kumar, V., Day, G. S. (2004). *Marketing Research* (8th ed.). USA: Wiley and Sons.
- Abrunhosa, A., & Sá, P. M. E. (2008). Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry?. *Technovation*, 28(4), 208-221.
- Bouckaert, G. and Halligan, J. (2008), *Managing Performance: International Comparisons*, Routledge, Abingdon.
- Bouckaert, G., & Van Dooren, W. (2009). Performance measurement and management in public sector organizations. *Public management and governance*, 2, 151-164.
- Bryman, A., (2004) *Social Research Methods, Second edition*, New York: Oxford University Press.
- Charantimath, P. (2011). *Total quality management*. New Delhi, India: Dorling Kindersley (India).
- Doyle, P. (2000). *Value Based Marketing*. Chichester: Wiley and Sons.
- Ferrell, M., Hartline, D. (2011). *Marketing Strategy*. USA: Cengage Learning.
- Greiling, D. (2005). Performance measurement in the public sector: the German experience. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(7), 551-567.
- Jobber, D. (2004). *Principles and Practice of Marketing* (4th ed.). Berkshire: McGraw-Hill.

- Johnson, B. and Christensen, L. (2010) *Educational Research: Quantitative, Qualitative and Mixed Approaches*. 4th edn. London: Sage.
- Lee Rhodes, M., Biondi, L., Gomes, R., Melo, A. I., Ohemeng, F., Perez-Lopez, G., ... & Sutiyono, W. (2012). Current state of public sector performance management in seven selected countries. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(3), 235-271.
- Malhotra, N., Birks, D. (2003). *Marketing research: An applied Approach, 2nd European edition*. Harlow: Pearson Education.
- Malhotra, N., Birks, D. (2003). *Marketing research: An applied Approach, 2nd European edition*. Harlow: Pearson Education.
- Malhotra, N., Birks, D. (2006). *Marketing research: An applied Approach 3rd European edition*. Harlow: Pearson Education.
- Malhotra, N., Birks, D. (2006). *Marketing research: An applied Approach 3rd European edition*. Harlow: Pearson Education.
- Matei, L., & Lazăr, C. G. (2011). Quality Management and the Reform of Public Administration in Several States in South-Eastern Europe. Comparative Analysis. *Theoretical & Applied Economics*, 18(4).
- Mukherjee, P. (2010). *Total quality management*. New Delhi: PHI Learning.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination. *International journal of quality & reliability management*, 20(8), 901-918.
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public administration review*, 61(4), 414-423.
- Rea, L., Parker, R. (2005), *Designing and conducting survey research, a comprehensive guide*, 3^{ed} edition, San Francisco: Wiley and Sons.
- Robson, C. (2007). *The research of the real world, a tool for social scientists and professional researchers*, Athens: Gutenberg Publications.

- Saunders M., Lewis P. and Thornihill A. (2006), “*Research Methods for BusinessStudents*” 4th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009), “*Research Methods for business students*” 5th ed.. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Siddiqi, S., Masud, T. I., Nishtar, S., Peters, D. H., Sabri, B., Bile, K. M., & Jama, M. A. (2009). Framework for assessing governance of the health system in developing countries: gateway to good governance. *Health policy*, 90(1), 13-25.
- Staes, P., & Thijs, N. (2005). Quality management on the European agenda. *Eipascope*, (1), 33-41.
- Thijs, N., & Staes, P. (2010). From Self-Assessment to External Feedback: The CAF External Feedback: Labelling Effective CAF Users. *EIPAScope*, (1), 9-14.
- Tomaževič, N., Seljak, J., & Aristovnik, A. (2016). TQM in public administration organisations: an application of data envelopment analysis in the police service. *Total quality management & business excellence*, 27(11-12), 1396-1412.
- Wilson. A. (2003), *Marketing Research, An integrated approach*, Essex Pearson Education Limited.
- Wrenn, B., Stevens, R., Loudon, D. (2007). *Marketing research: text and cases*. New York: Haworth publications.

Ελληνική:

- Kotler, P., Keller, K., L., (2006), *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, 12^η Αμερικάνικη έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Αλετράς. Ζαχαράκη, Φ., Νιάκας, Δ. (2007), Ερωτηματολόγιο μέτρησης της ικανοποίησης των επισκεπτών των εξωτερικών ιατρείων οφθαλμολογικής κλινικής ελληνικού δημόσιου νοσοκομείου, *ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ*, 24(1):89-96.

Ευκαρπίδης, Α. (2016). Η εφαρμογή του ΚΠΑ στην αξιολόγηση της διοικητικής λειτουργίας και απόδοσης νοσηλευτικής υπηρεσίας: η περίπτωση ενός Γενικού Νοσοκομείου νησιωτικής περιοχής. *Ελληνικό Περιοδικό της Νοσηλευτικής Επιστήμης*, 9(3), σελ. 34-43.

Μπουραντάς Δ., (2002), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Τάτσης Ν. (2004), *Κοινωνιολογία, ιστορική εισαγωγή και θεωρητικές θεμελιώσεις*, Τόμος πρώτος, 7^η έκδοση, Αθήνα: εκδόσεις Οδυσσέας.

Τσιόκα Α., Παγκάκη Ε., Ευθυμιάδη Α. και συν. (2016). Πρωτόκολλο εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης ενός εργαλείου ποιότητας για τους δημόσιους οργανισμούς, στην Μ.Ε.Θ του Γ.Ν.Τρικάλων, με σκοπό την βελτίωση παροχών υγείας. *Ελληνικό Περιοδικό Περιεγχειρητικής Ιατρικής*, 14(a), σελ. 3-14.

Τσιότρας, Γ. (2000), *Βελτίωση Ποιότητας*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ (2015). Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης. Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

Κριτήριο 1: Ηγεσία

Σκεφτείτε τι κάνει η ηγεσία της οργάνωσης για να...

Υποκριτήριο 1.1

Δώσει μια σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της

Α/ Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου					
		(0)					
		Πολύ Λίγο					
		(1)					
		Λίγο					
		(2)					
Πολύ							
(3)							
Πάρα Πολύ							
(4)							
Απόλυτα							
(5)							
1	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης έχει προσδιορίσει την αποστολή της (ποιοι είναι οι στόχοι μας), το όραμα της (που θέλουμε να πάμε) με τη συμμετοχή και των άλλων εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της καθώς και των υπαλλήλων της;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης έχει καθορίσει τους στρατηγικούς στόχους και την εξειδίκευση τους σε επιχειρησιακούς στόχους και επίσης έχει διασφαλίσει την κοινοποίηση τους στους υπαλλήλους της και στους άλλους μετόχους;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης έχει καθορίσει πλαίσιο αξιών και συμπεριφοράς των υπαλλήλων της;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης και συνθήκες αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων κατά τον καθορισμό του οράματος, των αξιών, των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό αναθεωρεί περιοδικά η ηγεσία την αποστολή, το όραμα, τις αξίες, τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους, βάσει των αλλαγών του επιχειρησιακού περιβάλλοντος;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό επιλύονται τυχόν συγκρούσεις συμφερόντων με την παροχή των κατάλληλων οδηγιών ή παρεμβάσεων και γενικά με τη βελτίωση της επικοινωνίας με όλους τους υπαλλήλους καθώς και με άλλους εμπλεκόμενους φορείς στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης;	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 1.2

Διοικήσει την οργάνωση, την απόδοσή της και τη συνεχή βελτίωσή της

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		0	1	2	3	4	5
		Καθόλου		(0)			
		Πολύ Λίγο		(1)			
		Λίγο		(2)			
		Πολύ		(3)			
		Πάρα Πολύ		(4)			
		Απόλυτα		(5)			
1	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία αναπτύσσει ένα σύστημα διοίκησης διαδικασιών που να λαμβάνει υπόψη το στρατηγικό σχεδιασμό της δημόσιας οργάνωσης καθώς και τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στην λειτουργία της;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση εντοπίζει τις ανάγκες για αλλαγές στη δομή και στις ακολουθούμενες διοικητικές διαδικασίες ώστε να εξυπηρετείται η υλοποίηση των στόχων της;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό οι σκοποί και οι στόχοι της δημόσιας οργάνωσης προσδιορίζονται με συμφωνία μεταξύ των μετόχων, σύμφωνα με τις διαφοροποιημένες ανάγκες των πολιτών/πελατών;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό το πλαίσιο και περιβάλλον λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης, ευνοεί την ομαδική εργασία και τη διοίκηση έργων (projects);	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό η δραστηριότητα της Δημόσιας Οργάνωσης, είναι προσανατολισμένη στο να ικανοποιεί τις προσδοκίες και τις διαφοροποιημένες ανάγκες των προσώπων ή φορέων, που εξυπηρετούνται από αυτήν;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό οι Τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνιών συμβάλλουν στην άσκηση του εποπτικού ρόλου ή και στη βελτίωση των δυνατοτήτων ελέγχου και παρακολούθησης της λειτουργίας από την ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Κ.Π.Α., Ε.Φ.Ο.Μ., Ι.Σ.Ο.) ή ισορροπημένης βαθμολόγησης (Business Balanced Scorecard) ή μέτρησης της αποδοτικότητας της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης (π.χ. προβλέψεις Ν.3230/2004 και Ν.4369/2016)	0	1	2	3	4	5

8	Σε ποιο βαθμό αναγνωρίζονται, οριοθετούνται και κοινοποιούνται στο προσωπικό και στους εμπλεκόμενους στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, οι ανάγκες για αναδιοργάνωση και αλλαγή;	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 1.3

Υποκινήσει και να υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να λειτουργήσει ως πρότυπο

