

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών: Διοίκηση Τεχνολογία  
και Ποιότητα**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση –  
Η χρήση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και του Servqual  
με πρακτική εφαρμογή στα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας**

**Γερασιμίνα Κότσαλη**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια**

**Δρ. Ευανθία Βορριά**

**Ιανουάριος 2018**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Τεχνολογία  
και Ποιότητα**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση –  
Η χρήση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και του Servqual  
με πρακτική εφαρμογή στα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας**

**Γερασιμίνα Κότσαλη**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Δρ. Ευανθία Βορριά**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των  
απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών

Στη Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα  
από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης  
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Ιανουάριος 2018**



# Περίληψη

Σκοπό της παρούσας εργασίας αποτελεί η μελέτη, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και η συμβολή της στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και ειδικότερα η χρήση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και του Servqual με πρακτική εφαρμογή στα Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας.

Στην παρουσίαση του θεωρητικού μέρους της διπλωματικής εργασίας, που στηρίχθηκε στη διεθνή βιβλιογραφία, περιλαμβάνεται η ανάλυση κύριων σημείων, αναφορών σχετικά την Ποιότητα και τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και το Servqual.

Στη συνέχεια πραγματοποιείται κριτική και συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ των δύο μοντέλων προκειμένου να προσδιορισθούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αμφότερων. Ακολουθεί αναφορά στα Κ.Ε.Π. στον ελλαδικό χώρο και στην προσφορά τους στη δημόσια διοίκηση.

Στο ερευνητικό μέρος χρησιμοποιήθηκαν δύο δομημένα ερωτηματολόγια, σχετικά με την απόδοση της δημόσιας οργάνωσης, τα οποία στηρίχθηκαν στην αντιστοίχιση των ερωτήσεων του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και των διαστάσεων της ποιότητας του μοντέλου Servqual διακριτά για τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των πολιτών και των εργαζομένων στα Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας.

Αμφότεροι πολίτες και εργαζόμενοι συγκλίνουν, ότι στα θετικά αποτελέσματα της απόδοσης της οργάνωσης των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας συγκαταλέγονται η φιλική και δίκαιη μεταχείριση των πολιτών, η ευελιξία στην αντιμετώπιση των προβλημάτων τους, η παροχή ποιοτικών, επίκαιρων και έγκυρων πληροφοριών, η αξιοπιστία των παρεχόμενων συμβουλών και η ικανοποίηση των εκάστοτε διαφορετικών αναγκών τους.

Ομοίως αμφότεροι πολίτες και εργαζόμενοι συγκλίνουν, ότι στα αρνητικά αποτελέσματα συγκαταλέγονται η μη ικανοποιητική ύπαρξη προληπτικών ενεργειών των Κ.Ε.Π. για την αντιμετώπιση των αναγκών των πολιτών, η έλλειψη συμμετοχής των πολιτών στο σχεδιασμό της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών, η δυσκολία πρόσβασης στους χώρους στέγασης των

Κ.Ε.Π., η έλλειψη διενέργειας ερευνών για τη γνώμη των πολιτών σε θέματα οργάνωσης και τέλος μέτριας έντασης προβληματισμό αποτελεί η πρόσβαση των πολιτών στις υπηρεσίες που τους παρέχονται.

Διαπιστώθηκε επίσης ένα διαδικαστικό πρόβλημα κατά τη συλλογή και των δύο ερωτηματολογίων, που εστιάζεται στο γεγονός ότι και οι πολίτες και οι εργαζόμενοι δυσκολεύθηκαν ιδιαίτερα να απαντήσουν στα ερωτηματολόγια, μη κατανοώντας μεταξύ άλλων τις έννοιες της αξιοπιστίας, των νέων και καινοτόμων μεθόδων διεκπεραίωσης των υποθέσεων, της ευελιξίας, των προληπτικών ενεργειών και γενικότερα της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Έτσι, πρόταση για μελλοντική έρευνα αποτελεί η απλοποίηση των ερωτήσεων του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.

# Summary

The purpose of this project is to study the administration of Total Quality Management and its contribution to the local government and more specifically the use of the Common Assessment Framework and the Servqual as well as its practical application in C.C.S (Κ.Ε.Π, Centre of Citizens Service) of the municipality of Western Achaia.

The presentation of the theoretical part is based on the international bibliography and includes the analysis of the main points and reports related to the Quality and Total Quality Management, the Common Assessment Framework and the Servqual.

Subsequently, a review and a comparative evaluation is taking place between the two models in order to specify both the advantages and disadvantages. Next comes the reference to the benefits of C.C.S in Greece and in public administration.

In the part of research two well-structured questionnaires were used, concerning the attribution of Total Quality Management which were based on the matching of the Common Assessment Framework questionnaire and on the dimensions of quality of Servqual model distinctly for the expectations and perceptions of the citizens and the employees of C.C.C of municipality of Western Achaia.

Both citizens and employees agree that amongst the positive results of the organizing performance of C.CS in the municipality of Western Achaia stands out the friendly and fair treatment to the citizens, the flexibility on their problems the qualitative up-to date valid provision of information, the reliability of provided pieces of advice and the accomplishment of each separated need of them.

Similarly, both citizens and employees see eye to eye to the negative aspects of the survey. Far and foremost the non-satisfactory preventive action of C.C.S facing the citizens' needs the lack of the citizens' participation in designing procedure services the difficulty in access to the building of C.C.S and the lack of severe research based on the citizens' opinion on organizing

issues. Last but not least a moderate intensity reflection constitutes the citizens' access to the provided services.

A procedural default was inspected during the collection of both questionnaires though, which is focused on the difficulty that both citizens and employees face in answering the interrogatories as they had difficulty in understanding the terms of reliability, the new innovator methods in the implementation of cases, the term of flexibility as well, the term of preventive actions, and on the whole the meaning of Total Quality Management.

In a nutshell our proposal is to carry out a future survey based on a simplified questionnaire of the Common Assessment Framework.

.

# Ευχαριστίες

*«Ό,τι δεν συνέβη ποτέ, είναι ό,τι δεν ποθήσαμε αρκετά»* Νίκος Καζαντζάκης

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής διατριβής θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου για το ενδιαφέρον της και τις παρατηρήσεις της. Κάποιες φορές ίσως να τις θεωρούσα υπερβολικές, αλλά η επιμονή της σίγουρα βελτίωσε το τελικό αποτέλεσμα.

Τίποτα βέβαια δεν θα μπορούσε να έχει επιτευχθεί χωρίς τη συμπαράσταση της οικογένειάς μου, του συζύγου μου Ανδρέα και των δύο υπέροχων παιδιών μου Κωνσταντίνα και Αγγελική, που άλλοτε με κριτική και άλλοτε με πειράγματα αλλά πάντα με πρόθεση στήριξης, βρίσκονταν δίπλα μου μοιραζόμενοι τις ανησυχίες μου, τις ανασφάλειές μου και τις χαρές από την επίτευξη των στόχων μου.

Δεν θα μπορούσα να μην ευχαριστήσω τέλος τις φίλες μου Ειρήνη και Εύη για τις ώρες που με ανέχθηκαν να συζητάω για την διατριβή, ελπίζοντας να μην τις κούρασα υπερβολικά, τον πάνσοφο φίλο Κώστα για την βοήθειά του και την Κατερίνα για τη βοήθεια στη συλλογή των ερωτηματολογίων.



# Περιεχόμενα

|   |    |
|---|----|
| Κεφάλαιο 1.....   | 1  |
| Εισαγωγή.....   | 1  |
| Κεφάλαιο 2.....   | 4  |
| Ποιότητα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....                                       | 4  |
| 2.1 Ορισμοί της ποιότητας – Βασικές έννοιες.....                                  | 4  |
| 2.2 Χαρακτηριστικά Ποιότητας Υπηρεσιών.....                                       | 6  |
| 2.3 Γενικές Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....                                 | 7  |
| 2.4 Ιστορική Αναδρομή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....                             | 10 |
| 2.4.1 Edward Deming.....  | 11 |
| 2.4.2 Joseph Juran.....   | 11 |
| 2.4.3 Philip Crosby.....  | 12 |
| 2.4.4 Σημερινή Εποχή.....   | 15 |
| 2.5 Παραδοσιακό Σύστημα Διοίκησης και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....              | 15 |
| 2.6 Λόγοι Εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....                           | 17 |
| Κεφάλαιο 3.....   | 20 |
| Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.....   | 20 |
| 3.1 Ορισμός και Κύριοι Στόχοι.....  | 20 |
| 3.2 Βασικές Αρχές Αριστείας που Ενσωματώνονται στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης..... | 22 |
| 3.3 Κριτήρια Αξιολόγησης.....   | 24 |
| 3.4 Δείκτες Μέτρησης της Απόδοσης της Ποιότητας.....                              | 26 |
| Κεφάλαιο 4.....   | 28 |
| Το Μοντέλο Servqual.....  | 28 |
| 4.1 Διαστάσεις Ποιότητας για την Εφαρμογή του Μοντέλου Servqual.....              | 28 |
| 4.2 Το Μοντέλο Μέτρησης Ποιότητας Servqual.....                                   | 29 |
| 4.2.1 Μέτρηση Προσδοκιών.....   | 29 |
| 4.2.2 Μέτρηση Αντιλήψεων.....   | 30 |
| 4.2.3 Τα Πέντε (5) Χάσματα του Μοντέλου.....                                      | 30 |
| Κεφάλαιο 5.....   | 32 |
| Κριτική και Σύγκριση των Μοντέλων Servqual και Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.....     | 32 |
| 5.1 Κριτική στο Μοντέλο Servqual.....   | 33 |
| 5.2 Κριτική στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.....                                    | 36 |
| 5.3 Σύγκριση των Μοντέλων Servqual και Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.....             | 40 |
| Κεφάλαιο 6.....   | 44 |

|  |     |
|--|-----|
| Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.) .....  | 44  |
| 6.1 Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.) στον Ελλαδικό Χώρο – Βασικές Αρμοδιότητες ..                       | 44  |
| 6.2 Η Προσφορά των Κ.Ε.Π. στη Δημόσια Διοίκηση.....  | 46  |
| 6.3 Τα Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας.....  | 48  |
| Κεφάλαιο 7.....  | 50  |
| Ερευνητική διαδικασία .....  | 50  |
| 7.1 Εισαγωγή.....  | 50  |
| 7.2 Σκοπός της Έρευνας .....   | 50  |
| 7.3 Διαδικασία Διεξαγωγής της Έρευνας.....   | 51  |
| 7.4 Ανάλυση Αξιοπιστίας .....  | 56  |
| 7.5 Ανάλυση Εγκυρότητας .....  | 56  |
| 7.6 Δημογραφικά στοιχεία ερωτώμενων .....  | 57  |
| 7.6.1 Φύλλο.....   | 57  |
| 7.6.2 Ηλικία .....   | 58  |
| 7.6.3 Μορφωτικό επίπεδο .....  | 58  |
| 7.6.4 Οικογενειακή Κατάσταση .....   | 59  |
| 7.6.5 Απασχόληση.....  | 60  |
| 7.7 Ανάλυση των Μετρήσεων της Αντίληψης των Πολιτών για την Οργάνωση των Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας ..... | 61  |
| 7.8 Ανάλυση των Διαφορών – Χασμάτων Μεταξύ Προσδοκιών και Αντιλήψεων της Ποιότητας.....                        | 70  |
| 7.8.1 Απτότητα .....   | 71  |
| 7.8.2 Ανταπόκριση .....  | 72  |
| 7.8.3 Αξιοπιστία .....   | 72  |
| 7.8.4 Ενσυναίσθηση .....   | 73  |
| 7.8.5 Ασφάλεια .....   | 74  |
| 7.9 Ανάλυση των Εσωτερικών Μετρήσεων της Προσδοκίας και της Αντίληψης της Απόδοσης της Οργάνωσης.....          | 76  |
| Κεφάλαιο 8.....  | 85  |
| Συμπεράσματα.....  | 85  |
| 8.1 Μελλοντικοί Στόχοι Έρευνας.....  | 95  |
| Παραρτήματα.....   | 101 |

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

Η αποστολή της δημόσιας διοίκησης πρέπει να διαμορφώνεται σύμφωνα με την αρχή της εξυπηρέτησης του πολίτη και να έχει κυρίαρχο προσανατολισμό την παροχή υπηρεσιών ποιότητας, όπως υπαγορεύεται από τη σύγχρονη διοικητική επιστήμη.

Στη σύγχρονη εποχή, η ανάγκη μετάβασης από το παραδοσιακό τρόπο διοίκησης σε μια νέα δημόσια διοίκηση που θα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πολιτών και η στροφή προς τις έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας κρίνεται επιτακτική, με τελικό σκοπό την επίτευξη μιας φιλικής, δίκαιης και αποτελεσματικής διοίκησης. Ο στρατηγικός προγραμματισμός, τα μετρήσιμα αποτελέσματα, οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης πρέπει να αποτελούν αναπόσπαστα στοιχεία μιας σύγχρονης δημόσιας διοίκησης.

Προς επίτευξη αυτού του σκοπού η χρησιμοποίηση από τη δημόσια διοίκηση των εργαλείων μέτρησης της ποιότητας, όπως το Servqual και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, βοηθούν προς αυτή την κατεύθυνση. Η διεθνής εμπειρία έχει αποδείξει ότι η εφαρμογή τέτοιων προσεγγίσεων βοηθούν τους οργανισμούς να χαρτογραφήσουν τις δραστηριότητές τους, να επισημάνουν τα αδύνατα και τα δυνατά τους σημεία και εν συνεχεία να προβούν στις ενέργειες εκείνες που θα τους οδηγήσουν στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών τους.

Στα πλαίσια λοιπόν της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, θα μελετηθεί η επίδραση και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή των δύο εργαλείων ποιότητας Servqual και Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, μέσα από την πρακτική εφαρμογή στα Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας. Έτσι στο ερευνητικό μέρος χρησιμοποιήθηκαν δύο δομημένα ερωτηματολόγια, σχετικά με την απόδοση της δημόσιας οργάνωσης, τα οποία στηρίχθηκαν στην αντιστοίχιση των ερωτήσεων του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και των διαστάσεων της ποιότητας του μοντέλου Servqual διακριτά για τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των πολιτών και των εργαζομένων στα Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψαν θετικά και αρνητικά συμπεράσματα. Διαπιστώθηκε ότι ο εξεταζόμενος οργανισμός δεν έχει προβεί στη δημιουργία δεικτών για τη μέτρηση της ποιότητας, κάτι που αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.

Επίσης από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε και μία δυσλειτουργία στη συλλογή και των δύο ερωτηματολογίων που εστιάζεται στο γεγονός ότι αμφότεροι πολίτες και εργαζόμενοι δυσκολεύθηκαν ιδιαίτερα να απαντήσουν στα ερωτηματολόγια, επισημαίνοντας έτσι την ανάγκη διερεύνησης της απλοποίησης των ερωτήσεων του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.

Σημαντική συνεισφορά της διατριβής αυτής αναγνωρίζεται η προσπάθεια καταγραφής και ανάλυσης δεικτών, που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην χαρτογράφηση της υφιστάμενης κατάστασης της οργάνωσης των Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας, καλύπτοντας έτσι τις ελλείψεις μετρήσεων που διαπιστώθηκαν και που αποτελούν στόχο μελλοντικής υλοποίησης στην πράξη από τη δημόσια οργάνωση. Μέσα από τις μετρήσεις θα καταστεί εφικτό ο έλεγχος των αποτελεσμάτων της και ο σχεδιασμός των περεταίρω ενεργειών της.

Αναφερόμενοι περιληπτικά στα κεφάλαια της παρούσας διατριβής, στο δεύτερο κεφάλαιο, εισάγονται οι έννοιες της ποιότητας και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τα χαρακτηριστικά και οι διαστάσεις της ποιότητας καθώς και οι διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού συστήματος διοίκησης και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι έννοιες αυτές, καθώς εισβάλουν όλο και περισσότερο στη ζωή μας, αποκτούν μεγάλη σημασία στη σύγχρονη πραγματικότητα.

Στο τρίτο κεφάλαιο, εξετάζουμε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως ένα εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που αναπτύχθηκε για το δημόσιο τομέα και προέκυψε λόγω της αναγκαιότητας εκσυγχρονισμού και αναμόρφωσης του δυσλειτουργικού δημόσιου τομέα. Αναφέρονται οι βασικές αρχές αριστείας που ενσωματώνονται στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και οι βασικοί του στόχοι.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, εξετάζουμε το μοντέλο μέτρησης της ποιότητας Servqual το οποίο αποτελεί ένα διεθνώς αναγνωρισμένο εργαλείο μέτρησης στηριζόμενο στις διαφορές (gaps) που προκύπτουν από τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των ερωτώμενων.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, προχωράμε στην κριτική αξιολόγηση των δύο μοντέλων και επισημαίνουμε τα θετικά και τα αρνητικά τους σημεία. Ακολούθως προβαίνουμε στην σύγκριση των δύο μοντέλων παραθέτοντας την άποψή μας για την εφαρμογή τους στη δημόσια διοίκηση.

Στο έκτο κεφάλαιο, αναφερόμαστε συνοπτικά στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών, καθώς θα αποτελέσουν το αντικείμενο της πρακτικής μας εφαρμογής, στις βασικές αρμοδιότητές τους και τη συνεισφορά τους στη δημόσια διοίκηση στη χώρα μας, ως μία επιτυχημένη μεταρρυθμιστική προσπάθεια, η οποία δημιουργήθηκε με στόχο την μετατροπή των σχέσεων του κράτους με τους πολίτες από τραυματική που ήταν μέχρι σήμερα σε σχέσεις φιλικές, εμπιστοσύνης και ουσίας, αποτελώντας το πρώτο βήμα για τη σταδιακή μετάβαση από το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Το έβδομο κεφάλαιο, αποτελεί την ερευνητική μας διαδικασία όπου μελετώνται, μέσα από στατιστική ανάλυση, τα αποτελέσματα των απαντήσεων των δύο προαναφερόμενων ερωτηματολογίων σχετικά με την απόδοση της οργάνωσης των Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας. Έτσι διαπιστώθηκε η έλλειψη μετρήσεων των Κ.Ε.Π. για θέματα οργάνωσης και προέκυψε η ανάγκη δημιουργίας δεικτών προκειμένου να προβούμε σε αυτές τις μετρήσεις. Επίσης από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε και μία δυσλειτουργία στη συλλογή και των δύο ερωτηματολογίων, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω.

Στο όγδοο και τελευταίο κεφάλαιο, συνοψίζουμε τα θετικά και αρνητικά συμπεράσματά μας για την απόδοση της οργάνωσης των Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας, και παραθέτουμε δείκτες που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην χαρτογράφηση της υφιστάμενης κατάστασης της οργάνωσης των Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας. Διαπιστώθηκε, από τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου που απάντησαν οι εργαζόμενοι, ότι δεν υπάρχουν αποτελέσματα μετρήσεων βάσει δεικτών σε καμία από τις ερωτήσεις. Επίσης διαπιστώθηκε ότι όλοι οι εργαζόμενοι ενστερνίζονται την άποψη ότι θα πρέπει σταδιακά να μπούνε στη διαδικασία μετρήσεων.

# Κεφάλαιο 2

## Ποιότητα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

### 2.1 Ορισμοί της ποιότητας – Βασικές έννοιες

Η ποιότητα αποτελεί μία έννοια γνωστή σε όλους που όμως, σύμφωνα με πολλούς, είναι ιδιαίτερα δύσκολο να ορισθεί (Garvin 1984).

Έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί για την έννοια της ποιότητας, οι οποίοι μοιάζουν διαφορετικοί μα και σχετικοί συγχρόνως μεταξύ τους. Ενδεικτικά αναφέρουμε ορισμένους από τους πιο γνωστούς και αποδεκτούς ορισμούς:

- Ο Crosby (1979) καθορίζει την ποιότητα για ένα είδος ή για ένα προϊόν σύμφωνα με το βαθμό συμμόρφωσης προς τις απαιτήσεις.
- Ο Juran (1968) θεωρεί ότι η έννοια της ποιότητας είναι συνυφασμένη με το σκοπό ή τη χρήση για την οποία προορίζεται.
- Ο Deming (1986) θεωρεί την ποιότητα ως έναν ατελείωτο κύκλο συνεχούς βελτίωσης. Πριν λοιπόν εφαρμοστεί μία διαδικασία, σχεδιάζεται σωστά, εκτελείται, μελετώνται τα αποτελέσματά της και γίνονται οι ανάλογες ενέργειες προς έναν νέο κύκλο βελτίωσης, στοχεύοντας στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη παρούσες και μέλλουσες. Ο γνωστός κύκλος του Deming (PDSA) αποτελείται από τέσσερα στάδια: Προγραμματίζω (Plan), Πραγματοποιώ (Do), Μελετώ (Study) και Ενεργώ (Act) και είναι ένα απλό και αποτελεσματικό μέσο που βοηθά στην βελτίωση των δραστηριοτήτων ποιότητας.

- Με βάση το ISO 9000 η ποιότητα ορίζεται στο βαθμό κατά τον οποίο μία ομάδα από έμφυτα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μια υπηρεσίας πληροί τις απαιτήσεις και επίσης η ποιότητα σχετίζεται με το σύνολο των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, που αφορούν στη δυνατότητά τους να ικανοποιούν μια εκφρασμένη ή συναγόμενη ανάγκη του πελάτη.
- Ο Δερβιτσιώτης (2005) αναφέρει ότι η ποιότητα για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία είναι η προσφερόμενη στον πελάτη αξία για τη συνολική διάρκεια χρήσης του, σε σχέση με το συνολικό οικονομικό και ψυχολογικό κόστος για τον κύκλο ζωής του είδους.

Οι παραπάνω ορισμοί θα μπορούσαν εύκολα να γίνουν πολλοί περισσότεροι ανάλογα την οπτική γωνία που εξετάζει κάποιος τη ποιότητα. Σε κάνει να αναρωτιέσαι. Θα μπορούσαμε άραγε να υιοθετήσουμε κάποιον από τους ανωτέρω ορισμούς και να πούμε ότι αντιπροσωπεύει απόλυτα κάθε καταναλωτή ή κάθε οργανισμό; Μάλλον όχι και αυτό γιατί κάθε άνθρωπος και κάθε οργανισμός μπορεί να δώσει το δικό του ορισμό για την ποιότητα ανάλογα με τα δικά του υποκειμενικά κριτήρια.

Σχετικά με την ποιότητα στις υπηρεσίες και στις δημόσιες υπηρεσίες ειδικότερα, θα πρέπει καταρχήν να ξεκινήσουμε από την παραδοχή ότι η ποιότητα αφορά στην ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών. Το Σύνταγμα της Ελλάδας στο δεύτερο άρθρο του αναφέρει ότι πρωταρχική υποχρέωση της πολιτείας αποτελεί ο σεβασμός και η προστασία της αξίας του ανθρώπου. Πολλές προσπάθειες έχουν γίνει από τις εκάστοτε κυβερνήσεις της χώρας μας προς την κατεύθυνση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη. Ενδεικτικά αναφέρουμε την αιτιολογική έκθεση του νόμου για την εφαρμογή του προγράμματος Καλλικράτη, όπου τίθεται ως μέτρο για την αξιολόγηση της επιτυχίας της δημόσιας διοίκησης η αναβάθμιση της καθημερινότητας του πολίτη, η ενίσχυση της επαγγελματικής δράσης και της επιχειρηματικότητας, η αναβάθμιση του ρόλου των αιρετών και των συνθηκών εργασίας των εργαζόμενων της αυτοδιοίκησης, η σωστή διαχείριση των δημόσιων πόρων και η συμβολή στη δημοσιονομική ανάταξη και την αναπτυξιακή επανεκκίνηση της χώρας μας. (Αιτιολογική έκθεση προγράμματος Καλλικράτη στη Βουλή). Περαιτέρω η δημόσια διοίκηση στρέφεται προς την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (eGovernment) όπου εδώ ο προσανατολισμός αφορά στον εκσυγχρονισμό του Κράτους και της Δημόσιας Διοίκησης, με όχημα τις Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), με

στόχο το ριζικό μετασχηματισμό των υφιστάμενων διαδικασιών και την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών, σε υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, προκειμένου η διοίκηση να καταστεί αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη, εξασφαλίζοντας την ικανοποίηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου και προάγοντας την ενεργή συμμετοχή των πολιτών (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης).

Εάν σκεφθούμε ότι οι δημόσιοι οργανισμοί ως υπηρέτες των αναγκών των πολιτών, αξιολογούνται για τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνουν, ώστε η παροχή δημόσιων υπηρεσιών να δημιουργεί προστιθέμενη αξία στους πολίτες, καθώς αυτό θεμελιώνει το βασικό λόγο ύπαρξής τους τότε εάν η δημόσια διοίκηση αποτύχει να πραγματοποιήσει αποτελέσματα ικανοποίησης των αναγκών του πολίτη αδυνατεί να εκπληρώσει τον πρωταρχικό της ρόλο. Η λειτουργία λοιπόν της δημόσιας διοίκησης μέσα από το πρίσμα της ποιότητας αποτελεί αυτοσκοπό και επιτακτική ανάγκη για την εκπλήρωση των στόχων της αλλά και της ίδιας της ύπαρξής της.

## 2.2 Χαρακτηριστικά Ποιότητας Υπηρεσιών

Για να κατανοήσουμε καλύτερα την έννοια της ποιότητας, καθώς υπάρχει διαφορά μεταξύ της ποιότητας στα προϊόντα και της ποιότητας στις υπηρεσίες, ακολούθως θα προσπαθήσουμε να εξηγήσουμε την ιδιαιτερότητα της ποιότητας στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών.

Σύμφωνα με στοιχεία που παραθέτουν οι Parasuranam et al. (1988), οι διαστάσεις ποιότητας στις υπηρεσίες είναι έννοιες δύσκολες να εξηγηθούν και να μετρηθούν, λόγω των τριών μοναδικών και εγγενών χαρακτηριστικών τους:

- **Το χαρακτηριστικό της ασάφειας.** Οι υπηρεσίες είναι άυλες για το λόγο αυτό δεν μπορούν να προσδιορισθούν ακριβείς τεχνικές προδιαγραφές όπως συμβαίνει με τα προϊόντα. Έτσι ο καταναλωτής προσδιορίζει την ποιότητα με δικά του εγγενή κριτήρια που όμως είναι δύσκολο να προσδιορισθούν με ακρίβεια.



- **Το χαρακτηριστικό της ετερογένειας.** Η απόδοση των υπηρεσιών διαφέρουν από παραγωγό σε παραγωγό, από πελάτη σε πελάτη, από χρονική περίοδο σε χρονική περίοδο. Οι αλληλεπιδράσεις που υφίστανται, μεταξύ των υπαλλήλων ενός ηλεκτρονικού καταστήματος, των υπαλλήλων μίας τράπεζας ή μίας ασφαλιστικής εταιρείας με τους πελάτες τους, δεν είναι δυνατό να τυποποιηθούν ώστε να εξασφαλισθεί ομοιομορφία όπως είναι δυνατό να συμβεί με τα προϊόντα παραγωγής ενός εργοστασίου.
- **Τέλος το χαρακτηριστικό της αδιάσπαστης και αδιαίρετης σχέσης της παραγωγής και κατανάλωσης.** Η παραγωγή και κατανάλωση των υπηρεσιών κατά κανόνα δεν μπορούν να διαχωρισθούν. Δεν είναι δυνατό να παράγουμε υπηρεσίες σε ένα συγκεκριμένο χρόνο και τόπο και ακολούθως να τις αποθηκεύουμε για μελλοντική πώληση σε άλλο σημείο. Έτσι η ποιότητα των υπηρεσιών γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη την ίδια χρονική στιγμή που απολαμβάνει την υπηρεσία.

Τα ανωτέρω χαρακτηριστικά αποτελούν μη προβλέψιμους παράγοντες για τους παρόχους των υπηρεσιών. Η σύγχρονη διοίκηση λοιπόν κλήθηκε να βρει τρόπους να εξηγήσει και να μετρήσει τα εγγενή αυτά χαρακτηριστικά και να αντιμετωπίσει αυτή την αδυναμία. Η σωστή επιλογή του προσωπικού με την κατάλληλη εκπαίδευσή του, η τυποποίηση των διαδικασιών του οργανισμού και η μέτρηση της ικανοποίησης του καταναλωτή μέσα από εργαλεία μέτρησης αυτής, αποτελούν μερικές από τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους αντιμετώπισης (Kotler 2000). Ο δημόσιος τομέας αναγνωρίζοντας τη χρησιμότητα των μεθόδων αυτών επιχείρησε την εφαρμογή τους σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες (Buurma, 1999).

## 2.3 Γενικές Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Στις προηγούμενες ενότητες ορίσαμε την έννοια της ποιότητας και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ποιότητας των οργανισμών παροχής υπηρεσιών. Διαπιστώσαμε ότι η σύγχρονη διοίκηση κλήθηκε να βρει τρόπους προκειμένου να εξηγήσει και να μετρήσει τα εγγενή χαρακτηριστικά της ποιότητας των υπηρεσιών αντιμετωπίζοντας αυτή την αδυναμία. Ενδεικτικά και συνοπτικά αναφέραμε μεθόδους αντιμετώπισης. Οι μέθοδοι αυτοί εμπεριέχονται στην εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Ποια είναι όμως η έννοια της Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ολική Ποιότητα είναι η αλλαγή νοοτροπίας του προσωπικού μίας επιχείρησης, η οποία επιφέρει βελτίωση της ποιότητας στο σύνολο της επιχείρησης. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η ολοκληρωμένη δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών, η οποία εκδηλώνεται με τη συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι διαπιστωμένες σημερινές και μελλοντικές ανάγκες. (Κέφης, 2014).

Προκειμένου να επιτύχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θα πρέπει να στηριχθούμε στην αποδοχή και τήρηση ορισμένων αρχών που αφορούν στη διοίκηση όλων των λειτουργιών της επιχείρησης όπως περιγράφονται κατωτέρω:

- **1<sup>η</sup> αρχή: Υποστήριξη και ενεργός συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης, με πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της.** Σύμφωνα με την προσέγγιση του συμβατικού μάνατζμεντ, που ακολουθούν οι περισσότερες επιχειρήσεις μέχρι και σήμερα, προτεραιότητα είναι το κόστος, ακολούθως η έγκαιρη παράδοση και τέλος η ποιότητα. Σύμφωνα με την προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πρώτη προτεραιότητα αποτελεί η ποιότητα, ακολούθως η ελαχιστοποίηση του χρόνου παράδοσης και τέλος το κόστος. Η πρώτη προσέγγιση στοχεύει στη βραχυπρόθεσμη αύξηση των κερδών, με αποτέλεσμα η διοίκηση να υποχωρεί σε πιέσεις για έγκαιρες παραδόσεις επιβαρύνοντας έτσι την ποιότητα των τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών με τη παραγωγή σκάρτων. Στον αντίποδα η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στοχεύει πρωτίστως στην ποιότητα μέσα από την εξάλειψη ή την ελαχιστοποίηση των σκάρτων προϊόντων και υπηρεσιών, μειώνοντας με αυτό το τρόπο τις όποιες καθυστερήσεις στην παράδοση των προϊόντων ή των υπηρεσιών άρα μειώνοντας και το κόστος (Δερβιτσιώτης 2005, Wild 1995).
- **2<sup>η</sup> αρχή: Εστίαση σε ανάγκες και προσδοκίες πελατών και εργαζομένων.** Για να μπορεί ένας οργανισμός να είναι σε θέση να ικανοποιεί τους πελάτες του θα πρέπει να είναι γνώστης α') ποιοι είναι οι πελάτες, β') ποιες είναι οι ανάγκες τους και γ') ποιες είναι οι προσδοκίες τους από την επιλογή του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η κάθε επιχείρηση οφείλει να ερευνήσει το μερίδιο αγοράς που θα στοχεύσει, να επισημάνει ποιες είναι οι ανάγκες της ομάδας στόχου και τέλος να προσδιορίσει τις προσδοκίες που έχει η ομάδα

από την επιλογή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχουμε. Δεν είναι λίγες οι φορές όπου έχουμε γίνει κοινωνοί άσχημων συμπεριφορών από επιχειρήσεις κατά τη παροχή των υπηρεσιών. Παρατηρείται να αντιμετωπίζεται ο πελάτης ως αναγκαίο κακό και με συναισθήματα ενόχλησης από το προσωπικό του οργανισμού. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας απαιτεί την αλλαγή αυτών των νοοτροπιών στην αντιμετώπιση του πελάτη. Η εστίαση στις ανάγκες και τις προσδοκίες τόσο των εξωτερικών πελατών όσο και των εσωτερικών πελατών δηλαδή στις σχέσεις και μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μέχρι την παροχή των τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών στον πελάτη, είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δερβιτσιώτης, 2005).