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση											
		Καθόλου	(0)	Πολύ Λίγο	(1)	Λίγο	(2)	Πολύ	(3)	Πάρα Πολύ	(4)	Απόλυτα	(5)
1	Σε ποιο βαθμό η δραστηριότητα της ηγεσίας, λειτουργεί ως παράδειγμα δράσης για το προσωπικό, σύμφωνα με τις αξίες και τους στόχους της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5						
2	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία, επανακαθορίζει τη στάση της, ανάλογα με τις συστάσεις και προτάσεις των υπαλλήλων;	0	1	2	3	4	5						
3	Σε ποιο βαθμό ενημερώνεται το προσωπικό για σημαντικά θέματα που απασχολούν τη Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5						
4	Σε ποιο βαθμό υποστηρίζεται, αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται τόσο η ατομική όσο και η ομαδική δράση, καθώς και οι προσπάθειες των υπαλλήλων, για την πραγματοποίηση των στόχων της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5						
5	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία ενθαρρύνει και δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την κατανομή καθηκόντων και την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών προς τους υπαλλήλους;	0	1	2	3	4	5						
6	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία δεσμεύεται να προωθήσει μια νοοτροπία καινοτομίας για συνεχή οργανωτική βελτίωση με τη συμμετοχή των υπαλλήλων;	0	1	2	3	4	5						
7	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούν οι υπάλληλοι επιμορφωτικές δράσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης και την ανάπτυξη των προσωπικών δεξιοτήτων τους;	0	1	2	3	4	5						
8	Με ποιο βαθμό επάρκειας αντιμετωπίζονται από την ηγεσία, οι ατομικές ανάγκες των υπαλλήλων;	0	1	2	3	4	5						
9	Σε ποιο βαθμό επιτυγχάνεται η ανατροφοδότηση	0	1	2	3	4	5						

όλων των εργαζομένων της οργάνωσης με σκοπό τη βελτίωση των ατομικών και ομαδικών αποδόσεων τους;



Υποκριτήριο 1.4

Διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις με την πολιτική ηγεσία και τους άλλους μετόχους

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση											
		Καθόλου	(0)	Πολύ Λίγο	(1)	Λίγο	(2)	Πολύ	(3)	Πάρα Πολύ	(4)	Απόλυτα	(5)
1	Σε ποιο βαθμό παρέχεται βοήθεια στην πολιτική ηγεσία για τον καθορισμό των δημόσιων πολιτικών που σχετίζονται με την οργάνωση;	0	1	2	3	4	5						
2	Σε ποιο βαθμό πραγματοποιούνται επαφές με την πολιτική ηγεσία, ώστε να υλοποιείται ανάλογα η διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής της στοχοθεσίας;	0	1	2	3	4	5						
3	Σε ποιο βαθμό αναπτύσσονται και διατηρούνται πάγιες ή τακτικές συνεργασίες με πολίτες, Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, ομάδες συμφερόντων, επιχειρήσεις, άλλες Δημόσιες Οργανώσεις κτλ;	0	1	2	3	4	5						
4	Σε ποιο βαθμό υπάρχει η συμμετοχή της πολιτικής ηγεσίας και εμπλεκόμενων φορέων στην ανάπτυξη συστήματος διοίκησης της οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5						
5	Σε ποιο βαθμό προσδιορίζονται οι σημαντικότερες υφιστάμενες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων και ενημερώνονται σχετικά οι εργαζόμενοι στην οργάνωση;	0	1	2	3	4	5						
6	Σε ποιο βαθμό σχεδιάζεται και υλοποιείται πολιτική για την ενίσχυση του ενδιαφέροντος της δημόσιας οργάνωσης για τα κοινά;	0	1	2	3	4	5						
7	Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται η δημόσια καταξίωση και αναγνώριση της υπηρεσίας από το κοινό, μέσω της ανάπτυξης εκστρατειών προβολής της δραστηριότητας και των υπηρεσιών που προσφέρει;	0	1	2	3	4	5						

8	Σε ποιο βαθμό υπάρχει συμμετοχή υπηρεσιακών παραγόντων σε επαγγελματικές ενώσεις, αντιπροσωπευτικούς οργανισμούς και ομάδες συμφερόντων;	0	1	2	3	4	5
---	--	---	---	---	---	---	---

Κριτήριο 2 Στρατηγική και Προγραμματισμός

Σκεφτείτε τι κάνει η οργάνωση για να...

Υποκριτήριο 2.1

Συλλέξει πληροφορίες για τις παρούσες και τις μελλοντικές ανάγκες των μετόχων καθώς και πληροφορίες σχετικές με τη διοίκηση

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου					(0)
		Πολύ Λίγο					(1)
		Λίγο					(2)
		Πολύ					(3)
		Πάρα Πολύ					(4)
		Απόλυτα					(5)
1	Σε ποιο βαθμό αναγνωρίζονται και καταγράφονται οι εμπλεκόμενοι στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό συγκεντρώνονται και αναλύονται συστηματικά πληροφορίες για τις ανάγκες και προσδοκίες των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης αλλά και για γενικότερες εξελίξεις (π.χ. κοινωνικά, οικονομικά, δημογραφικά, νομικά και άλλα στοιχεία);	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση αξιολογεί (και με κριτήρια κινδύνων - ευκαιριών) συστηματικά πληροφορίες, σχετικά με τις ανάγκες των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της;	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 2.2

Αναπτύξει την στρατηγική και τον προγραμματισμό λαμβάνοντας υπόψη τις πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	Απόλυτα
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Σε ποιο βαθμό μετατρέπεται η αποστολή και το όραμα της οργάνωσης σε στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους καθώς και δράσεις με βάση την ανάλυση κινδύνου;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό αξιολογείται και αναθεωρείται η λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης με εφαρμογή κριτηρίων κινδύνων και ευκαιριών και με αναγνώριση και παρακολούθηση των κρίσιμων παραγόντων λειτουργίας;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται η συμμετοχή των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της δημόσιας οργάνωσης κατά την ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες τους;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται τα ασκούμενα από τους υπαλλήλους καθήκοντα σε σχέση με τα παραγόμενα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις τους;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό υπάρχει εξισορρόπηση μεταξύ διατιθέμενων πόρων για την ικανοποίηση μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων προτεραιοτήτων και πιέσεων από την πλευρά των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό αναπτύσσεται πολιτική για την κοινωνική ευθύνη και ενσωμάτωση στη στρατηγική και τον προγραμματισμό της οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 2.3

Διαδώσει και να εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη δημόσια οργάνωση και να την αναθεωρεί σε τακτική βάση

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση						
		Καθόλου						(0)
		Πολύ Λίγο						(1)
		Λίγο						(2)
		Πολύ						(3)
		Πάρα Πολύ						(4)
		Απόλυτα						(5)
1	Σε ποιο βαθμό ο στρατηγικός προγραμματισμός εφαρμόζεται μέσα από τον καθορισμό προτεραιοτήτων και χρονοδιαγραμμάτων καθώς και το σχεδιασμό διαδικασιών και έργων;	0	1	2	3	4	5	
2	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται συστηματικά μέθοδοι μέτρησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα της δημόσιας οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5	
3	Σε ποιο βαθμό οι στρατηγικοί και οι επιχειρησιακοί στόχοι υλοποιούνται με συστηματικό σχεδιασμό και ανάθεση ευθυνών και καθηκόντων στις αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες και τους εργαζόμενους;	0	1	2	3	4	5	
4	Σε ποιο βαθμό η εφαρμοζόμενη επικοινωνιακή πολιτική επιτυγχάνει τη διάδοση των στόχων, των σχεδίων και των καθηκόντων της οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5	
5	Σε ποιο βαθμό αξιολογείται η ανάγκη για την αναθεώρηση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού καθώς και για την αναδιοργάνωση της δημόσιας διοίκησης;	0	1	2	3	4	5	

Υποκριτήριο 2.4

Σχεδιάσει, εφαρμόσει και επικαιροποιήσει το πρόγραμμα για την καινοτομία και την αλλαγή

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση											
		Καθόλου	(0)	Πολύ Λίγο	(1)	Λίγο	(2)	Πολύ	(3)	Πάρα Πολύ	(4)	Απόλυτα	(5)
1	Σε ποιο βαθμό αναπτύσσεται η εφαρμογή μιας νέας οργανωτικής κουλτούρας για καινοτομία, με έμφαση στην επιμόρφωση, τη συγκριτική μέτρηση ικανοτήτων και επιδόσεων και τα εργαστήρια μάθησης;	0	1	2	3	4	5						
2	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούνται συστηματικά οι ανάγκες για αλλαγή και προσαρμογή στις απαιτήσεις του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, και σχεδιάζονται οι ανάλογες δράσεις σε συνεργασία με τους εμπλεκόμενους φορείς στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5						
3	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται κάποιο σύστημα διοίκησης αλλαγών και καινοτομιών;	0	1	2	3	4	5						
4	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζονται οι απαραίτητοι πόροι για την υλοποίηση των αλλαγών που σχεδιάζονται;	0	1	2	3	4	5						
5	Σε ποιο βαθμό προωθείται η χρήση εργαλείων της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και να ενισχυθεί η διαφάνεια και η αλληλεπίδραση οργάνωσης πολίτη/πελάτη;	0	1	2	3	4	5						

Κριτήριο 3 Ανθρώπινο Δυναμικό

Σκεφτείτε τι κάνει η οργάνωση για να...

Υποκριτήριο 3.1

Προγραμματίζει, διοικεί και βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε συνάρτηση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση											
		Καθόλου	(0)	Πολύ Λίγο	(1)	Λίγο	(2)	Πολύ	(3)	Πάρα Πολύ	(4)	Απόλυτα	(5)
1	Σε ποιο βαθμό αναλύονται οι υφιστάμενες και οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5						
2	Σε ποιο βαθμό η πολιτική για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνει υπόψη μελλοντικές αρμοδιότητες και κοινωνικά κριτήρια;	0	1	2	3	4	5						
3	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται αντικειμενικά κριτήρια σχετικά με τις προσλήψεις, προαγωγές, αμοιβές, επιβραβεύσεις και κατανομή διοικητικών λειτουργιών;	0	1	2	3	4	5						
4	Σε ποιο βαθμό διασφαλίζεται η επάρκεια του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού ώστε να επιτυγχάνεται η αποστολή της οργάνωσης και η εξισορρόπηση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων;	0	1	2	3	4	5						
5	Σε ποιο βαθμό τα κριτήρια για την πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού αλλά και για τις ανταμοιβές, προαγωγές και εξασφαλίζουν ίση και δίκαιη αντιμετώπιση;	0	1	2	3	4	5						
6	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται περιγράμματα θέσεων εργασίας για την πρόσληψη και την εξέλιξη των υπαλλήλων της οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5						
7	Σε ποιο βαθμό παρέχεται η απαραίτητη κατάρτιση και το απαραίτητο πλαίσιο εργασίας στο ανθρώπινο δυναμικό που ασχολείται με την ανάπτυξη και τη λειτουργία υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και υπηρεσιών δικτύου;	0	1	2	3	4	5						

Υποκριτήριο 3.2

Προσδιορίζει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας τις ατομικές επιδιώξεις με τους σκοπούς της οργάνωσης

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	Απόλυτα
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Σε ποιο βαθμό αναγνωρίζονται οι απαιτούμενες ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό δημιουργείται συμφωνημένη πολιτική ανάπτυξης δεξιοτήτων σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο, λαμβάνοντας υπόψη ειδικές περιπτώσεις;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται η διαμόρφωση σύγχρονων προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης των υπαλλήλων της Δημόσιας Οργάνωσης με βάση τις υπάρχουσες και μελλοντικές υπηρεσιακές και ατομικές ανάγκες του προσωπικού;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό οι παλαιότεροι υπάλληλοι ή - και προϊστάμενοι της Δημόσιας Οργάνωσης βοηθούν ή καθοδηγούν τους νεότερους για την αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων τους;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό προωθείται η εσωτερική (εντός της Δημόσιας Οργάνωσης) ή η εξωτερική (σε άλλους φορείς) κινητικότητα των υπαλλήλων;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται σύγχρονες μέθοδοι επιμόρφωσης; (με χρήση πολυμέσων, κατάρτιση στο χώρο εργασίας, ηλεκτρονική μάθηση, μέσα κοινωνικής δικτύωσης)	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούνται οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες σε σχέση με το κόστος αλλά και το όφελος που προκύπτει;	0	1	2	3	4	5

8	Σε ποιο βαθμό εξετάζεται η αναγκαιότητα προώθησης της γυναικείας σταδιοδρομίας και η διαμόρφωση των απαραίτητων σχεδίων;	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 3.3

Ενεργοποιήσει τη συμμετοχή του προσωπικού μέσω της ανάπτυξης του ανοικτού διαλόγου και της ενίσχυσης του προσωπικού προκειμένου να ενισχυθεί η ευημερία του

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου		(0)			
		Πολύ Λίγο		(1)			
		Λίγο		(2)			
		Πολύ		(3)			
		Πάρα Πολύ		(4)			
		Απόλυτα		(5)			
1	Σε ποιο βαθμό επικρατεί στο Φορέα κλίμα ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου καθώς και ενθάρρυνσης της ομαδικής εργασίας;	0	1	2	3	4	5
2	Πραγματοποιούνται συσκέψεις της ηγεσίας της δημόσιας οργάνωσης με υπαλλήλους και τους εκπροσώπους τους στα συνδικαλιστικά τους όργανα και αν ναι σε ποιο βαθμό κρίνονται τα αποτελέσματα τους ως σημαντικά στην προσπάθεια οργανωτικής βελτίωσης της δημόσιας οργάνωσης;	Αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό			Αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση		
		0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό δημιουργούνται οι προϋποθέσει για την υποβολή και προώθηση εισηγήσεων, πρωτοβουλιών, προτάσεων των υπαλλήλων;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό οι στόχοι της Δημόσιας Οργάνωσης και οι δείκτες μέτρησής τους, προσδιορίζονται με συμφωνία μεταξύ προϊσταμένων - υφισταμένων;	0	1	2	3	4	5
5	Αν διεξάγονται έρευνες ικανοποίησης του προσωπικού της Δημόσιας Οργάνωσης, σε ποιο βαθμό είναι αυτό ικανοποιημένο από τις συνθήκες εργασίας του;	Αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό			Αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση		
		0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό δίνεται έμφαση στις ανάγκες των κοινωνικά μειονεκτούντων εργαζομένων και των ΑμεΑ;	0	1	2	3	4	5

7	Σε ποιο βαθμό σχεδιάζεται και εφαρμόζεται πολιτική για μη μισθολογικές παροχές και επιβραβεύσεις στους υπαλλήλους;	0	1	2	3	4	5

Κριτήριο 4 Συνεργασίες και πόροι

Σκεφτείτε τι κάνει η οργάνωση για να...

Υποκριτήριο 4.1

Αναπτύξει και να διαχειριστεί συνεργασίες με άλλες ομοειδείς οργανώσεις

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου		(0)			
		Πολύ Λίγο		(1)			
		Λίγο		(2)			
		Πολύ		(3)			
		Πάρα Πολύ		(4)			
		Απόλυτα		(5)			
1	Σε ποιο βαθμό προσδιορίζεται η σημασία των στρατηγικών συνεργασιών της υπηρεσίας, με τους βασικούς συνεργάτες αυτής; (προμηθευτές, άλλες υπηρεσίες, προϊστάμενες αρχές κ.α.)	0	1	2	3	4	5
2	Ελέγχονται τα αποτελέσματα των συνεργασιών αυτών και αν ναι σε ποιο βαθμό αξιολογούνται ως ικανοποιητικά;	Αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό			Αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση		
		0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό είναι ξεκάθαρες οι ευθύνες και αρμοδιότητες κάθε πλευράς στην ανάπτυξη συνεργασιών;	0	1	2	3	4	5
4	Δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες για την ανταλλαγή καλών πρακτικών και την μετακίνηση υπαλλήλων μεταξύ της δημόσιας οργάνωσης και των δημόσιων ή ιδιωτικών φορέων που αποτελούν τους βασικούς συνεργάτες της και αν ναι κατά πόσο αυτή η διαδικασία κρίνεται αποτελεσματική;	Αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό			Αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση		
		0	1	2	3	4	5
5	Δημιουργούνται εξειδικευμένες συνεργασίες για την υλοποίηση συγκεκριμένου έργου και την ανάπτυξη και εφαρμογή κοινών projects με άλλους δημόσιους φορείς;	Αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό			Αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση		
		0	1	2	3	4	5

6	Δημιουργούνται και διαμορφώνονται κατά περίπτωση μακροχρόνιες συνεργασίες της δημόσιας οργάνωσης με φορείς του ιδιωτικού τομέα;	Αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό			Αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση		
		0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 4.2

Αναπτύξει και να εφαρμόσει συνεργασίες με τους πολίτες/πελάτες

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	(0)				
		Πολύ Λίγο	(1)				
		Λίγο	(2)				
		Πολύ	(3)				
		Πάρα Πολύ	(4)				
		Απόλυτα	(5)				
1	Σε ποιο βαθμό η δράση της Δημόσιας Οργάνωσης ενθαρρύνει την ενεργό και οργανωμένη συμμετοχή (συμβουλευτικά όργανα, σφυγμομετρήσεις σε διάφορα θέματα κτλ) των πολιτών στην διαδικασία λήψης αποφάσεων που αφορούν την λειτουργία της;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση είναι ανοικτή σε προτάσεις ή παράπονα των πολιτών και δημιουργεί τους κατάλληλους μηχανισμούς (ερωτηματολόγια, έρευνες κοινού, συμβουλευτικά όργανα με συμμετοχή πολιτών κτλ) για τη διαχείριση τους;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό υπάρχει οργανωμένη πολιτική ενημέρωσης- πληροφόρησης των πολιτών;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η διαφανής διοικητική δραστηριότητα της Δημόσιας Οργάνωσης (π.χ. με τη δημοσίευση ετήσιων αναφορών για τη λειτουργία της, με ανακοινώσεις στο διαδίκτυο κτλ);	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό προσδιορίζεται ο ρόλος των πολιτών/πελατών ως συν-παραγωγοί και συν-αξιολογητές των παρεχόμενων υπηρεσιών;	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 4.3

Διαχειρίζεται τα οικονομικά

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	(0)				
		Πολύ Λίγο	(1)				
		Λίγο	(2)				
		Πολύ	(3)				
		Πάρα Πολύ	(4)				
		Απόλυτα	(5)				
1	Σε ποιο βαθμό υπάρχει σύνδεση μεταξύ της χρήσης των οικονομικών πόρων και των στρατηγικών στόχων της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η διαφανής οικονομική διαχείριση, στο πλαίσιο της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η αποδοτική διαχείριση των οικονομικών πόρων της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό εισάγονται καινοτόμα συστήματα οικονομικού προγραμματισμού (πολλαπλοί ετήσιοι προϋπολογισμοί, πρόγραμμα για τους προϋπολογισμούς έργων, οικονομική διαχείριση σε επίπεδο έργου, προϋπολογισμός ανά μονάδα και όχι Κ.Α.Ε., κτλ);	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό ελέγχεται συστηματικά το κόστος παροχής των υπηρεσιών-προϊόντων προς το κοινό;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό η οικονομική διαχείριση είναι αποκεντρωμένη στις καθ' ύλην οργανικές μονάδες της Δημόσιας Οργάνωσης με παράλληλο κεντρικά επιτηρούμενο έλεγχο των δαπανών;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό οι αποφάσεις που ενέχουν κόστος αναλύονται στη λογική κόστους-οφέλους;	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό πραγματοποιείται ανάλυση των	0	1	2	3	4	5

	πιθανών κινδύνων και ευκαιριών των οικονομικών αποφάσεων;						
9	Σε ποιο βαθμό ενσωματώνονται στον προϋπολογισμό δεδομένα απόδοσης όπως πληροφορίες για τους στόχους παραγωγής και αποτελέσματος;	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 4.4

Διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση											
		Καθόλου	(0)	Πολύ Λίγο	(1)	Λίγο	(2)	Πολύ	(3)	Πάρα Πολύ	(4)	Απόλυτα	(5)
1	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούνται συστηματικά οι εξελίξεις (π.χ. νομοθεσία, νομολογία, επιστήμη) που είναι απαραίτητες για την υποβοήθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης και την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων της;	0	1	2	3	4	5						
2	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η αποτελεσματική χρήση της πληροφορίας-ενημέρωσης που έχει η Δημόσια Οργάνωση από το εξωτερικό της περιβάλλον;	0	1	2	3	4	5						
3	Σε ποιο βαθμό παρακολουθείται τακτικά και αξιολογείται η διαθεσιμότητα της πληροφορίας και η γνώση και εναρμονίζεται με το στρατηγικό προγραμματισμό της δημόσιας οργάνωσης καθώς και με τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών;	0	1	2	3	4	5						
4	Σε ποιο βαθμό λειτουργούν αποτελεσματικά, εσωτερικοί δίαυλοι ενημέρωσης και διάδοσης της διοικητικής πληροφόρησης, για να εξασφαλίζεται η πρόσβαση των υπαλλήλων στη διοικητική γνώση που είναι απαραίτητη για την εκτέλεση των καθηκόντων τους;	0	1	2	3	4	5						
5	Σε ποιο βαθμό οι διοικητικές πληροφορίες που παρέχει η Δημόσια Οργάνωση, είναι έγκυρες και παρουσιάζονται με φιλικό προς τον χρήστη τους τρόπο;	0	1	2	3	4	5						
6	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται ότι οι γνώσεις των υπαλλήλων παραμένουν στη Δημόσια Οργάνωση ακόμη κι αν αποχωρήσουν από αυτή;	0	1	2	3	4	5						