- **3<sup>η</sup> αρχή: Έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις.** Η επιχείρηση οφείλει να επιδιώκει συνεχείς βελτιώσεις για τη καλύτερη ικανοποίηση των πελατών της. Η συνεχής βελτίωση αφορά όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, από τη σύλληψη της ιδέας και την μετατροπή της σε προϊόν μέχρι την τελική διάθεση στον καταναλωτή, αλλά και τις μετά την πώληση υπηρεσίες, την ικανοποίηση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πελατών. Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αφορά την ανάπτυξη τέτοιων ικανοτήτων ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι να είναι ικανοποιημένοι. Προς την επίτευξη αυτού του σκοπού η δημιουργία μικτών ομάδων εκπροσωπούμενες από όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης συμβάλει στην ταυτόχρονη αντιμετώπιση των δυσκολιών που δημιουργούνται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού (Δερβιτσιώτης 2005). Επιπλέον ο Burnes το 1992 αναφέρει μεταξύ άλλων ότι η πραγματική επιτυχία της αλλαγής επιτυγχάνεται μέσα από μία συνεχή διαδικασία αλλαγής και όχι από μία μεμονωμένη εφαρμογή και πρέπει να ενσωματώνεται στο όραμα του κάθε οργανισμού.
- **4<sup>η</sup> αρχή: Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων.** Στο παραδοσιακό μάνατζμεντ η ποιότητα αντιμετωπίζεται χωρίς την συμμετοχή των εργαζομένων ή όπου υπάρχει συμμετοχή τους αφορά ένα εξειδικευμένο τμήμα ελέγχου της ποιότητας. Η προσέγγιση αυτή λειτουργεί αρνητικά για δύο κυρίως λόγους. Αφενός εφησυχάζει τους εργαζόμενους ότι όποιο ποιοτικό πρόβλημα θα εντοπισθεί από τους ειδικούς και υπεύθυνους και αφετέρου η χρονική καθυστέρηση από την έναρξη της παραγωγής ελαττωμάτων μέχρι τον εντοπισμό από τους υπεύθυνους καθιστούν την διάγνωση της αιτίας πολύ δύσκολη. Αντίθετα, με την ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων και την εκχώρηση της αρμοδιότητας επέμβασης στην παραγωγική διαδικασία για την αποφυγή

παραγωγής ελαττωματικών στους εργαζόμενους περιορίζονται σημαντικά τα δύο παραπάνω προβλήματα (Δερβιτσιώτης 2005). Επιπροσθέτως βασικοί παράγοντες της επιτυχημένης εφαρμογής της Δ.Ο.Π. αποτελούν μεταξύ άλλων η κατανόηση και η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία εφαρμογής (Taylor et. al., 2003)

- **5<sup>η</sup> αρχή: Λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά στοιχεία.** Η συλλογή και η επεξεργασία στοιχείων αποτελεί βασική προϋπόθεση για τον προσδιορισμό του προβλήματος, τη σωστή ανάλυση των αιτιών που προκαλεί το πρόβλημα και τέλος τη λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπισή του. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας που στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία, στηρίζεται στην εκπαίδευση αρχικά της ανώτερης διοίκησης αλλά και όλων των εργαζομένων, αναγνωρίζοντας ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο πιο σημαντικός στην παραγωγική λειτουργία (Δερβιτσιώτης 2005). Επίσης αναφέρεται ότι η Δ.Ο.Π. είναι μία συνολική οργανωτική προσέγγιση για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, που περιλαμβάνει όλα τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και τους εργαζόμενους, με τη χρήση ποσοτικών μεθόδων μέτρησης της βελτίωσης και της λήψης αποφάσεων (Milakovich, 1990).

## 2.4 Ιστορική Αναδρομή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Στο Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο ήταν ιδιαίτερα σημαντική η αντοχή και η ανθεκτικότητα των οπλικών συστημάτων, διότι οι βλάβες τους καθιστούσαν τους εμπόλεμους σε μειονεκτικότερη θέση. Έτσι προέκυψε η ανάγκη να βρεθεί ένας τρόπος όπου θα μπορούσε να μετρηθεί και να εγγυηθεί η ποιότητα των οπλικών συστημάτων. Ξεκίνησε λοιπόν για πρώτη φορά να δημιουργούνται μια σειρά προτύπων για τη Στρατιωτική Βιομηχανία. Η επιτυχία των προτύπων αυτών άνοιξε το δρόμο για την υιοθέτησή τους και σε άλλους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Μετά το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, ο στρατηγός Douglas Mc Arthur αποφάσισε να απολύσει όλα τα ανώτερα και μεσαία διοικητικά στελέχη των εταιρειών της Ιαπωνίας λόγω της συμμετοχής τους στον πόλεμο. Η κίνηση αυτή αποτέλεσε επανάσταση για την εποχή. Έτσι νεαρά διοικητικά στελέχη για πρώτη φορά ανέλαβαν ηγετικούς ρόλους, μετατρέποντας τη χώρα στον παραγωγό των υψηλότερων ποιοτικών προϊόντων. Οι νέοι αυτοί άνθρωποι

αναζήτησαν νέες ιδέες για την παραγωγή νέων και αξιόπιστων προϊόντων και συνάμα ζήτησαν και τη βοήθεια της τεχνογνωσίας από τη Δύση (Bank 2000).

Στη δημόσια διοίκηση στις αρχές της δεκαετίας του 1990, προέκυψε η ανάγκη εκσυγχρονισμού και αναμόρφωσης του αναποτελεσματικού και δυσλειτουργικού δημόσιου τομέα, έτσι ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις νέες ανάγκες της κοινωνίας και των πολιτών και να εναρμονισθεί στη νέα παγκοσμιοποιημένη πραγματικότητα. (Osborn et al., 1992). Την ίδια άποψη υποστηρίζουν και οι Thijis & Staes στην έρευνα τους το 2005.

### **2.4.1 Edward Deming**

Το ρόλο αυτό έπαιξε ο Δρ. Edward Deming όπου αποτέλεσε τον πρώτο Αμερικανό που μύησε τα διευθυντικά στελέχη της Ιαπωνίας στην ποιότητα. Στη φιλοσοφία του δίνει έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η επίτευξη του στόχου της ποιότητας επιτυγχάνεται με τη μείωση της αβεβαιότητας και της μεταβλητότητας των διαδικασιών του σχεδιασμού και της κατασκευής των τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών. Η άποψή του ήταν ότι αυτή η μεταβλητότητα είναι η κύρια αιτία της κακής ποιότητας. Ισχυρίζεται ότι η υψηλή ποιότητα αυξάνει την παραγωγικότητα και δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης πρεσβεύει ότι η κύρια υπευθυνότητα για τη βελτίωση της ποιότητας ανήκει στα υψηλόβαθμα στελέχη των οργανισμών με ποσοστό 85% έναντι του ποσοστού 15% που ανήκει στους εργαζόμενους. Διατύπωσε την αλυσίδα αντίδρασης η οποία αναλύει ότι η βελτίωση της ποιότητας οδηγεί στη μείωση του κόστους αφού έχουμε λιγότερα ελαττωματικά προϊόντα. Η βελτίωση της ποιότητας με τη σειρά της οδηγεί στη βελτίωση της παραγωγικότητας, όπου η βελτίωση αυτή οδηγεί στη αύξηση του μεριδίου της αγοράς αφού επιτυγχάνουμε καλύτερη ποιότητα σε χαμηλότερη τιμή, άρα και στη διατήρηση της επιχείρησης στον επιχειρηματικό κόσμο που τέλος αυτή η διατήρηση επιφέρει νέες θέσεις εργασίας (Ζαβλάνος, 2006).

### **2.4.2 Joseph Juran**

Ο Δρ. Joseph Juran καλέστηκε και αυτός από τους Ιάπωνες για να δώσει διαλέξεις σχετικά με την ποιότητα. Ισχυρίστηκε ότι η διοίκηση πρέπει να σχεδιάζει προσεκτικά την ποιότητα σε όλη τη διαδικασία παραγωγής, να παρακολουθεί την διαδικασία παραγωγής διαπιστώνοντας αποκλείσεις από τις προδιαγραφές και άμεσα να βελτιώνει. Επίσης όρισε ότι η διαδικασία

για την αναζήτηση της ποιότητας είναι αέναη ξεκινά δε και τελειώνει με τον πελάτη. Το κύριο σημείο της φιλοσοφίας του αποτελεί η ονομαζόμενη «Τριλογία της ποιότητας» Οι τρεις διαδικασίες της τριλογίας είναι:

α') ο προγραμματισμός της ποιότητας, όπου σχεδιάζουμε το πλάνο της εισαγωγής της ποιότητας στον οργανισμό, β') ο έλεγχος της ποιότητας, όπου διαπιστώνουμε αν εκπληρώθηκαν οι τιθέμενοι στόχοι της ποιότητας και γ') η βελτίωση της ποιότητας, όπου προβαίνουμε σε όλες εκείνες τις διορθωτικές κινήσεις προκειμένου να διορθώσουμε τα ελαττώματά μας (Ζαβλάνος 2006). Με άλλα λόγια ο σχεδιασμός της ποιότητας είναι μία δομημένη διαδικασία για την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών που διασφαλίζει ότι το τελικό αποτέλεσμα ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών (Juran, 1992).

### **2.4.3 Philip Crosby**

Ο τελευταίος μελετητής της ποιότητας που θα εξετάσουμε είναι ο Δρ. Philip Crosby. Στο κεντρικό σημείο της φιλοσοφίας του, διατείνεται ότι η ποιότητα πρέπει να κτίζεται και όχι όπως συνηθιζόταν να επιθεωρείται. Η φιλοσοφία του αυτή εκφράζεται με τις «Τέσσερες Απόλυτες Θέσεις του Crosby» ως εξής:

1<sup>η</sup> θέση: Η έννοια της ποιότητας ορίζεται ως η συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη και όχι στο πόσο καλό είναι κάτι. Κάνει λόγο για συμμόρφωση ή μη συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη και όχι σε χαμηλή και υψηλή ποιότητα.

2<sup>η</sup> θέση: Η ποιότητα επιτυγχάνεται με την πρόληψη των ελαττωματικών και όχι από τον έλεγχο και την αξιολόγηση μετά την παραγωγή. Η προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας με κύριο μέσο τον έλεγχο για ελαττωματικά συμβάλει στην αύξηση του κόστους. Η αύξηση αυτή μεγαλώνει όσο ο έλεγχος απομακρύνεται χρονικά από το στάδιο που εκτελείται η κάθε διαδικασία.

3<sup>η</sup> θέση: Ο σκοπός στην επίτευξη της ποιότητας θα πρέπει να είναι ο μηδενισμός των ελαττωμάτων και όχι κάποιο είδος αποδεκτής ποιότητας. Στη φιλοσοφία του καταρρίπτει την αντίληψη της επιτρεπτής έστω και μικρής παραγωγής ελαττωμάτων λόγω του ανθρώπινου

λάθους. Το μόνο αποδεκτό κατά τον Crosby πρότυπο απόδοσης είναι τα μηδέν ελαττώματα που επιτυγχάνεται με την συντονισμένη προσπάθεια όλων των εμπλεκομένων.

4<sup>η</sup> θέση: Η μέτρηση της αξιολόγησης της ποιότητας πρέπει να γίνεται με βάση το κόστος μη συμμόρφωσης στις απαιτήσεις του πελάτη και όχι σε δείκτες. Με την προσέγγιση αυτή θέτει τον εργαζόμενο υπεύθυνο για την ποιότητα του δικού του παραγόμενου προϊόντος. Έτσι ο εργαζόμενος αλλάζει στάση σχετικά με την εργασία του και επιβάλλει νέες υποχρεώσεις στη διοίκηση σε ότι αφορά την εκπαίδευση και την διάθεση των απαραίτητων μέσων για το μηδενισμό των ελαττωμάτων. (Δερβιτσιώτης, 2005).

Συνοψίζοντας τις θεωρίες των Deming, Juran και Crosby, που ονομάστηκαν γκουρού της ποιότητας, επισημάνθηκαν οι διαφορές τους στις προσεγγίσεις για την ποιότητα, αξιοσημείωτο όμως είναι να επισημάνουμε και τα κοινά σημεία τους. Συμφωνούν λοιπόν ότι η υιοθέτηση της ποιότητας ξεκινά από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, απαιτεί την συμμετοχή όλων και η λύση στην αγώνα για την ποιότητα δεν είναι η επιθεώρηση αλλά ο σχεδιασμός. Στον παρακάτω πίνακα συνοψίζουμε τις ανωτέρω αποδεκτές και γνωστές θεωρίες από τους γκουρού της ποιότητας:

| Ερευνητής     | Θεωρία  | Κοινό συμπέρασμα όλων  |
|---------------|---|--|
| <b>Deming</b> | Έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η επίτευξη του στόχου της ποιότητας επιτυγχάνεται με τη μείωση της αβεβαιότητας και της μεταβλητότητας των διαδικασιών του σχεδιασμού και της κατασκευής των τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών. Η κύρια υπευθυνότητα για τη βελτίωση της ποιότητας ανήκει στα υψηλόβαθμα στελέχη των οργανισμών  | Η υιοθέτηση της ποιότητας ξεκινά από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, απαιτεί την συμμετοχή όλων και η |
| <b>Juran</b>  | Η διοίκηση πρέπει να σχεδιάζει προσεκτικά την ποιότητα σε όλη τη διαδικασία παραγωγής, να παρακολουθεί την διαδικασία παραγωγής διαπιστώνοντας αποκλείσεις από τις προδιαγραφές και άμεσα να βελτιώνει. Επίσης όρισε ότι η διαδικασία για την αναζήτηση της ποιότητας είναι αέναη ξεκινά δε και τελειώνει με τον πελάτη.  | λύση στην αγώνα για την ποιότητα δεν είναι η επιθεώρηση αλλά ο σχεδιασμός.                           |
| <b>Crosby</b> | <p>Η ποιότητα πρέπει να κτίζεται και όχι όπως συνηθιζόταν να επιθεωρείται.</p> <p>Η έννοια της ποιότητας ορίζεται ως η συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη και όχι στο πόσο καλό είναι κάτι. Επιτυγχάνεται με την πρόληψη των ελαττωματικών και όχι από τον έλεγχο και την αξιολόγηση μετά την παραγωγή.</p> <p>Το μόνο αποδεκτό κατά τον Crosby πρότυπο απόδοσης είναι τα μηδέν ελαττώματα που επιτυγχάνεται με την συντονισμένη προσπάθεια όλων των εμπλεκομένων.</p> |  |

**Πίνακας 1:** Θεωρίες για την Ποιότητα από τους Γκουρού της Ποιότητας



#### **2.4.4 Σημερινή Εποχή**

Στο σημερινό επιχειρηματικό γίνεσθαι όλο και περισσότερα στελέχη αντιλαμβάνονται ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν αποτελεί μια στρατηγική αγοράς για ύπαρξη μηδενικών ελαττωμάτων, αλλά αποτελεί ένα συνδυασμό τεχνογνωσίας και αποτελεσματικής χρήσης των ικανοτήτων όλων των υπαλλήλων του οργανισμού. Γίνεται σιγά σιγά αντιληπτό, ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί πια τη φιλοσοφία που πρέπει να διέπει όλους τους οργανισμούς παγκοσμίως, καθιστώντας την έτσι ως έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ακολουθώντας η δημόσια διοίκηση τη νέα τάξη πραγμάτων παρουσιάζει μία τάση όπου η προσέγγιση για τη λειτουργία της εξετάζεται από μία διαφορετική οπτική γωνία, χρησιμοποιώντας όρους από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Έτσι η έννοια του συλλογικού υποκειμένου (κοινωνία, άνθρωπος, έθνος) μετατρέπεται στην έννοια του ατόμου χρήστη των υπηρεσιών, η έννοια του δημόσιου συμφέροντος μετατρέπεται στην έννοια της ικανοποίησης των αναγκών του χρήστη και τέλος η έννοια του διοικούμενου μετατρέπεται στην έννοια του πολίτη – πελάτη (Τσέκος, 2007).

### **2.5 Παραδοσιακό Σύστημα Διοίκησης και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

Αξίζει να σταθούμε σε αυτό το σημείο στις διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού συστήματος διοίκησης και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το παραδοσιακό σύστημα διοίκησης και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ακολουθούν διαφορετικούς προσανατολισμούς. Στο μεν παραδοσιακό σύστημα διοίκησης ο προσανατολισμός είναι στην μαζική παραγωγή, κάθετα δομημένο από την κορυφή της ιεραρχίας προς τη βάση. Υπάρχει σαφής και αυστηρός διαχωρισμός μεταξύ των οργανικών μονάδων και συγκεκριμένες αρμοδιότητες στους εργαζόμενους. Στη δε Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ο προσανατολισμός μετατοπίζεται από την μαζική παραγωγή στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Η δομή του συστήματος είναι οριζόντια και όλοι συνεργάζονται για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Εξουσίες εκχωρούνται στους εργαζόμενους, οι οργανικές μονάδες συνεργάζονται μεταξύ τους. Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σε διάφορα αντικείμενα καθιστώντας τους πιο ευέλικτους. Η διοίκηση χρησιμοποιεί πλέον νέες μεθόδους αντί των εντολών και της επίβλεψης. Καθοδηγούν τους εργαζόμενους έτσι ώστε να κατανοήσουν τις νέες έννοιες για την ποιότητα.

Τα στελέχη αποτελούν τα πρότυπα για τους εργαζόμενους, αυτοί πρώτοι θα δείξουν την αφοσίωσή τους στην νέα προσέγγιση για να εμπνεύσουν και τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Οφείλουν να παρακινούν τους εργαζόμενους μέσα από αξιολογήσεις για την επίδοσή τους και να τους επιβραβεύουν ανάλογα (Κέφης, 2014). Συνοψίζοντας οι σημαντικότερες διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα.

| <b>Παραδοσιακός τρόπος διοίκησης</b>  | <b>Διοίκηση Ολικής Ποιότητας</b>  |
|---|---|
| 1. Η ποιότητα έχει υψηλό κόστος.  | 1. Η ποιότητα βραχυχρόνια κοστίζει αλλά μεσο/μακροπρόθεσμα φέρνει υψηλά κέρδη στον οργανισμό.   |
| 2. Ο έλεγχος αποτελεί την καταληκτική διαδικασία της παραγωγής  | 2. Ο έλεγχος είναι συνεχής και βήμα βήμα (step by step). Από το σχεδιασμό του προϊόντος μέχρι την πώληση του στον τελικό καταναλωτή   |
| 3. Έμφαση στη μαζική παραγωγή και στη χαμηλή τιμή του προϊόντος.  | 3. Έμφαση στην ποιότητα (έστω και με υψηλότερη τιμή).   |
| 4. Εάν κάτι πάει στραβά, η ευθύνη είναι των εργαζομένων.  | 4. Εάν κάτι πάει στραβά, η ευθύνη είναι των στελεχών. Τα στελέχη λαμβάνουν τις αποφάσεις. Οι εργαζόμενοι είναι εκτελεστικά όργανα.  |
| 5. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα επιβαρύνουν το κόστος. Εάν όμως είναι αναγκαία πρέπει να απευθύνονται μόνο στα ανώτατα διοικητικά στελέχη. | 5. Η εκπαίδευση είναι μια αναγκαιότητα. Αφορά στελέχη και εργαζομένους. Εκπαιδευτικά προγράμματα σημαίνει γνώση, παρακίνηση. Η γνώση αποτελεί δύναμη και αυτό φαίνεται τόσο σε επίπεδο ατόμων όσο και σε επίπεδο επιχείρησης. |

**Πίνακας 2.** Διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης και της ΔΟΠ

Πηγή: Βασίλης Ν. Κέφης (2014)

## 2.6 Λόγοι Εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Από όλη την προηγούμενη ανάλυση αντιλαμβανόμαστε ότι στη σημερινή εποχή η λειτουργία των οργανισμών βάσει των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί την κύρια επιδίωξη για τους οργανισμούς. Οι υπηρεσίες και τα προϊόντα υψηλής ποιότητας προσφέρουν στον οργανισμό ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό συμβαίνει διότι η παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας μειώνουν το κόστος της σπατάλης της επισκευής ή της απόσυρσης ελαττωματικών προϊόντων, των παραπόνων και κυρίως των δυσαρεστημένων καταναλωτών (Slack et al., 2010).

Η διοίκηση ενός οργανισμού επιθυμεί την υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για πολλούς λόγους. Ακολουθως παραθέτουμε τους σημαντικότερους από αυτούς:

- Στη σημερινή επιχειρηματική κοινότητα επικρατεί ο άκρατος ανταγωνισμός. Η επιβίωση αρχικά αλλά και η εξέλιξη στο μέλλον ενός οργανισμού δευτερευόντως είναι αποτέλεσμα της σχέσης κέρδους – κόστους. Η μεγιστοποίηση του κέρδους εξαρτάται από την αποδοχή των προϊόντων και των υπηρεσιών από τους τελικούς καταναλωτές. Ο σύγχρονος καταναλωτής διαφέρει από εκείνον των προηγούμενων δεκαετιών. Το επίπεδο εκπαίδευσης έχει ανέβει, η πληροφόρηση είναι μεγαλύτερη αλλά και προσβάσιμη λόγω των νέων τεχνολογιών και έτσι πριν την όποια αγορά ο καταναλωτής έχει διερευνήσει την αγορά έχει συγκρίνει και ακολούθως επιλέγει και αποφασίζει.
- Ο σημερινός καταναλωτής έχει συνειδητοποιήσει ότι το φθηνό προϊόν είναι ένα ακριβό προϊόν, αφού λόγω της κακής του ποιότητας θα έχει μικρότερο χρόνο ζωής οπότε και θα χρειασθεί να επανέλθει στην αγορά του ίδιου προϊόντος ή θα δαπανήσει επιπλέον χρήματα για την επισκευή ή τη συντήρησή του. (Κέφης, 2014).
- Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ασπάζεται μία νέα αντίληψη όπου προωθείται η συμμετοχικότητα, η δημοκρατικότητα, η συνεργασία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων ανεξαρτήτως ιεραρχίας για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Κέφης, 2014).

- Η ποιότητα είναι μία έννοια οικεία, κατανοητή και αποδεκτή από όλους. Αποτελεί το μοναδικό κοινό χαρακτηριστικό που ενδιαφέρει και τον παραγωγό και τον καταναλωτή. Ο παραγωγός ενδιαφέρεται για το κόστος του προϊόντος την παραγωγικότητα και την ποιότητα. Από την άλλη πλευρά ο πελάτης ενδιαφέρεται για την τιμή, την εξυπηρέτηση μετά την πώληση και την ποιότητα. Όταν λοιπόν η διοίκηση στη σημερινή ανταγωνιστική αγορά παραμελεί την ποιότητα τότε με τη σειρά του ο καταναλωτής θα αναζητήσει να καλύψει αυτό το κενό στις υπηρεσίες που προσφέρει ο ανταγωνισμός (Δερβιτσιώτης, 2005).

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως πρωτοπόρος στην ενασχόληση με την ποιότητα και την εφαρμογή των κανόνων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υπήρξε ο ιδιωτικός τομέας κατά τη μεταπολεμική περίοδο με τη βιομηχανική επανάσταση και την μαζική παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών. Ήταν αυτός που μελέτησε τα προβλήματα του παραδοσιακού συστήματος διοίκησης και δημιούργησε τη νέα πραγματικότητα. Ο δημόσιος τομέας ενασχολήθηκε με την ποιότητα αργότερα και περί τα τέλη της δεκαετίας του 1990 και ειδικότερα όταν για πρώτη φορά έγινε γνωστή η διοίκηση μέσω στόχων (Management by Objectives), που προέκυψε από την ανάγκη της δημόσιας διοίκησης να στραφεί προς τις έννοιες της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας με τελικό στόχο την επίτευξη μίας διοίκησης αποτελεσμάτων. Για το σκοπό αυτό ψηφίσθηκε ο ν. 3230/2004 με τον οποίο καθιερώνεται το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων», με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Για τις ανάγκες του νόμου αυτού η Διοίκηση μέσω Στόχων ορίζεται ως η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων-επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Σε κάθε επίπεδο οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβανομένων υπόψη και των δεικτών αποδοτικότητας γενικών ή ειδικών όπου υπάρχουν. Καθιερώνεται η μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Διοίκησης. Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης με την οποία επιδιώκεται η εξυπηρέτηση του πολίτη, η επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και

γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη. Για τις ανάγκες του νόμου αυτού αποδοτικότητα θεωρείται η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους και αποτελεσματικότητα η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων. Δείκτες μέτρησης είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας (Dimosnet 2017).

# Κεφάλαιο 3

## Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Η δημόσια διοίκηση σε όλη την Ευρώπη, σήμερα περισσότερο από ποτέ, καλείται από την κοινωνία να αποδείξει και να βελτιώσει την προστιθέμενη αξία που φέρει ως προς τη διατήρηση και την περαιτέρω ανάπτυξη της κοινωνικής ευημερίας. Σε καιρούς κοινωνικο – οικονομικής κρίσης και λιτότητας, η αποτελεσματικότητα της δημόσιας πολιτικής, η επιχειρησιακή επάρκεια και η ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών αποτελούν ζωτικής σημασίας παράγοντες που καθορίζουν την ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και προσδοκίες των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Το Ευρωπαϊκό δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (European Public Administration Network), έχοντας αντιληφθεί την έλλειψη μίας συντονισμένης προσπάθειας εφαρμογής των νέων τεχνικών και μεθόδων, με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημόσιων οργανισμών, ανέπτυξε ένα ολιστικό εργαλείο για να υποστηρίξει τις δημόσιες υπηρεσίες στην προσπάθειά τους για συνεχή βελτίωση (Υπουργείο εσωτερικών και Ηλεκτρονικής Ανασυγκρότησης - ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α. 2015).

Η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Common Assessment Framework) από τους δημόσιους οργανισμούς διευκολύνει την βελτίωση των διοικητικών τους ικανοτήτων, χωρίς να χρειάζεται να αναζητούν σε εξωτερικές πηγές για την εφαρμογή κάποιας διαφορετικής μεθοδολογίας.

### 3.1 Ορισμός και Κύριοι Στόχοι

Σύμφωνα με τα ανωτέρω θα μπορούσαμε να ορίσουμε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας που αναπτύχθηκε για το δημόσιο τομέα. Έχει άμεση σχέση με το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας

(EFQM), αποτελεί δε μία ολιστική προσέγγιση της ανάλυσης της οργανωσιακής απόδοσης, προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης έχει πέντε βασικούς στόχους:

- Να εισάγει τις δημόσιες διοικήσεις στην κουλτούρα της αριστείας και στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας,
- να τις οδηγήσει προοδευτικά σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας, ο οποίος αποτελείται από τα στάδια του Προγραμματισμού, της Εκτέλεσης, του Ελέγχου και της Ανάδρασης (ΠΕΕΑ),
- να διευκολύνει την αυτοαξιολόγηση, μέσα από μετρήσεις της δημόσιας οργάνωσης, ώστε να αποτυπωθεί επαρκώς η υφιστάμενη κατάσταση και να προσδιοριστούν δράσεις βελτίωσης,
- να αποτελέσει τη γέφυρα μεταξύ των διαφορετικών προτύπων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας και στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα,
- να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α., 2015).

Βλέπουμε ότι η ιδέα βασίσθηκε στην διαφορετικότητα του δημόσιου τομέα στην Ευρώπη, όπου δεν επέτρεπε την απευθείας σύγκριση και έτσι μία εναλλακτική ιδέα γεννήθηκε και τελικά έγινε αποδεκτή, αυτή της δημιουργίας ενός κοινού ευρωπαϊκού εργαλείου αξιολόγησης που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε όλη τη δημόσια διοίκηση σαν ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης του οργανισμού. Η συζήτηση αποκάλυψε ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα και η ελεύθερη χρησιμοποίηση εργαλείων για αυτοαξιολόγηση σε όλη την Ευρώπη, θα μπορούσε να αποτελέσει τη σύνδεση για εκείνους τους δημόσιους οργανισμούς που ενδιαφέρονται είτε να δοκιμάσουν την εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας στο ταξίδι για την διαρκή βελτίωση είτε αυτών των δημόσιων οργανισμών που ενδιαφέρονταν να συγκριθούν με ομοειδής οργανισμούς στην Ευρώπη (Engel, 2002).

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι στοχεύει στην ενσωμάτωση στην καθημερινή λειτουργία των δημοσίων οργανισμών εννοιών και αξιών που σχετίζονται με την εμπέδωση και την επίτευξη μίας κουλτούρας αποτελεσμάτων (Μιχαλόπουλος, 2007).

## 3.2 Βασικές Αρχές Αριστείας που Ενσωματώνονται στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Όπως αναφέραμε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης έχει άμεση σχέση με το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (EFQM) και τις αρχές που διέπουν το πρότυπο.

Βασικές αρχές της επιχειρηματικής αριστείας που ενσωματώθηκαν στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης αποτελούν οι κάτωθι:






- **Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα:** Αριστεία είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων που ενθουσιάζουν όλους τους συμμετόχους (stakeholders) του οργανισμού.
- **Προσανατολισμός στον Πελάτη:** Αριστεία είναι η δημιουργία αειφόρων αξιών για τους πελάτες.
- **Ηγεσία και Συνέπεια Στόχων:** Αριστεία είναι η ηγεσία με όραμα και έμπνευση σε συνδυασμό με συνέπεια στόχων.
- **Διοίκηση βάσει Διαδικασιών και Δεδομένων:** Αριστεία είναι η διοίκηση του οργανισμού βάσει μιας σειράς αλληλοεξαρτώμενων και αλληλένδετων συστημάτων, διαδικασιών και δεδομένων.
- **Ανάπτυξη και Εμπλοκή των Ανθρώπων:** Αριστεία είναι η μεγιστοποίηση της συμμετοχής των εργαζομένων μέσω της ανάπτυξης και της σύμπραξής τους.
- **Συνεχής Μάθηση, Βελτίωση και Καινοτομία:** Αριστεία είναι η αμφισβήτηση του status quo και η πραγματοποίηση αλλαγών χρησιμοποιώντας την μάθηση για τη δημιουργία ευκαιριών βελτίωσης και καινοτομίας.



- **Ανάπτυξη Συνεργασιών:** Αριστεία είναι η ανάπτυξη και διατήρηση συνεργασιών προστιθέμενης αξίας.
- **Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη:** Αριστεία είναι η υπέρβαση των ελάχιστων κανονιστικών πλαισίων στα οποία λειτουργεί ο οργανισμός και η προσπάθεια να αντιληφθεί και να ανταποκριθεί ο οργανισμός στις προσδοκίες των μετόχων του στην κοινωνία (Qulaityroom, 2015).

Η ενσωμάτωση των ανωτέρω θεμελιωδών αρχών και της ορολογίας της αριστείας στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης αποτελούν προϋπόθεση για την εφαρμογή του. Αποτελεί και αυτό μεταξύ άλλων ένα εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Με τη χρήση αυτού του εργαλείου θα οδηγηθεί η δημόσια διοίκηση στην επιθυμητή μετάβαση από το παραδοσιακό και γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Διακρίνουμε σε αυτό το σημείο και τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των γενικών αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως παρουσιάσθηκαν παραπάνω, και των αρχών αριστείας που ενσωματώνονται στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης. Εμβαθύνοντας λίγο παραπάνω θα προχωρήσουμε σε αντιστοίχιση των αρχών ΔΟΠ και των αρχών του Κ.Π.Α. όπως φαίνεται στον κατωτέρω πίνακα:

| Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας  | Αντιστοίχιση  | Αρχές Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης        |
|---|---|--|
| 1 <sup>η</sup> αρχή: Υποστήριξη και ενεργός συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης, με πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της |  | Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα         |
|   |   | Ηγεσία και Συνέπεια Στόχων               |
| 2 <sup>η</sup> αρχή: Εστίαση σε ανάγκες και προσδοκίες πελατών και εργαζομένων.   |  | Προσανατολισμός στον Πελάτη              |
|   |   | Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη                |
| 3 <sup>η</sup> αρχή: Έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις  |  | Συνεχής Μάθηση, Βελτίωση και Καινοτομία  |
|   |   | Ανάπτυξη Συνεργασιών                     |
| 4 <sup>η</sup> αρχή: Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων.  |  | Ανάπτυξη και Εμπλοκή των Ανθρώπων        |
| 5 <sup>η</sup> αρχή: Λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά στοιχεία   |  | Διοίκηση βάσει Διαδικασιών και Δεδομένων |

**Πίνακας 3:** Αντιστοίχιση Αρχών ΔΟΠ και Αρχών Κ.Π.Α.

### 3.3 Κριτήρια Αξιολόγησης

Τα κριτήρια αξιολόγησης του μοντέλου βασίζονται στα εννέα κριτήρια του EFQM και αντανακλούν τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο κύριος συλλογισμός του μοντέλου είναι: «Άριστα αποτελέσματα με σεβασμό στη Λειτουργία στους Πελάτες, στους Εργαζομένους και την Κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω Ηγεσίας που καθοδηγείται από Πολιτική και Στρατηγική, η οποία παρέχεται από Εργαζομένους, Συνεργασίες και Πόρους, και Διαδικασίες» (Κωστογιόλας et al., 2008).