Υποκριτήριο 4.5

Διαχειρίζεται την τεχνολογία

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	(0)				
		Πολύ Λίγο	(1)				
		Λίγο	(2)				
		Πολύ	(3)				
		Πάρα Πολύ	(4)				
		Απόλυτα	(5)				
1	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται μια ολοκληρωμένη πολιτική εισαγωγής των νέων και καινοτόμων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών, σε όλες τις διαστάσεις της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται οι σύγχρονες τεχνολογίες στην καθημερινή λειτουργία; (π.χ. πρόσβαση σε Βάσεις Δεδομένων, εξ αποστάσεως εκπαίδευση κτλ)	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση επικοινωνεί με τους εμπλεκόμενους φορείς στη λειτουργία της με τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών; (π.χ. διαδίκτυο, ασύρματα δίκτυα, εσωτερικό δίκτυο κτλ)	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό η χρήση των ΤΠΕ συμβάλλουν στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες/πελάτες;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό παρακολουθείται και αξιολογείται το κόστος των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται με τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό αντιμετωπίζεται ο κοινωνικο-οικονομικός και περιβαλλοντικός αντίκτυπος των ΤΠΕ; (π.χ. διαχείριση αποβλήτων ηλεκτρονικού εξοπλισμού, μειωμένη προσβασιμότητα χρηστών χωρίς εξοικείωση με την τεχνολογία)	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 4.6

Διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις της

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	Απόλυτα
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Σε ποιο βαθμό οι υποδομές του φορέα εξασφαλίζουν κλίμα ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου καθώς και ενθάρρυνσης της ομαδικής εργασίας;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό η τοποθεσία που βρίσκεται το κτίριο στο οποίο στεγάζεται η Δημόσια Οργάνωση, διευκολύνει την πρόσβαση των υπαλλήλων της, αλλά και όσων έρχονται σε επαφή με αυτή;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται ένα περιβάλλον εργασίας που είναι ασφαλές, αποδοτικό και βοηθά στην καλύτερη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης αξιοποιώντας ανάλογα τους διατιθέμενους χώρους και τον υπάρχοντα εξοπλισμό;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό η χρήση και η συντήρηση των εγκαταστάσεων, του τεχνικού εξοπλισμού, των μεταφορικών μέσων και των ενεργειακών πόρων της Δημόσιας Οργάνωσης είναι αποδοτική, αποτελεσματική και συντελεί στην υλοποίηση των στόχων της και στην ικανοποίηση των υπαλλήλων της;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιητική η κτιριακή υποδομή όσον αφορά την κάλυψη των αναγκών πρόσβασης των υπαλλήλων και των εξυπηρετούμενων από τη Δημόσια Οργάνωση; (προβλέψεις ΑΜΕΑ, χώροι στάθμευσης, εσωτερικοί χώροι για ειδικές δραστηριότητες όπως καπνιστήριο, άθληση, κτλ)	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό υπάρχει ολοκληρωμένη πολιτική της Δημόσιας Οργάνωσης για τη διαχείριση των	0	1	2	3	4	5

	υποδομών της, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης αποβλήτων;						
--	--	--	--	--	--	--	--

Κριτήριο 5 Διαδικασίες

Σκεφτείτε τι κάνει η οργάνωση για να...

Υποκριτήριο 5.1

Προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και εισάγει καινοτομίες στις διαδικασίες σε συνεχή βάση, εμπλέκοντας τα ενδιαφερόμενα μέρη

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου					
		(0)					
		Πολύ Λίγο					
		(1)					
		Λίγο					
		(2)					
Πολύ							
(3)							
Πάρα Πολύ							
(4)							
Απόλυτα							
(5)							
1	Σε ποιο βαθμό ο προσδιορισμός, η περιγραφή, ανάλυση και αξιολόγηση των βασικών διοικητικών διαδικασιών - λειτουργιών της Δημόσιας Οργάνωσης είναι συνεχής και επαρκής;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό ανατίθεται η διαχείριση συγκεκριμένων διαδικασιών- λειτουργιών σε καθορισμένους υπαλλήλους και κατά πόσο αυτοί συμμετέχουν στη διαδικασία σχεδιασμού τους;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό η κατανομή των πόρων (άνθρωποι, εξοπλισμός, χρηματοδότηση κτλ) στις διαδικασίες - λειτουργίες, γίνεται ανάλογα με την συμβολή τους στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό πραγματοποιούνται αλλαγές στο κανονιστικό μέρος των διαδικασιών – λειτουργιών της δημόσιας οργάνωσης ώστε να επιτυγχάνεται η απλούστευση των διαδικασιών σε τακτική βάση;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν δείκτες μέτρησης για την παρακολούθηση, αξιολόγηση, και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διοικητικών διαδικασιών της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό αξιολογείται η επιρροή των εφαρμογών διαδικτύου και ηλεκτρονικής	0	1	2	3	4	5

	διακυβέρνησης στις διαδικασίες της Δημόσιας Οργάνωσης;						
7	Σε ποιο βαθμό λαμβάνονται υπόψη οι αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος της Δημόσιας Οργάνωσης, και των στόχων της κατά την αξιολόγηση-αναθεώρηση των βασικών διοικητικών διαδικασιών - λειτουργιών;	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται και αναθεωρούνται οι διαδικασίες βάσει της αποδοτικότητάς τους;	0	1	2	3	4	5
9	Σε ποιο βαθμό υπάρχει αξιοποίηση των καινοτομιών άλλων φορέων σε εθνικό και διεθνές επίπεδο για τη βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών-λειτουργιών της δημόσιας οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
10	Σε ποιο βαθμό αναλύονται και αντιμετωπίζονται οι παράγοντες που αποτελούν εμπόδιο στην ανάπτυξη καινοτομιών;	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 5.2

Αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση											
		Καθόλου	(0)	Πολύ Λίγο	(1)	Λίγο	(2)	Πολύ	(3)	Πάρα Πολύ	(4)	Απόλυτα	(5)
1	Σε ποιο βαθμό συμμετέχουν οι πολίτες στο σχεδιασμό και τη βελτίωση της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών;	0	1	2	3	4	5						
2	Σε ποιο βαθμό συμμετέχουν οι μέτοχοι στη διαμόρφωση των προτύπων ποιότητας ώστε να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους;	0	1	2	3	4	5						
3	Σε ποιο βαθμό συμμετέχουν οι πολίτες στην ανάπτυξη και το σχεδιασμό των διαύλων και μεθόδων επικοινωνίας τους με τη Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5						
4	Σε ποιο βαθμό διατίθεται η κατάλληλη και αξιόπιστη πληροφόρηση με στόχο την εξυπηρέτηση και υποβοήθηση των πολιτών;	0	1	2	3	4	5						
5	Σε ποιο βαθμό είναι εύκολα προσβάσιμες στο κοινό οι παρεχόμενες υπηρεσίες; (π.χ. διάθεση μέσω του διαδικτύου, διευρυμένο ωράριο κτλ)	0	1	2	3	4	5						
6	Σε ποιο βαθμό υπάρχει και λειτουργεί αποτελεσματικά, σύστημα διαχείρισης παραπόνων πολιτών, για τυχόν δυσλειτουργίες της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5						

Υποκριτήριο 5.3

Συντονίζει τις διαδικασίες στο σύνολο της οργάνωσης και με άλλες σχετικές οργανώσεις

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση											
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	Απόλυτα						
			(0)		(1)		(2)		(3)		(4)		(5)
1	Σε ποιο βαθμό προσδιορίζονται οι εταίροι της οργάνωσης με τους οποίους η τελευταία συνεργάζεται στην παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες;	0	1	2	3	4	5						
2	Σε ποιο βαθμό επιτυγχάνεται ο συντονισμός και η σύνδεση των διαδικασιών με τους βασικούς εταίρους στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα και τις ΜΚΟ;	0	1	2	3	4	5						
3	Σε ποιο βαθμό διευκολύνεται η ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ της οργάνωσης και των εταίρων της στην αλυσίδα παροχής υπηρεσιών;	0	1	2	3	4	5						
4	Σε ποιο βαθμό υλοποιείται η δημιουργία ομάδων εργασίας από τις συνεργαζόμενες οργανώσεις για την αντιμετώπιση προβλημάτων;	0	1	2	3	4	5						
5	Σε ποιο βαθμό αναπτύσσεται μια νοοτροπία διάχυσης της πληροφορίας και της γνώσης εντός της οργάνωσης, συντονίζοντας τις διαδικασίες στο σύνολο της οργάνωσης ή αναπτύσσοντας διατμηματικές διαδικασίες;	0	1	2	3	4	5						

Κριτήριο 6 Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη
 Μελετήστε ποια αποτελέσματα έχει επιτύχει η δημόσια οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών και πελατών μέσω των αποτελεσμάτων...

Υποκριτήριο 6.1

Των μετρήσεων της αντίληψης των πολιτών για την οργάνωση

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου					
		(0)					
		Πολύ Λίγο					
		(1)					
		Λίγο					
		(2)					
Πολύ							
(3)							
Πάρα Πολύ							
(4)							
Απόλυτα							
(5)							
1	Σε ποιο βαθμό κρίνετε την μεταχείριση των υποθέσεων των πολιτών από τη Δημόσια Οργάνωση ως φιλική και δίκαιη;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δραστηριότητα της Δημόσιας Οργάνωσης ευέλικτη στην αντιμετώπιση μεμονωμένων προβλημάτων των πολιτών;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις προληπτικές ενέργειες της Δημόσιας Οργάνωσης για να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πολιτών με τους οποίους συναλλάσσεται;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι η συμμετοχή των πολιτών στον σχεδιασμό της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών συμβάλλει στην ποιοτική αναβάθμισή τους; (π.χ. λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες τους;)	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε εύκολη την πρόσβαση στους χώρους στέγασης της Δημόσιας Οργάνωσης; (με τα ΜΜΜ, χώροι στάθμευσης, χώροι αναμονής πολιτών, ειδικές προβλέψεις Α.Μ.Ε.Α.)	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό είναι εύκολη η πρόσβαση των πολιτών στις υπηρεσίες που τους παρέχονται; (Π.χ. παρέχονται υπηρεσίες μιας στάσης ή παρέχονται υπηρεσίες με μεθόδους ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης μέσω του διαδικτύου)	0	1	2	3	4	5

7	Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες οι πληροφορίες που παρέχει η Δημόσια Οργάνωση (με κάθε διαθέσιμο μέσο) στους πολίτες, για διοικητικές υποθέσεις που τους αφορούν;	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό κρίνετε αξιόπιστες τις συμβουλές που παρέχει η Δημόσια Οργάνωση προς τους πολίτες, στο πλαίσιο της διαδικασίας διεκπεραίωσης υποθέσεων που τους αφορούν;	0	1	2	3	4	5
9	Σε ποιο βαθμό ανταποκρίνεται η οργάνωση στην παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τις εκάστοτε διαφορετικές ανάγκες των πολιτών σε σχέση με το φύλο, την ηλικία κτλ;	0	1	2	3	4	5
10	Σε ποιο βαθμό διενεργούνται έρευνες γνώμης των πολιτών/πελατών για την οργάνωση και τις παρεχόμενες από αυτή υπηρεσίες;	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 6.2

Των μετρήσεων της απόδοσης της οργάνωσης

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	Απόλυτα
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για θέματα που αφορούν την εικόνα της Δημόσιας Οργάνωσης προς το κοινό; (π.χ. αριθμός παραπόνων πολιτών, επίπεδο ικανοποίησης - εμπιστοσύνης των πολιτών για την εικόνα της Δημόσιας Οργάνωσης, τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες της, χρόνος αναμονής των πολιτών για την εξυπηρέτησή τους, απαιτούμενος χρόνος για τη διεκπεραίωση των υποθέσεών τους, επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού, θέματα επικοινωνίας και διαχείρισης κοινού, δείκτες για ειδικές κατηγορίες όπως φύλο, ηλικία, ΑΜΕΑ, τιμή κόστους των υπηρεσιών)	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι βρίσκεται το επίπεδο της Δημόσιας Οργάνωσης σε θέματα που αφορούν τη συμμετοχή των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της (πολίτες, άλλες Υπηρεσίες, επιχειρήσεις κτλ) στην διαδικασία σχεδιασμού και της παροχής διοικητικών προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και σχετικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για την αξιοποίηση προτάσεων των πολιτών για οργανωτικές βελτιώσεις;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για την αποτελεσματικότητα της χρήσης νέων και καινοτόμων μεθόδων, στην διαδικασία διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό έχουν προβλεφθεί πολιτικές για την παρακολούθηση συμμόρφωσης με δημοσιευμένα πρότυπα υπηρεσιών;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό βάσει μετρήσιμων στοιχείων	0	1	2	3	4	5

	διαπιστώνεται η ύπαρξη σφαλμάτων που οδηγούν στην επανεξέταση υποθέσεων και στην ανάκληση αποφάσεων;						
7	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως ικανοποιητική την προσπάθεια για τη βελτίωση της διαθεσιμότητας, ακρίβειας και διαφάνειας της πληροφόρησης που παρέχει η Δημόσια Οργάνωση προς τους πολίτες που συναλλάσσονται με αυτήν;	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι οι χρησιμοποιούμενοι διάλογοι επικοινωνίας ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ανάγκες των πολιτών/πελατών;	0	1	2	3	4	5
9	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι βρίσκεται το επίπεδο της διαθεσιμότητας και της ακρίβειας των παρεχόμενων πληροφοριών;	0	1	2	3	4	5

Κριτήριο 7 Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό

Μελετήστε τι έχει επιτύχει η δημόσια οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού της μέσω...

Υποκριτήριο 7.1

Των αποτελεσμάτων της μέτρησης της αντίληψης του ανθρώπινου δυναμικού για την οργάνωση

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	(0)				
		Πολύ Λίγο	(1)				
		Λίγο	(2)				
		Πολύ	(3)				
		Πάρα Πολύ	(4)				
		Απόλυτα	(5)				
1	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική τη συνολική απόδοση της οργάνωσης σε σχέση με το ευρύτερο περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργεί;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική τη συμμετοχή των πολιτών στη λήψη αποφάσεων για το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό γνωρίζουν οι υπάλληλοι της Δημόσιας Οργάνωσης τους στόχους της λειτουργίας της;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικό το επίπεδο ενημέρωσης του προσωπικού για πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων και την τήρηση της δεοντολογίας;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιητικός ο καταμερισμός αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπαλλήλων της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως αποτελεσματικό τον τρόπο διοίκησης της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιβραβεύονται οι ατομικές και ομαδικές προσπάθειες των υπαλλήλων από τη Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητικούς τους	0	1	2	3	4	5

	εσωτερικούς μηχανισμούς διαλόγου-επικοινωνίας στο πλαίσιο της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης;						
9	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματικές τις διοικητικές διαδικασίες που ακολουθεί η Δημόσια Οργάνωση στην καθημερινή της λειτουργία;	0	1	2	3	4	5
10	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητικές τις προσπάθειες διοικητικού εκσυγχρονισμού που καταβάλλει η Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5
11	Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιητικός ο χώρος στέγασης της Δημόσιας Οργάνωσης και το περιβάλλον εργασίας σε αυτήν;	0	1	2	3	4	5
12	Σε ποιο βαθμό διευκολύνει η Δημόσια Οργάνωση τους υπαλλήλους της, στην προσπάθεια αντιμετώπισης προσωπικών προβλημάτων;	0	1	2	3	4	5
13	Σε ποιο βαθμό το ωράριο λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης διευκολύνει την ικανοποίηση των προσωπικών και οικογενειακών αναγκών των υπαλλήλων	0	1	2	3	4	5
14	Σε ποιο βαθμό η πέραν του κανονικού ωραρίου εργασία σε ειδικές περιστάσεις, γίνεται όχι καταναγκαστικά, αλλά με την συναίνεση και προθυμία των υπαλλήλων;	0	1	2	3	4	5
15	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση αντιμετωπίζει αποτελεσματικά θέματα όπως η άνεση, η υγιεινή και η ασφάλεια στους χώρους εργασίας;	0	1	2	3	4	5
16	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους με βάση την αρχή της ισότητας;	0	1	2	3	4	5
17	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως ουσιαστικό μέσο υποκίνησης, τη συμμετοχή των υπαλλήλων, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για θέματα αποτελεσματικής λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5

18	Σε ποιο βαθμό το ισχύον σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, αποτελεί μέσο υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και βοηθά την προσπάθεια αποτελεσματικής λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
19	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση αναπτύσσει συστηματικά τις δυνατότητες, γνώσεις και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση και με τους στόχους που τίθενται; (π.χ. ανάπτυξη δεξιοτήτων πληροφορικής σε συνδυασμό με το στόχο για την αύξηση των ηλεκτρονικά παρεχόμενων υπηρεσιών)	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 7.2

Δεικτών αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση						
		Καθόλου						(0)
		Πολύ Λίγο						(1)
		Λίγο						(2)
		Πολύ						(3)
		Πάρα Πολύ						(4)
		Απόλυτα						(5)
1	Σε ποιο βαθμό καταγράφονται αδικαιολόγητες απουσίες του προσωπικού από τη Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5	
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι το προσωπικό υποπίπτει σε σφάλματα σχετικά με την υπηρεσιακή του συμπεριφορά;	0	1	2	3	4	5	
3	Σε ποιο βαθμό το προσωπικό υποβάλλει παράπονα για υπηρεσιακά θέματα;	0	1	2	3	4	5	
4	Σε ποιο βαθμό η απόδοση του προσωπικού μετριέται με τη χρήση δεικτών;	0	1	2	3	4	5	
5	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως επαρκή τη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών από το προσωπικό;	0	1	2	3	4	5	
6	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται συστηματικά τομείς όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων;	0	1	2	3	4	5	
7	Σε ποιο βαθμό το προσωπικό ανταποκρίνεται επαρκώς στις ανάγκες των πολιτών με τους οποίους συναλλάσσεται η Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5	
8	Σε ποιο βαθμό κρίνετε επαρκή την εναλλαγή καθηκόντων μέσα στη Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5	
9	Σε ποιο βαθμό υπάρχει πολιτική υποκίνησης με τη χρήση δεικτών για το προσωπικό;	0	1	2	3	4	5	
10	Σε ποιο βαθμό καταγράφονται οι συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ υπαλλήλων ή ομάδων εντός της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5	

11	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την εθελοντική συμμετοχή σε δραστηριότητες κοινωνικής ευθύνης που προωθεί η οργάνωση;	0	1	2	3	4	5

Κριτήριο 8 Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία

Σκεφτείτε τι επιτυγχάνει η οργάνωση σχετικά με την κοινωνική ευθύνη της, μέσω των αποτελεσμάτων των...