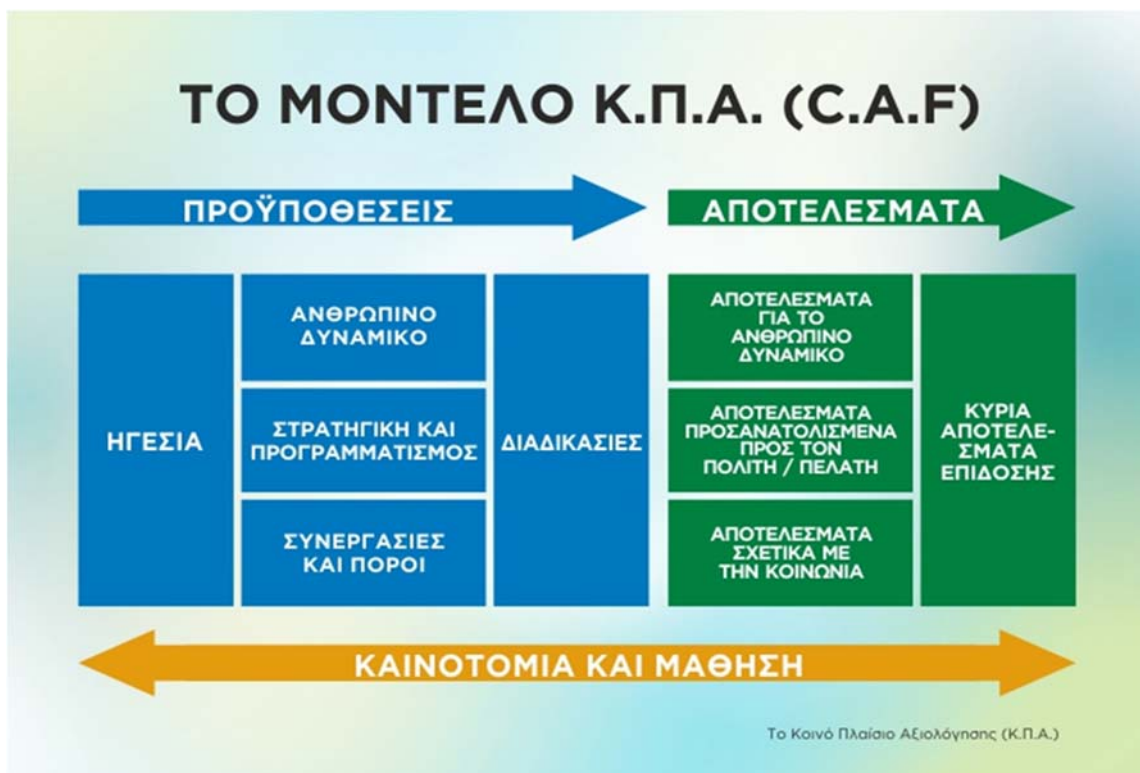
Τα κριτήρια διακρίνονται σε δύο κύριες ομάδες. Τα πέντε πρώτα κριτήρια με τα υπο-κριτήρια προϋποθέσεων σχετίζονται με το τι κάνει ο οργανισμός, ποιες είναι οι διοικητικές διαδικασίες του και πως προσεγγίζει κάθε μία από τις περιοχές που αναγνωρίζει σε σχέση με το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης. Τα υπόλοιπα τέσσερα κριτήρια με τα υπο-κριτήριά τους εστιάζουν στα αποτελέσματα για την εκάστοτε χρονική στιγμή ως προς την απόδοση, τον βαθμό επίτευξης των στόχων, την απόδοση των ανταγωνιστών. Θα πρέπει να συλλογίζομαστε ότι βάσει του εξεταζόμενου μοντέλου τα αποτελέσματα οφείλονται στις προϋποθέσεις και οι προϋποθέσεις βελτιώνονται από την ανατροφοδότηση μέσω των αποτελεσμάτων. Γίνεται έτσι κατανοητή η δυναμική φύση του μοντέλου αφού η καινοτομία και η μάθηση θα δημιουργήσουν νέες προϋποθέσεις για τον οργανισμό που αυτές με τη σειρά τους θα παράγουν νέα αποτελέσματα, λειτουργώντας έτσι σε έναν αέναο κύκλο διαρκούς βελτίωσης.

Αναλυτικότερα τα κριτήρια αξιολόγησης είναι τα εξής:

1. **Ηγεσία.** Εστιάζει στη διοικητική ιεραρχία. Στην περίπτωση του ελληνικού δημοσίου γίνεται σαφή διάκριση μεταξύ του ρόλου της πολιτικής ηγεσίας και εκείνου της διοικητικής ιεραρχίας, τονίζοντας τη σημασία της καλής συνεργασίας μεταξύ των δύο.
2. **Στρατηγική και Προγραμματισμός.** Αφορά το όραμα και την αποστολή του δημόσιου οργανισμού και την στρατηγική επίτευξης των τιθέμενων στόχων.

3. **Ανθρώπινο Δυναμικό.** Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την πεμπτούσια όλων των οργανισμών. Η ανάπτυξη και η ικανοποίηση των εργαζομένων θα αποτελέσει τα φερέγγυα για την αποτελεσματική λειτουργία του και την επίτευξη των στόχων.
4. **Συνεργασίες και Πόροι.** Εδώ εξετάζονται οι πόροι του οργανισμού υλικοί και άυλοι καθώς και ο εξωστρεφής χαρακτήρας του οργανισμού μέσω των συνεργασιών.
5. **Διαδικασίες.** Αξιολογούνται οι κομβικές διαδικασίες, εκείνες δηλαδή που συμβάλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη της αποστολής, του οράματος και των στρατηγικών στόχων.
6. **Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη.** Περιγράφει τα αποτελέσματα που έχει επιτύχει ο οργανισμός σε σχέση με την ικανοποίηση των πολιτών/πελατών. Είναι σημαντικό κάθε δημόσιος οργανισμός να μετρά την ικανοποίηση των πολιτών/πελατών της. Ειδικότερα στο υπο-κριτήριο 6.1 «Των μετρήσεων της αντίληψης των πολιτών για την οργάνωση», που θα μας απασχολήσει και στη συνέχεια, αξιολογείται κατά πόσο η οργάνωση εκτελεί μετρήσεις σχετικά με το επίπεδο ικανοποίησης των πολιτών μέσα από την άμεση πληροφόρηση από τους ίδιους και παρουσιάζει τα σχετικά αποτελέσματα.
7. **Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό.** Αξιολογείται τι έχει επιτευχθεί σχετικά με την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών του ανθρώπινου δυναμικού.
8. **Επιδόσεις και Κοινωνική Ευθύνη.** Οι στρατηγικοί στόχοι ελέγχονται υπό το πρίσμα της κοινωνικής ευθύνης, της βούλησης του οργανισμού να ενσωματώνει τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές αρχές στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεών της.
9. **Κύρια αποτελέσματα επίδοσης.** Το κριτήριο αυτό αντιπροσωπεύει την ικανότητα των πολιτικών και των διαδικασιών να επιτύχουν στους τιθέμενους στόχους βασισμένοι στην αποστολή και το όραμα του οργανισμού.

Στο ακόλουθο σχήμα παρουσιάζεται η δομή και το περιεχόμενο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.



**Εικόνα 1:** Δομή του μοντέλου Κ.Π.Α.

Πηγή: ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.&ΑΠ. (2007)

### 3.4 Δείκτες Μέτρησης της Απόδοσης της Ποιότητας

Στη σημερινή πραγματικότητα η ταχύτητα παράδοσης των υπηρεσιών, η ακρίβειά τους η ευελιξία και η καινοτομία είναι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο προληπτικός προσανατολισμός της διοίκησης των οργανισμών απαιτεί σήμερα μετρήσεις και αποτελέσματα που εντοπίζουν τα προβλήματα πριν την εμφάνισή τους. Οι δείκτες συμβάλλουν στη συνεχή βελτίωση της απόδοσης των οργανισμών εντοπίζοντας έγκαιρα τις αδυναμίες αλλά και τις ευκαιρίες βελτίωσης. Όπως είπε και ο Robert Heinlein, «Αν δεν μπορεί να εκφραστεί με αριθμούς, δεν είναι επιστήμη, είναι γνώμη» αλλά και ο Γαλιλαίος «Μέτρησε ό,τι είναι μετρήσιμο και κάνε μετρήσιμο ό,τι δεν είναι».

Γιατί όμως είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός συνόλου δεικτών για τη μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στους οργανισμούς. Σύμφωνα με τους Kaplan and Norton το 1992, η ύπαρξη ενός συνόλου δεικτών εξισορροπεί τις επιπτώσεις από οικονομικούς και μη οικονομικούς παράγοντες. Ερμηνεία αυτού είναι ότι πρέπει να υπάρχουν δείκτες μέτρησης,

για παράγοντες, εκτός των οικονομικών, όπως η ποιότητα, η ευελιξία κ.λπ. Το σύστημα μέτρησης της απόδοσης που προτείνουν περιλαμβάνει τέσσερες κατηγορίες δεικτών ως εξής: 1) Οικονομικοί Δείκτες, 2) Δείκτες Ικανοποίησης Πελατών, 3) Δείκτες για τις Εσωτερικές Διαδικασίες του Οργανισμού και 4) Δείκτες Καινοτομίας και Μάθησης.

Η σχέση μεταξύ των δεικτών ανά κατηγορία είναι ότι οι δείκτες των κατηγοριών 2, 3 και 4 αποτελούν τους διαμορφωτές των οικονομικών δεικτών κατηγορίας 1. Άρα διακρίνουμε τους δείκτες, σε δείκτες αποτελέσματος και δείκτες διαμορφωτές. Οι πρώτοι προσδιορίζουν την πρόοδο του οργανισμού προς την επίτευξη των τιθέμενων στρατηγικών στόχων και οι δεύτεροι μετρούν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των διαδικασιών. Με άλλα λόγια οι δείκτες διαμορφωτές είναι άμεσα συνδεδεμένοι με τις διαδικασίες λειτουργίας του οργανισμού και από αυτές τις διαδικασίες λειτουργίας διαμορφώνονται τα αποτελέσματά του. Η σχέση μεταξύ δεικτών διαμορφωτών και οικονομικών δεικτών είναι μία σχέση αιτίας αποτελέσματος, όπου αιτία αποτελούν οι δείκτες διαμορφωτές και αποτέλεσμα αποτελούν οι οικονομικοί δείκτες. Κατά συνέπεια οι όποιες προσπάθειες βελτίωσης από τη διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να εστιάζονται στους δείκτες διαμορφωτές και οι δείκτες αποτελέσματος ακολούθως θα απεικονίζουν τη βελτίωση αυτή (Fitzerald et al., 1993).

Ας αναφερθούμε συνοπτικά στους δείκτες ικανοποίησης πελατών και στους δείκτες ευελιξίας. Οι δείκτες ικανοποίησης πελατών μετρούν την επίδοση του οργανισμού στη διαχείριση των αναγκών των πολιτών, με ιδιαίτερο βάρος στο πως οι διαδικασίες που ακολουθούνται για την παροχή των υπηρεσιών αυτών είναι ικανές να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες στους πολίτες. Οι δείκτες ευελιξίας μετρούν την απόδοση της ικανοποίησης των ιδιαίτερων αναγκών των πολιτών. Πόσο ευέλικτη είναι η δημόσια διοίκηση δηλαδή στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των εξυπηρετούμενων πολιτών (Rummler et al., 1995).

Εάν λοιπόν αν η δημόσια διοίκηση καταφέρει, αρχικά να μετρήσει τους δείκτες διαμορφωτές, στη συνέχεια να διαπιστώσει τυχόν προβλήματα και τέλος να προβεί σε εκείνες τις ενέργειες που θα αυξήσουν την ικανοποίηση των πολιτών και θα βελτιώσουν την εσωτερική λειτουργία της, τότε απόρροια αυτών θα είναι η βελτίωση και των δεικτών αποτελέσματος.

# Κεφάλαιο 4

## Το Μοντέλο Servqual

### 4.1 Διαστάσεις Ποιότητας για την Εφαρμογή του Μοντέλου Servqual

Παρόλες τις δυσκολίες που παρουσιάζει η μέτρηση της ποιότητας στις υπηρεσίες έχουν πραγματοποιηθεί πολλές προσπάθειες προσέγγισης. Η πιο γνωστή προσέγγιση, η οποία παρέχει και ένα αποδεκτό προκαθορισμένο σύνολο πέντε διαστάσεων της ποιότητας, είναι το μοντέλο Servqual σχεδιασμένο από τους Parasuraman et al. 1988. Το συγκεκριμένο μοντέλο μέτρησης της ποιότητας στοχεύει στη μέτρηση και την κατανόηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Οι πέντε διαστάσεις ποιότητας των υπηρεσιών που εξετάζει το μοντέλο Servqual είναι οι εξής:

**Απτότητα (Tangibles):** Η εμφάνιση των φυσικών εγκαταστάσεων, ο εξοπλισμός, το ανθρώπινο δυναμικό καθώς και το επικοινωνιακό υλικό της επιχείρησης.

**Αξιοπιστία (Reliability):** Η δυνατότητα να εκτελεσθεί η υποσχόμενη υπηρεσία με ακρίβεια. Η αξιοπιστία αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει την υπηρεσία με ακρίβεια, καθώς και να κρατά τα αρχεία των πελατών στην ώρα τους, με τον ίδιο πάντα τρόπο και χωρίς λάθη κάθε φορά.

**Ανταπόκριση (Responsiveness):** Η μη προθυμία να βοηθηθούν οι πελάτες και να παρασχεθούν γρήγορες υπηρεσίες μπορεί να οδηγήσει κατά περίπτωση σε αρνητική αντίληψη για την ποιότητα. Αντίθετα, αν υπάρξει μία αποτυχία στην παροχή υπηρεσιών, η δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης και διόρθωσης του ζητήματος μπορεί να δημιουργήσει πολλές θετικές αντιλήψεις όσον αφορά την ποιότητα.

**Ασφάλεια (Assurance):** Οι γνώσεις που έχει το προσωπικό της εταιρίας παροχής υπηρεσιών, η ευγένεια και η ικανότητά τους να εμπνέουν εμπιστοσύνη και αξιοπιστία. Η διάσταση της ασφάλειας περιλαμβάνει τα παρακάτω χαρακτηριστικά: ικανότητα εκτέλεσης της υπηρεσίας, ευγένεια και σεβασμός προς τον πελάτη, αποτελεσματική επικοινωνία με τον πελάτη και τη γενική στάση ότι ο φορέας παροχής υπηρεσιών ενδιαφέρεται κατά βάθος μόνο για το καλό του πελάτη.

**Ενσυναίσθηση (Empathy):** Η φροντίδα και η εξατομικευμένη προσοχή που η εταιρία παρέχει στον πελάτη. Αυτό περιλαμβάνει την κατανόηση των αναγκών των πελατών, προσωπική φροντίδα στον πελάτη, ώρες λειτουργίας της εταιρίας που να βολεύουν όλους τους πελάτες και τέλος, τη στάση ότι η εταιρία ενδιαφέρεται κατά βάθος μόνο για το καλό του πελάτη.

## 4.2 Το Μοντέλο Μέτρησης Ποιότητας Servqual

Το βασικό μοντέλο μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι το μοντέλο Service Quality (Servqual). Το μοντέλο περιλαμβάνει δύο ενότητες μετρήσεων των προσδοκιών του πελάτη και των αντιλήψεων του πελάτη, για 22 χαρακτηριστικά μέσα από τις πέντε διαστάσεις της ποιότητας: απτότητα, αξιοπιστία, ανταπόκριση, ασφάλεια και ενσυναίσθηση.

Το μοντέλο Servqual αποτελεί μια επέκταση της προσέγγισης του ιδεώδους σημείου, δεδομένου ότι εστιάζεται στη συγκριτική ανάλυση των προσδοκιών των πελατών με τις προσφερόμενες υπηρεσίες (Γρηγορούδης et al., 2008)

### 4.2.1 Μέτρηση Προσδοκιών

Στο πρώτο μέρος, της μέτρησης των προσδοκιών, διαπιστώνουμε τις προσδοκίες του πελάτη σχετικά με το πως θα επιθυμούσε να ήταν οι παρεχόμενες υπηρεσίες ιδεατά. Ο καταναλωτής διαμορφώνει προσδοκίες σχετικά με την υπηρεσία που του προσφέρεται. Αυτές οι προσδοκίες διαμορφώνονται σύμφωνα με τις προηγούμενες εμπειρίες του για την ίδια ή μία ομοειδή υπηρεσία. Παράγοντες που επηρεάζουν την προσδοκία του καταναλωτή μεταξύ

άλλων αποτελούν: οι προηγούμενες εμπειρίες, η επικοινωνία με άλλους καταναλωτές, η προβολή και διαφήμιση από την εταιρεία παροχής της υπηρεσίας κ.ά.

#### **4.2.2 Μέτρηση Αντιλήψεων**

Στο δεύτερο μέρος, της μέτρησης των αντιλήψεων, διαπιστώνουμε τις αντιλήψεις του πελάτη σχετικά με την απόδοση των παρεχόμενων υπηρεσιών από έναν οργανισμό. Έτσι αν η εμπειρία από την υπηρεσία είναι καλύτερη από ότι αναμενόταν τότε ο πελάτης είναι ικανοποιημένος και η ποιότητα θεωρείται υψηλή, ενώ αν η υπηρεσία είναι κατώτερη των προσδοκιών τότε ο πελάτης είναι δυσαρεστημένος και η ποιότητα θεωρείται χαμηλή. Η άποψη του πελάτη για την υπηρεσία διαμορφώνεται από τη διαφορά μεταξύ αντίληψης και προσδοκίας. Εάν υπάρξει διαφορά μεταξύ της αντίληψης των πελατών για την υπηρεσία και των προσδοκιών των πελατών για την υπηρεσία τότε έχουμε χάσμα. Η ύπαρξη χάσματος διαπιστώνει την αναντιστοιχία μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων και κατά συνέπεια οδηγεί σε κακή αντιληπτή ποιότητα (Slack et al., 2010).

#### **4.2.3 Τα Πέντε (5) Χάσματα του Μοντέλου**

Στο μοντέλο Servqual υπάρχουν 5 χάσματα (gaps) που περιβάλλουν το γενικό κενό, η ανάλυση των οποίων προσπαθεί να εξακριβώσει τα αίτια της μείωσης της ποιότητας των υπηρεσιών σε κάθε μία ή σε όλες τις διαστάσεις που προαναφέρθηκαν.

Τα 5 αυτά χάσματα επιγραμματικά είναι τα εξής :

1. Χάσμα μεταξύ προσδοκιών πελάτη και αντίληψης αυτών από τη διοίκηση (Gap1).
2. Χάσμα μεταξύ αντίληψης από τη διοίκηση και των προδιαγραφών ποιότητας υπηρεσιών (Gap2).
3. Χάσμα μεταξύ προδιαγραφών ποιότητας και παράδοσης υπηρεσιών (Gap3).
4. Χάσμα μεταξύ παράδοσης υπηρεσιών και επικοινωνίας υπηρεσιών προς τους πελάτες (Gap4).

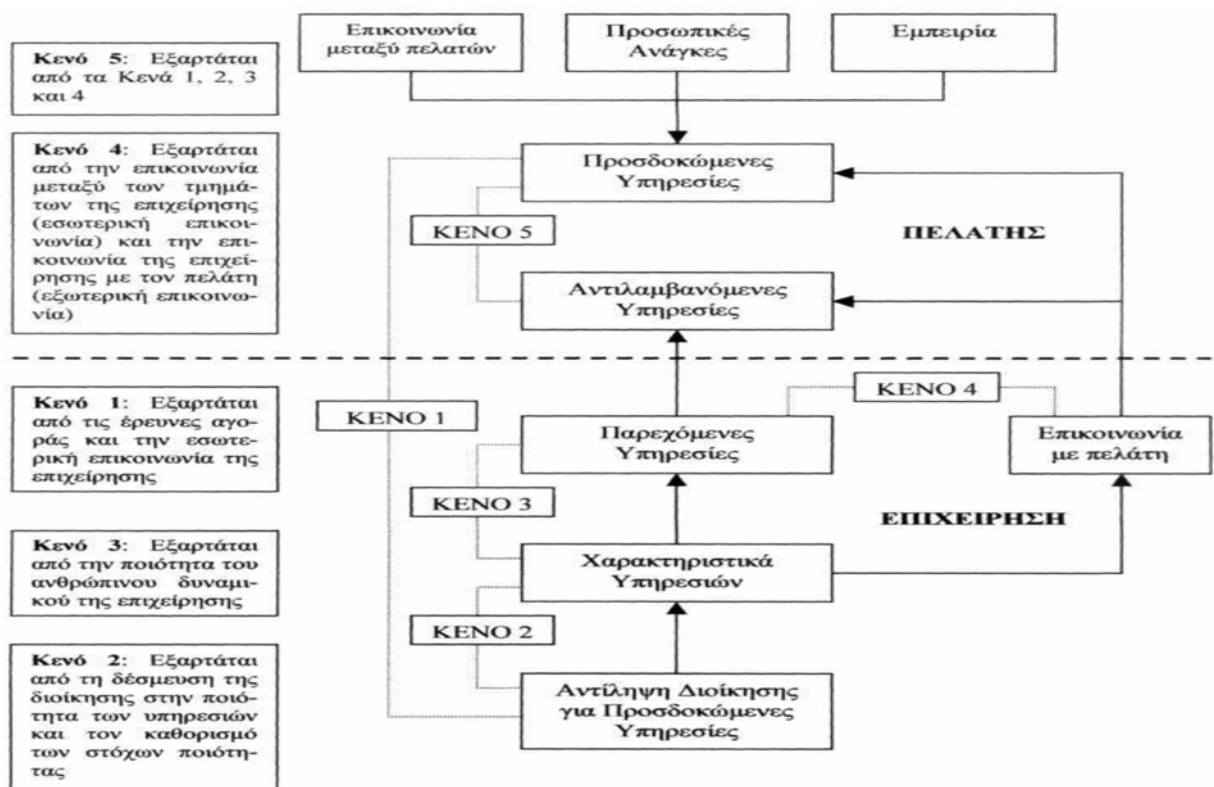


5. Χάσμα μεταξύ αντιλαμβανόμενων και προσδοκώμενων υπηρεσιών από τον πελάτη (Gap5).

Το Gap5 προσδιορίζεται στην μεριά του πελάτη και αφορά καθαρά το πώς αντιλαμβάνεται μια υπηρεσία έναντι αυτής που προσδοκά, ενώ τα Gap1 έως Gap4 προσδιορίζεται στην επιχείρηση και τις υπηρεσίες που προσφέρει και όλα μαζί αποτελούν το χάσμα της ποιότητας των υπηρεσιών που αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές. (Γιαννοπούλου, 2004)

Το Servqual απεικονίζει τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν τα διάφορα χάσματα. Με αυτόν τον τρόπο διευκολύνει στο να γίνει μία ανάλυση στις αιτίες που προκάλεσαν τα χάσματα και πώς αυτές μπορούν να μειωθούν. Έτσι οι οργανισμοί, αφού έχουν χαρτογραφήσει τα αίτια των προβλημάτων στην ποιότητα, είναι σε θέση να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν τις απαραίτητες εκείνες ενέργειες ώστε να βελτιώσουν την ποιότητά τους.

Στην παρακάτω εικόνα απεικονίζονται τα 5 χάσματα του μοντέλου Servqual.



Εικόνα 2: Τα χάσματα του μοντέλου Servqual.

Πηγή: Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985)

# Κεφάλαιο 5

## Κριτική και Σύγκριση των Μοντέλων Servqual και Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Σύμφωνα με τον Wisniewski (2001) η ικανοποίηση του πελάτη και ο βαθμός μέτρησης της διαφοροποίησης των υπηρεσιών, έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τις υπηρεσίες τα τελευταία χρόνια. Οι οργανισμοί στην προσπάθειά τους να κατανοήσουν τα μοντέλα ικανοποίησης των πελατών πρέπει να ανιχνεύσουν την προσφορά τους και να ακολουθήσουν εκείνο το μοντέλο που ανταποκρίνεται καλύτερα στην δική τους δραστηριότητα.

Η σωστή ισορροπία μεταξύ των μεθόδων για την βελτίωση των διαδικασιών και συστημάτων, της στάσης των υπαλλήλων και της κουλτούρας του οργανισμού είναι άμεσα συνυφασμένη με τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών (Cloce et al., 2002).

Ένα σύστημα μέτρησης εμπεριέχει τρεις συνιστώσες μέτρησης αποτελεσμάτων α') τη συλλογή δεδομένων, β') την ανάλυση δεδομένων και γ') τις διορθωτικές αποφάσεις. Οι μετρήσεις των αποτελεσμάτων αποτελούν μηχανισμούς ανάδρασης δηλαδή αποτελούν ένα χρήσιμο εργαλείο όπου εάν αξιοποιηθεί σωστά από τους δημόσιους οργανισμούς ενισχύει τη μαθησιακή τους ικανότητα. (Μιχαλόπουλος, 2007).

Ζήτημα στρατηγικής σημασίας αποτελεί και ο τρόπος χρήσης των αποτελεσμάτων μέτρησης. Τα αποτελέσματα των μετρήσεων πρέπει να χρησιμοποιούνται ως εργαλεία λήψης αποφάσεων (Holzer et al., 1996).

Τα περισσότερα μοντέλα για τη μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών στηρίζονται σε εργαλεία του γνωστικού αντικείμενου της Έρευνας Μάρκετινγκ (Gummesson, 1991). Η μέτρηση της

ποιότητας πραγματοποιείται μέσω της μέτρησης των αντιλήψεων των πελατών (Gronroos, 1984).

Από το συνδυασμό των ανωτέρω και τους ορισμούς που προαναφέρθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχουν διαφορετικές μετρήσεις και δείκτες για διαφορετικούς τύπους υπηρεσιών και διαφορετικές στρατηγικές βελτίωσης της ποιότητας για διαφορετικούς σκοπούς, υπηρεσίες και συνθήκες (Pollitt et al. 1995).

Συνοψίζοντας καταλαβαίνουμε ότι στον αγώνα για την κατάκτηση της ποιότητας, η εφαρμογή κάποιου μοντέλου μέτρησης των αποτελεσμάτων επίτευξης των τιθέμενων στόχων από τον εκάστοτε οργανισμό είναι υψίστης σημασίας, καθώς η χρησιμοποίηση των αποτελεσμάτων των μετρήσεων θα αποτελέσουν τα εργαλεία για την λήψη αποφάσεων. Στην παρούσα εργασία θα μας απασχολήσουν τα μοντέλα Servqual και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.

## **5.1 Κριτική στο Μοντέλο Servqual**

Όπως αναφέρουν οι Parasuraman et al. το 1990, στη διαμόρφωση των αντιλήψεων σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι προσδοκίες των πελατών και επίσης ότι τα κριτήρια που καθορίζονται από τους πελάτες θα πρέπει να αποτελούν σημείο αναφοράς στη μέτρηση της ποιότητας. Πάνω σε αυτή τη βάση δημιουργήθηκε το μοντέλο μέτρησης της ποιότητας Servqual.

Σύμφωνα με τους Brown και Bond το 1995, το παραπάνω μοντέλο με τα κενά (gaps) αποτελεί μια από τις καλύτερα αντιλαμβανόμενες και αξιολογες συνεισφορές στη βιβλιογραφία που αφορά τον τομέα των υπηρεσιών. Με την άποψη αυτή συνάσσονται και οι Davies et al. το 1999 όπου αναφέρουν ότι το μοντέλο SERVQUAL είναι το πιο συχνά χρησιμοποιούμενο μοντέλο μέτρησης ποιότητας στις υπηρεσίες. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγει και η έρευνα που πραγματοποίησαν οι Bloemer et al το 1999. Αλλά και ο Gronroos το 1998 χαρακτήρισε το μοντέλο Servqual ως το καλύτερο μοντέλο μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών.

Παρόλα τα ανωτέρω το μοντέλο αυτό δέχθηκε πολλές κριτικές παρότι αποτέλεσε τη βάση για τη μέτρηση της ποιότητας στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών.

Ο Β. Σταθακόπουλος στο βιβλίο του «Μέθοδοι Έρευνα Αγοράς» το 2005 αναφέρει ότι το ερωτηματολόγιο είναι ιδιαίτερα μακροσκελές, αν υπολογίσουμε ότι αποτελείται από 22 ερωτήσεις που αφορούν τις προσδοκίες των πελατών και 22 ερωτήσεις που αφορούν τις αντιλήψεις των πελατών σε σύνολο δηλαδή 44 ερωτήσεις, έτσι ο ερωτώμενος κουράζεται και δεν δίνει την απαιτούμενη σημασία στην έρευνα απαντώντας μηχανικά και όχι ουσιαστικά. Ερώτημα που απασχόλησε και την παρούσα διατριβή.

Αμφισβητείται η διάσταση των προσδοκιών, εάν είναι δηλαδή ικανή να προσφέρει στην έρευνα ή είναι επαρκής η διάσταση των αντιλήψεων για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι Babakus et al. το 1992, καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η μέτρηση της απόδοσης είναι ανώτερη από τη μέτρηση των προσδοκιών και ισχυρίζονται ότι η διάσταση των προσδοκιών δεν προσφέρει παραπάνω πληροφόρηση από εκείνη που προσφέρει η απόδοση από μόνη της.

Ο Γούναρης (2003) αναφέρει ότι είναι δύσκολο να εφαρμοσθεί το μοντέλο σε όλους τους κλάδους των οργανισμών παροχής υπηρεσιών, καθώς για κάθε υπηρεσία τροποποιούνται αφενός οι βασικές διαστάσεις μέτρησης της ποιότητας και αφετέρου η βαρύτητα των διαστάσεων αυτών ανάλογα του είδους της υπηρεσίας και του κλάδου που υπάγεται. Την άποψη αυτή ενστερνίζονται και οι Asubonteng et al. το 1996 κατόπιν διερεύνησης των αποτελεσμάτων της εφαρμογής του μοντέλου σε διαφορετικές υπηρεσίες παροχής υπηρεσιών. Ο Ladhari (2009) πρότεινε να δημιουργηθούν για κάθε κλάδο υπηρεσίας και διαφορετικές διαστάσεις μέτρησης που να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις των πελατών και τα χαρακτηριστικά της κάθε υπηρεσίας.

Επιπλέον προβληματισμό αποτελεί και η διαπίστωση ότι για να λειτουργεί σωστά το μοντέλο θα πρέπει οι προσδοκίες να παραμένουν σταθερές, κάτι που είναι αναληθές αφού οι προσδοκίες μεταβάλλονται όσο χρησιμοποιείται μία υπηρεσία από τον πελάτη (Carman, 1990). Επίσης θεωρείται ότι οι προσδοκίες μπορεί να μην είναι αρκετά σαφείς στο μυαλό ενός καταναλωτή αλλά συγκεχυμένες και προκατειλημμένες από διάφορες επιρροές με αποτέλεσμα η μέτρησή του να καταστήσει τα αποτελέσματα της διαφοράς προσδοκίας και

αντίληψης αναληθή (Gronroos, 2000). Οι προσδοκίες είναι σύνθετες, καθώς συμπεριλαμβάνουν πρότυπα επιθυμητά, ιδανικά, και αποδεκτά (Teas, 1994). Κατά συνέπεια όταν ρωτάμε για τις προσδοκίες των καταναλωτών στην ουσία ζητάμε, να μας υπενθυμίσουν τις προσδοκίες τους από την προϋπάρχουσα εμπειρία. Ωστόσο, η ανάκληση των εμπειριών δεν είναι πάντοτε ακριβής, προκαλώντας ανησυχίες σχετικά με το αν ο σχεδιασμός της έρευνας αποτυπώνει με ακρίβεια τις πραγματικές προσδοκίες πριν από την κατανάλωση.

Επιπροσθέτως παρουσιάζονται σημαντικές δυσκολίες στην ποσοτικοποίηση των προσδοκιών, δεδομένου ότι οι αντιλήψεις για την ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να προέλθουν από συμπεριφορές και στάσεις των καταναλωτών παρά από τη διάψευση (Cronin et al., 1992).

Δεν μπορούμε να παραβλέψουμε το γεγονός ότι υιοθετώντας το μοντέλο προσδοκιών - αντιλήψεων, οι πελάτες θα μπορούσαν να είναι ευχαριστημένοι από τη χαμηλή ποιότητα εάν τέτοια ποιότητα αναμένανε (Oliver, 1993).

Επιπλέον, η αντιληπτή ποιότητα είναι δυνατό να μεταβάλλεται, ανάλογα με τους καταναλωτές που συμμετέχουν στο δείγμα της παροχής υπηρεσιών, και να ποικίλλει από κοινωνική τάξη σε κοινωνική τάξη, από μορφωτικό επίπεδο σε μορφωτικό επίπεδο, από φύλλο σε φύλλο κ.λπ. (Owlia et al., 1996).

Μερικές μελέτες αναφέρουν ότι τα αντικείμενα Servqual δεν φορτώνουν πάντα τους ίδιους παράγοντες. Σε κάποια εμπειρική έρευνα, τα αντικείμενα φορτώνονται σε λιγότερες διαστάσεις, ενώ άλλες μελέτες αναφέρουν ότι τα αντικείμενα φορτίζονται σε περισσότερες από πέντε διαστάσεις ποιότητας. Από στατιστικής άποψης, η ευρωστία των φορτίων συντελεστών είναι γνωστή ως διαστασιακή σταθερότητα ενός μοντέλου. Σε ένα ευρύ φάσμα εμπειρικών μελετών, οι παράγοντες που εμπεριέχονται στο εργαλείο Servqual έχουν αποδειχθεί ασταθείς. (Niedricha et al., 2005).

Σημαντικό ζήτημα τέλος αποτελεί η χρονική στιγμή διανομής των ερωτηματολογίων. Εδώ τίθεται το θέμα του πότε είναι δόκιμο να διανεμηθεί το ερωτηματολόγιο, πριν ή μετά την χρήση της υπηρεσίας από τον καταναλωτή. Με άλλα λόγια πότε είναι ορθότερο να μετρήσουμε τις προσδοκίες του καταναλωτή, πριν την εμπειρία της υπηρεσίας ή κατόπιν

αυτής. Ελλοχεύει εδώ ο κίνδυνος να έχουμε διαφορετικά αποτελέσματα αν διανεύουμε το ερωτηματολόγιο πριν την εξυπηρέτηση του καταναλωτή και διαφορετικά αποτελέσματα αν το διανεύουμε μετά την εξυπηρέτηση (Palmer, 2011).

## 5.2 Κριτική στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης δημιουργήθηκε από την έλλειψη μια συνεκτικής και βιώσιμης προσέγγισης εφαρμογής νέων τεχνικών και μεθόδων, με στόχο την βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας, της οικονομικής και της κοινωνικής ευθύνης των οργανώσεων της δημόσιας διοίκησης. Έτσι δημιουργήθηκε από το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA) ένα ολιστικό εργαλείο με στόχο την υποστήριξη των δημόσιων υπηρεσιών στην προσπάθειά τους για συνεχή βελτίωση. (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης 2017).

Σύμφωνα με τον οδηγό εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης 2017) απαριθμούνται τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του στη δημόσια διοίκηση. Μεταξύ άλλων αναφέρονται:

- Το Κ.Π.Α. αποτελεί μια πρώτη προσπάθεια αντιμετώπισης της διαφορετικότητας των διοικητικών συστημάτων των κρατών - μελών της Ε.Ε., θέτοντας κοινά κριτήρια και ενιαία μέθοδο αξιολόγησης, ώστε τα συμπεράσματά της να είναι συγκρίσιμα, κοινώς αποδεκτά και αξιοποιήσιμα, προκειμένου να σχεδιασθούν κοινές πολιτικές αν και όταν οι συνθήκες το επιτρέψουν.
- Το Κ.Π.Α. επιτρέπει την ανάπτυξη επαφών, επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των φορέων της δημόσιας διοίκησης των κρατών - μελών της Ε.Ε., καθώς και την ανταλλαγή εμπειριών για ζητήματα διοικητικής οργάνωσης και λειτουργίας.
- Το Κ.Π.Α. δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την υλοποίηση του σχεδίου καθιέρωσης του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση.

- Το Κ.Π.Α. συμβάλλει αποφασιστικά στην εισαγωγή της φιλοσοφίας και των εννοιών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του Δημόσιου Management γενικότερα, στις Δημόσιες Οργανώσεις.
- Το Κ.Π.Α. ενισχύει τη συμμετοχή του προσωπικού μίας Δημόσιας Οργάνωσης στη διαδικασία αξιολόγησης της λειτουργίας της αφού στην ουσία πρόκειται περί μιας μεθόδου αυτοαξιολόγησης.
- Το Κ.Π.Α. αποτελεί μια πλήρη μελέτη της δομής και λειτουργίας μια Δημόσιας Οργάνωσης σε ένα καθορισμένο χρονικό σημείο. Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης είναι βασισμένη σε πραγματικά στοιχεία και αιτιολογημένες κρίσεις για κάθε θέμα που εξετάζει και μπορεί να υλοποιηθεί από τους ίδιους τους υπαλλήλους της Δημόσιας Οργάνωσης χωρίς την προσφυγή σε εξωτερικούς συνεργάτες.
- Η εφαρμογή του Κ.Π.Α. είναι μια συνεχόμενη διαδικασία αφού τα πορίσματα της αξιολόγησης οδηγούν στην εκπόνηση σχεδίου δράσεων βελτίωσης της διοικητικής λειτουργίας οι οποίες αφού υλοποιηθούν επαναξιολογούνται με βάση και πάλι το Κ.Π.Α., προκειμένου να υπάρξει συνεχής διοικητική βελτίωση.
- Το Κ.Π.Α. δεν αφορά την αξιολόγηση της ουσίας των δημοσίων πολιτικών που εφαρμόζει μία Δημόσια Οργάνωση αλλά τη διοικητική λειτουργία της, η οποία αξιολογείται.
- Το Κ.Π.Α. μπορεί να εφαρμοστεί είτε στο σύνολο μίας Δημόσιας Οργάνωσης είτε σε ορισμένες μονάδες της αλλά πάντα ολοκληρωμένο ως ενιαίο σύστημα και όχι αποσπασματικά με την επιλεκτική εφαρμογή ορισμένων Κριτηρίων – Υπο-κριτηρίων.

Για την υποβοήθηση των οργανισμών της δημόσιας διοίκησης στην εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης το 2001 στο Μάαστριχτ δημιουργήθηκε το Κέντρο Ερευνών του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (CAF Resource Centre) που αποστολή του αποτελεί:

- Να αποτελέσει ένα κέντρο ειδικής γνώσης εφαρμογής και προώθησης του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και των καλών πρακτικών διοίκησης στην Ευρώπη.

- Να λειτουργεί συμπληρωματικά και συντονιστικά με τα υπάρχοντα εθνικά κέντρα.
- Να παρέχει εκπαίδευση και συμβουλευτική υποστήριξη.
- Να πραγματοποιεί έρευνες στην εφαρμογή του και να προωθεί την περαιτέρω βελτίωσή του.
- Να υποστηρίζει και να δίνει το έναυσμα για τη λειτουργία ενός εθνικού δικτύου επαφών και ενός δικτύου χρηστών του Κ.Π.Α.
- Να ενημερώνει συνεχώς μία βάση δεδομένων για τους χρήστες με καλές πρακτικές εφαρμογής του. (CAF Resource Centre).

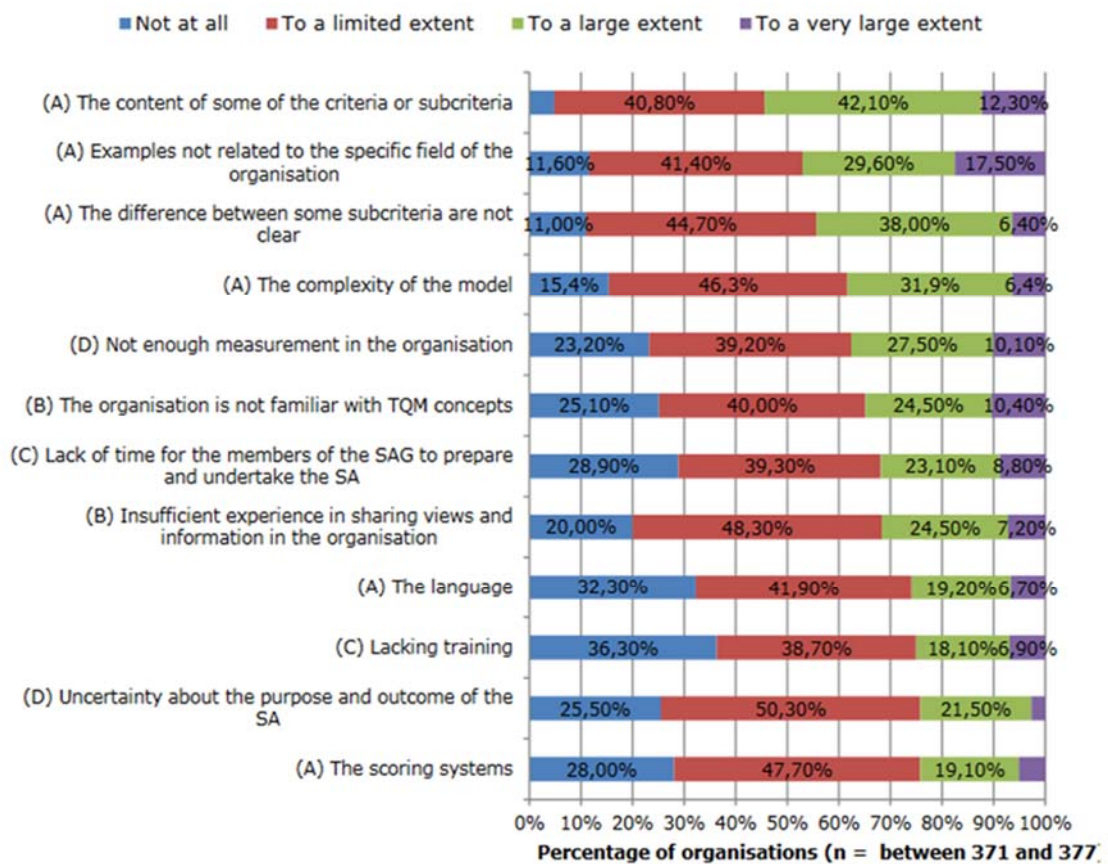
Επιπλέον στους οργανισμούς της δημόσιας διοίκησης που έχουν χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης δύναται, κατόπιν αιτήσεώς τους, να απονεμηθεί ο τίτλος «Αποτελεσματικός Χρήστης Κ.Π.Α.» ο οποίος έχει διετή ισχύ.

Παρόλα τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στη δημόσια διοίκηση, έχουν καταγραφεί και εμπόδια κατά την διαδικασία εφαρμογής του. Σύμφωνα με έρευνα της EURAN, που πραγματοποιήθηκε το 2011 σε δημόσιους φορείς της Ευρώπης, τα κυριότερα εμπόδια που καταγράφηκαν κατά την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης όπως περιγράφονται και απεικονίζονται παρακάτω είναι τα εξής:

1. Το περιεχόμενο μερικών κριτηρίων και υπο-κριτηρίων, όπου το 42,1% των ερωτώμενων πιστεύει ότι είναι ένα εμπόδιο μεγάλης έκτασης και το 40,8% μικρής έκτασης εμπόδιο.
2. Παραδείγματα που δεν σχετίζονται με εξειδικευμένα πεδία του συγκεκριμένου οργανισμού όπου το 41,4% θεωρεί ότι αποτελεί ένα εμπόδιο μικρής έκτασης και το 29,6% θεωρεί ότι αποτελεί εμπόδιο μεγάλης έκτασης.
3. Η μη σαφή διάκριση μεταξύ ορισμένων κριτηρίων και υπο-κριτηρίων. Με ποσοστό 44,7% οι ερωτώμενοι πιστεύουν ότι αποτελεί εμπόδιο μικρής έκτασης και το 38% μεγάλης.



4. Η πολυπλοκότητα του μοντέλου, ποσοστό 46,3% πιστεύει ότι αποτελεί εμπόδιο μικρής έκτασης και το 31,9% μεγάλης έκτασης.
5. Η έλλειψη μετρήσεων από τον οργανισμό. Το 39,2% απαντά ότι αποτελεί εμπόδιο μικρής έκτασης και το 27,5% μεγάλης έκτασης.
6. Η έλλειψη εξοικείωσης του οργανισμού με τις έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπου και εδώ το 40% εκτιμά ότι είναι εμπόδιο μικρής έκτασης και το 24,5% μεγάλης έκτασης και 25,1% ότι δεν αποτελεί εμπόδιο.
7. Έλλειψη χρόνου των μελών των ομάδων αυτοαξιολόγησης να προετοιμάσουν και να εφαρμόσουν την αυτοαξιολόγηση. Η έλλειψη χρόνου σε ποσοστό 39,3% θεωρείται χαμηλής έκτασης εμπόδιο, σε ποσοστό 23,10% μεγάλης έκτασης και σε ποσοστό 28,9% δεν θεωρείται εμπόδιο.
8. Ανεπαρκής εμπειρία στον οργανισμό στο διαμοιρασμό απόψεων και πληροφοριών, με αποτελέσματα 48,3% και 24,5% να θεωρούν μικρής και μεγάλης έκτασης εμπόδιο αντίστοιχα.
9. Η γλώσσα, με το 41,9% να τη θεωρεί εμπόδιο μικρής κλίμακας, το 32,3% να μην το θεωρεί εμπόδιο και το 19,6% να το θεωρεί μεγάλης κλίμακας.
10. Έλλειψη εκπαίδευσης, ποσοστό 38,7% το αποτιμά ως μικρής έκτασης εμπόδιο το 36,3% δεν το αποτιμά ως εμπόδιο και το 18,10% το αποτιμά ως μεγάλης έκτασης.
11. Αβεβαιότητα σχετικά με το σκοπό και τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης, εδώ το ποσοστό 50,3% καταλαμβάνει η εκτίμηση της μικρής έκτασης, ποσοστό 25,5% δεν το αντιλαμβάνεται ως εμπόδιο και το 21,5% ως μεγάλης έκτασης.
12. Το σύστημα βαθμολόγησης με το 47,7% το βλέπει ως μικρής έκτασης εμπόδιο και το 28% δεν το θεωρεί εμπόδιο.



Εικόνα 3: Τα κυριότερα εμπόδια κατά την εφαρμογή του Κ.Π.Α.  
Πηγή: euran.eu

### 5.3 Σύγκριση των Μοντέλων Servqual και Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Το μοντέλο Servqual αποτελεί ένα πελατοκεντρικό μοντέλο που μετρά τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό μίας επιχείρησης (Stock et al., 2005). Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης βασίζεται στην αυτοαξιολόγηση. Η διαδικασία της διάγνωσης μέσω της αυτοαξιολόγησης είναι δημιουργική, όχι μόνο για τη διαδικασία αυτή καθαυτή και για τα αποτελέσματα που φέρει, αλλά διότι ενέχει και μια εκπαιδευτική αξία (Wildavsky, 1999), παίζοντας έτσι παράλληλα και έναν εκπαιδευτικό ρόλο για τους εργαζόμενους στον οργανισμό. Υπό αυτή την έννοια το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης αποτελεί ένα ευρύτερο εργαλείο έρευνας που εφαρμόζεται ολιστικά σε όλη την ιεραρχία του δημόσιου οργανισμού, παρέχοντας επιπλέον και έναν εκπαιδευτικό χαρακτήρα αφού μυεί τους εργαζόμενους στην διαλογική επικοινωνία και τους κατευθύνει στη συλλογική σκέψη έρευνας. Ενισχύοντας την άποψη αυτή να αναφέρουμε ότι το κριτήριο 6.1 του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης έχει πελατοκεντρικό χαρακτήρα καθώς απευθύνεται σε πολίτες μετρώντας την ικανοποίησή τους. Αναλυτικότερα

το κριτήριο αυτό μετρά τα αποτελέσματα που έχει επιτύχει η δημόσια οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών. Βασίζεται στην αρχή της άσκησης της διοίκησης βάσει δεδομένων, όπου συνεπάγεται διαχειριστικές αποφάσεις και οργανωτικές πρακτικές που ενημερώνονται από τα βέλτιστα διαθέσιμα επιστημονικά στοιχεία, όπου τα καλύτερα αποδεικτικά στοιχεία δεν είναι οι υποθέσεις αλλά οι μετρήσεις (Davies et al., 2002). Ομοίως το κριτήριο 6.2 μετρά άμεσα την αντίληψη των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες με εσωτερικούς δείκτες. Μετρώντας τους δείκτες εσωτερικής διαχείρισης και μελετώντας τα αποτελέσματά τους είναι δυνατόν να διδαχθούμε για την οργάνωση των υπηρεσιών μας ως προς την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης εστιάζει μετρά και αξιολογεί βάσει της απόδοσης – αντίληψης για τις προσφερόμενες υπηρεσίες και τη λειτουργία του οργανισμού, σε αντίθεση με το μοντέλο Servqual που η μέτρηση βασίζεται σε δύο κατηγορίες αυτές των προσδοκιών και των αντιλήψεων των πελατών και τα αποτελέσματα των μετρήσεων προκύπτουν από τη διαφορά των δύο κατηγοριών. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω όμως εγκυμονούν πολλοί κίνδυνοι για την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων αυτής της διαφοράς, κάτι που δεν παρατηρείται κατά την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.

Στο μοντέλο Servqual οι πολίτες πρέπει να απαντήσουν σε συνολικά 44 ερωτήσεις. Το μακροσκελές αυτό ερωτηματολόγιο κουράζει τους πολίτες με αποτέλεσμα να μην απαντούν ουσιαστικά αλλά μηχανικά. Το κριτήριο 6.1 του ερωτηματολογίου του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, που πρέπει να συμπληρωθεί από τους πολίτες, αποτελείται από μόνο 10 ερωτήσεις που καταρχήν αριθμητικά δεν κουράζουν τους ερωτώμενους πολίτες. Σχετικά με τις ερωτήσεις και των δύο μοντέλων προκύπτουν θέματα κατανόησης.

Για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης απαιτείται η συμπλήρωσή του από τους ίδιους τους εργαζόμενους στο μεγαλύτερο μέρος του, εκτός από το κριτήριο 6.1 και 8.1, και ως εκ τούτου όλη η διαδικασία γίνεται εκ των έσω χωρίς να απαιτείται η προσφυγή σε εξωτερικούς συνεργάτες. Το μεγάλο μέγεθος του ερωτηματολογίου του Servqual απαιτεί επιπλέον χρόνο και κόστος τόσο για τους ερωτώμενους όσο και για τους οργανισμούς, οπότε όσον αφορά τη συλλογή και την επεξεργασία των δεδομένων καθίσταται πολύ δύσκολο η εκ των έσω υλοποίησή του για αυτό το λόγο και παρατηρείται η προσφυγή σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Επιπλέον η εφαρμογή του Κ.Π.Α. αποτελεί μια συνεχόμενη διαδικασία όπου τα πορίσματα της αξιολόγησης οδηγούν στην εκπόνηση σχεδίου δράσεων βελτίωσης της διοικητικής λειτουργίας, οι οποίες αφού υλοποιηθούν επαναξιολογούνται με βάση και πάλι το Κ.Π.Α. Έτσι βρίσκει εφαρμογή ο κύκλος του Deming με τα τέσσερα βήματα Plan - Do - Study - Act (PDSA) με στόχο την ύπαρξη συνεχούς διοικητικής βελτίωσης. Το επιχείρημα αυτό σε συνδυασμό με την ανωτέρω διαπίστωση, ότι δηλαδή η εφαρμογή του Servqual απαιτεί την προσφυγή σε εξωτερικούς συνεργάτες ενώ το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης εφαρμόζεται από τους ίδιους τους υπαλλήλους της επιχείρησης, καθιστά το μοντέλο Servqual ανίσχυρο μπροστά στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, αφού η εφαρμογή του στους δημόσιους οργανισμούς, ακόμα και αν αποφασισθεί να εφαρμοσθεί για πρώτη φορά, πολύ δύσκολα θα επαναληφθεί ώστε να μετρήσουμε εκ νέου τα αποτελέσματα των όποιων βελτιώσεων προέκυψαν από την αξιολόγηση και υλοποίηση των πρώτων αποτελεσμάτων εφαρμογής του.

Εξάλλου το Κ.Π.Α. μπορεί να εφαρμοστεί είτε στο σύνολο μίας Δημόσιας Οργάνωσης είτε σε ορισμένες μονάδες της, αλλά πάντα ολοκληρωμένο ως ενιαίο σύστημα και όχι αποσπασματικά με την επιλεκτική εφαρμογή ορισμένων Κριτηρίων – Υπο-κριτηρίων. Αντίθετα στο Servqual δεν είναι εύκολο να πραγματοποιηθεί σε ορισμένες μονάδες του οργανισμού αφού η εξυπηρέτηση του πολίτη πολύ δύσκολα θα διαχωρισθεί και θα περιορισθεί στην εξυπηρέτηση από μία μόνο οργανική μονάδα.

Επιπρόσθετα το μοντέλο Servqual δεν είναι εύκολα εφαρμόσιμο στους οργανισμούς υπηρεσιών όλων των κλάδων. Θα ήταν πιο αντιπροσωπευτικό εάν δημιουργείτο για κάθε κλάδο υπηρεσίας και διαφορετικές διαστάσεις μέτρησης που να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις των πελατών και τα χαρακτηριστικά της κάθε υπηρεσίας (Smith, 1995). Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης είναι ειδικά προσαρμοσμένο για τη δημόσια διοίκηση, δημιουργήθηκε κατόπιν ερευνών από το δημόσιο τομέα για το δημόσιο τομέα και αποτελεί μία ολιστική προσέγγιση της ανάλυσης της οργανωσιακής απόδοσης, προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα.

Σημαντική είναι και η συνεισφορά του Κέντρου Ερευνών του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (CAF Resource Centre), μία υπηρεσία που παρέχει εκπαίδευση και υποστήριξη στους χρήστες

και παράλληλα πραγματοποιεί έρευνες στην εφαρμογή του για την περαιτέρω βελτίωσή του. Με αυτό το τρόπο οι χρήστες μπορούν να ανατρέχουν στο Κέντρο Ερευνών για την υποστήριξή τους, δυνατότητα που δεν είναι εφικτή με την εφαρμογή του μοντέλου Servqual.

Από τα προαναφερόμενα συνάγεται ότι Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης αποτελεί ένα πιο οικείο εργαλείο διοίκησης με πολλαπλασιαστικά οφέλη για τη δημόσια διοίκηση. Ο ρόλος του είναι διττός, αφού αφενός αξιολογούνται προσεκτικά με ολιστικό τρόπο οι λειτουργίες της δημόσιας οργάνωσης και αφετέρου εισάγουν στην οργάνωση την νοοτροπία της αριστείας. Δεν παρουσιάζει τόσες πολλές και διαφορετικές αδυναμίες όπως το Servqual και γενικότερα υπερτερεί στο σύνολό του του δεύτερου εξεταζόμενου μοντέλου όπως αναλυτικά τεκμηριώθηκε.

Βέβαια δεν μπορούμε να παραβλέψουμε το γεγονός ότι, όπως προαναφέρθηκε, το μοντέλο Servqual με τις διαστάσεις ποιότητας και τα κενά (gaps) αποτελεί μια από τις καλύτερα αντιλαμβανόμενες και αξιόλογες συνεισφορές στη βιβλιογραφία που αφορά τον τομέα των υπηρεσιών, εφαρμόζεται ως επί το πλείστον σε όλους τους οργανισμούς αποτελώντας ένα από τα πιο αξιόπιστα μοντέλα μέτρησης της ποιότητας σήμερα. Σε αυτή τη βάση αποτελεί πρόκληση η διερεύνηση της συμπεριφοράς του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης σε συνδυασμό με τις διαστάσεις ποιότητας και των διαφορών του Servqual. Δηλαδή τι αποτελέσματα θα είχαμε εάν στις ερωτήσεις που αφορούν την αντίληψη της ποιότητας των πολιτών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης προσθέταμε όμοιες ερωτήσεις που αφορούν την προσδοκία των πολιτών και ακολούθως εξετάζαμε ανά διάσταση ποιότητας, όπως αυτές εξετάζονται στο μοντέλο Servqual, τις διαφορές που προκύπτουν (gaps). Διαφαίνεται συσχέτιση μεταξύ των ερωτήσεων ανά διάσταση ποιότητας του Servqual με τις ερωτήσεις του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και αν διαφαίνεται μια τέτοια διερεύνηση θα μπορούσε να καταστεί αξιόπιστη και να εξάγει αποτελέσματα χρήσιμα για τη δημόσια διοίκηση; Αυτός ο προβληματισμός θα αποτελέσει τη βάση για το ερευνητικό κομμάτι της παρούσας εργασίας και θα αναλυθεί σε επόμενο κεφάλαιο.

# Κεφάλαιο 6

## Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.)

### 6.1 Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.) στον Ελλαδικό Χώρο – Βασικές Αρμοδιότητες

Στην Ελληνική δημόσια διοίκηση η υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βρίσκεται ακόμα σε νηπιακό στάδια. Παρόλα αυτά τα Κ.Ε.Π. αποτελούν μέχρι και σήμερα, το πρώτο μεγάλο βήμα της διοικητικής μεταρρύθμισης της χώρας. Δημιουργήθηκαν σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και έχουν αποτελέσει αντικείμενο πολλών ερευνών. Για το λόγο αυτό στο επόμενο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με τα Κ.Ε.Π. Θα αναφέρουμε τις βασικές αρμοδιότητές τους και θα αναλύσουμε τη συνεισφορά τους στη δημόσια διοίκηση.

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών συστάθηκαν με το άρθρο 31 του ν. 3013/2002. Αποτελούν μία επιτυχημένη μεταρρυθμιστική προσπάθεια της δημόσιας διοίκησης και αποτελούν υποκατάστατα του κράτους. Αποστολή των Κέντρων αυτών είναι η παροχή διοικητικών πληροφοριών και η διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών από την υποβολή της αίτησης μέχρι την έκδοση της τελικής πράξης σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες. Με τη λειτουργία των Κ.Ε.Π. ο πολίτης δεν χρειάζεται να μεταβαίνει στις δημόσιες υπηρεσίες προκειμένου να διεκπεραιώσει τα αιτήματά του αλλά αρκεί η προσέλευσή του στο κοντινότερο σε αυτόν Κ.Ε.Π. Απαραίτητη προϋπόθεση βέβαια αποτελεί η συνεργασία τους με τις λοιπές δημόσιες υπηρεσίες. Για το λόγω αυτό άλλωστε θεσμοθετήθηκε με την παρ.1 του άρθρου 107 του Ν.3528/2007, όπως αντικαταστάθηκε με την παρ.1 του άρθρου 6 του Ν.4325/2015, ως πειθαρχικό παράπτωμα των δημοσίων πολιτικών και διοικητικών υπαλλήλων και των υπαλλήλων νομικών προσώπων, η άρνηση συνεργασίας τους με τα

Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.) και η μη εφαρμογή των διατάξεων περί απλούστευσης των διαδικασιών και καταπολέμησης της γραφειοκρατίας,

Παρακάτω αναφέρονται μερικές από τις διαδικασίες που διεκπεραιώνουν τα Κ.Ε.Π. σύμφωνα με τη συχνότητά τους (Εσωτερικό έγγραφο του Δήμου Δυτικής Αχαΐας).

- Χορήγηση πιστοποιητικών ληξιαρχικής και δημοτικής κατάστασης.
- Πιστοποιητικό σπουδών και αναλυτικής βαθμολογίας Πανεπιστημίου, Τ.Ε.Ι.
- Πιστοποιητικό περί δημοσίευσης ή μη διαθήκης
- Πιστοποιητικό περί μη πτωχέυσεως και περί αποποίησης ή μη κληρονομιάς
- Πιστοποιητικό στρατολογικής κατάστασης τύπου Α και Β
- Αντίγραφο ποινικού μητρώου γενικής χρήσης
- Χορήγηση δελτίων μετακίνησης Α.Μ.Ε.Α.
- Ανανέωση κάρτας ανεργίας Ο.Α.Ε.Δ.
- Βεβαιώσεις περί μη ασφάλισης Ο.Α.Ε.Ε. (πρώην Τ.Ε.Β.Ε.)
- Βεβαιώσεις συντάξεων Ο.Γ.Α. και Ι.Κ.Α. για φορολογική χρήση
- Άρση παρακράτησης κυριότητας οχήματος
- Μεταβίβαση και έκδοση άδειας κυκλοφορίας οχημάτων, έκδοση άδειας κυκλοφορίας λόγω απώλειας, φθοράς, κλοπής, ανανέωση, αντικατάσταση άδειας οδήγησης, χορήγηση ειδικής άδειας οδήγησης (ΤΑΞΙ)

- Έκδοση ηλεκτρονικού παραβόλου (e-Παράβολο)
- Χορήγηση επιδόματος κατανάλωσης πετρελαίου θέρμανσης
- Κοινωνικό Οικιακό Τιμολόγιο
- Αιτήσεις Αγροτικής Εστίας κοινωνικού και ιαματικού τουρισμού, παροχή βιβλίων και θεαμάτων
- Απογραφή στρατευσίμων, αναβολή κατάταξης λόγω σπουδών, διακοπή αναβολής κατάταξης
- Έκδοση Α.Μ.Κ.Α.
- Θεώρηση γνησίου υπογραφής, επικύρωση φωτοαντιγράφων
- Εισοδηματική ενίσχυση νοικοκυριών ορεινών και μειονεκτικών περιοχών με χαμηλά εισοδήματα
- Διάθεση Φ.Ε.Κ. σε έντυπη μορφή από το Εθνικό Τυπογραφείο
- Χορήγηση παραβόλων

## **6.2 Η Προσφορά των Κ.Ε.Π. στη Δημόσια Διοίκηση**

Εμπνευστής της σύστασης των Κ.Ε.Π. στην Ελλάδα ήταν ο Σταύρος Μπένος. Στη διάρκεια της δεύτερης θητείας του ως υφυπουργός στο ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. (Οκτώβριος 2001 - Ιούλιος 2003) προχώρησε στην ίδρυση και λειτουργία περίπου 1.000 Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη (Κ.Ε.Π.) απ' άκρη σε άκρη σε όλη τη χώρα. Τα Κ.Ε.Π. αποτελούν μια καινοτομία στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης υιοθετώντας τη φιλοσοφία της «υπηρεσίας μιας στάσης» (Wikipedia).



Ο Όρος «υπηρεσίας μίας στάσης» προέρχεται από τον αγγλικό όρο «One Stop Shop» και σημαίνει συγκέντρωση όλων των διοικητικών και γραφειοκρατικών διαδικασιών σε μία στάση, δηλαδή με ένα βήμα. Ο όρος εξελίχθηκε και απέκτησε ευρύτερο πεδίο εφαρμογής στην αγορά, και έτσι οι υπηρεσίες μιας στάσης άρχισαν να διεκπεραιώνουν και άλλες υποθέσεις όπως λ.χ. τις γραφειοκρατικές διαδικασίες για την ίδρυση των επιχειρήσεων. Επομένως, η υπηρεσία μιας στάσης αποτελεί έναν θεσμό που συγκεντρώνει διάφορες υπηρεσίες από διαφορετικά τμήματα σε έναν χώρο με στόχο να παρέχει πληροφορίες στους πολίτες (Volodymyr Buryy et al. 2002).

Σε άρθρο του Σταύρου Μπένου δημοσιευμένο στην ιστοσελίδα του, διαθέσιμη στη διεύθυνση <http://www.benos.gr>, μεταξύ άλλων αναφέρει: «Τα ΚΕΠ είναι υποκαταστήματα του Κράτους που οργανώνει το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης σε όλους τους Δήμους, τις Περιφέρειες και τις Νομαρχίες της χώρας και στα οποία ο πολίτης θα μπορεί να κάνει όλες τις συναλλαγές του με το δημόσιο. Από τις πιο απλές, όπως π.χ. η έκδοση ενός πιστοποιητικού γέννησης μέχρι τις πιο πολύπλοκες όπως π.χ. η πολεοδομική άδεια. Ο πολίτης, δηλαδή, δεν θα χρειάζεται να τρέχει από υπηρεσία σε υπηρεσία του δημοσίου για να εξασφαλίσει τα έγγραφα για μία υπόθεσή του, αλλά πηγαίνοντας στο ΚΕΠ, θα υποβάλλει την αίτησή του και σε λίγες ημέρες θα έχει το χαρτί που χρειάζεται ..... τα ΚΕΠ οδηγούν την συνολική διοικητική μεταρρύθμιση της χώρας. Μέσω αυτών επιτυγχάνουμε τον μέγιστο βαθμό διαφάνειας για τη διοίκηση (ο πολίτης θα έρχεται σε επαφή μόνο με ένα υπάλληλο, που κι αυτός θα εναλλάσσεται) και την πλήρη εξάλειψη της διαφθοράς, την ίση μεταχείριση των πολιτών, την άμεση επικαιροποίηση για κάθε διοικητική αλλαγή. .... Είναι προφανές ότι πρώτος και άμεσος στόχος της λειτουργίας των ΚΕΠ είναι η μετατροπή των σχέσεων του Κράτους με τους πολίτες από τραυματικές που είναι μέχρι τώρα σε σχέσεις φιλικές, σχέσεις εμπιστοσύνης και ουσίας. Οι φιλοδοξίες μας είναι πολύ μεγαλύτερες. Θέλουμε μέσα από τα ΚΕΠ να κινητοποιήσουμε την κοινωνία των πολιτών, να αφουγκραστούμε τις επιθυμίες της και να μεταφέρουμε το άρωμά της στο εσωτερικό της Δημόσιας Διοίκησης δημιουργώντας ένα νέο φορτίο αξιών, ένα νέο διοικητικό πολιτισμό. .... Τα ΚΕΠ είναι η θρυαλλίδα που θα ανάψει τη φλόγα, το πρώτο μεγάλο βήμα της διοικητικής μεταρρύθμισης της χώρας. Τα επόμενα βήματα είναι η σταδιακή μετάβαση από το γραφειοκρατικό μοντέλο της διοίκησης σε διοίκηση στόχων και αποτελεσμάτων μέσω δεικτών αξιολόγησης και η ενίσχυση του επιτελικού ρόλου του Κράτους με ταυτόχρονη ενδυνάμωση των θεσμών της αποκέντρωσης.»

Σύμφωνα με τον Παναγιώτη Νταή σε εισήγησή του στο 1<sup>ο</sup> Συνέδριο Διοικητικών επιστημόνων το 2005 αναφέρει ότι πρέπει να ενδυναμωθεί η δυνατότητα επιλογών του πολίτη, που έρχεται σε επαφή με τις δημόσιες υπηρεσίες, ώστε συμπεριφερόμενος ως καταναλωτής, να επιλέξει την καλύτερη δυνατή για αυτόν εναλλακτική λύση και να απορρίψει τις υπόλοιπες. Για να επιτευχθεί αυτό, χρησιμοποιήθηκαν από τη δημόσια διοίκηση θεωρίες προερχόμενες από την ιδιωτική διοίκηση, ενώ σε πρακτικό επίπεδο, παρατηρήθηκαν ορισμένες ανάλογες εφαρμογές. Μία εξ αυτών αποτελεί η λειτουργία «υπηρεσιών μιας στάσης» (one stop shop) όπως τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών.