Υποκριτήριο 8.1

Μετρήσεις Αντίληψης

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου					
		(0)					
		Πολύ Λίγο					
		(1)					
		Λίγο					
		(2)					
Πολύ							
(3)							
Πάρα Πολύ							
(4)							
Απόλυτα							
(5)							
1	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το κοινό ενημερώνεται για συμβολή της Δημόσιας Οργάνωσης στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών της περιοχής εντός της οποίας δραστηριοποιείται;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δημόσια εικόνα της Δημόσιας Οργάνωσης ως θετική;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικά τα αποτελέσματα των επαφών και της συνεργασίας της δημόσιας οργάνωσης με τους τοπικούς κοινωνικούς φορείς;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητικές τις αλλαγές που επέρχονται στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, ως αποτέλεσμα της προσπάθειας ανταπόκρισης στις μεταβολές του κοινωνικού περιβάλλοντος;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επηρεάζει θετικά η λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, την οικονομία της περιοχής εντός της οποίας δραστηριοποιείται;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επηρεάζει θετικά η λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, την κοινωνία της περιοχής εντός της οποίας δραστηριοποιείται, λαμβάνοντας υπόψη την ποιότητα της δημοκρατικής συμμετοχής των πολιτών;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική την	0	1	2	3	4	5

	υποστήριξη των Α.Μ.Ε.Α. από τη Δημόσια Οργάνωση;						
8	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης για την προστασία του περιβάλλοντος; (προσπάθειες εξοικονόμησης ενέργειας, χρήση εναλλακτικών πηγών ενέργειας, διαχείριση αποβλήτων, συμμόρφωση σε περιβαλλοντικές προδιαγραφές, κ.τ.λ.)	0	1	2	3	4	5
9	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης είναι ανοικτή σε τρίτους και διαφανής;	0	1	2	3	4	5
10	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη δημοσιογραφική κάλυψη των δραστηριοτήτων της Δημόσιας Οργάνωσης από τα Μ.Μ.Ε.;	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 8.2							
Μετρήσεις απόδοσης σχετικά με την κοινωνία							
Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου (0)					
		Πολύ Λίγο (1)					
		Λίγο (2)					
		Πολύ (3)					
		Πάρα Πολύ (4)					
		Απόλυτα (5)					
1	Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ικανοποιητικές οι σχέσεις με άλλες Δημόσιες Οργανώσεις και κοινωνικούς φορείς;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ικανοποιητικές οι προσπάθειες που καταβάλλει η Δημόσια Οργάνωση για την αντιμετώπιση των προβλημάτων μειονεκτούντων ομάδων πληθυσμού;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την κάλυψη των θεμάτων της Δημόσιας Οργάνωσης από τα Μ.Μ.Ε.;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την συμβολή της Δημόσιας Οργάνωσης στο σχεδιασμό, τη χρηματοδότηση και την υλοποίηση διεθνών προγραμμάτων και τη συμμετοχή των εργαζομένων σε φιλανθρωπικές δραστηριότητες	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό ενθαρρύνει η Δημόσια Οργάνωση τους υπαλλήλους της, αλλά και τους πολίτες που έρχονται σε επαφή με αυτή να ασχολούνται με κοινωνικά ζητήματα και να δραστηριοποιούνται στο χώρο της κοινωνίας των πολιτών;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε παραγωγική την ανταλλαγή γνώσης και εμπειριών της Δημόσιας Οργάνωσης με κοινωνικούς φορείς;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση αναλαμβάνει πρωτοβουλίες πρόληψης κινδύνων	0	1	2	3	4	5

	υγείας και ατυχημάτων, για τους υπαλλήλους της, αλλά και για τους πολίτες με τους οποίους συναλλάσσεται;						
8	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση έχει δράσεις για τη διαχείριση των πόρων της και για την προστασία του περιβάλλοντος (ανακύκλωση, περιβαλλοντικά πρότυπα, ενέργεια κτλ);	0	1	2	3	4	5

Κριτήριο 9 Κύρια αποτελέσματα

Αποτίμηση των αποτελεσμάτων που έχουν επιτευχθεί από την οργάνωση σε σχέση με...

Υποκριτήριο 9.1

Τις εξωτερικές επιδόσεις: εκροές και αποτελέσματα σε στόχους

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	Απόλυτα
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως αποτελεσματική τη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, δηλαδή σε ποιο βαθμό επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν τεθεί;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία μετρήσεων;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποδοτική τη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης; (επίτευξη στόχων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος)	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματικούς τους οικονομικούς ελέγχους (εσωτερικούς ή εξωτερικούς) που διενεργούνται στη Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό κρίνετε θετικά τα αποτελέσματα συγκριτικών μετρήσεων με άλλους φορείς;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό η εφαρμογή καινοτομιών στις παρεχόμενες υπηρεσίες/προϊόντα συμβάλλει στη βελτίωση των εκροών της οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 9.2

Εσωτερικές επιδόσεις: επίπεδο της αποδοτικότητας

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	Απόλυτα
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων πλευρών στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μένουν ικανοποιημένοι οι εμπλεκόμενοι φορείς ως προς τη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, από την γενικότερη δραστηριότητά της;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματική τη δημιουργία συνεργασιών της Δημόσιας Οργάνωσης με τρίτους (άλλες Δημόσιες Οργανώσεις, ιδιώτες, κοινωνικούς φορείς);	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε επιτυχημένη την πολιτική για τη διοικητική βελτίωση και την εισαγωγή καινοτομιών στις παρεχόμενες από τη Δημόσια Οργάνωση υπηρεσίες και προϊόντα;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι έχει συμβάλει η εισαγωγή των νέων τεχνολογικών εφαρμογών της πληροφορικής και της επικοινωνίας, στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική την αποδοτικότητα των υφιστάμενων διαδικασιών - λειτουργιών της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι εκτελείται επιτυχώς ο προϋπολογισμός της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση βασίζεται για την λειτουργία της, σε ίδια έσοδα και πηγές χρηματοδότησή από την κοστολόγηση των παρεχόμενων από αυτήν υπηρεσιών;	0	1	2	3	4	5
9	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση ικανοποιεί τις οικονομικές απαιτήσεις των εμπλεκόμενων	0	1	2	3	4	5

	φορέων (αμοιβές στο προσωπικό, κοστολόγηση προϊόντων σε πολίτες, αμοιβές προμηθευτών - συνεργατών κτλ) στη λειτουργία της;						
10	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματική τη διαχείριση των πόρων της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
11	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματικές τις διαδικασίες οικονομικού ελέγχου που ακολουθούνται από τη Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5
12	Σε ποιο βαθμό κρίνετε θετική τη συμμετοχή της δημόσιας οργάνωσης καθώς και την ανάπτυξη και πιστοποίηση των πολιτικών και προτύπων ποιότητας;	0	1	2	3	4	5
13	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι ο τρόπος λειτουργίας της δημόσιας οργάνωσης συμβάλλει στην ορθολογική διαχείριση των οικονομικών της πόρων;	0	1	2	3	4	5
14	Σε ποιο βαθμό ανταποκρίνεται η ηγεσία στα αποτελέσματα των μετρήσεων των εσωτερικών επιδόσεων της οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
15	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητικές τις μετρήσεις των επιθεωρήσεων και των ελέγχων για τη λειτουργία της οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5

Παράρτημα Β

Αναλυτικοί Πίνακες

περιγραφικής στατιστικής

από το SPSS, ανά κριτήριο

DescriptiveStatistics

	N Statistic	Range Statistic	Minimu	Maximum Statistic	Mean Statistic	Std. Deviation Statistic	Variance Statistic	Skewness		Kurtosis	
			m Statistic					Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
1.1_1	50	3,00	1,00	4,00	2,0800	,89989	,810	,188	,337	-1,068	,662
1.1_2	50	4,00	,00	4,00	2,0800	1,06599	1,136	-,375	,337	-,822	,662
1.1_3	50	4,00	,00	4,00	2,3200	1,16829	1,365	-,185	,337	-,517	,662
1.1_4	50	4,00	,00	4,00	2,0800	1,10361	1,218	-,543	,337	-,632	,662
1.1_5	50	3,00	,00	3,00	1,8800	,87225	,761	-,528	,337	-,210	,662
1.1_6	50	4,00	,00	4,00	1,9200	,94415	,891	,164	,337	-,510	,662
1.2_1	50	3,00	,00	3,00	2,1200	,82413	,679	-,686	,337	-,003	,662
1.2_2	50	4,00	,00	4,00	2,0800	,85332	,728	-,157	,337	,466	,662
1.2_3	50	3,00	,00	3,00	1,6000	,98974	,980	-,158	,337	-,954	,662
1.2_4	50	3,00	,00	3,00	1,6000	1,06904	1,143	-,167	,337	-1,187	,662
1.2_5	48	4,00	,00	4,00	1,5417	1,16616	1,360	,315	,343	-,893	,674
1.2_6	50	5,00	,00	5,00	2,0800	1,20949	1,463	,418	,337	,021	,662
1.2_7	50	4,00	,00	4,00	1,0800	1,10361	1,218	,975	,337	,383	,662
1.2_8	50	5,00	,00	5,00	1,6800	1,20272	1,447	,509	,337	,658	,662
1.3_1	50	4,00	,00	4,00	1,8400	1,33034	1,770	,197	,337	-,949	,662
1.3_2	50	3,00	,00	3,00	1,4800	1,03490	1,071	,056	,337	-1,117	,662
1.3_3	50	4,00	,00	4,00	1,5600	1,03332	1,068	,295	,337	-,232	,662
1.3_4	50	3,00	,00	3,00	1,5600	1,03332	1,068	-,167	,337	-1,087	,662
1.3_5	50	4,00	,00	4,00	1,6000	1,14286	1,306	,000	,337	-,796	,662
1.3_6	50	4,00	,00	4,00	1,5200	1,18218	1,398	,105	,337	-,945	,662
1.3_7	50	4,00	,00	4,00	1,6800	1,13281	1,283	,146	,337	-,928	,662
1.3_8	50	5,00	,00	5,00	1,9600	1,29300	1,672	-,041	,337	-,349	,662
1.3_9	50	3,00	,00	3,00	1,6000	1,06904	1,143	-,167	,337	-1,187	,662
1.4_1	48	4,00	,00	4,00	1,8750	,98121	,963	-,304	,343	,222	,674
1.4_2	50	4,00	,00	4,00	2,1600	1,13137	1,280	-,151	,337	-,645	,662
1.4_3	50	3,00	,00	3,00	1,3600	1,06445	1,133	,277	,337	-1,120	,662
1.4_4	50	4,00	,00	4,00	1,9200	1,14000	1,300	-,010	,337	-,716	,662
1.4_5	50	3,00	,00	3,00	1,6400	,94242	,888	-,423	,337	-,639	,662
1.4_6	50	4,00	,00	4,00	1,3200	1,13281	1,283	,731	,337	-,323	,662
1.4_7	50	3,00	,00	3,00	1,1600	1,23487	1,525	,496	,337	-1,403	,662
1.4_8	50	3,00	,00	3,00	1,2800	,88156	,777	,153	,337	-,661	,662
2.1_1	50	4,00	,00	4,00	1,8400	,97646	,953	,060	,337	-,288	,662
2.1_2	50	4,00	,00	4,00	1,6400	1,10213	1,215	,010	,337	-,633	,662
2.1_3	50	4,00	,00	4,00	1,6400	1,13856	1,296	,071	,337	-,847	,662
2.2_1	48	3,00	,00	3,00	1,6667	,85883	,738	-,545	,343	-,200	,674
2.2_2	48	3,00	,00	3,00	1,6250	,95928	,920	-,071	,343	-,908	,674