Από τα ανωτέρω συνάγεται η προσφορά των Κ.Ε.Π. στη δημόσια διοίκηση στη χώρα μας, ως μία επιτυχημένη μεταρρυθμιστική προσπάθεια, η οποία δημιουργήθηκε με στόχο την μετατροπή των σχέσεων του κράτους με τους πολίτες από τραυματικές που ήταν μέχρι το πρόσφατο παρελθόν σε σχέσεις φιλικές, σχέσεις εμπιστοσύνης και ουσίας. Αποτελεί δε το πρώτο βήμα στη σταδιακή μετάβαση από το γραφειοκρατικό μοντέλο της διοίκησης στη διοίκηση στόχων και αποτελεσμάτων με άλλα λόγια στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

### **6.3 Τα Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας**

Ο Δήμος Δυτικής Αχαΐας είναι δήμος της περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας που συστάθηκε με το Πρόγραμμα Καλλικράτης από την συνένωση των προϋπαρχόντων δήμων Δύμης, Λαρίσου, Μόβρης και Ωλενίας και βρίσκεται 22 χιλιόμετρα νότια της Πόλης των Πατρών. Η έκταση του νέου δήμου είναι 572,22 τ.χλμ. και ο πληθυσμός του 25.916 κάτοικοι σύμφωνα με την απογραφή του 2011. Έδρα του δήμου είναι η Κάτω Αχαΐα.

Σε κάθε μία από τις τέσσερες Δημοτικές Ενότητες του Δήμου ήτοι Δύμης, Λαρίσου, Μόβρης και Ωλενίας λειτουργεί από ένα Κ.Ε.Π.

Στο Κ.Ε.Π. Δ.Ε. Δύμης με έδρα την Κάτω Αχαΐα, λειτουργεί το μεγαλύτερο Κ.Ε.Π. απασχολώντας τέσσερις υπαλλήλους Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης και την προϊσταμένη Διεύθυνσης. Το ωράριο λειτουργίας είναι από Δευτέρα έως Παρασκευή από 8:00 π.μ. έως 8:00 μ.μ. και το Σάββατο από 8:00 έως 2:00 μ.μ.

Στα Κ.Ε.Π. των Δ.Ε. Μόβρης και Λαρίσου απασχολούνται τέσσερις υπάλληλοι δύο ανά Κ.Ε.Π., στο μεν Κ.Ε.Π. Δ.Ε. Μόβρης 2 υπάλληλοι Τεχνολογικής Εκπαίδευσης και στο δε Κ.Ε.Π. Δ.Ε. Λαρίσου ένας υπάλληλος Πανεπιστημιακής και ένας υπάλληλος Τεχνολογικής Εκπαίδευσης.

Στο Κ.Ε.Π. Δ.Ε. Ωλενίας δεν απασχολείται κανένας μόνιμος υπάλληλος και επί της ουσίας αυτό το Κ.Ε.Π. δεν λειτουργεί, υπάρχει βέβαια στο οργανόγραμμα του Δήμου και για αυτό το αναφέρουμε, οι δε ανάγκες των πολιτών καλύπτονται από τα όμορα Κ.Ε.Π. των λοιπών Δημοτικών Ενοτήτων. Αξίζει να σημειωθεί ότι έχει αποσταλεί αίτημα από το Δήμο Δυτικής Αχαΐας προς το Υπουργείο Εσωτερικών προς έγκριση, έτσι ώστε σε μελλοντική προκήρυξη να πληρωθούν δύο θέσεις για την επάνδρωση και αυτού του Κ.Ε.Π., αίτημα που δεν μπορεί προς το παρόν να υλοποιηθεί εάν πρωτίστως δεν αρθούν οι περιορισμοί των μνημονίων που δεσμεύουν σήμερα τις προσλήψεις στη χώρα μας.

Στα Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας διεκπεραιώνονται όλες οι προβλεπόμενες υποθέσεις σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, όπως αυτές περιεγράφηκαν ανωτέρω, και η λειτουργία τους είναι ομαλή χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα. Ο αριθμός του προσωπικού κρίνεται ικανοποιητικός, εξαιρουμένου βέβαια του Κ.Ε.Π. Δ.Ε. Ωλενίας.

# Κεφάλαιο 7

## Ερευνητική διαδικασία

### 7.1 Εισαγωγή

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, αποτελεί πρόκληση η διερεύνηση της συμπεριφοράς του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης σε συνδυασμό με τις διαστάσεις ποιότητας και των διαφορών του Servqual. Να διερευνήσουμε δηλαδή τα αποτελέσματα που θα μπορούσαμε να έχουμε εάν στις ερωτήσεις που αφορούν την αντίληψη της ποιότητας των πολιτών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης προσθέταμε όμοιες ερωτήσεις που αφορούν την προσδοκία των πολιτών και ακολούθως εξετάζαμε ανά διάσταση ποιότητας, όπως αυτές εξετάζονται στο μοντέλο Servqual, τις διαφορές που προκύπτουν (gaps). Για να γίνει όμως αυτό θα πρέπει να εξετασθεί εάν διαφαίνεται συσχέτιση μεταξύ των ερωτήσεων ανά διάσταση ποιότητας του Servqual με τις ερωτήσεις του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και αν διαφαίνεται μια τέτοια διερεύνηση να εξετασθεί αν θα μπορούσε να καταστεί αξιόπιστη και να εξάγει αποτελέσματα χρήσιμα για τη δημόσια διοίκηση.

### 7.2 Σκοπός της Έρευνας

Ο σκοπός αυτής της έρευνας είναι η μέτρηση και η αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών που προσφέρονται από τα Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας. Η έρευνα διενεργήθηκε με τη χρήση του ερωτηματολογίου για τα κριτήρια 6.1 και 6.2 του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, διαθέσιμα από το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α., σχεδιασμένο με τέτοιον τρόπο έτσι ώστε να μπορούμε να μετρήσουμε και την προσδοκία και την αντίληψη των ερωτώμενων μέσα από τις πέντε διαστάσεις ποιότητας, απτότητα, αξιοπιστία, ανταπόκριση, ασφάλεια και ενσυναίσθηση, του μοντέλου Servqual. Στο κριτήριο 6.1 οι ερωτώμενοι ήταν οι εξυπηρετούμενοι πολίτες από τα Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας και στο κριτήριο 6.2 οι ερωτώμενοι ήταν οι υπάλληλοι των Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας.

Η έρευνα της παρούσας εργασίας επιδιώκει την κατανόηση των παραγόντων που είναι κρίσιμοι για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από τα Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας, καθώς και η εύρεση και ερμηνεία των συσχετίσεων μεταξύ των διάφορων μεταβλητών και των πραγματικών αντιλήψεων σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους πολίτες και τους εργαζόμενους των εξεταζόμενων Κ.Ε.Π. Τα αποτελέσματα της έρευνας έχουν σκοπό να θέσουν τις στρατηγικές εκείνες που θα προσθέσουν αξία στους πολίτες του Δήμου Δυτικής Αχαΐας.

Έτσι, λοιπόν, μετά την παρουσίαση της θεωρίας από τη διεθνή βιβλιογραφία όσον αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών και τους τρόπους μέτρησή της, θα παρουσιάσουμε τη μελέτη που έγινε, τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, και την ανάλυση των στοιχείων. Ο στόχος μας είναι να παρουσιαστούν τα ευρήματα και να δούμε ποια αποτελέσματα έχουν επιτύχει τα Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών μέχρι σήμερα και σε ποιες ενέργειες πρέπει να προβεί για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσα από την εξέταση των διαφορών (gaps) που ανακύπτουν από την έρευνα.

### **7.3 Διαδικασία Διεξαγωγής της Έρευνας**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα των πολιτών των Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας και για χρονικό διάστημα δέκα ημερών. Παρουσιάστηκε ιδιαίτερο πρόβλημα στην κατανόηση του ερωτηματολογίου και για το λόγο αυτό όλα τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν με τη διενέργεια της συνέντευξης για το λύσιμο των αποριών και την παροχή διευκρινήσεων επί τόπου και σε χρόνο αμέσως μετά την εξυπηρέτηση των πολιτών από τα Κ.Ε.Π.

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε είναι ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο στηρίχθηκε στην αντιστοίχιση των ερωτήσεων του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και των διαστάσεων της ποιότητας του μοντέλου Servqual διακριτά για τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των πολιτών όπως περιγράφεται στον ακόλουθο πίνακα:

| <b>Προσδοκίες</b>  |  |
|--|--|
| <b>Διάσταση Ποιότητας Απτότητα</b>   |  |
| <b>Ερωτήσεις Servqual</b>  | <b>Ερωτήσεις Κ.Π.Α. Κριτηρίου 6.1</b>  |
| Θα πρέπει η εταιρεία να έχει σύγχρονο εξοπλισμό;   | Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να είναι εύκολη η πρόσβαση στους χώρους στέγασης της Δημόσιας οργάνωσης; (με τα ΜΜΜ, χώροι στάθμευσης, χώροι αναμονής πολιτών, ειδικές προβλέψεις Α.Μ.Ε.Α.);   |
| Οι φυσικές εγκαταστάσεις θα πρέπει να είναι οπτικά ελκυστικές;   | Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να 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); |
| Οι υπάλληλοι θα πρέπει να είναι καλοντυμένοι και με ευπρεπή εμφάνιση;  |  |
| Η εμφάνιση των φυσικών εγκαταστάσεων θα πρέπει να συμβαδίζουν με τον τύπο των υπηρεσιών που παρέχουν;                  |  |
| <b>Διάσταση Ποιότητας Αξιοπιστία</b>   |  |
| <b>Ερωτήσεις Servqual</b>  | <b>Ερωτήσεις Κ.Π.Α. Κριτηρίου 6.1</b>  |
| Όταν η εταιρεία υπόσχεται να κάνει κάτι σε συγκεκριμένο χρόνο πρέπει να το κάνει;                                      | Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να θεωρούνται οι πληροφορίες που παρέχει η Δημόσια Οργάνωση (με κάθε διαθέσιμο μέσο) στους πολίτες, για διοικητικές υποθέσεις που τους αφορούν να κρίνονται ως ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες;     |
| Όταν οι πελάτες έχουν προβλήματα η εταιρεία πρέπει να είναι συμπονετική και καθησυχαστική;                             |  |
| Η εταιρεία πρέπει να είναι αξιόπιστη;  |  |
| Πρέπει να προωθεί τις υπηρεσίες της στο χρόνο που υπόσχεται ότι θα το κάνει;   |  |
| Πρέπει να κρατά τα αρχεία της με ακρίβεια;   |  |
| <b>Διάσταση Ποιότητας Ανταπόκριση</b>  |  |
| <b>Ερωτήσεις Servqual</b>  | <b>Ερωτήσεις Κ.Π.Α. Κριτηρίου 6.1</b>  |
| Δεν πρέπει να είναι αναμενόμενο η εταιρεία να ενημερώνει τους πελάτες για το πότε ακριβώς θα εκτελεσθούν οι υπηρεσίες; | Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε η μεταχείριση των υποθέσεων των πολιτών από τη Δημόσια Οργάνωση ως φιλική και δίκαιη;  |
| Δεν είναι ρεαλιστικό για τους πελάτες να αναμένουν ταχεία εξυπηρέτηση από τους υπαλλήλους της εταιρείας;               | Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε η Δημόσια Οργάνωση να προβαίνει σε προληπτικές ενέργειες της Δημόσιας Οργάνωσης για να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πολιτών με τους οποίους συναλλάσσεται;  |

|   |   |
|---|---|
| Αυτοί οι υπάλληλοι δεν πρέπει να είναι πρόθυμοι να βοηθούν πάντα τους πελάτες;  |   |
| Είναι αποδεκτό οι υπάλληλοι να είναι πολύ απασχολημένοι για να ανταποκριθούν στα αιτήματα των καταναλωτών έγκαιρα;                          |   |
| <b>Διάσταση Ποιότητας Ασφάλεια</b>  |   |
| <b>Ερωτήσεις Servqual</b>   | <b>Ερωτήσεις Κ.Π.Α. Κριτηρίου 6.1</b>   |
| Οι πελάτες πρέπει να μπορούν να εμπιστεύονται τους υπαλλήλους της εταιρείας;  | Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να είναι αξιόπιστες οι συμβουλές που παρέχει η Δημόσια Οργάνωση προς τους πολίτες, στο πλαίσιο της διαδικασίας διεκπεραίωσης υποθέσεων που τους αφορούν;      |
| Οι πελάτες πρέπει να αισθάνονται ασφαλείς στις συναλλαγές τους με τους υπαλλήλους της εταιρείας;  | Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να διενεργούνται έρευνες γνώμης των πολιτών/πελατών για την οργάνωση και τις παρεχόμενες από αυτή υπηρεσίες;  |
| Οι υπάλληλοι πρέπει να είναι ευγενικοί;   |   |
| Οι υπάλληλοι πρέπει να απολαμβάνουν επαρκή υποστήριξη από την εταιρεία για να κάνουν καλά τη δουλειά τους;                                  |   |
| <b>Διάσταση Ποιότητας Ενσυναίσθηση</b>  |   |
| <b>Ερωτήσεις Servqual</b>   | <b>Ερωτήσεις Κ.Π.Α. Κριτηρίου 6.1</b>   |
| Δεν πρέπει να είναι αναμενόμενο η εταιρεία να παρέχει στους καταναλωτές ατομική μεταχείριση;  | Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να συμμετέχουν οι πολίτες στον σχεδιασμό της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών συμβάλλει στην ποιοτική αναβάθμισή τους; (π.χ. λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες τους;) |
| Δεν πρέπει να είναι αναμενόμενο οι υπάλληλοι της εταιρείας να παρέχουν στους καταναλωτές προσωπική μεταχείριση;                             | Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε η δραστηριότητα της Δημόσιας Οργάνωσης να είναι ευέλικτη στην αντιμετώπιση μεμονωμένων προβλημάτων των πολιτών;   |
| Δεν είναι ρεαλιστικό να αναμένουμε από τους υπαλλήλους να γνωρίζουν τις ανάγκες των καταναλωτών;  | Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε η Δημόσια Διοίκηση να ανταποκρίνεται στην παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τις εκάστοτε διαφορετικές ανάγκες των πολιτών σε σχέση με το φύλο, την ηλικία κ.τλ;     |
| Δεν είναι ρεαλιστικό να αναμένουμε από την εταιρεία να πράττει πάντα σύμφωνα με τα συμφέροντα των πελατών τους;                             |   |
| Δεν θα έπρεπε να είναι αναμενόμενο η εταιρεία να έχει προσαρμόσει το ωράριο λειτουργίας της σύμφωνα με τις προτιμήσεις των καταναλωτών της; |   |

**Πίνακας 4:** Αντιστοίχιση των ερωτήσεων του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και των διαστάσεων της ποιότητας του μοντέλου Servqual για τις προσδοκίες

| <b>Αντιλήψεις</b>   |   |
|---|---|
| <b>Διάσταση Ποιότητας Απτότητα</b>  |   |
| <b>Ερωτήσεις Servqual</b>   | <b>Ερωτήσεις Κ.Π.Α. Κριτηρίου 6.1</b>   |
| Η εταιρεία έχει σύγχρονο εξοπλισμό;   | 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.);                                    |
| Οι φυσικές εγκαταστάσεις είναι οπτικά ελκυστικές;                                       | 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); |
| Οι υπάλληλοι είναι καλοντυμένοι και με ευπρεπή εμφάνιση;                                |   |
| Η εμφάνιση των φυσικών εγκαταστάσεων συμβαδίζει με τον τύπο των υπηρεσιών που παρέχουν; |   |
| <b>Διάσταση Ποιότητας Αξιοπιστία</b>  |   |
| <b>Ερωτήσεις Servqual</b>   | <b>Ερωτήσεις Κ.Π.Α. Κριτηρίου 6.1</b>   |
| Όταν η εταιρεία υπόσχεται να κάνει κάτι σε συγκεκριμένο χρόνο το κάνει;                 | 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;                   |
| Όταν οι πελάτες έχουν προβλήματα η εταιρεία είναι συμπονετική και καθησυχαστική;        |   |
| Η εταιρεία να είναι αξιόπιστη;  |   |
| Η εταιρεία προωθεί τις υπηρεσίες τους στο χρόνο που υπόσχεται ότι θα το κάνει;          |   |
| Η εταιρεία κρατά τα αρχεία της με ακρίβεια;   |   |
| <b>Διάσταση Ποιότητας Ανταπόκριση</b>   |   |
| <b>Ερωτήσεις Servqual</b>   | <b>Ερωτήσεις Κ.Π.Α. Κριτηρίου 6.1</b>   |
| Δεν ενημερώνει η εταιρεία τους πελάτες για το πότε ακριβώς θα εκτελεσθούν οι υπηρεσίες  | Σε ποιο βαθμό κρίνετε την μεταχείριση των υποθέσεων των πολιτών από τη Δημόσια Οργάνωση ως φιλική και δίκαιη;   |
| Δεν εξυπηρετήστε ταχέως από τους υπαλλήλους της εταιρείας                               | Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις προληπτικές ενέργειες της Δημόσιας Οργάνωσης για να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πολιτών με τους οποίους συναλλάσσεται;  |



|   |   |
|---|---|
| Δεν είναι πρόθυμοι οι υπάλληλοι να βοηθούν πάντα τους πελάτες                                   |   |
| Οι υπάλληλοι είναι πολύ απασχολημένοι για να ανταποκριθούν στα αιτήματα των καταναλωτών έγκαιρα |   |
| <b>Διάσταση Ποιότητας Ασφάλεια</b>  |   |
| <b>Ερωτήσεις Servqual</b>   | <b>Ερωτήσεις Κ.Π.Α. Κριτηρίου 6.1</b>   |
| Οι πελάτες μπορούν να εμπιστευτούν τους υπαλλήλους της εταιρείας                                | Σε ποιο βαθμό κρίνετε αξιόπιστες τις συμβουλές που παρέχει η Δημόσια Οργάνωση προς τους πολίτες, στο πλαίσιο της διαδικασίας διεκπεραίωσης υποθέσεων που τους αφορούν;                |
| Οι πελάτες αισθάνονται ασφαλείς στις συναλλαγές τους με τους υπαλλήλους της εταιρείας           | Σε ποιο βαθμό διενεργούνται έρευνες γνώμης των πολιτών/πελατών για την οργάνωση και τις παρεχόμενες από αυτή υπηρεσίες;   |
| Οι υπάλληλοι είναι ευγενικοί  |   |
| Οι υπάλληλοι απολαμβάνουν επαρκή υποστήριξη από την εταιρεία για να κάνουν καλά τη δουλειά τους |   |
| <b>Διάσταση Ποιότητας Ενσυναίσθηση</b>  |   |
| <b>Ερωτήσεις Servqual</b>   | <b>Ερωτήσεις Κ.Π.Α. Κριτηρίου 6.1</b>   |
| Δεν σας παρέχει η εταιρεία ατομική μεταχείριση  | 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;) |
| Δεν σας παρέχουν οι υπάλληλοι της εταιρείας προσωπική μεταχείριση                               | Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δραστηριότητα της Δημόσιας Οργάνωσης ευέλικτη στην αντιμετώπιση μεμονωμένων προβλημάτων των πολιτών;   |
| Δεν γνωρίζου οι υπάλληλοι τις ανάγκες των καταναλωτών   | Σε ποιο βαθμό ανταποκρίνεται η Δημόσια Διοίκηση στην παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τις εκάστοτε διαφορετικές ανάγκες των πολιτών σε σχέση με το φύλο, την ηλικία κ.τλ;                  |
| Δεν πράττει πάντα η εταιρεία σύμφωνα με τα συμφέροντα των πελατών τους.                         |   |
| Δεν έχει προσαρμόσει το ωράριο λειτουργίας της σύμφωνα με τις προτιμήσεις των καταναλωτών της   |   |

**Πίνακας 5:** Αντιστοίχιση των ερωτήσεων του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και των διαστάσεων της ποιότητας του μοντέλου Servqual για τις αντιλήψεις

Επειδή θεωρήθηκε πιο εύχρηστο και κατανοητό οι ερωτήσεις δημιουργήθηκαν ανά ζεύγη δηλαδή η ερώτηση 1 αφορούσε την προσδοκία και η ερώτηση 1β την αντίληψη κ.ο.κ.

Η ανάλυση, έγινε με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS και του Excel και βασίσθηκε στα δεδομένα που συγκεντρώσαμε από τα ερωτηματολόγια που συμπλήρωσαν οι ερωτώμενοι.

## 7.4 Ανάλυση Αξιοπιστίας

Προτού προβούμε στην ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου 6.1, που αφορά στη μέτρηση της αντίληψης των πολιτών για την οργάνωση, θεωρείται σκόπιμο να εξετάσουμε τον δείκτη εσωτερικής συνοχής Cronbach alpha για το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήσαμε. Η αξιοπιστία άλφα εκτιμά την εσωτερική συνέπεια των στοιχείων ενός ερωτηματολογίου, δηλαδή αν τα στοιχεία έχουν την τάση να καταμετρούν το ίδιο πράγμα. Από τα στοιχεία προκύπτει ότι υπάρχει μία καλή εσωτερική συνέπεια, αφού ο δείκτης Cronbach alpha για τις προσδοκίες είναι 0,846 και για τις αντιλήψεις είναι 0,73. Αναλυτικά στα παραρτήματα φαίνονται και οι μετρήσεις.

Για το ερωτηματολόγιο 6.2, που αφορά στη μέτρηση της απόδοσης της οργάνωσης δεν πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας καθώς το συνολικό πλήθος ήταν πολύ μικρό καθιστώντας την ανάλυση μη ικανή για να εξάγει ορθά συμπεράσματα.

## 7.5 Ανάλυση Εγκυρότητας

Όταν υπάρχουν πολλές μεταβλητές σε μία ανάλυση είναι συχνά χρήσιμο να μειωθεί το πλήθος τους σε ένα μικρότερο σύνολο παραγόντων. Μία τέτοια μέθοδος είναι η παραγοντική ανάλυση, όπου είναι ουσιαστικά μία τεχνική μείωσης δεδομένων (Data Reduction Technique). Βασική προϋπόθεση εφαρμογής της παραγοντικής ανάλυσης αποτελεί μεταξύ άλλων το μέγεθος του δείγματος όπου θα πρέπει να είναι μεγαλύτερο του εκατό (Κορρές 2011). Επιπροσθέτως είναι αποδεκτό ότι τα ερωτηματολόγια που ακολουθούν τη δομή και

λογική επικυρωμένων κριτηρίων και είναι ευρέως διαδεδομένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν και σε άλλες μελέτες για διάφορους πληθυσμούς (Rahman 2000).

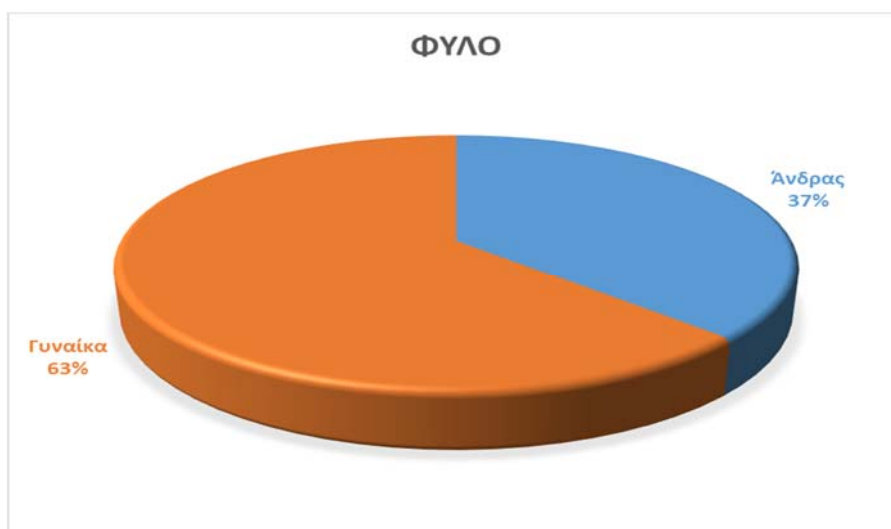
Έτσι, συνυπολογίζοντας το μέγεθος του δείγματος που είναι μικρότερο του 100 ελλοχεύοντας τον κίνδυνο λανθασμένων αποτελεσμάτων, αλλά και την αποδοχή ότι το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνά μας αντλήθηκε από το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, τα κριτήρια του οποίου είναι επικυρωμένα από το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης αλλά και το ερωτηματολόγιο του μοντέλου μέτρησης της ποιότητας Servqual, αποτελεί ένα ευρέως διαδεδομένο και αποδεκτό μοντέλο για την μέτρηση των χασμάτων ποιότητας, με τη λογική των διαστάσεων και των δύο οπτικών ανάλυσης της προσδοκίας και της αντίληψης, ως εκ τούτου δεν προχωρήσαμε στην ανάλυση παραγόντων.

## 7.6 Δημογραφικά στοιχεία ερωτώμενων

Από την πραγματοποίηση της έρευνας προέκυψαν τα εξής συμπεράσματα όσο αφορά το προφίλ των ερωτώμενων:

### 7.6.1 Φύλλο

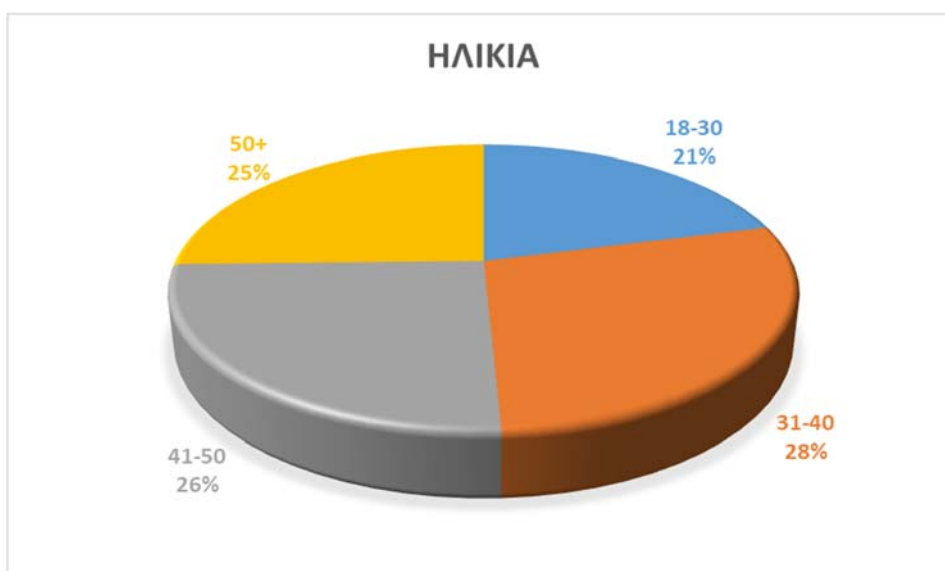
Διακρίνουμε μια υπεροχή των γυναικών σε σχέση με τους άντρες, με ποσοστό 63% να είναι γυναίκες και 37% να είναι άνδρες.



**Διάγραμμα 1.** Δημογραφικά στοιχεία ερωτώμενων: Φύλλο

## 7.6.2 Ηλικία

Η ηλικία των ερωτώμενων μοιράζεται και μάλιστα σχετικά ισόποσα από 18 έως 50+ και αναλυτικότερα βλέπουμε ποσοστό 21% να είναι ηλικίας από 18 έως 30, ποσοστό 28% να είναι ηλικίας από 31 έως 40, ποσοστό 26% να είναι ηλικίας από 41 έως 50 και τέλος ποσοστό 25% να είναι ηλικίας από 50 και πάνω. Γίνεται αντιληπτό ότι οι πολίτες προσέρχονται στα Κ.Ε.Π. προς εξυπηρέτησή τους ανεξαρτήτως ηλικίας.



**Διάγραμμα 2.** Δημογραφικά στοιχεία ερωτώμενων: Ηλικία

## 7.6.3 Μορφωτικό επίπεδο

Η πλειονότητα του δείγματος σε ποσοστό 43% είναι απόφοιτοι λυκείου, ακολουθούν οι ερωτώμενοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε ποσοστό 36%, εν συνεχεία οι απόφοιτοι δημοτικού και γυμνασίου σε ποσοστά 12% και 6% αντίστοιχα και τέλος οι απόφοιτοι ΙΕΚ σε ποσοστό μόλις 3%.



**Διάγραμμα 3.** Δημογραφικά στοιχεία ερωτώμενων: Μορφωτικό Επίπεδο

#### 7.6.4 Οικογενειακή Κατάσταση

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων 54% είναι έγγαμοι, το 36% άγαμοι και μόλις το 7% είναι χωρισμένοι και το 3% σε κατάσταση χηρείας. Το 61% των ερωτώμενων έχουν τέκνα ενώ το 39% δεν έχουν.



**Διάγραμμα 4.** Δημογραφικά στοιχεία ερωτώμενων: Οικογενειακή Κατάσταση



**Διάγραμμα 5.** Δημογραφικά στοιχεία ερωτώμενων: Ύπαρξη παιδιών

### 7.6.5 Απασχόληση

Στην απασχόληση τέλος, την πρωτιά έχουν οι άνεργοι με ποσοστό 27%, ακολουθούν οι δημόσιοι υπάλληλοι με ποσοστό 24%. Οι ελεύθεροι επαγγελματίες και οι ιδιωτικοί υπάλληλοι με όμοιο ποσοστό 13% και οι συνταξιούχοι και τα οικιακά με όμοιο ποσοστό 6%. Σημαντικό ποσοστό της τάξης του 11% έχουν τα ΑΜΕΑ δεδομένου ότι η περίοδος συλλογής των ερωτηματολογίων συν έπεσε με τη θεώρηση καρτών των ΑΜΕΑ.



**Διάγραμμα 6.** Δημογραφικά στοιχεία ερωτώμενων: Απασχόληση

## 7.7 Ανάλυση των Μετρήσεων της Αντίληψης των Πολιτών για την Οργάνωση των Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας

Η άμεση μέτρηση της ικανοποίησης ή της αντίληψης των πολιτών σημαίνει έρευνα, ανατροφοδότηση και πληροφόρηση σχετικά με τις πτυχές της οργάνωσης. Η διοίκηση οφείλει να μην προβαίνει σε υποθέσεις σχετικά με το επίπεδο ικανοποίησης, αλλά να προβαίνει σε έρευνες επικεντρωμένες στον πολίτη και να παρέχει αντικειμενική πληροφόρηση. Έτσι από τη συλλογή των ερωτηματολογίων προς τους πολίτες προέκυψαν τα ακόλουθα αποτελέσματα.

### Ερώτηση 1<sup>η</sup>

**1. Προσδοκία:** Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε η μεταχείριση των υποθέσεων των πολιτών από τα Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας να είναι φιλική και δίκαιη;

**1β. Αντίληψη:** Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι η μεταχείριση των υποθέσεων των πολιτών από τα Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας είναι φιλική και δίκαιη;

|                           | Καθόλου | Πολύ Λίγο | Λίγο  | Πολύ   | Πάρα Πολύ | Απόλυτα |
|---------------------------|---------|-----------|-------|--------|-----------|---------|
| <b>Ποσοστό Προσδοκιών</b> | 0,00%   | 0,00%     | 0,00% | 7,46%  | 10,45%    | 82,09%  |
| <b>Ποσοστό Αντιλήψεων</b> | 0,00%   | 0,00%     | 7,46% | 56,72% | 34,33%    | 1,49%   |

**Πίνακας 6:** Ποσοστιαία Αποτελέσματα 1<sup>ης</sup> ερώτησης

Τα αποτελέσματα μας δείχνουν την πλειοψηφία των ερωτώμενων να προσδοκούν σε ποσοστό 82,09% σε απόλυτο βαθμό η μεταχείρισή τους από τη δημόσια οργάνωση να είναι φιλική και δίκαιη, το 10,45% προσδοκούν πάρα πολύ τέτοιου είδους μεταχείριση και το 7,46% πολύ.

Η ικανοποίησή τους από τη δίκαιη και φιλική μεταχείριση στο βαθμό του πολύ αγγίζει το ποσοστό του 56,72%, το 34,33% το βαθμό του πάρα πολύ, το 1,49% το βαθμό του απόλυτα και το 7,46% το βαθμό του λίγο.

Διακρίνουμε εδώ την προσδοκία των πολιτών για άμεση και δίκαιη μεταχείριση να είναι απαιτητή και η αντίληψή τους να κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα με περιθώρια βελτίωσης.

## Ερώτηση 2<sup>η</sup>

**2. Προσδοκία:** Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε η δραστηριότητα των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας να είναι ευέλικτη στην αντιμετώπιση προβλημάτων των πολιτών;

**2β. Αντίληψη:** Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι η δραστηριότητα των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας είναι ευέλικτη στην αντιμετώπιση προβλημάτων των πολιτών;

|                           | Καθόλου | Πολύ Λίγο | Λίγο  | Πολύ   | Πάρα Πολύ | Απόλυτα |
|---------------------------|---------|-----------|-------|--------|-----------|---------|
| <b>Ποσοστό Προσδοκιών</b> | 0,00%   | 0,00%     | 0,00% | 2,99%  | 22,39%    | 74,63%  |
| <b>Ποσοστό Αντιλήψεων</b> | 0,00%   | 0,00%     | 1,49% | 19,40% | 62,69%    | 16,42%  |

**Πίνακας 7:** Ποσοστιαία Αποτελέσματα 2<sup>ης</sup> ερώτησης

Παρόμοια αποτελέσματα έχουμε και σε αυτή την ερώτηση όπου διαπιστώνουμε την πλειοψηφία των ερωτώμενων να προσδοκούν σε ποσοστό 76,63% σε απόλυτο βαθμό η δραστηριότητα των Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας να είναι ευέλικτη στην αντιμετώπιση των προβλημάτων τους, το 22,39% προσδοκούν πάρα πολύ τέτοιου είδους δραστηριότητα και μόλις το 2,99% πολύ.

Η ικανοποίησή τους από τη ευέλικτη αντιμετώπιση των μεμονωμένων προβλημάτων τους στο βαθμό του πάρα πολύ αγγίζει το ποσοστό του 62,69%, το 19,40% το βαθμό του πολύ, το 16,42% το βαθμό του απόλυτα και μόλις το 1,49% το βαθμό του λίγο.



Διακρίνουμε και εδώ την προσδοκία των πολιτών να είναι απαιτητή και την αντίληψή τους να κυμαίνεται σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα με πολύ μικρά περιθώρια βελτίωσης.

### Ερώτηση 3<sup>η</sup>

**3. Προσδοκία:** Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να υπάρχουν προληπτικές ενέργειες των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας για να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πολιτών με τους οποίους συναλλάσσονται;

**3β. Αντίληψη:** Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις προληπτικές ενέργειες των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας για να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πολιτών με τους οποίους συναλλάσσονται;

|                           | Καθόλου | Πολύ Λίγο | Λίγο   | Πολύ   | Πάρα Πολύ | Απόλυτα |
|---------------------------|---------|-----------|--------|--------|-----------|---------|
| <b>Ποσοστό Προσδοκιών</b> | 0,00%   | 0,00%     | 0,00%  | 7,46%  | 28,36%    | 64,18%  |
| <b>Ποσοστό Αντιλήψεων</b> | 1,49%   | 0,00%     | 20,90% | 38,81% | 31,34%    | 7,46%   |

**Πίνακας 8:** Ποσοστιαία Αποτελέσματα 3<sup>ης</sup> ερώτησης

Σε αυτή την ερώτηση διαπιστώνουμε την πλειοψηφία των ερωτώμενων να προσδοκούν σε ποσοστό 64,18% σε απόλυτο βαθμό να υπάρχουν προληπτικές ενέργειες από τα Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πολιτών, το 28,36% προσδοκούν πάρα πολύ τέτοιου είδους ενέργειες και το 7,46% πολύ.

Η ικανοποίησή τους από τις προληπτικές αυτές ενέργειες στο βαθμό του πολύ αγγίζει το ποσοστό του 38,81%, το 31,34% το βαθμό του πάρα πολύ, το 20,49% το βαθμό του λίγο, το 7,46% το βαθμό του απόλυτα και μόλις το 1,49% το βαθμό του καθόλου.

Διακρίνουμε εδώ την προσδοκία των πολιτών να παραμένει ισχυρή και την αντίληψή τους να παρουσιάζει διακυμάνσεις. Σε μεγάλο ποσοστό 77,61% παρουσιάζονται ικανοποιημένοι από πολύ έως απόλυτα, αλλά σε ποσοστό 22,39% η ικανοποίησή τους κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα. Εδώ πρέπει να δοθεί προσοχή από τη δημόσια οργάνωση για περεταίρω βελτιωτικές κινήσεις.

#### Ερώτηση 4<sup>η</sup>

**4. Προσδοκία:** Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να συμμετέχουν οι πολίτες στον σχεδιασμό της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών συμβάλλοντας στην ποιοτική αναβάθμισή τους; (π.χ. λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες τους;).

**4β. Αντίληψη:** Σε ποιο βαθμό συμμετέχουν οι πολίτες στον σχεδιασμό της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών συμβάλλοντας στην ποιοτική αναβάθμισή τους; (π.χ. λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες τους;).

|                    | Καθόλου | Πολύ Λίγο | Λίγο   | Πολύ   | Πάρα Πολύ | Απόλυτα |
|--------------------|---------|-----------|--------|--------|-----------|---------|
| Ποσοστό Προσδοκιών | 1,49%   | 2,99%     | 5,97%  | 32,84% | 40,30%    | 16,42%  |
| Ποσοστό Αντιλήψεων | 31,34%  | 32,84%    | 22,39% | 7,46%  | 4,48%     | 1,49%   |

**Πίνακας 9:** Ποσοστιαία Αποτελέσματα 4<sup>ης</sup> ερώτησης

Η προσδοκία των πολιτών για συμμετοχή τους στο σχεδιασμό των διαδικασιών των υπηρεσιών των Κ.Ε.Π. φαίνεται να τείνει να είναι επιθυμητή αφού σε ποσοστό 40,30% το επιθυμούν πάρα πολύ, σε ποσοστό 32,84% πολύ και σε ποσοστό 16,42% απόλυτα. Παρόλα αυτά βλέπουμε και ένα ποσοστό 10,45% να τείνει να μην επιθυμεί την συμμετοχή τους στο σχεδιασμό των διαδικασιών.

Από την πλευρά των αντιλήψεών τους για τη συμμετοχή τους στο σχεδιασμό των διαδικασιών το 31,34% διαπιστώνει την παντελή έλλειψη συμμετοχής, το 32,84% την πολύ μικρή συμμετοχή, το 22,39% τη μικρή και ποσοστό 13,43% διαπιστώνει ότι συμμετέχει στο σχεδιασμό των διαδικασιών.

Εδώ βλέπουμε τα αποτελέσματα να είναι αντιστρόφως ανάλογα, με τις προσδοκίες για συμμετοχή στο σχεδιασμό να αγγίζουν σε συνολικό ποσοστό 89,56% από πολύ έως απόλυτα και τις αντιλήψεις να αγγίζουν σε συνολικό ποσοστό 86,57% από καθόλου έως λίγο. Εδώ η δημόσια οργάνωση πρέπει να δώσει προσοχή και να διερευνήσει ποιες θα μπορούσε να είναι οι περεταίρω ενέργειές της.

### Ερώτηση 5<sup>η</sup>

**5. Προσδοκία:** Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να είναι εύκολη η πρόσβαση στους χώρους στέγασης των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας (με τα ΜΜΜ, χώροι στάθμευσης, χώροι αναμονής πολιτών, ειδικές προβλέψεις ΑΜΕΑ).

**5β. Αντίληψη:** Σε ποιο βαθμό θεωρείται ότι είναι εύκολη η πρόσβαση στους χώρους στέγασης των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας (με τα ΜΜΜ, χώροι στάθμευσης, χώροι αναμονής πολιτών, ειδικές προβλέψεις ΑΜΕΑ).

|                    | Καθόλου | Πολύ Λίγο | Λίγο   | Πολύ   | Πάρα Πολύ | Απόλυτα |
|--------------------|---------|-----------|--------|--------|-----------|---------|
| Ποσοστό Προσδοκιών | 0,00%   | 0,00%     | 1,49%  | 1,49%  | 17,91%    | 79,10%  |
| Ποσοστό Αντιλήψεων | 5,97%   | 8,96%     | 16,42% | 35,82% | 29,85%    | 2,99%   |

**Πίνακας 10:** Ποσοστιαία Αποτελέσματα 5<sup>ης</sup> ερώτησης

Αναμενόμενα τα αποτελέσματα σε αυτήν την ερώτηση όσον αφορά τις προσδοκίες των πολιτών για εύκολη πρόσβαση στους χώρους στέγασης των Κ.Ε.Π. με ποσοστό 98,5% να συμφωνεί ότι πρέπει να είναι εύκολη η πρόσβαση.

Η αντίληψή τους για την εύκολη πρόσβαση από πολύ έως απόλυτα αποτελεί το 85,08% με ποσοστά 35,82%, 29,85% και 2,99% αντίστοιχα, ενώ διαφορετική άποψη έχει το 14,93% όπου απαντά από καθόλου έως πολύ λίγο. Αυτό το ποσοστό του 14,93% εάν το συνδυάσουμε με το ποσοστό 11% συμμετοχής των ΑΜΕΑ στο δείγμα των πολιτών βλέπουμε ότι είναι πολύ κοντά κάτι που αναμενόταν αφού η πρόσβαση για ΑΜΕΑ δεν είναι ικανοποιητικά προσιτή.

### Ερώτηση 6<sup>η</sup>

**6. Προσδοκία:** Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να είναι εύκολη η πρόσβαση των πολιτών στις υπηρεσίες που τους παρέχονται; (Π.χ. παρέχονται υπηρεσίες μίας στάσης ή παρέχονται υπηρεσίες με μεθόδους ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης μέσω διαδικτύου).

**6β. Αντίληψη:** Σε ποιο βαθμό είναι εύκολη η πρόσβαση των πολιτών στις υπηρεσίες που τους παρέχονται; (Π.χ. παρέχονται υπηρεσίες μίας στάσης ή παρέχονται υπηρεσίες με μεθόδους ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης μέσω διαδικτύου).

|                           | Καθόλου | Πολύ Λίγο | Λίγο  | Πολύ   | Πάρα Πολύ | Απόλυτα |
|---------------------------|---------|-----------|-------|--------|-----------|---------|
| <b>Ποσοστό Προσδοκιών</b> | 0,00%   | 0,00%     | 0,00% | 2,99%  | 17,91%    | 79,10%  |
| <b>Ποσοστό Αντιλήψεων</b> | 0,00%   | 4,48%     | 8,96% | 34,33% | 49,25%    | 2,99%   |

**Πίνακας 11:** Ποσοστιαία Αποτελέσματα 6<sup>ης</sup> ερώτησης

Αναμενόμενα τα αποτελέσματα και σε αυτήν την ερώτηση όσον αφορά τις προσδοκίες των πολιτών για εύκολη πρόσβαση στις υπηρεσίες που τους παρέχονται, με ποσοστό 100% να συμφωνεί ότι πρέπει να είναι εύκολη η πρόσβαση στις υπηρεσίες που τους παρέχονται με διαβάθμιση από πολύ έως απόλυτα 2,99%, 17,91% και 79,10% αντίστοιχα.

Η αντίληψή τους για την εύκολη πρόσβαση είναι θετική και συγκριτικά με τις προσδοκίες στη διαβάθμιση από πολύ έως απόλυτα δίνουν συνολικό ποσοστό 86,57% ενώ από πολύ λίγο έως λίγο η αντίληψή τους είναι 4,48% και 8,96% αντίστοιχα.

Πολύ καλά τα αποτελέσματα σε αυτή την ερώτηση για τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας που βέβαια υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

#### **Ερώτηση 7<sup>η</sup>**

**7. Προσδοκία:** Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να θεωρούνται ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες οι πληροφορίες που παρέχουν τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας (με κάθε διαθέσιμο μέσο) στους πολίτες, για διοικητικές υποθέσεις που τους αφορούν.

**7β. Αντίληψη:** Σε ποιο βαθμό είναι ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες οι πληροφορίες που παρέχουν τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας (με κάθε διαθέσιμο μέσο) στους πολίτες, για διοικητικές υποθέσεις που τους αφορούν.

|                           | Καθόλου | Πολύ Λίγο | Λίγο  | Πολύ   | Πάρα Πολύ | Απόλυτα |
|---------------------------|---------|-----------|-------|--------|-----------|---------|
| <b>Ποσοστό Προσδοκιών</b> | 0,00%   | 0,00%     | 1,49% | 0,00%  | 16,42%    | 82,09%  |
| <b>Ποσοστό Αντιλήψεων</b> | 0,00%   | 0,00%     | 0,00% | 23,88% | 74,63%    | 1,49%   |

**Πίνακας 12:** Ποσοστιαία Αποτελέσματα 7<sup>ης</sup> ερώτησης

Την απόλυτη θετική προσδοκία τους σε ποσοστό 82,09% εκφράζουν οι πολίτες όσον αφορά τις ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες πληροφορίες που θα έπρεπε να λαμβάνουν από τα εξεταζόμενα Κ.Ε.Π. και την πολύ θετική προσδοκία τους σε ποσοστό 16,42%.

Οι αντιλήψεις των πολιτών για το αν είναι ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες οι πληροφορίες που παρέχουν τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας είναι και αυτές σε πολύ υψηλό επίπεδο στο σύνολό τους και αναλυτικότερα σε 23,88% πολύ, 74,63% πάρα πολύ και 1,49% απόλυτα.

Εδώ τα Κ.Ε.Π. φαίνεται ότι πρέπει να συνεχίσουν να παρέχουν τις πληροφορίες προς τους πολίτες όπως ήδη τις παρέχουν με το ίδιο αμείωτο ενδιαφέρον.

### Ερώτηση 8<sup>η</sup>

**8. Προσδοκία:** Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να είναι αξιόπιστες οι συμβουλές που παρέχουν τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας προς στους πολίτες, στο πλαίσιο διεκπεραίωσης υποθέσεων που τους αφορούν.

**8β. Αντίληψη:** Σε ποιο βαθμό είναι αξιόπιστες οι συμβουλές που παρέχουν τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας προς στους πολίτες, στο πλαίσιο διεκπεραίωσης υποθέσεων που τους αφορούν.

|                           | Καθόλου | Πολύ Λίγο | Λίγο  | Πολύ  | Πάρα Πολύ | Απόλυτα |
|---------------------------|---------|-----------|-------|-------|-----------|---------|
| <b>Ποσοστό Προσδοκιών</b> | 0,00%   | 0,00%     | 0,00% | 1,49% | 8,96%     | 89,55%  |
| <b>Ποσοστό Αντιλήψεων</b> | 0,00%   | 0,00%     | 0,00% | 1,49% | 43,28%    | 55,22%  |

**Πίνακας 13:** Ποσοστιαία Αποτελέσματα 8<sup>ης</sup> ερώτησης

Την απόλυτη θετική προσδοκία τους και σε αυτή την ερώτηση σε ποσοστό 89,95% εκφράζουν οι πολίτες όσον αφορά τις αξιόπιστες συμβουλές που θα έπρεπε να παρέχουν τα εξεταζόμενα Κ.Ε.Π., την πάρα πολύ θετική προσδοκία τους σε ποσοστό 8,96% και την πολύ θετική σε ποσοστό 1,49%.

Οι αντιλήψεις των πολιτών για το αν είναι αξιόπιστες οι συμβουλές που λαμβάνουν από τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας είναι και αυτές σε πολύ υψηλό επίπεδο στο σύνολό τους και αναλυτικότερα σε 55,22% απόλυτα, 43,28% πάρα πολύ και μόλις 1,49% πολύ.

Και εδώ τα Κ.Ε.Π. φαίνεται ότι πρέπει να συνεχίσουν να παρέχουν τις αξιόπιστες συμβουλές τους προς τους πολίτες όπως ήδη τις παρέχουν με το ίδιο αμείωτο ενδιαφέρον.

### Ερώτηση 9<sup>η</sup>

**9. Προσδοκία:** Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να ανταποκρίνονται τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας στην παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τις εκάστοτε διαφορετικές ανάγκες των πολιτών σε σχέση με το φύλλο την ηλικία κτλ;

**9β. Αντίληψη:** Σε ποιο βαθμό ανταποκρίνονται τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας στην παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τις εκάστοτε διαφορετικές ανάγκες των πολιτών σε σχέση με το φύλλο την ηλικία κτλ;

|                           | Καθόλου | Πολύ Λίγο | Λίγο  | Πολύ   | Πάρα Πολύ | Απόλυτα |
|---------------------------|---------|-----------|-------|--------|-----------|---------|
| <b>Ποσοστό Προσδοκιών</b> | 0,00%   | 0,00%     | 0,00% | 1,49%  | 23,88%    | 74,63%  |
| <b>Ποσοστό Αντιλήψεων</b> | 0,00%   | 0,00%     | 1,49% | 25,37% | 64,18%    | 8,96%   |

**Πίνακας 14** Ποσοστιαία Αποτελέσματα 9<sup>ης</sup> ερώτησης

Την απόλυτη θετική προσδοκία τους και σε αυτή την ερώτηση σε ποσοστό 74,63% εκφράζουν οι πολίτες όσον αφορά την ανταπόκριση των Κ.Ε.Π. στην παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τις εκάστοτε διαφορετικές ανάγκες των πολιτών, την πάρα πολύ θετική προσδοκία τους σε ποσοστό 23,88% και την πολύ θετική σε ποσοστό 1,49%.

Οι αντιλήψεις των πολιτών για το αν ανταποκρίνονται είναι και αυτές σε πολύ υψηλό επίπεδο στο σύνολό τους και αναλυτικότερα σε 64,18% πάρα πολύ, 25,37% πολύ, 8,96% απόλυτα και 1,49% λίγο.

Και εδώ τα Κ.Ε.Π. φαίνεται ότι πρέπει να συνεχίσουν να παρέχουν τις υπηρεσίες τους σύμφωνα με τις εκάστοτε διαφορετικές ανάγκες των πολιτών, χωρίς όμως να μπορούν να αποκλείονται ενδεχόμενες διορθωτικές ενέργειες.

#### **Ερώτηση 10<sup>η</sup>**

**10. Προσδοκία:** Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να διενεργούνται έρευνες γνώμης των πολιτών για την οργάνωση και τις παρεχόμενες από αυτή υπηρεσίες;

**10β. Αντίληψη:** Σε ποιο βαθμό διενεργούνται έρευνες γνώμης των πολιτών για την οργάνωση και τις παρεχόμενες από αυτή υπηρεσίες;

|                           | Καθόλου | Πολύ Λίγο | Λίγο  | Πολύ  | Πάρα Πολύ | Απόλυτα |
|---------------------------|---------|-----------|-------|-------|-----------|---------|
| <b>Ποσοστό Προσδοκιών</b> | 1,49%   | 4,48%     | 2,99% | 2,99% | 28,36%    | 59,70%  |
| <b>Ποσοστό Αντιλήψεων</b> | 67,16%  | 19,40%    | 7,46% | 4,48% | 1,49%     | 8,96%   |

**Πίνακας 15:** Ποσοστιαία Αποτελέσματα 10<sup>ης</sup> ερώτησης

Από τις απαντήσεις των ερωτώμενων προκύπτει ότι το 59,70% επιθυμεί τη διενέργεια έρευνας της γνώμης τους για την οργάνωση και τις παρεχόμενες από το δημόσιο οργανισμό υπηρεσίες, ακολουθεί το ποσοστό 28,36% που το επιθυμεί πάρα πολύ, 2,99% πολύ, ομοίως 2,99% λίγο, 4,48 πολύ λίγο και 1,49% καθόλου.

Αντίθετα το 67,16% των πολιτών διαπιστώνει ότι δεν διενεργούνται καθόλου τέτοιου είδους έρευνες, το 19,40% πολύ λίγο, το 7,46% λίγο, το 4,48% πολύ και το 8,96% απόλυτα.

Διαμετρικά αντίθετα εδώ τα αποτελέσματα μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων και αντιλαμβανόμαστε ξεκάθαρα ότι τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας θα πρέπει άμεσα να προβεί στη διενέργεια έρευνας για τη γνώμη των πολιτών σε θέματα οργάνωσης και παρεχόμενων υπηρεσιών.

## **7.8 Ανάλυση των Διαφορών - Χασμάτων Μεταξύ Προσδοκιών και Αντιλήψεων της Ποιότητας**

Στην ενότητα αυτή θα αναλύσουμε τους μέσους όρους των απαντήσεων των ερωτώμενων του ερωτηματολογίου 6.1 στα δέκα ζεύγη των ερωτήσεων για κάθε παράγοντα ποιότητας ξεχωριστά. Το ερώτημα στην παρούσα ανάλυση είναι αν η μέση τιμή (μέσος όρος) ενός συνόλου τιμών «των προσδοκιών» διαφέρει από τη μέση τιμή ενός άλλου συνόλου «των αντιλήψεων». Και το ζητούμενο είναι να εκτιμήσουμε αν οποιαδήποτε διαφορά εντοπίσουμε μεταξύ των δύο μέσων όρων είναι στατιστικά σημαντική. Επειδή τα δύο προς σύγκριση σύνολα, προσδοκίες και αντιλήψεις, προέρχονται από ένα δείγμα ανθρώπων θα χρησιμοποιήσουμε τον συσχετισμένο έλεγχο t (Paired Samples T- test) μία στατιστική τεχνική

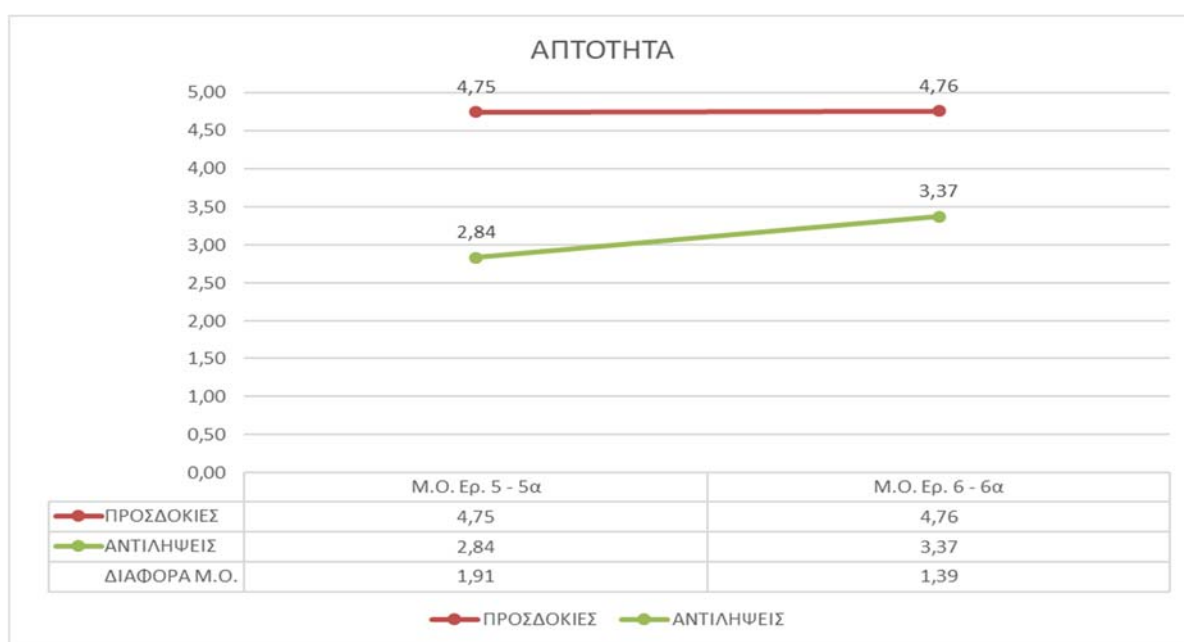


σύγκρισης μέσω τιμών. Το T-test για ανεξάρτητα δείγματα δίνει την δυνατότητα στον χρήστη να εξετάσει αν υπάρχουν διαφορές στους μέσους ανά επίπεδο μια κατηγορικής μεταβλητής. Το Paired Samples T test αποτελεί έναν έλεγχο ο οποίος χρησιμεύει για να μελετήσουμε αν η διαφορά των μέσων δύο μεταβλητών ισούται με μηδέν ή είναι διάφορη του μηδενός.

Η παρουσίαση θα γίνει με την βοήθεια διαγραμμάτων. Αναλυτικά τα αποτελέσματα του ελέγχου t βρίσκονται στο παράρτημα 4 της παρούσας εργασίας.

### 7.8.1 Απτότητα

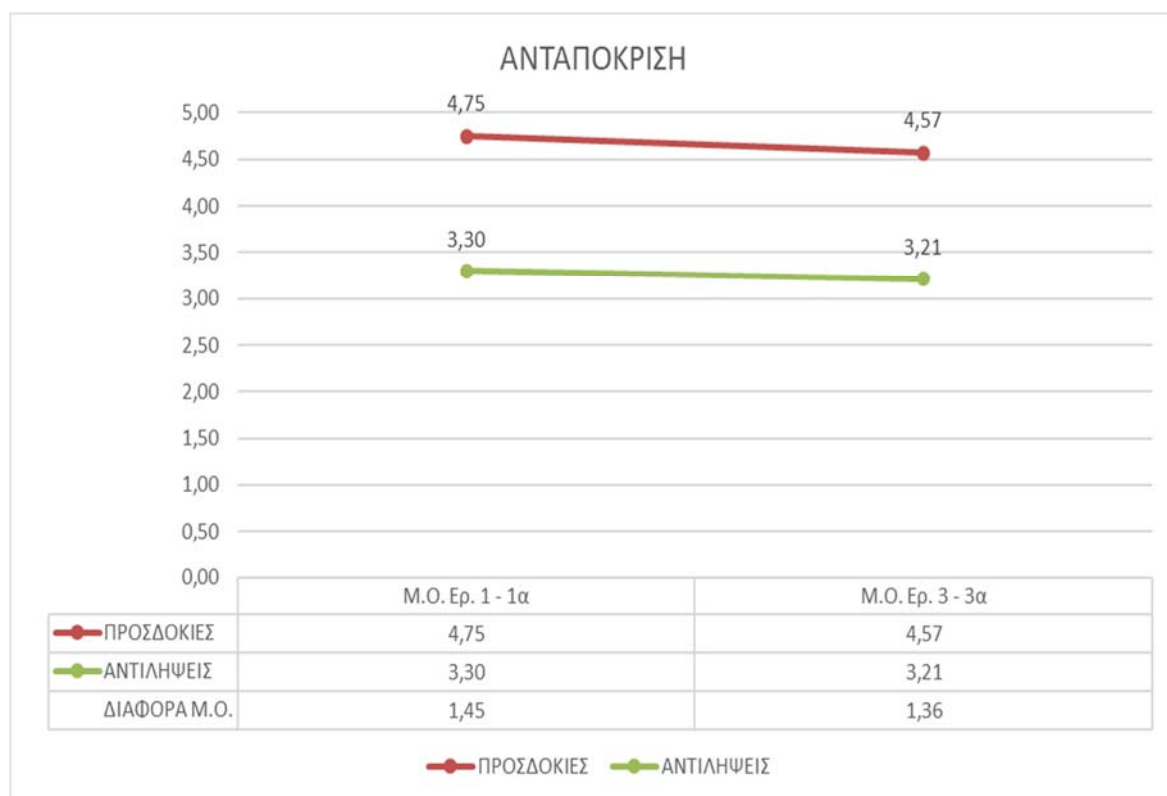
Οι ερωτήσεις 5, 5β και 6, 6β του ερωτηματολογίου αναφέρονται στη διάσταση ποιότητας Απτότητα. Από τον έλεγχο στο δείγμα των ερωτώμενων πολιτών παρατηρούμε ότι η μεγαλύτερη θετική διαφορά μεταξύ των Μ.Ο. βρίσκεται στο ζευγάρι της 5<sup>ης</sup> ερώτησης με Μ.Ο. προσδοκιών 4,75 και Μ.Ο. αντιλήψεων 2,84 και διαφορά Μ.Ο. 1,91. Ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών (Pearson Correlation) έχει τιμή  $r=0,085$  και το επίπεδο σημαντικότητας (Sig. 2-tailed)  $p=0,000$ . Διακρίνουμε χαμηλή συσχέτιση μεταξύ των δύο ερωτήσεων. Στο ζευγάρι της 6<sup>ης</sup> ερώτησης έχουμε Μ.Ο. προσδοκιών 4,76, Μ.Ο. αντιλήψεων 3,37 και διαφορά Μ.Ο. 1,39. Ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών (Pearson Correlation) έχει τιμή  $r=0,105$  και το επίπεδο σημαντικότητας (Sig. 2-tailed)  $p=0,000$ . Και εδώ διακρίνουμε χαμηλή συσχέτιση μεταξύ των δύο ερωτήσεων.



**Διάγραμμα 7.** Διαφορές Μ.Ο. Διάσταση Ποιότητας Απτότητα

## 7.8.2 Ανταπόκριση

Οι ερωτήσεις 1, 1β και 3, 3β του ερωτηματολογίου αναφέρονται στη διάσταση ποιότητας Ανταπόκριση. Από τον έλεγχο στο δείγμα των ερωτώμενων πολιτών παρατηρούμε ότι η μεγαλύτερη θετική διαφορά μεταξύ των Μ.Ο. βρίσκεται στο ζευγάρι της 1<sup>ης</sup> ερώτησης με Μ.Ο. προσδοκιών 4,75 και Μ.Ο. αντιλήψεων 3,30 και διαφορά Μ.Ο. 1,45. Ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών (Pearson Correlation) έχει τιμή  $r=0,038$  και το επίπεδο σημαντικότητας (Sig. 2-tailed)  $p=0,000$ . Διακρίνουμε χαμηλή συσχέτιση μεταξύ των δύο ερωτήσεων. Στο ζευγάρι της 3<sup>ης</sup> ερώτησης έχουμε Μ.Ο. προσδοκιών 4,57, Μ.Ο. αντιλήψεων 3,21 και διαφορά Μ.Ο. 1,36. Ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών (Pearson Correlation) έχει τιμή  $r=0,198$  και το επίπεδο σημαντικότητας (Sig. 2-tailed)  $p=0,000$ . Και εδώ διακρίνουμε χαμηλή συσχέτιση μεταξύ των δύο ερωτήσεων.

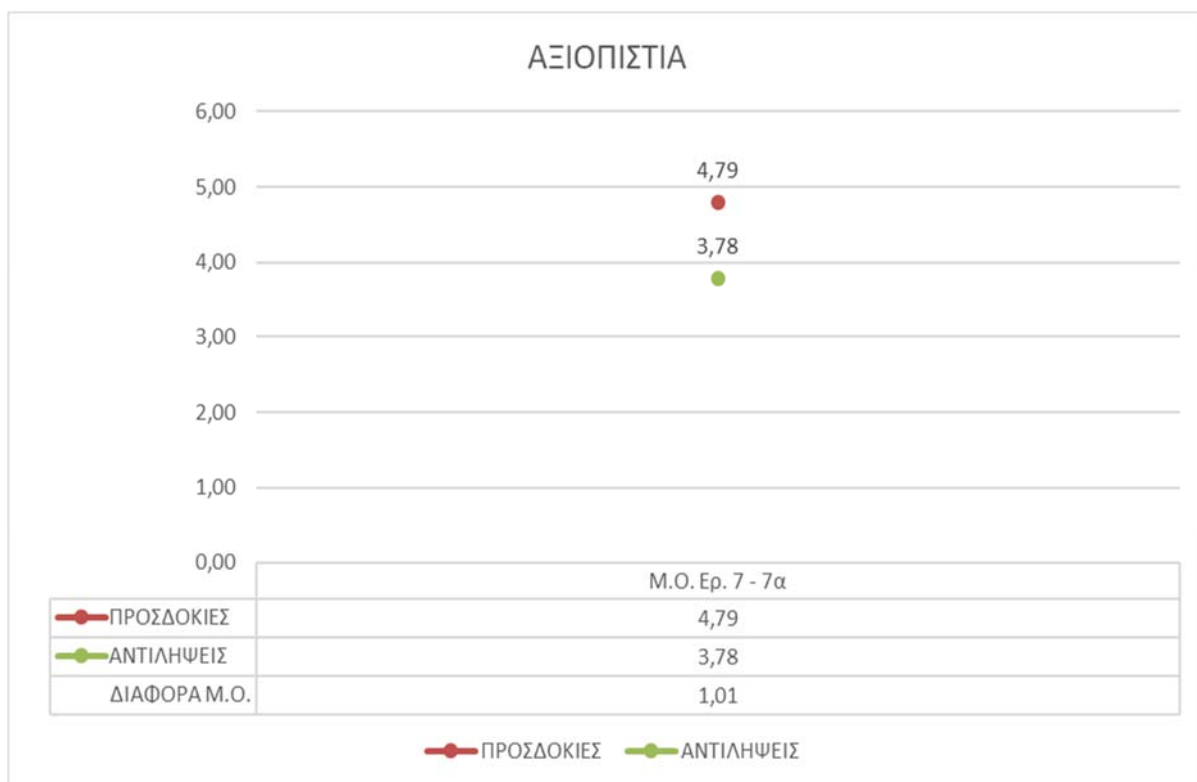


**Διάγραμμα 8.** Διαφορές Μ.Ο. Διάσταση Ποιότητας Ανταπόκριση

## 7.8.3 Αξιοπιστία

Η ερώτηση 7, 7<sup>α</sup> του ερωτηματολογίου αναφέρονται στη διάσταση ποιότητας Αξιοπιστία. Από τον έλεγχο στο δείγμα των ερωτώμενων πολιτών παρατηρούμε ότι η θετική διαφορά

μεταξύ των Μ.Ο. προσδοκιών είναι 4,79 και Μ.Ο. αντιλήψεων είναι 3,78 και διαφορά Μ.Ο. 1,01. Ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών (Pearson Correlation) έχει τιμή  $r=0,205$  και το επίπεδο σημαντικότητας (Sig. 2-tailed)  $p=0,000$ . Διακρίνουμε και εδώ χαμηλή συσχέτιση μεταξύ των δύο ερωτήσεων.