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

2.2_3	48	3,00	,00	3,00	1,5833	,96389	,929	,051	,343	-,947	,674
2.2_4	48	3,00	,00	3,00	1,7917	,96664	,934	-,150	,343	-1,059	,674
2.2_5	48	4,00	,00	4,00	1,5833	1,12672	1,270	,342	,343	-,784	,674
2.2_6	48	4,00	,00	4,00	1,5000	1,09155	1,191	,307	,343	-,460	,674
2.3_1	50	3,00	,00	3,00	1,9600	,87970	,774	-,670	,337	-,026	,662
2.3_2	50	3,00	,00	3,00	1,9600	,96806	,937	-,761	,337	-,242	,662
2.3_3	50	4,00	,00	4,00	2,2000	1,06904	1,143	-,835	,337	-,034	,662
2.3_4	50	4,00	,00	4,00	1,5600	1,07210	1,149	,355	,337	-,487	,662
2.3_5	50	4,00	,00	4,00	1,8000	1,14286	1,306	-,103	,337	-,964	,662
2.4_1	48	4,00	,00	4,00	1,5833	,87113	,759	,942	,343	1,003	,674
2.4_2	50	3,00	,00	3,00	1,6000	,85714	,735	-,324	,337	-,424	,662
2.4_3	50	4,00	,00	4,00	1,4000	1,06904	1,143	,585	,337	-,169	,662
2.4_4	50	3,00	,00	3,00	1,3600	,89807	,807	,264	,337	-,587	,662
2.4_5	50	3,00	,00	3,00	1,8800	1,08119	1,169	-,560	,337	-,947	,662
3.1_1	50	3,00	,00	3,00	1,7600	,91607	,839	-,490	,337	-,421	,662
3.1_2	50	3,00	,00	3,00	1,6800	1,01900	1,038	-,513	,337	-,806	,662
3.1_3	50	4,00	,00	4,00	1,7200	1,12558	1,267	,048	,337	-,892	,662
3.1_4	50	3,00	,00	3,00	1,6000	,90351	,816	-,138	,337	-,678	,662
3.1_5	50	4,00	,00	4,00	1,7600	1,15281	1,329	,161	,337	-,575	,662
3.1_6	50	5,00	,00	5,00	2,2400	1,25454	1,574	,041	,337	-,496	,662
3.1_7	50	3,00	,00	3,00	1,8400	,84177	,709	-,112	,337	-,775	,662
3.2_1	48	4,00	,00	4,00	2,0417	1,11008	1,232	-,475	,343	-,682	,674
3.2_2	46	3,00	,00	3,00	1,6522	1,01582	1,032	-,302	,350	-,953	,688
3.2_3	48	3,00	,00	3,00	1,6667	,80776	,652	,187	,343	-,652	,674
3.2_4	48	4,00	,00	4,00	2,0833	1,00707	1,014	-,173	,343	-,930	,674
3.2_5	48	4,00	,00	4,00	1,7500	1,06191	1,128	,083	,343	-,608	,674
3.2_6	48	4,00	,00	4,00	1,6667	1,07848	1,163	,291	,343	-,684	,674
3.2_7	48	3,00	1,00	4,00	1,9167	,82083	,674	,640	,343	-,007	,674
3.2_8	48	3,00	,00	3,00	1,8750	,98121	,963	-,304	,343	-1,029	,674
3.3_1	48	4,00	,00	4,00	1,7083	1,21967	1,488	,298	,343	-,903	,674
3.3_2	38	5,00	,00	5,00	1,5789	1,28676	1,656	,699	,383	,840	,750
3.3_3	46	4,00	,00	4,00	1,6522	1,05867	1,121	,050	,350	-,335	,688
3.3_4	48	4,00	,00	4,00	1,5000	1,01058	1,021	,387	,343	,067	,674
3.3_5	30	3,00	,00	3,00	1,2667	1,20153	1,444	,212	,427	-1,559	,833
3.3_6	48	5,00	,00	5,00	2,3333	1,19098	1,418	-,058	,343	,077	,674
3.3_7	46	3,00	,00	3,00	1,4348	1,02528	1,051	,313	,350	-1,017	,688
4.1_1	50	4,00	,00	4,00	1,6400	1,06445	1,133	,569	,337	,122	,662
4.1_2	32	3,00	,00	3,00	1,3750	,94186	,887	,139	,414	-,771	,809
4.1_3	48	4,00	,00	4,00	1,4167	1,08830	1,184	,946	,343	,676	,674
4.1_4	36	3,00	,00	3,00	1,0000	,95618	,914	,831	,393	-,029	,768

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

4.1_5	34	3,00	,00	3,00	1,1176	,97746	,955	,580	,403	-,527	,788
4.1_6	34	3,00	,00	3,00	1,0000	,98473	,970	,809	,403	-,201	,788
4.2_1	50	3,00	,00	3,00	,9600	,87970	,774	,454	,337	-,729	,662
4.2_2	50	4,00	,00	4,00	1,1600	1,05676	1,117	1,397	,337	2,096	,662
4.2_3	50	4,00	,00	4,00	1,6000	1,06904	1,143	,459	,337	,255	,662
4.2_4	50	4,00	,00	4,00	1,4400	1,31180	1,721	,588	,337	-,542	,662
4.2_5	50	3,00	,00	3,00	1,0800	,85332	,728	,254	,337	-,745	,662
4.3_1	50	4,00	,00	4,00	1,6400	1,13856	1,296	,071	,337	-,847	,662
4.3_2	50	4,00	,00	4,00	1,7600	1,15281	1,329	,161	,337	-,575	,662
4.3_3	50	4,00	,00	4,00	1,9600	1,12413	1,264	-,098	,337	-,587	,662
4.3_4	48	4,00	,00	4,00	1,5000	,92253	,851	,509	,343	,837	,674
4.3_5	48	4,00	,00	4,00	1,5417	,96664	,934	,172	,343	,381	,674
4.3_6	50	3,00	,00	3,00	1,6400	,98478	,970	-,275	,337	-,877	,662
4.3_7	50	3,00	,00	3,00	1,3600	,85141	,725	-,368	,337	-,869	,662
4.3_8	50	3,00	,00	3,00	1,2400	,91607	,839	-,174	,337	-1,238	,662
4.3_9	50	3,00	,00	3,00	1,3200	,89077	,793	-,330	,337	-1,082	,662
4.4_1	50	3,00	,00	3,00	1,8800	1,04276	1,087	-,426	,337	-1,037	,662
4.4_2	50	3,00	,00	3,00	1,7600	1,04119	1,084	-,171	,337	-1,215	,662
4.4_3	50	3,00	,00	3,00	1,6400	,80204	,643	-,232	,337	-,263	,662
4.4_4	50	5,00	,00	5,00	1,8800	1,11831	1,251	,610	,337	,759	,662
4.4_5	50	4,00	,00	4,00	2,0000	1,10657	1,224	-,377	,337	-,793	,662
4.4_6	50	5,00	,00	5,00	1,7600	1,18769	1,411	,488	,337	,573	,662
4.5_1	50	3,00	,00	3,00	1,6400	,94242	,888	-,118	,337	-,836	,662
4.5_2	50	4,00	,00	4,00	1,8000	1,10657	1,224	-,151	,337	-,734	,662
4.5_3	50	4,00	,00	4,00	1,7200	1,12558	1,267	-,131	,337	-,740	,662
4.5_4	48	4,00	,00	4,00	1,9167	1,16388	1,355	-,339	,343	-,918	,674
4.5_5	50	4,00	,00	4,00	1,4800	1,11098	1,234	,424	,337	-,571	,662
4.5_6	50	3,00	,00	3,00	1,1200	,82413	,679	,225	,337	-,579	,662
4.6_1	50	5,00	,00	5,00	1,5200	1,18218	1,398	1,031	,337	1,254	,662
4.6_2	50	4,00	,00	4,00	1,9200	1,10361	1,218	-,406	,337	-,557	,662
4.6_3	50	4,00	,00	4,00	1,7200	1,12558	1,267	,048	,337	-,892	,662
4.6_4	50	4,00	,00	4,00	1,3600	,89807	,807	,616	,337	1,354	,662
4.6_5	50	4,00	,00	4,00	1,6800	1,16829	1,365	,185	,337	-,517	,662
4.6_6	50	3,00	,00	3,00	1,0000	,90351	,816	,346	,337	-,977	,662
5.1_1	50	3,00	,00	3,00	1,6000	,90351	,816	-,138	,337	-,678	,662
5.1_2	50	3,00	,00	3,00	1,5200	,95276	,908	-,059	,337	-,863	,662
5.1_3	50	4,00	,00	4,00	1,6800	,97813	,957	,151	,337	,012	,662
5.1_4	50	3,00	,00	3,00	1,6000	,90351	,816	-,138	,337	-,678	,662
5.1_5	50	3,00	,00	3,00	1,3200	,74066	,549	,029	,337	-,261	,662
5.1_6	50	4,00	,00	4,00	1,7200	,92670	,859	,279	,337	,235	,662

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

5.1_7	50	3,00	,00	3,00	1,4400	,81215	,660	-,037	,337	-,425	,662
5.1_8	50	3,00	,00	3,00	1,4800	,86284	,744	,064	,337	-,563	,662
5.1_9	50	3,00	,00	3,00	1,1200	,82413	,679	,225	,337	-,579	,662
5.1_10	50	3,00	,00	3,00	1,2000	,90351	,816	,623	,337	-,180	,662
5.2_1	50	2,00	,00	2,00	,6400	,69282	,480	,622	,337	-,701	,662
5.2_2	50	3,00	,00	3,00	1,4000	1,06904	1,143	,167	,337	-1,187	,662
5.2_3	50	3,00	,00	3,00	1,1600	,97646	,953	,214	,337	-1,092	,662
5.2_4	50	5,00	,00	5,00	1,8000	1,21218	1,469	,687	,337	,469	,662
5.2_5	50	4,00	,00	4,00	1,8800	1,22291	1,496	-,460	,337	-,958	,662
5.2_6	50	3,00	,00	3,00	1,3200	1,01900	1,038	,272	,337	-,991	,662
5.3_1	50	3,00	,00	3,00	1,2000	,80812	,653	,580	,337	,200	,662
5.3_2	50	3,00	,00	3,00	1,0000	,80812	,653	,483	,337	-,164	,662
5.3_3	50	3,00	,00	3,00	1,3200	,97813	,957	,394	,337	-,762	,662
5.3_4	50	4,00	,00	4,00	1,1200	1,04276	1,087	1,101	,337	,967	,662
5.3_5	50	3,00	,00	3,00	1,0400	1,04900	1,100	,581	,337	-,898	,662
6.1_1	50	4,00	,00	4,00	2,0800	,94415	,891	-,467	,337	,298	,662
6.1_2	50	4,00	,00	4,00	1,9600	1,04900	1,100	-,360	,337	-,405	,662
6.1_3	50	3,00	,00	3,00	1,7200	,96975	,940	,042	,337	-1,157	,662
6.1_4	50	4,00	,00	4,00	1,8000	1,17803	1,388	,094	,337	-,757	,662
6.1_5	50	4,00	,00	4,00	2,2800	1,08872	1,185	-,393	,337	-,219	,662
6.1_6	50	4,00	,00	4,00	2,2400	1,04119	1,084	-,507	,337	-,065	,662
6.1_7	50	4,00	,00	4,00	2,2000	1,10657	1,224	-,226	,337	-,438	,662
6.1_8	50	4,00	,00	4,00	2,3200	1,01900	1,038	-,693	,337	,323	,662
6.1_9	50	4,00	,00	4,00	2,0800	1,06599	1,136	-,375	,337	-,822	,662
6.1_10	50	2,00	,00	2,00	,9200	,69517	,483	,108	,337	-,858	,662
6.2_1	48	4,00	,00	4,00	1,1250	,93683	,878	1,038	,343	1,911	,674
6.2_2	46	3,00	,00	3,00	1,5217	,88792	,788	-,069	,350	-,639	,688
6.2_3	48	3,00	,00	3,00	1,0833	,91868	,844	,517	,343	-,475	,674
6.2_4	48	3,00	,00	3,00	1,1667	,85883	,738	,927	,343	,556	,674
6.2_5	48	4,00	,00	4,00	1,2500	1,10126	1,213	,673	,343	-,080	,674
6.2_6	48	3,00	,00	3,00	1,4167	1,00707	1,014	,107	,343	-1,024	,674
6.2_7	48	4,00	,00	4,00	1,8750	1,10367	1,218	-,139	,343	-,849	,674
6.2_8	48	4,00	,00	4,00	1,8333	1,11724	1,248	-,039	,343	-,959	,674
6.2_9	48	4,00	,00	4,00	2,0833	1,04847	1,099	-,635	,343	-,064	,674
7.1_1	50	4,00	,00	4,00	1,8000	1,10657	1,224	,226	,337	-,438	,662
7.1_2	50	3,00	,00	3,00	1,2000	,98974	,980	,368	,337	-,862	,662
7.1_3	50	4,00	,00	4,00	2,2800	1,16128	1,349	-,415	,337	-,746	,662
7.1_4	50	4,00	,00	4,00	1,6800	1,09619	1,202	,099	,337	-,714	,662
7.1_5	50	5,00	,00	5,00	1,7600	1,18769	1,411	,488	,337	,573	,662
7.1_6	50	5,00	,00	5,00	1,8400	1,20136	1,443	,615	,337	,497	,662

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

7.1_7	50	4,00	,00	4,00	1,6000	1,03016	1,061	,187	,337	-,240	,662
7.1_8	50	4,00	,00	4,00	1,4800	1,03490	1,071	,516	,337	-,113	,662
7.1_9	50	4,00	,00	4,00	1,6400	,98478	,970	,259	,337	-,029	,662
7.1_10	50	4,00	,00	4,00	1,7200	1,12558	1,267	,227	,337	-,354	,662
7.1_11	50	4,00	,00	4,00	1,8800	1,18907	1,414	-,063	,337	-,820	,662
7.1_12	50	4,00	,00	4,00	2,1200	1,18907	1,414	-,392	,337	-,898	,662
7.1_13	50	5,00	,00	5,00	2,3200	1,20272	1,447	-,509	,337	,129	,662
7.1_14	50	5,00	,00	5,00	2,2800	1,19591	1,430	-,124	,337	-,172	,662
7.1_15	50	4,00	,00	4,00	1,7600	1,15281	1,329	-,172	,337	-,876	,662
7.1_16	50	4,00	,00	4,00	1,8000	1,24540	1,551	,000	,337	-1,010	,662
7.1_17	50	4,00	,00	4,00	2,0000	1,27775	1,633	-,122	,337	-1,047	,662
7.1_18	50	4,00	,00	4,00	1,6400	1,02539	1,051	,078	,337	-,213	,662
7.1_19	50	4,00	,00	4,00	1,7600	1,15281	1,329	,161	,337	-,575	,662
7.2_1	48	4,00	,00	4,00	1,7083	1,28756	1,658	,326	,343	-,822	,674
7.2_2	48	4,00	,00	4,00	1,7083	,79783	,637	,060	,343	2,287	,674
7.2_3	46	4,00	,00	4,00	2,2609	1,12417	1,264	-,349	,350	-,368	,688
7.2_4	48	3,00	,00	3,00	1,6250	,86603	,750	,417	,343	-,898	,674
7.2_5	48	4,00	,00	4,00	2,0000	1,12987	1,277	,000	,343	-,887	,674
7.2_6	48	3,00	,00	3,00	1,7500	,83793	,702	,057	,343	-,802	,674
7.2_7	48	4,00	,00	4,00	2,6250	1,12278	1,261	-,515	,343	-,435	,674
7.2_8	48	4,00	,00	4,00	1,9583	1,11008	1,232	,280	,343	-,331	,674
7.2_9	48	3,00	,00	3,00	1,9167	,91868	,844	-,517	,343	-,475	,674
7.2_10	48	4,00	,00	4,00	1,7500	,93399	,872	,204	,343	,228	,674
7.2_11	48	3,00	,00	3,00	1,3333	1,03827	1,078	,467	,343	-,909	,674
8.1_1	50	2,00	,00	2,00	1,0000	,63888	,408	,000	,337	-,424	,662
8.1_2	50	4,00	,00	4,00	1,6400	1,06445	1,133	,146	,337	-,499	,662
8.1_3	50	4,00	,00	4,00	1,6000	1,03016	1,061	,420	,337	-,338	,662
8.1_4	50	3,00	,00	3,00	1,4800	,99468	,989	-,072	,337	-1,007	,662
8.1_5	50	3,00	,00	3,00	1,4800	,90891	,826	-,108	,337	-,735	,662
8.1_6	50	3,00	,00	3,00	1,4400	,99304	,986	,303	,337	-,929	,662
8.1_7	50	5,00	,00	5,00	2,0400	1,29300	1,672	,277	,337	-,381	,662
8.1_8	50	4,00	,00	4,00	1,1600	,97646	,953	1,036	,337	1,368	,662
8.1_9	46	4,00	,00	4,00	1,8696	1,20386	1,449	,261	,350	-,629	,688
8.1_10	48	3,00	,00	3,00	1,2500	,97849	,957	,604	,343	-,526	,674
8.2_1	50	4,00	,00	4,00	1,6000	1,10657	1,224	,678	,337	-,143	,662
8.2_2	50	4,00	,00	4,00	1,4800	1,03490	1,071	,516	,337	-,113	,662
8.2_3	50	4,00	,00	4,00	1,1600	,88893	,790	1,126	,337	2,504	,662
8.2_4	50	4,00	,00	4,00	1,2800	1,01096	1,022	,881	,337	,653	,662
8.2_5	50	4,00	,00	4,00	1,1200	1,04276	1,087	1,101	,337	,967	,662
8.2_6	50	4,00	,00	4,00	1,4800	1,31304	1,724	,721	,337	-,608	,662

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

8.2_7	50	4,00	,00	4,00	1,6000	1,17803	1,388	,531	,337	-,573	,662
8.2_8	50	4,00	,00	4,00	1,3200	1,13281	1,283	,556	,337	-,444	,662
9.1_1	50	4,00	,00	4,00	2,2000	1,03016	1,061	,047	,337	-,417	,662
9.1_2	50	4,00	,00	4,00	2,1200	1,00285	1,006	,257	,337	-,094	,662
9.1_3	50	4,00	,00	4,00	1,8800	1,04276	1,087	,474	,337	-,588	,662
9.1_4	50	4,00	,00	4,00	1,9600	,96806	,937	,364	,337	-,040	,662
9.1_5	48	4,00	,00	4,00	1,8333	,85883	,738	,335	,343	,556	,674
9.1_6	50	4,00	,00	4,00	1,6800	,89077	,793	,691	,337	,360	,662
9.2_1	50	4,00	,00	4,00	1,6400	,94242	,888	,491	,337	,175	,662
9.2_2	50	4,00	,00	4,00	1,8400	,93372	,872	,645	,337	,607	,662
9.2_3	50	4,00	,00	4,00	1,7200	1,05056	1,104	,816	,337	-,274	,662
9.2_4	50	4,00	,00	4,00	1,6400	,94242	,888	1,101	,337	1,185	,662
9.2_5	50	4,00	,00	4,00	2,0000	1,03016	1,061	,000	,337	-,161	,662
9.2_6	50	4,00	,00	4,00	1,7600	,95959	,921	,221	,337	-,117	,662
9.2_7	50	4,00	,00	4,00	1,9200	1,02698	1,055	,401	,337	-,527	,662
9.2_8	50	3,00	,00	3,00	1,4800	,99468	,989	-,072	,337	-1,007	,662
9.2_9	50	4,00	,00	4,00	1,6000	1,06904	1,143	,251	,337	-,508	,662
9.2_10	50	4,00	,00	4,00	1,8800	1,00285	1,006	,502	,337	-,247	,662
9.2_11	50	3,00	1,00	4,00	1,8800	,87225	,761	1,009	,337	,708	,662
9.2_12	50	3,00	,00	3,00	1,8800	,87225	,761	-,144	,337	-,937	,662
9.2_13	50	3,00	,00	3,00	1,5600	,70450	,496	,144	,337	-,193	,662
9.2_14	50	3,00	1,00	4,00	1,8800	,91785	,842	,906	,337	,130	,662
9.2_15	50	3,00	1,00	4,00	1,8000	,90351	,816	,761	,337	-,512	,662
Valid N (listwise)	14										