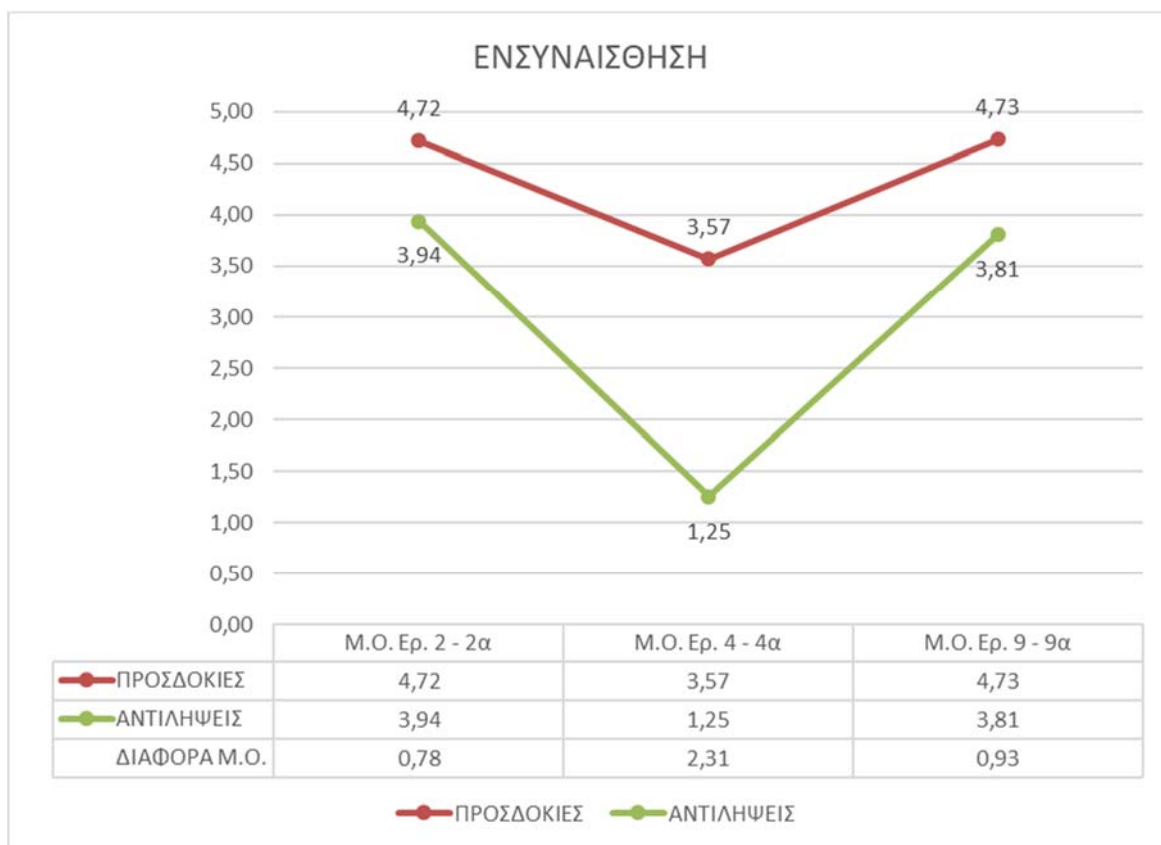


**Διάγραμμα 9.** Διαφορές Μ.Ο. Διάσταση Ποιότητας Αξιοπιστία

#### 7.8.4 Ενσυναίσθηση

Οι ερωτήσεις 2, 2β, 4, 4β και 9, 9β του ερωτηματολογίου αναφέρονται στη διάσταση ποιότητας Ενσυναίσθηση. Από τον έλεγχο στο δείγμα των ερωτώμενων πολιτών παρατηρούμε ότι η μεγαλύτερη θετική διαφορά μεταξύ των Μ.Ο. βρίσκεται στο ζευγάρι της 4<sup>ης</sup> ερώτησης με Μ.Ο. προσδοκιών 3,57 και Μ.Ο. αντιλήψεων 1,25 και διαφορά Μ.Ο. 2,31. Ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών (Pearson Correlation) έχει τιμή  $r=0,298$  και το επίπεδο σημαντικότητας (Sig. 2-tailed)  $p=0,000$ . Διακρίνουμε μεσαίου βαθμού συσχέτιση μεταξύ των δύο ερωτήσεων. Στο ζευγάρι της 9<sup>ης</sup> ερώτησης έχουμε Μ.Ο. προσδοκιών 4,73, Μ.Ο. αντιλήψεων 3,81 και διαφορά Μ.Ο. 0,93. Ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών (Pearson Correlation) έχει τιμή  $r=0,077$  και το επίπεδο σημαντικότητας (Sig. 2-tailed)  $p=0,000$ . Και εδώ διακρίνουμε χαμηλή συσχέτιση μεταξύ των

δύο ερωτήσεων. Τέλος στο ζευγάρι της 2<sup>ης</sup> ερώτησης έχουμε Μ.Ο. προσδοκιών 4,72, Μ.Ο. αντιλήψεων 3,94 και διαφορά Μ.Ο. 0,78. Ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών (Pearson Correlation) έχει τιμή  $r=0,220$  και το επίπεδο σημαντικότητας (Sig. 2-tailed)  $p=0,000$ . Και εδώ διακρίνουμε χαμηλή συσχέτιση μεταξύ των δύο ερωτήσεων.

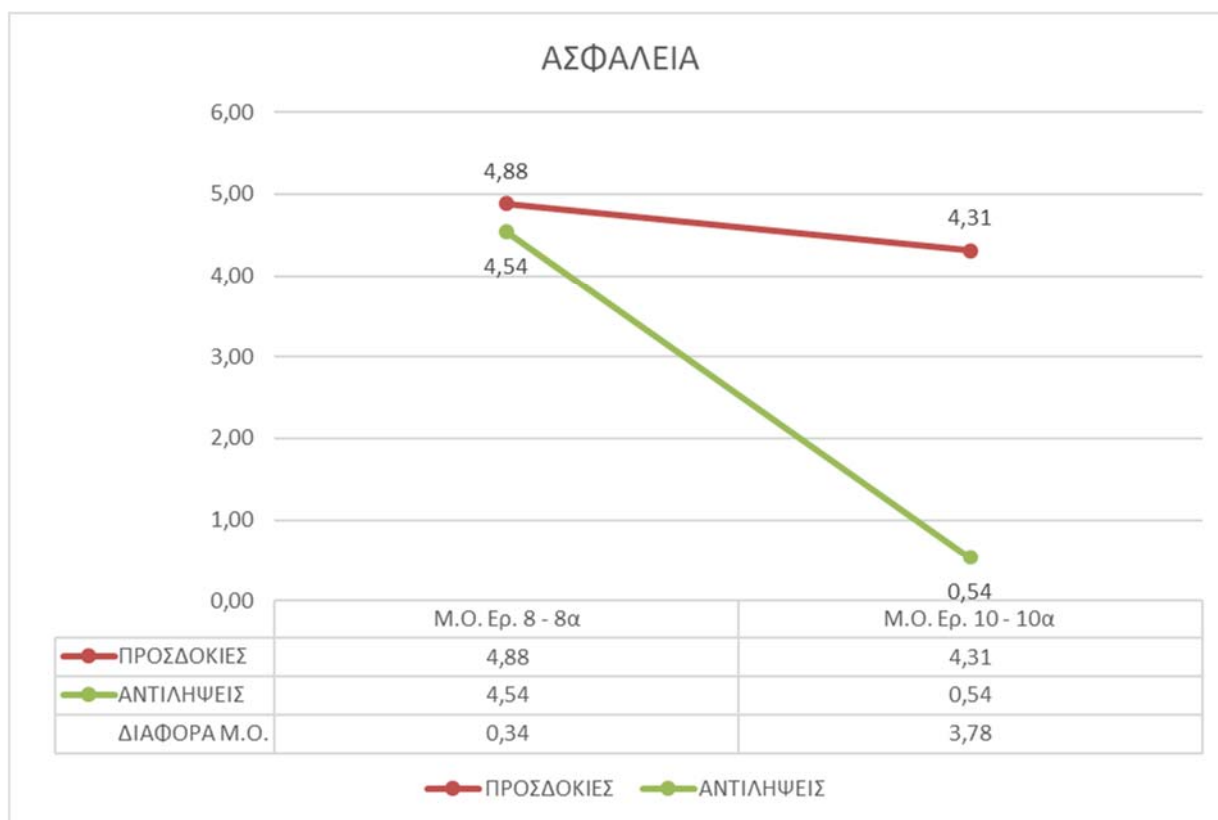


**Διάγραμμα 10.** Διαφορές Μ.Ο. Διάσταση Ποιότητας Ενσυναίσθησης

### 7.8.5 Ασφάλεια

Οι ερωτήσεις 8, 8β, και 10, 10β του ερωτηματολογίου αναφέρονται στη διάσταση ποιότητας Ασφάλεια. Από τον έλεγχο στο δείγμα των ερωτώμενων πολιτών παρατηρούμε ότι η μεγαλύτερη θετική διαφορά μεταξύ των Μ.Ο. βρίσκεται στο ζευγάρι της 10<sup>ης</sup> ερώτησης με Μ.Ο. προσδοκιών 4,31 και Μ.Ο. αντιλήψεων 0,54 και διαφορά Μ.Ο. 3,78. Ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών (Pearson Correlation) έχει τιμή  $r=0,161$  και το επίπεδο σημαντικότητας (Sig. 2-tailed)  $p=0,000$ . Διακρίνουμε χαμηλή συσχέτιση μεταξύ των δύο ερωτήσεων. Στο ζευγάρι της 8<sup>ης</sup> ερώτησης έχουμε Μ.Ο. προσδοκιών 4,88, Μ.Ο. αντιλήψεων 4,54 και διαφορά Μ.Ο. 0,34. Ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ των δύο

μεταβλητών (Pearson Correlation) έχει τιμή  $r=0,254$  και το επίπεδο σημαντικότητας (Sig. 2-tailed)  $p=0,000$ . Εδώ διακρίνουμε χαμηλή συσχέτιση μεταξύ των δύο ερωτήσεων.



**Διάγραμμα 11.** Διαφορές Μ.Ο. Διάσταση Ποιότητας Ασφάλεια

**Συνοψίζοντας παρατηρούμε τα εξής:**

- η μεγαλύτερη διαφορά βρίσκεται στην διάσταση ποιότητας ασφάλεια και ειδικότερα στο ζεύγος των ερωτήσεων 10-10α που αφορά στη διενέργεια έρευνας γνώμης των πολιτών για την οργάνωση και τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
- Η επόμενη μεγάλη διαφορά διαπιστώνεται στην διάσταση ποιότητας ενσυναίσθηση και ειδικότερα στο ζεύγος των ερωτήσεων 4-4α που αφορά στο βαθμό που συμμετέχουν οι πολίτες στο σχεδιασμό της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών.
- Επίσης παρατηρούμε εξαιρετικά θετικά αποτελέσματα στη διάσταση ασφάλεια και ειδικότερα στο ζεύγος των ερωτήσεων 8, 8α που αφορά στις αξιόπιστες συμβουλές που παρέχουν τα Κ.Ε.Π.

- Ομοίως και στα ζεύγη των ερωτήσεων 2-2α και 9-9α στη διάσταση ποιότητας ενσυναίσθηση και αφορούν στις ερωτήσεις για την ευελιξία των Κ.Ε.Π. στην αντιμετώπιση μεμονωμένων προβλημάτων των πολιτών και της ανταπόκρισης στις εκάστοτε διαφορετικές ανάγκες των πολιτών αντίστοιχα.

## **7.9 Ανάλυση των Εσωτερικών Μετρήσεων της Προσδοκίας και της Αντίληψης της Απόδοσης της Οργάνωσης**

Η άμεση μέτρηση της προσδοκίας και της αντίληψης των πολιτών, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες μπορεί να μετρηθεί με εσωτερικούς δείκτες. Στο σημείο αυτό θα αναλύσουμε τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου αναφορικά με τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των εννέα υπαλλήλων της Διεύθυνσης Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας για την απόδοση της οργάνωσης των εν λόγω Κ.Ε.Π.

### **Δημογραφικά και λοιπά στοιχεία ερωτώμενων:**

**Πληθυσμός:** 9 εργαζόμενοι.

**Φύλλο:** 100% γυναίκες.

**Ηλικία:** 38 – 51.

**Επίπεδο Εκπαίδευσης:** 5 υπάλληλοι ΠΕ και 4 υπάλληλοι ΤΕ.

**Προϊστάμενοι:** 1 προϊστάμενος Διεύθυνσης.

**Θέση Εργασίας:** Όλοι οι υπάλληλοι εξυπηρετούν κοινό συμπεριλαμβανομένης και της προϊσταμένης Διεύθυνσης η οποία εξυπηρετεί κοινό σε περιπτώσεις μεγάλης αναμονής του κοινού ή κατά τη διάρκεια υλοποίησης ειδικών προγραμμάτων π.χ. Κοινωνικό Εισόδημα Αλληλεγγύης.

Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα των ερωτήσεων αναφορικά με τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των εννέα υπαλλήλων της Διεύθυνσης Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας για την απόδοση της οργάνωσης των εν λόγω Κ.Ε.Π.

## Ερώτηση 1<sup>η</sup>

**1. Προσδοκία:** Θα έπρεπε να υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για θέματα που αφορούν την εικόνα των Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας 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 φύλλο, ηλικία, ΑΜΕΑ, τιμή κόστους υπηρεσιών).

**1β. Αντίληψη:** Σε ποιο βαθμό υπάρχουν στα Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας οι μετρήσεις αυτές.

|                           | Καθόλου | Πολύ Λίγο | Λίγο  | Πολύ   | Πάρα Πολύ | Απόλυτα |
|---------------------------|---------|-----------|-------|--------|-----------|---------|
| <b>Ποσοστό Προσδοκιών</b> | 0,00%   | 0,00%     | 0,00% | 11,11% | 55,56%    | 33,33%  |
| <b>Ποσοστό Αντιλήψεων</b> | 100%    | 0,00%     | 0,00% | 0,00%  | 0,00%     | 0,00%   |

**Πίνακας 16:** Ποσοστιαία Αποτελέσματα 1<sup>ης</sup> ερώτησης

Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι το 100% των υπαλλήλων από πολύ έως απόλυτα πιστεύουν ότι πρέπει να υπάρχουν δείκτες μέτρησης για θέματα που αφορούν την εικόνα των Κ.Ε.Π. προς το κοινό και επίσης το 100% διαπιστώνει την παντελή έλλειψη αυτών των μετρήσεων.

## Ερώτηση 2<sup>η</sup>

**2. Προσδοκία:** Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να βρίσκεται το επίπεδο των Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας σε θέματα που αφορούν τη συμμετοχή εμπλεκομένων 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.

**2β. Αντίληψη:** Σε ποιο βαθμό βρίσκεται το επίπεδο των Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας σε αυτά τα θέματα.

|                           | Καθόλου | Πολύ Λίγο | Λίγο   | Πολύ   | Πάρα Πολύ | Απόλυτα |
|---------------------------|---------|-----------|--------|--------|-----------|---------|
| <b>Ποσοστό Προσδοκιών</b> | 0,00%   | 33,33%    | 11,11% | 33,33% | 22,22%    | 0,00%   |
| <b>Ποσοστό Αντιλήψεων</b> | 55,56%  | 22,22%    | 22,22% | 0,00%  | 0,00%     | 0,00%   |

**Πίνακας 17:** Ποσοστιαία Αποτελέσματα 2<sup>ης</sup> ερώτησης

Σε αυτήν την ερώτηση φαίνεται το 55,55% να τείνει να πιστεύει ότι θα έπρεπε η συμμετοχή εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της υπηρεσίας και στην διαδικασία σχεδιασμού και παροχής διοικητικών προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και στις σχετικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων να είναι σημαντική, ποσοστό της τάξης του 11,11% εμφανίζονται ουδέτεροι με αυτή τη σκέψη και ποσοστό 33,33% μάλλον δεν συμφωνούν ότι θα έπρεπε αυτή η συμμετοχή να είναι σημαντική.

Στην υφιστάμενη κατάσταση των Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας σε ποσοστό 55,56% γίνεται αντιληπτό ότι δεν υπάρχει συμμετοχή των εμπλεκόμενων φορέων, 22,22% αντιλαμβάνεται ότι υπάρχει πολύ μικρή συμμετοχή και το 22,22% αντιλαμβάνεται ότι υπάρχει μικρή συμμετοχή.

### Ερώτηση 3<sup>η</sup>

**3. Προσδοκία:** Θα έπρεπε να υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για την αξιοποίηση προτάσεων των πολιτών για οργανωτικές βελτιώσεις.

**3β. Αντίληψη:** Σε ποιο βαθμό υπάρχουν οι μετρήσεις αυτές.

|                           | Καθόλου | Πολύ Λίγο | Λίγο  | Πολύ   | Πάρα Πολύ | Απόλυτα |
|---------------------------|---------|-----------|-------|--------|-----------|---------|
| <b>Ποσοστό Προσδοκιών</b> | 0,00%   | 0,00%     | 0,00% | 33,33% | 33,33%    | 33,33%  |
| <b>Ποσοστό Αντιλήψεων</b> | 100,00% | 0,00%     | 0,00% | 0,00%  | 0,00%     | 0,00%   |

**Πίνακας 18:** Ποσοστιαία Αποτελέσματα 3<sup>ης</sup> ερώτησης



Το 100% των ερωτηθέντων πιστεύουν ισόβαθμα από πολύ έως απόλυτα ότι πρέπει να υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για την αξιοποίηση των προτάσεων των πολιτών για οργανωτικές βελτιώσεις και το 100% των ερωτηθέντων διαπιστώνουν την παντελή έλλειψη τέτοιων μετρήσεων.

#### Ερώτηση 4<sup>η</sup>

**4. Προσδοκία:** Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για την αποτελεσματικότητα της χρήσης νέων και καινοτόμων μεθόδων, στην διαδικασία διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών.

**4β. Αντίληψη:** Σε ποιο βαθμό υπάρχουν οι μετρήσεις αυτές.

|                           | Καθόλου | Πολύ Λίγο | Λίγο   | Πολύ  | Πάρα Πολύ | Απόλυτα |
|---------------------------|---------|-----------|--------|-------|-----------|---------|
| <b>Ποσοστό Προσδοκιών</b> | 0,00%   | 0,00%     | 11,11% | 0,00% | 77,78%    | 11,11%  |
| <b>Ποσοστό Αντιλήψεων</b> | 66,67%  | 0,00%     | 33,33% | 0,00% | 0,00%     | 0,00%   |

**Πίνακας 19:** Ποσοστιαία Αποτελέσματα 4<sup>ης</sup> ερώτησης

Στην ερώτηση αυτή το 11,11% δεν φαίνεται να έχει πεισθεί με την άποψη ότι είναι αναγκαία η μέτρηση της αποτελεσματικότητας της χρήσης νέων και καινοτόμων μεθόδων, αντίθετα το μεγαλύτερο ποσοστό 77,78% έχει πεισθεί και μάλιστα σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 11,11% είναι βέβαιο για αυτή την ανάγκη.

Εάν στην πραγματικότητα υπάρχουν τέτοιου είδους μετρήσεις στο Κ.Ε.Π. το 66,67% των υπαλλήλων απαντά καθόλου και το 33,33% απαντά λίγο.

#### Ερώτηση 5<sup>η</sup>

**5. Προσδοκία:** Θα έπρεπε να έχουν προβλεφθεί πολιτικές για την παρακολούθηση συμμόρφωσης με δημοσιευμένα πρότυπα υπηρεσιών.

**5β. Αντίληψη:** Σε ποιο βαθμό έχουν προβλεφθεί τέτοιες πολιτικές.

|                           | Καθόλου | Πολύ Λίγο | Λίγο   | Πολύ   | Πάρα Πολύ | Απόλυτα |
|---------------------------|---------|-----------|--------|--------|-----------|---------|
| <b>Ποσοστό Προσδοκιών</b> | 0,00%   | 0,00%     | 11,11% | 11,11% | 11,11%    | 66,67%  |
| <b>Ποσοστό Αντιλήψεων</b> | 88,89%  | 11,11%    | 0,00%  | 0,00%  | 0,00%     | 0,00%   |

**Πίνακας 20:** Ποσοστιαία Αποτελέσματα 5<sup>ης</sup> ερώτησης

Πολύ ενθαρρυντικό είναι το ποσοστό 66,67%, 11,11% και 11,11% που πιστεύει απόλυτα, πάρα πολύ και πολύ αντίστοιχα, ότι θα έπρεπε να έχουν προβλεφθεί πολιτικές για συμμόρφωση με δημοσιευμένα πρότυπα. Στην εφαρμογή τέτοιων πολιτικών το 88,89% δεν το διαπιστώνει καθόλου και μόλις το 11,11% το διαπιστώνει λίγο.

#### Ερώτηση 6<sup>η</sup>

**6. Προσδοκία:** Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε βάσει μετρήσιμων στοιχείων να διαπιστώνεται η ύπαρξη σφαλμάτων που οδηγούν στην επανεξέταση υποθέσεων και στην ανάκληση υποθέσεων.

**6β. Αντίληψη:** Σε ποιο βαθμό διαπιστώνεται η ύπαρξη τέτοιων σφαλμάτων.

|                           | Καθόλου | Πολύ Λίγο | Λίγο   | Πολύ   | Πάρα Πολύ | Απόλυτα |
|---------------------------|---------|-----------|--------|--------|-----------|---------|
| <b>Ποσοστό Προσδοκιών</b> | 0,00%   | 0,00%     | 0,00%  | 33,33% | 66,67%    | 0,00%   |
| <b>Ποσοστό Αντιλήψεων</b> | 0,00%   | 55,56%    | 44,44% | 0,00%  | 0,00%     | 0,00%   |

**Πίνακας 21:** Ποσοστιαία Αποτελέσματα 6<sup>ης</sup> ερώτησης

Η αναγκαιότητα μέτρησης των σφαλμάτων στην υπηρεσία βρίσκει πάρα πολύ σύμφωνους τους ερωτώμενους σε ποσοστό 66,67% και πολύ σύμφωνους σε ποσοστό 33,33%. Η διαπίστωση της ύπαρξης σφαλμάτων που οδηγούν στην επανεξέταση των υποθέσεων και στην ανάκλησή τους παρουσιάζεται σε πολύ μικρό βαθμό με ποσοστό 55,56% και σε μικρό βαθμό σε ποσοστό 44,44%.

### Ερώτηση 7<sup>η</sup>

**7. Προσδοκία:** Θα έπρεπε να κρίνεται ικανοποιητική η προσπάθεια για τη βελτίωση της διαθεσιμότητας, ακρίβειας και διαφάνειας της πληροφόρησης που παρέχουν τα Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας προς τους πολίτες που συναλλάσσονται με αυτήν.

**7β. Αντίληψη:** Σε ποιο βαθμό κρίνεται ικανοποιητική αυτή η προσπάθεια.

|                           | Καθόλου | Πολύ Λίγο | Λίγο  | Πολύ   | Πάρα Πολύ | Απόλυτα |
|---------------------------|---------|-----------|-------|--------|-----------|---------|
| <b>Ποσοστό Προσδοκιών</b> | 0,00%   | 0,00%     | 0,00% | 11,11% | 22,22%    | 66,67%  |
| <b>Ποσοστό Αντιλήψεων</b> | 0,00%   | 0,00%     | 0,00% | 44,44% | 55,56%    | 0,00%   |

**Πίνακας 22:** Ποσοστιαία Αποτελέσματα 7<sup>ης</sup> ερώτησης

Θετική είναι η άποψη της προσδοκίας των ερωτώμενων για το αν θα πρέπει να είναι ικανοποιητική η προσπάθεια για τη βελτίωση διαθεσιμότητας, ακρίβειας και διαφάνεια της πληροφόρησης προς τους πολίτες και επίσης θετική είναι και η αντίληψη της ικανοποίησης αυτής της προσπάθειας από τους πολίτες.

### Ερώτηση 8<sup>η</sup>

**8. Προσδοκία:** Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε οι χρησιμοποιούμενοι δίαυλοι επικοινωνίας να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ανάγκες των πολιτών/πελατών.

**8β. Αντίληψη:** Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι οι χρησιμοποιούμενοι δίαυλοι επικοινωνίας ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ανάγκες των πολιτών/πελατών.

|                           | Καθόλου | Πολύ Λίγο | Λίγο  | Πολύ   | Πάρα Πολύ | Απόλυτα |
|---------------------------|---------|-----------|-------|--------|-----------|---------|
| <b>Ποσοστό Προσδοκιών</b> | 0,00%   | 0,00%     | 0,00% | 0,00%  | 88,89%    | 11,11%  |
| <b>Ποσοστό Αντιλήψεων</b> | 0,00%   | 0,00%     | 0,00% | 33,33% | 66,67%    | 0,00%   |

**Πίνακας 23:** Ποσοστιαία Αποτελέσματα 8<sup>ης</sup> ερώτησης

Πολύ ενθαρρυντικά είναι επίσης τα αποτελέσματα και των προσδοκιών και των αντιλήψεων των υπαλλήλων, σχετικά με τους χρησιμοποιούμενους δίαυλους επικοινωνίας και την αποτελεσματικότητά τους στις ανάγκες των πολιτών, με τους ερωτώμενους να απαντούν θετικά από πολύ έως απόλυτα αμφότερα.

#### Ερώτηση 9<sup>η</sup>

**9. Προσδοκία:** Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι θα έπρεπε να βρίσκεται το επίπεδο της διαθεσιμότητας και της ακρίβειας των παρεχόμενων πληροφοριών.

**9β. Αντίληψη:** Σε ποιο βαθμό βρίσκεται το επίπεδο αυτό.

|                           | Καθόλου | Πολύ Λίγο | Λίγο  | Πολύ   | Πάρα Πολύ | Απόλυτα |
|---------------------------|---------|-----------|-------|--------|-----------|---------|
| <b>Ποσοστό Προσδοκιών</b> | 0,00%   | 0,00%     | 0,00% | 0,00%  | 22,22%    | 77,78%  |
| <b>Ποσοστό Αντιλήψεων</b> | 0,00%   | 0,00%     | 0,00% | 11,11% | 55,56%    | 33,33%  |

**Πίνακας 24:** Ποσοστιαία Αποτελέσματα 9<sup>ης</sup> ερώτησης

Επίσης θετικά αποτελέσματα προκύπτουν και σε αυτή την ερώτηση όπου σε ποσοστό 77,78% οι υπάλληλοι πιστεύουν με βεβαιότητα ότι το επίπεδο της διαθεσιμότητας και της ακρίβειας των παρεχόμενων πληροφοριών θα έπρεπε να βρίσκεται στα ανώτατα επίπεδα και το υπόλοιπο 22,22% δείχνει να το πιστεύει πάρα πολύ. Αλλά και στην αντίληψή τους το επίπεδο είναι πολύ ανεβασμένο με το 11,11% να βλέπει τάσεις βελτίωσης, το 55,56% να θεωρεί επιτυχημένη την εν λόγω διαθεσιμότητα των πληροφοριών και τέλος το 33,33% να την θεωρεί ότι είναι απόλυτα επιτυχημένη.

#### Ερώτηση 10<sup>η</sup>

**10. Προσδοκία:** Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να διενεργούνται έρευνες γνώμης των πολιτών για την οργάνωση και τις παρεχόμενες από αυτή υπηρεσίες;.

**10β. Αντίληψη:** Σε ποιο βαθμό διενεργούνται τέτοιου είδους έρευνες.

|                           | Καθόλου | Πολύ Λίγο | Λίγο  | Πολύ   | Πάρα Πολύ | Απόλυτα |
|---------------------------|---------|-----------|-------|--------|-----------|---------|
| <b>Ποσοστό Προσδοκιών</b> | 0,00%   | 0,00%     | 0,00% | 11,11% | 22,22%    | 66,67%  |
| <b>Ποσοστό Αντιλήψεων</b> | 44,44%  | 55,56%    | 0,00% | 0,00%  | 0,00%     | 0,00%   |

**Πίνακας 25:** Ποσοστιαία Αποτελέσματα 10<sup>ης</sup> ερώτησης

Στην τελευταία αυτή ερώτηση οι ερωτώμενοι με βεβαιότητα απαντούν σε ποσοστό 66,67% ότι θα έπρεπε να διενεργούνται έρευνες γνώμης των πολιτών αναφορικά με την οργάνωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, ποσοστό 22,22% συμφωνεί πάρα πολύ με αυτή την άποψη και μόλις το 11,11% συμφωνεί λιγότερο. Διαπιστώνεται και εδώ ότι τέτοιου είδους έρευνες γνώμης των πολιτών δεν υφίστανται καθόλου και μάλιστα σε ποσοστό 44,44% ή υφίστανται πολύ λίγο σε ποσοστό 55,56%.

Συνοψίζοντας τις παραπάνω απαντήσεις του προσωπικού των Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας, διαπιστώνονται τα εξής:

- Αφενός η έλλειψη μετρήσεων βάσει δεικτών σε όλες τις ερωτήσεις τέτοιου περιεχομένου και αφετέρου η ανάγκη μετρήσεων βάσει δεικτών.
- Αναλυτικότερα παρατηρούμε στα ζεύγη των ερωτήσεων 1-1α, 3-3β, 5-5α και 10,10β να διαπιστώνεται η παντελής έλλειψη μέτρησης βάσει δεικτών για θέματα που αφορούν την εικόνα των Κ.Ε.Π, την αξιοποίηση προτάσεων των πολιτών για οργανωτικές βελτιώσεις, την πρόβλεψη πολιτικών για την παρακολούθηση συμμόρφωσης με δημοσιευμένα πρότυπα, και τέλος τη διεξαγωγή ερευνών γνώμης των πολιτών για την οργάνωση και τις παρεχόμενες υπηρεσίες αντίστοιχα.
- Στον αντίποδα στα ζεύγη των ερωτήσεων 7-7α, 8-8α και 9-9α τα μηνύματα είναι αισιόδοξα αφού κρίνεται, ικανοποιητική η προσπάθεια για τη βελτίωση της διαθεσιμότητας, ακρίβειας και διαφάνειας της πληροφόρησης, οι διάυλοι επικοινωνίας ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ανάγκες των πολιτών .

- Υψηλό παρουσιάζεται επίσης το ποσοστό της διαθεσιμότητας και ακρίβειας των παρεχόμενων πληροφοριών.

# Κεφάλαιο 8

## Συμπεράσματα

Από την παραπάνω έρευνα των απαντήσεων στα δύο ερωτηματολόγια, προκύπτουν θετικά και αρνητικά αποτελέσματα, σχετικά με την απόδοση της οργάνωσης των Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας.

Ένα σημαντικό διαδικαστικό πρόβλημα που προέκυψε κατά τη συλλογή και των δύο ερωτηματολογίων αποτελεί το γεγονός ότι και οι πολίτες και εργαζόμενοι δυσκολεύθηκαν ιδιαίτερα να απαντήσουν στα ερωτηματολόγια, μη κατανοώντας μεταξύ άλλων τις έννοιες της αξιοπιστίας, των νέων και καινοτόμων μεθόδων διεκπεραίωσης των υποθέσεων, της ευελιξίας, των προληπτικών ενεργειών και γενικότερα της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Έτσι η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη μορφή της συνέντευξης και στα δύο δείγματα, αποτελεί δε μελλοντικό σκοπό έρευνας η προσπάθεια απλοποίησης των ερωτήσεων για τη χρήση των ΚΠΑ και Servqual γιατί όπως προέκυψε και από τη θεωρία η συνεισφορά τους στη μέτρηση της ποιότητας των οργανισμών παροχής υπηρεσιών είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Ας δούμε συνδυαστικά τα δύο ερωτηματολόγια, το ερωτηματολόγιο 6.1 που απευθυνόταν στους πολίτες και το ερωτηματολόγιο 6.2 που απευθυνόταν στους εργαζομένους, όπως ορίζεται από το Κ.Π.Α. για το κριτήριο 6.0 που αφορά στη μελέτη των αποτελεσμάτων που έχει επιτύχει η δημόσια οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών. Αμφότεροι πολίτες και εργαζόμενοι συγκλίνουν ότι στα θετικά αποτελέσματα της απόδοσης της οργάνωσης των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας συγκαταλέγονται η φιλική και δίκαιη μεταχείριση των πολιτών, η ευελιξία στην αντιμετώπιση των προβλημάτων τους, η παροχή ποιοτικών, επίκαιρων και έγκυρων πληροφοριών, η αξιοπιστία των παρεχόμενων συμβουλών και η ικανοποίηση των εκάστοτε διαφορετικών αναγκών τους.

Ομοίως αμφότεροι πολίτες και εργαζόμενοι συγκλίνουν ότι στα αρνητικά αποτελέσματα συγκαταλέγονται η μη ικανοποιητική ύπαρξη προληπτικών ενεργειών των Κ.Ε.Π. για την

αντιμετώπιση των αναγκών των πολιτών, η έλλειψη συμμετοχής των πολιτών στο σχεδιασμό της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών, η δυσκολία πρόσβασης στους χώρους στέγασης των Κ.Ε.Π., η έλλειψη διενέργειας ερευνών για τη γνώμη των πολιτών σε θέματα οργάνωσης και τέλος μέτριας έντασης προβληματισμό αποτελεί η πρόσβαση των πολιτών στις υπηρεσίες που τους παρέχονται.

Τέλος από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου 6.2 που αφορούσε το προσωπικό διαπιστώθηκε, η έλλειψη μετρήσεων βάσει δεικτών σε όλες τις ερωτήσεις τέτοιου περιεχομένου, όπως η μέτρηση για θέματα που αφορούν: στην εικόνα των Κ.Ε.Π, στην αξιοποίηση προτάσεων των πολιτών για οργανωτικές βελτιώσεις, στην πρόβλεψη πολιτικών για την παρακολούθηση συμμόρφωσης με δημοσιευμένα πρότυπα, και τέλος στη διεξαγωγή ερευνών γνώμης των πολιτών για την οργάνωση και τις παρεχόμενες υπηρεσίες αντίστοιχα.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά τα θετικά και τα αρνητικά αποτελέσματα της έρευνας.



| <b>Θετικά Αποτελέσματα</b>                             | <b>Αρνητικά Αποτελέσματα</b>  |
|--|---|
| Η φιλική και δίκαιη μεταχείριση των πολιτών.           | Η μη ικανοποιητική ύπαρξη προληπτικών ενεργειών των Κ.Ε.Π. για την αντιμετώπιση των αναγκών των πολιτών.                |
| Η ευελιξία στην αντιμετώπιση των προβλημάτων τους.     | Η έλλειψη συμμετοχής των πολιτών στο σχεδιασμό της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών.                                       |
| Η παροχή ποιοτικών, επίκαιρων και έγκυρων πληροφοριών. | Η δυσκολία πρόσβασης στους χώρους στέγασης των Κ.Ε.Π.   |
| Η αξιοπιστία των παρεχόμενων συμβουλών.                | Η έλλειψη διενέργειας ερευνών για τη γνώμη των πολιτών σε θέματα οργάνωσης.   |
| Η ικανοποίηση των εκάστοτε διαφορετικών αναγκών τους.  | Η πρόσβαση των πολιτών στις υπηρεσίες που τους παρέχονται.  |
|  | Η έλλειψη μετρήσεων βάσει δεικτών για την εικόνα των Κ.Ε.Π (αριθμός παραπόνων, ημερήσιος αριθμός συναλλαγών κ.λπ).      |
|  | Η έλλειψη μετρήσεων βάσει δεικτών για την αξιοποίηση προτάσεων των πολιτών για οργανωτικές βελτιώσεις.                  |
|  | Η έλλειψη μετρήσεων βάσει δεικτών για την πρόβλεψη πολιτικών για την παρακολούθηση συμμόρφωσης με δημοσιευμένα πρότυπα. |
|  | Η έλλειψη μετρήσεων βάσει δεικτών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες.  |

**Πίνακας 26:** Σύνοψη Θετικών και Αρνητικών Αποτελεσμάτων Έρευνας

Όπως προαναφέρθηκε η ύπαρξη ενός συνόλου δεικτών εξισορροπεί τις επιπτώσεις από οικονομικούς και μη οικονομικούς παράγοντες. Για να μπορέσει η δημόσια διοίκηση να προβεί σε εκείνες τις βελτιωτικές ενέργειες προς άρση των αρνητικών αποτελεσμάτων της,

θα πρέπει να προβεί σε μετρήσεις βάσει δεικτών. Διαπιστώθηκε, από τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου που απάντησαν οι εργαζόμενοι, ότι δεν υπάρχουν αποτελέσματα μετρήσεων βάσει δεικτών σε καμία από τις ερωτήσεις. Επίσης διαπιστώθηκε ότι όλοι οι εργαζόμενοι ενστερνίζονται την άποψη ότι θα πρέπει σταδιακά να μπούνε στη διαδικασία μετρήσεων.

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση τέτοιων ενεργειών απαιτούν χρόνο αλλά και τη συμμετοχή της ανώτερης διοίκησης, έτσι θα πρέπει καταρχήν να επιδιωχθεί συνάντηση με την αιρετή διοίκηση του Δήμου, προκειμένου να πραγματοποιηθεί μία πρώτη ενημέρωση για την παρούσα έρευνα και αφού γίνει ανταλλαγή απόψεων να καταλήξουν σε ένα σχέδιο δράσης.

Παρόλα αυτά, ως μία σημαντική συνεισφορά της διατριβής αυτής αναγνωρίζεται η προσπάθεια καταγραφής και ανάλυσης δεικτών, που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην χαρτογράφηση της υφιστάμενης κατάστασης της οργάνωσης των Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας, καλύπτοντας έτσι τις ελλείψεις μετρήσεων που διαπιστώθηκαν παραπάνω και που αποτελούν στόχο μελλοντικής υλοποίησης στην πράξη από τη δημόσια οργάνωση.

|                  |  |   |
|------------------|--|---|
| <b>Δείκτης 1</b> | <b>Ονομασία Δείκτη</b>                                     | Αριθμός παραπόνων εξυπηρέτησης των πολιτών στη Διεύθυνση Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας. |
|                  | <b>Στόχος του Δείκτη –<br/>Επιδιωκόμενο Αποτέλεσμα</b>     | Καταγραφή των παραπόνων για τη λήψη μέτρων βελτίωσης.                                     |
|                  | <b>Σύνδεση με τα αρνητικά<br/>αποτελέσματα της έρευνας</b> | Η έλλειψη μετρήσεων βάσει δεικτών για την εικόνα των Κ.Ε.Π - αριθμός παραπόνων.           |
|                  | <b>Περιγραφή</b>   | Μετρά τον αριθμό των παραπόνων που υποβλήθηκαν από πολίτες στο έτος αναφοράς.             |
|                  | <b>Πηγή Άντλησης Στοιχείων</b>                             | Εξυπηρετούμενοι πολίτες από τη Διεύθυνση Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας.                 |
|                  | <b>Μονάδα Μέτρησης</b>                                     | Αριθμός/έτος.   |

|                  |  |  |
|------------------|--|--|
| <b>Δείκτης 2</b> | <b>Ονομασία δείκτη</b>                                 | Ημερήσιος αριθμός συναλλαγών των πολιτών στη διεύθυνση Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας.  |
|                  | <b>Στόχος του Δείκτη – Επιδιωκόμενο Αποτέλεσμα</b>     | Η καταγραφή των υποθέσεων που διεκπεραιώνονται από τη Διεύθυνση Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας.   |
|                  | <b>Σύνδεση με τα αρνητικά αποτελέσματα της έρευνας</b> | Η έλλειψη μετρήσεων βάσει δεικτών για την εικόνα των Κ.Ε.Π. - ημερήσιος αριθμός συναλλαγών.  |
|                  | <b>Περιγραφή</b>                                       | Μετρά τον αριθμό των συναλλαγών που γίνονται καθημερινά στη Διεύθυνση Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας.   |
|                  | <b>Πηγή Άντλησης Στοιχείων</b>                         | Προσωπικό της διεύθυνσης Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας.  |
|                  | <b>Μονάδα μέτρησης</b>                                 | Αριθμός/ημέρα.   |
| <b>Δείκτης 3</b> | <b>Ονομασία Δείκτη</b>                                 | Εμπλεκόμενοι φορείς στη λειτουργία των Κ.Ε.Π. και βαθμός συμμετοχής τους.  |
|                  | <b>Στόχος του Δείκτη – Επιδιωκόμενο Αποτέλεσμα</b>     | Καταγραφή των εμπλεκόμενων φορέων και του βαθμού συμμετοχής τους στη λειτουργία του δημόσιου οργανισμού.   |
|                  | <b>Σύνδεση με τα αρνητικά αποτελέσματα της έρευνας</b> | Η μη ικανοποιητική ύπαρξη προληπτικών ενεργειών των Κ.Ε.Π. για την αντιμετώπιση των αναγκών των πολιτών.<br><br>Η έλλειψη μετρήσεων βάσει δεικτών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες. |
|                  | <b>Περιγραφή</b>                                       | Μετρά τον αριθμό των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της οργάνωσης και καταγράφει το βαθμό συμμετοχής τους στο έτος αναφοράς.   |
|                  | <b>Πηγή Άντλησης Στοιχείων</b>                         | Αιρετή διοίκηση, εργαζόμενοι, Υπουργείο εποπτείας Κ.Ε.Π. σύλλογοι περιοχής, φορείς κοινωνικού χαρακτήρα.   |
|                  | <b>Μονάδα Μέτρησης</b>                                 | Αριθμός/έτος.  |

|                  |  |   |
|------------------|--|---|
| <b>Δείκτης 4</b> | <b>Ονομασία Δείκτη</b>                                 | Χρήση νέων και καινοτόμων μεθόδων συναλλαγής με τους πολίτες.   |
|                  | <b>Στόχος του Δείκτη – Επιδιωκόμενο Αποτέλεσμα</b>     | Η καταγραφή των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για τις συναλλαγές με τους πολίτες και η υποβολή τεκμηριωμένων προτάσεων νέων και καινοτόμων μεθόδων, για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. |
|                  | <b>Σύνδεση με τα αρνητικά αποτελέσματα της έρευνας</b> | Η έλλειψη μετρήσεων βάσει δεικτών για την αξιοποίηση προτάσεων των πολιτών για οργανωτικές βελτιώσεις.  |
|                  | <b>Περιγραφή</b>                                       | Αποτύπωση του τρόπου εξυπηρέτησης των πολιτών και η διερεύνηση νέων μεθόδων εφαρμογής εξυπηρέτησης.   |
|                  | <b>Πηγή Άντλησης Στοιχείων</b>                         | Εξυπηρετούμενοι πολίτες, προσωπικό, καλές πρακτικές από άλλα Κ.Ε.Π.   |
|                  | <b>Μονάδα Μέτρησης</b>                                 | Αριθμός προτάσεων/έτος.   |
| <b>Δείκτης 5</b> | <b>Ονομασία Δείκτη</b>                                 | Συμμόρφωση με δημοσιευμένα πρότυπα υπηρεσιών.   |
|                  | <b>Στόχος του Δείκτη – Επιδιωκόμενο Αποτέλεσμα</b>     | Η καταγραφή των αποκλίσεων συμμόρφωσης με δημοσιευμένα πρότυπα κυρίως με τις νομοθετικές απαιτήσεις που οριοθετούν τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών με στόχο την συμμόρφωση των Κ.Ε.Π.   |
|                  | <b>Σύνδεση με τα αρνητικά αποτελέσματα της έρευνας</b> | Η έλλειψη μετρήσεων βάσει δεικτών για την πρόβλεψη πολιτικών για την παρακολούθηση συμμόρφωσης με δημοσιευμένα πρότυπα.<br><br>Η δυσκολία πρόσβασης στους χώρους στέγασης των Κ.Ε.Π.          |
|                  | <b>Περιγραφή</b>                                       | Η παροχή των υπηρεσιών πρέπει να ακολουθεί την κείμενη νομοθεσία όπως αυτή τροποποιείται.   |
|                  | <b>Πηγή Άντλησης Στοιχείων</b>                         | Εργαζόμενοι Κ.Ε.Π.  |
|                  | <b>Μονάδα Μέτρησης</b>                                 | Αριθμός αποκλίσεων/έτος.  |

|                  |  |   |
|------------------|--|---|
| <b>Δείκτης 6</b> | <b>Ονομασία Δείκτη</b>                                 | Γνώμη των εξυπηρετούμενων πολιτών για την απόδοση της οργάνωσης.  |
|                  | <b>Στόχος του Δείκτη – Επιδιωκόμενο Αποτέλεσμα</b>     | Η διερεύνηση της γνώμης των πολιτών σχετικά με το πόσο καλά πετυχαίνουν τα Κ.Ε.Π. τους τιθέμενους στόχους του, όπως αυτοί καθορίζονται από το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, με στόχο την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. |
|                  | <b>Σύνδεση με τα αρνητικά αποτελέσματα της έρευνας</b> | Η έλλειψη μετρήσεων βάσει δεικτών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες.<br><br>Η έλλειψη διενέργειας ερευνών για τη γνώμη των πολιτών σε θέματα οργάνωσης.<br><br>Η πρόσβαση των πολιτών στις υπηρεσίες που τους παρέχονται.     |
|                  | <b>Περιγραφή</b>                                       | Μέσα από αυτή την έρευνα αντλούμε στοιχεία και μετράμε πως αντιλαμβάνονται οι πολίτες τη λειτουργία της οργάνωσης των Κ.Ε.Π., αν είναι ευχαριστημένοι και τι επιθυμούν .  |
|                  | <b>Πηγή Άντλησης Στοιχείων</b>                         | Εξυπηρετούμενοι πολίτες.  |
|                  | <b>Μονάδα Μέτρησης</b>                                 | Ποσοστό ικανοποίησης/έτος.  |
| <b>Δείκτης 7</b> | <b>Ονομασία Δείκτη</b>                                 | Προτάσεις των πολιτών για βελτιώσεις στην οργάνωση.   |
|                  | <b>Στόχος του Δείκτη – Επιδιωκόμενο Αποτέλεσμα</b>     | Η διερεύνηση των προτάσεων των πολιτών σχετικά με ενδεχόμενες επιθυμητές βελτιώσεις της οργάνωσης με στόχο τον εντοπισμό των αδυναμιών για περαιτέρω ενέργειες της διοίκησης.   |
|                  | <b>Σύνδεση με τα αρνητικά αποτελέσματα της έρευνας</b> | Η έλλειψη συμμετοχής των πολιτών στο σχεδιασμό της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών.<br><br>Η έλλειψη μετρήσεων βάσει δεικτών για την αξιοποίηση προτάσεων των πολιτών για οργανωτικές βελτιώσεις.                           |
|                  | <b>Περιγραφή</b>                                       | Μέτρηση των προτάσεων των πολιτών για ενδεχόμενες βελτιώσεις στην οργάνωση της υπηρεσίας.   |
|                  | <b>Πηγή Άντλησης Στοιχείων</b>                         | Εξυπηρετούμενοι πολίτες.  |
|                  | <b>Μονάδα Μέτρησης</b>                                 | Αριθμός/έτος.   |

**Πίνακας 24:** Ενδεικτικοί Δείκτες μέτρησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από τα Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας

Η δημιουργία των δεικτών δεν αποτελεί μία απλή διαδικασία, όμως θα μπορούσαμε να προτείνουμε τρόπους δημιουργίας τους για τους προαναφερόμενους, καθώς όπως ειπώθηκε ήδη, μετά το πέρας της παρούσας διατριβής, στόχος είναι η υλοποίηση των περισσότερων από αυτές τις προτάσεις βελτίωσης στα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας.

- Για τον πρώτο δείκτη προτείνεται η τοποθέτηση ενός κυτίου παραπόνων σε εμφανές και προσιτό μέρος προς τους πολίτες και δίπλα φύλλα με το λογότυπο του Δήμου και της Διεύθυνσης των Κ.Ε.Π. με τον τίτλο: «Φύλλο παραπόνων». Οι πολίτες θα συμπληρώνουν τα φύλλα και θα τα τοποθετούν στο κυτίο. Τα ΚΕΠ με τη σειρά τους, μετά τη συλλογή των παραπόνων, θα ομαδοποιεί τα παράπονα αυτά, και θα μπορούσε να τα αποτυπώσει με τη βοήθεια των εργαλείων ποιότητας, σε ένα διάγραμμα Pareto ώστε να καθορίσει τη συχνότητά τους. Από τη συχνότητα των παραπόνων θα μπορούσε ακολούθως να δημιουργηθεί ένα διάγραμμα αιτίου – αποτελέσματος για την καταγραφή των αιτιών των ομαδοποιημένων παραπόνων.
- Για το δεύτερο δείκτη θα μπορούσε να δημιουργηθεί μία μηνιαία κατάσταση όπου ο κάθε υπάλληλος θα συμπληρώνει τον αριθμό των υποθέσεων που διεκπεραιώνει καθημερινά. Παρότι το πληροφοριακό σύστημα των Κ.Ε.Π. έχει τη δυνατότητα να καταμετρά τις υποβληθείσες και τις ολοκληρωμένες υποθέσεις ανά επιλεγείσα χρονική περίοδο, υπάρχει ένα ξεχωριστό πεδίο στο πληροφοριακό σύστημα ονομαζόμενο «Εξωτερικές Εφαρμογές» όπου δεν είναι εφικτή η καταμέτρηση παρόλο που συγκεντρώνει πολύ μεγάλο πληθυσμό υποθέσεων. Ενδεικτικά αναφέρουμε μερικές από αυτές: ΑΜΚΑ, Παράβολα, Ποινικό Μητρώο, Δελτία Τουρισμού ΟΓΑ κ.λπ. Επίσης δεν καταμετρούνται από το πληροφοριακό σύστημα τα γνήσια της υπογραφής και τα ακριβή αντίγραφα εκ των πρωτοτύπων. Έτσι, με το δείκτη αυτό, θα μπορούμε να καταμετρήσουμε το ύψος των υποθέσεων και μάλιστα ανά υπάλληλο, εξάγοντας και επιπλέον συμπεράσματα για την απόδοση των υπαλλήλων. Τα αποτελέσματα θα μπορούσαν κάλλιστα να παρουσιασθούν στους εργαζόμενους, επιβραβεύοντας τους καλύτερους και προτείνοντας τρόπους βελτίωσης των υπολοίπων. Επίσης τα αποτελέσματα αυτά θα μπορούσαν να υποβοηθήσουν τη διεύθυνση στην ετήσια αξιολόγηση των υπαλλήλων. Ομοίως και εδώ τα ΚΕΠ με τη σειρά τους, μετά τη συλλογή των στοιχείων, θα ομαδοποιεί τις υποθέσεις συνολικά αλλά και τις υποθέσεις ανά

υπάλληλο, και θα μπορούσε να τα αποτυπώσει με τη βοήθεια των εργαλείων ποιότητας, σε ένα ιστόγραμμα όπου η μία μεταβλητή θα είναι η συχνότητα των υποθέσεων και η δεύτερη μεταβλητή το είδος των υποθέσεων. Σε δεύτερο ιστόγραμμα θα μπορούσε να αποτυπώσει στη μία μεταβλητή την συχνότητα των υποθέσεων και στη δεύτερη τον υπάλληλο που τις διεκπεραίωσε, ώστε να καθορίσει αφενός τη συχνότητα του είδους των υποθέσεων και αφετέρου τον αριθμό διεκπεραίωσης ανά υπάλληλο.

- Για το τρίτο δείκτη θεωρούμε ότι θα πρέπει να ορισθεί μία ομάδα εργασίας που θα διερευνήσει και θα καταγράψει ποιοι είναι οι εμπλεκόμενοι φορείς στη λειτουργία των Κ.Ε.Π. και θα αποτυπώσει το βαθμό συμμετοχής τους στη λειτουργία τους μέσα στο έτος εφαρμογής. Επιθυμητό είναι η ομάδα εργασίας να αποτελείται από εργαζόμενους στα Κ.Ε.Π. καθώς είναι οι καθ' ύλην αρμόδιοι για τη λειτουργία τους και κατέχουν την απαραίτητη τεχνογνωσία. Από τα αποτελέσματα της καταγραφής των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία των Κ.Ε.Π. ο οργανισμός καθίσταται ικανός να μπορεί να μελετήσει τις προληπτικές ενέργειες που θα μπορούσε να πράξει για την ικανοποίηση των αναγκών των διαφορετικών εμπλεκόμενων μερών. Επίσης θα έχει για πρώτη φορά στοιχεία για την ομάδα στόχο στην οποία θα απευθύνεται για την μέτρηση της απόδοσης των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Στον τέταρτο δείκτη και πάλι θα πρέπει να ορισθεί μία ομάδα εργασίας, σύμφωνα με το σκεπτικό του τρίτου δείκτη, όπου θα αποτυπωθεί ο τρόπος εξυπηρέτησης των πολιτών από την είσοδό τους στην υπηρεσία μέχρι την ολοκλήρωση των αιτημάτων τους και την απομάκρυνσή τους από το χώρο. Για παράδειγμα ένα συνηθισμένο πρόβλημα που παρατηρείται σε πολλές υπηρεσίες είναι η σειρά προτεραιότητας. Η τοποθέτηση μηχανήματος έκδοσης αριθμών προτεραιότητας λύνει το πρόβλημα πολύ εύκολα. Επίσης όταν υπάρχει μεγάλη αναμονή ο πολίτης κουράζεται και αδημονεί να εξυπηρετηθεί. Ίσως η προβολή κάποιων διαφημιστικών μηνυμάτων για την περιοχή της Δυτικής Αχαΐας τουριστικού ή άλλου ενδιαφέροντος να άμβλυνε τις δυσαρέσκειες. Η εφαρμογή μεθόδων που είτε έχουν χρησιμοποιηθεί από άλλους φορείς (καλές πρακτικές), όπως η τοποθέτηση μηχανήματος έκδοσης αριθμών προτεραιότητας, η προβολή διαφημιστικών μηνυμάτων για την περιοχή είτε που ενδεχομένως εφεύραμε κατά την μέτρηση θα δώσει λύση στα αρνητικά αποτελέσματα της μέτρησης. Εδώ θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν και οι προτάσεις των πολιτών για οργανωτικές βελτιώσεις.

- Για τον πέμπτο δείκτη θα μπορούσε το Κ.Ε.Π. να συλλέγει όλες τις αρνητικές απαντήσεις από τις υποβληθείσες υποθέσεις και να εξετάζει τους λόγους απόρριψης, εάν δηλαδή είναι υπαιτιότητα του Κ.Ε.Π. ή αδυναμία ολοκλήρωσης από τους συνεργαζόμενους φορείς. Επίσης να συλλεχθούν τυχόν παρατηρήσεις ή υποδείξεις για συμμόρφωση από τους εποπτεύοντες φορείς (Αιρετή Διοίκηση, Υπουργείο Εσωτερικών, Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Συνήγορος του Πολίτη, Ελεγκτής Δημόσιας Διοίκησης κ.λπ.) είτε για θέματα διοικητικής φύσεως ή και θέματα χωροταξικά όπως η εύκολη πρόσβαση των Α.Μ.Ε.Α., και ακολούθως να εξετάζονται προς αποφυγή επανάληψης παρόμοιων φαινομένων. Τα ΚΕΠ με τη σειρά τους, μετά τη συλλογή των αρνητικών απαντήσεων και των παρατηρήσεων ή υποδείξεων από τους εποπτεύοντες φορείς, θα προχωρά στην ομαδοποίησή τους, και θα μπορούσε να τις αποτυπώσει με τη βοήθεια των εργαλείων ποιότητας, σε ένα διάγραμμα Pareto ώστε να καθορίσει τη συχνότητά τους. Από τη συχνότητά τους θα μπορούσε ακολούθως να δημιουργηθεί ένα διάγραμμα αιτίου – αποτελέσματος για την καταγραφή των αιτιών των ομαδοποιημένων αρνητικών απαντήσεων και υποδείξεων.
- Για τον έκτο δείκτη, εκτιμούμε ότι η μέτρηση της ικανοποίησης των εξυπηρετούμενων από την απόδοση της οργάνωσης δεν θα μπορούσε να μετρηθεί διαφορετικά πάρα μόνο με τη δημιουργία ερωτηματολογίου. Βέβαια η δημιουργία ερωτηματολογίου είναι απόλυτα συνυφασμένη με την προϋπόθεση ότι έχουν τεθεί στόχοι από τη δημόσια οργάνωση για τη λειτουργία της, διαφορετικά δεν θα υπάρχει συσχέτιση ως προς τι επιθυμούμε να μετρήσουμε την απόδοση, οπότε και ο δείκτης θα υπολείπεται αντικειμένου. Άρα πρέπει να εφαρμοσθεί πρώτα ο ν. 3230/2004 από το Δήμο Δυτικής Αχαΐας με τον οποίο καθιερώνεται το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων», εφαρμογή που έπρεπε ήδη να έχει ξεκινήσει, και ακολούθως να ενεργοποιήσουμε την μέτρηση του εξεταζόμενου δείκτη.
- Ο έβδομος και τελευταίος δείκτης αφορά τη μέτρηση των προτάσεων των πολιτών σχετικά με ενδεχόμενες επιθυμητές βελτιώσεις. Εδώ η διοίκηση θα πρέπει να συντάξει ένα φύλλο προτάσεων με το λογότυπο του Δήμου και της Διεύθυνσης των Κ.Ε.Π. με τον τίτλο: «Φύλλο προτάσεων για επιθυμητές βελτιώσεις στις παρεχόμενες υπηρεσίες» όπου περιληπτικά θα αναλύεται σε μία παράγραφο το τι ζητάμε να μας καταγράψουν οι



πολίτες ώστε να έχουμε εύστοχες προτάσεις, τοποθετώντας το φύλλο προτάσεων σε εμφανές σημείο στο χώρο (ίσως δίπλα στο κυτίο παραπόνων). Τα αποτελέσματα των μετρήσεων αυτού του δείκτη φαίνεται ότι θα πρέπει να εξετασθούν συνδυαστικά με τα αποτελέσματα του τέταρτου δείκτη και αναλυτικότερα αφού έχουμε αποτυπώσει τον τρόπο εξυπηρέτησης των πολιτών και έχουμε προτείνει τρόπους βελτίωσης και εφαρμογής καινοτόμων μεθόδων εξετάζουμε παράλληλα τι κοινό ή τι επιπλέον μας δίνουν τα αποτελέσματα των προτάσεων των πολιτών για τον τρόπο εξυπηρέτησής τους. Έτσι συνδυάζουμε τις προτάσεις των εσωτερικών και των εξωτερικών πελατών προκειμένου να έχουμε μία πιο ολοκληρωμένη πρόταση βελτίωσης για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, η οποία θα πρέπει να παρουσιασθεί στη διοίκηση του Δήμου ώστε να ληφθούν αποφάσεις.

## **8.1 Μελλοντικοί Στόχοι Έρευνας**

Από τα ευρήματα της έρευνας, αντικείμενο περεταίρω μελέτης θα μπορούσε να αποτελέσει ο βαθμός κατανόησης των ερωτηματολογίων του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, καθώς όπως προαναφέρθηκε υπήρξαν σοβαρά προβλήματα πάνω σε αυτό το θέμα από τους ερωτώμενους.

Τέλος, μελλοντικό στόχο αποτελεί η ολοκληρωμένη εφαρμογή όλων των κριτηρίων του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στα Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας καθώς αποτελεί μία ολιστική προσέγγιση της ανάλυσης της οργανωσιακής απόδοσης, προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα, αποτελώντας ένα εργαλείο αυτό-αξιολόγησης όχι μόνο στα πλαίσια ικανοποίησης των πολιτών αλλά και σε όλο το εύρος λειτουργίας των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας.

Επιπρόσθετα, θα πρέπει να υλοποιηθούν μετρήσεις βάσει των προτεινόμενων δεικτών της έρευνας μετά την εφαρμογή τους και ακολούθως να επαναληφθεί η έρευνα για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των δράσεων που προέβησαν τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας βάσει των παραπάνω μετρήσεων.

# Βιβλιογραφία

1. Babakus, E. and Boller, G.W. (1992), "An empirical assessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Business Research*, vol. 24, issue 3, pp. 253-268.
2. Bloemer, J., DeRuyter, K., Wetzels, M., (1999), "Linking perceived service quality and service loyalty: A multi-dimensional perspective", *European Journal of Marketing* 33(11/12), pp.1082–1095.
3. Brown, S.W. and Bond, E.U. III (1995), "The internal/external framework and service quality: Toward theory in services marketing", *Journal of Marketing Management* February, pp. 25-39.
4. Burns B., (1992), "Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Development and Renewal", Pitman, London.
5. Carman, James M. (1990) Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 66 (Spring), pp. 33- 35.
6. Christian Enge Senior Lecturer, EIPA, Eipascope 2002/1
7. Cloke K. & Goldsmith J. (2002), «The end of Management and the Rise of Organizational Democracy» Jossey – Bass.
8. Cronin, J.J. Jr and Taylor, S.A. (1992), "Measuring service quality: a reexamination and extension", *Journal of Marketing*, 56(3), pp. 55–68.
9. Crosby B. P. (1979). "Quality is free, the art of making quality certain" Hodder & Stoughton, New York.
10. Davies, B., Baron, S., Gear, T., Read, M., (1999), "Measuring and managing service Quality", *Marketing Intelligence & Planning*.
11. Davies, H., Nutley, S., & Smith, P. (2002) "What Works? Evidence-Based Policy and Practice in Public Services". Bristol, UK: Policy Press
12. Deming. E. "Out of crises" Institute of Technology. Center of Advance Engineering Study, Cambridge.
13. Fitzgerald, L., Johnoston R., Bignal T., Silvestro R & Vass C., "Performance Measurements in Service Business", The Chaptered Institute of Management Accounting, 1993.
14. Garvin, D. A., «What does "Product Quality" Really Mean?», Harvard University, Sloan School of Management, Fall 1984.

15. Gronroos C. (1990) *Service Management and Marketing: Managing the moment of truth in service competition*, Lexington Books.
16. Gronroos C. (1990), "Relationship marketing approach to the marketing function in service contexts: the marketing and organizational influence," *Journal of Business Research*, vol. 20, issue 1, pp. 3-11
17. Gronroos, C. (1998). "Marketing Services: The Case of a Missing Product". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13 issue: 4/5, pp.322-338.
18. Gronroos, C. (1984). "A service quality model and its marketing implications". *European Journal of Marketing*, Issue 18(4) pp. 36-44
19. Gummesson, E. (1991). "Truths and myths in service quality", *Journal for Quality and Participation*, Vol. 14 No. 4, pp. 28-36.
20. Hans Buurma (1999). "Public policy marketing: marketing exchange in the public sector" *European Journal of Marketing*, Amsterdam, Vol. 35 Issue: 11/12, pp.1287-1302.
21. Holzer M. & Halachmi (1996), "Measuring as a Means of Accountability" *International Journal of Public Administration*, 19 (11-12), pp. 1921-1943.
22. J. Bank (2000 μετάφραση) «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», 85-102, Εκδόσεις Β. Γκιούδας – Εκδοτική.
23. Joseph Juran, "Juran on Quality by Design", The free Press, 1992.
24. Juran. J. (1998), "Juran's Quality Handbook". McGraw-Hill, New York.
25. Kaplan R. Norton D., (1992), "The Balance Scorecard – Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*.
26. Kotler P. (2000). «Μάρκετινγκ, Μάνατζμεντ», 92-133, Εκδόσεις: Interbooks.
27. Milakovich M. E., (1990), "Total Quality Management in Public Sector" *National Productivity Review*, pp. 195-215.
28. Niedricha, R.W., Kiryanovab, E. and Black, W.C., (2005), "The Dimensional Stability of the Standards used in the Disconfirmation Paradigm," *Journal of Retailing*, Vol. 81, no. 1, pp 49–57.
29. Oliver, R.L. (1993). "A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts". *Advances in Services Marketing & Management*, pp. 65–85.
30. Osborn D. & Gaebler T. (1992), "Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector", Addison-Wesley.

31. Owlia, M., Aspinwall, E.M., (1996), "Quality in Higher Education - a Survey, Total Quality Management". pp. 161-171 Carfax Publishing.
32. Palmer, A. (2011). Principles of services marketing. 6th ed. Maidenhead: McGraw Hill Education.
33. Parasuraman A., Zeithaml V.A., και Berry L.L. (1988), «Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality», the Journal of Marketing, 52(2), pp. 35–48.
34. Patrick Asubonteng, Karl J. McCleary, John E. Swan, (1996) "SERVQUAL revisited: a critical review of service quality", Journal of Services Marketing, Vol. 10 Issue: 6, pp.62-81.
35. Pollitt C. and Bouckaert G. (1995), "Quality Improvement in European Public Services: Concepts, Cases and Commentary. Sage: London.
36. Riadh Ladhari, (2009) "A review of twenty years of SERVQUAL research", International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 1 Issue: 2, pp.172-198.
37. Rummel G. & Brache A., (1995) "Improving Performance, how to manage the White Space on the Organization Chart" Jossey-Bass Publishers.
38. K. Douglas Hoffman, John E.G. Bateson (2004), "Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases", 4th Edition by USA 2004.
39. Shams-ur Rahman, (2001) "A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 18 Issue: 1, pp.35-49
40. Slack N. Chambers & Johnston R., (2010 μετάφραση), «Διοίκηση Παραγωγής Προϊόντων και Υπηρεσιών» Εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ. 665-667, 673-675.
41. Smith, A.M., "Measuring Service Quality: Is SERVQUAL now redundant? *Journal of Marketing Management*, [Special Issue: Marketing in the Services Sector], Vol 11, no. 1, 1995, pp 257-276
42. Staes, Patrick, Thijs, Nick (2005). Quality Management on the European Agenda. Available at: [http://www.eipa.nl/CAF/Articles/scop05\\_1\\_6.pdf](http://www.eipa.nl/CAF/Articles/scop05_1_6.pdf)
43. Stock, R.M. & Hoyer, W.D. (2005). An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, pp. 536-552.
44. Teas, R.K. (1994), "Expectations as a comparison standard in measuring service quality: an assessment of a reassessment", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (1), pp. 132-139.
45. Volodymyr Buryy, Zachary Morford, Paige Snider (2002), "Business StartUp & OneStop Shops Principles for Success from Ukraine and Abroad", Kyiv pp.1-63.
46. Wild. R. (1995) "Production and Operations Management Text and Cases" Cengage Learning EMEA.

47. Wildavsky A. (1999), "The Self-Evaluating Organization", Public Sector Performance Management, Motivation and Measurement. Westview Press.
48. Wisniewski M., (2001), «Using Servqual to assess customer satisfaction with public sector services» *Managing Service Quality, Vol. 11, No. 6*, p. 380-388.
49. Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L. (1990). "Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations", New York: The Free Press.
50. Ανδρονόπουλος Β., Μαθιουδάκης Μ., (1988), «Νεοελληνική διοικητική ιστορία», σελ. 89-94, εκδόσεις ιδίων, Αθήνα.
51. Αυλωνίτης Α. Σταμάτης (2003), «Στοιχεία Ελέγχου & Διασφάλισης Ποιότητας», Εκδόσεις Έλλην.
52. Β. Σταθακόπουλος, (2005). «Μέθοδοι Έρευνα Αγοράς». Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
53. Βασίλης Ν. Κέφης (2014) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Κριτική, σελ. 39-67.
54. Γιαννοπούλου Γεωργία, (2004), «Η Ολική Ποιότητα στον Τουρισμό», Εκδόσεις Έλλην, σελ. 80-83.
55. Ζαβλανος Μ. Μύρων (2006) «Η Ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα», Εκδόσεις Σταμούλης, σελ. 37-41.
56. Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης, (2008), «Η πρόκληση μιας νέας Μεταρρύθμισης της πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης», Εκδόσεις ΚΕΔΚΕ.
57. Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης (2005) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ, σελ. 44-50, 51-55.
58. Λογοθέτης Ν. (1992 μετάφραση) «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας από το ν Deming στον Taguchi και το SPC», Εκδόσεις TQM Hellas LTD, Interbooks, σελ. 400-417.
59. Ν. Μιχαλόπουλος, (2007), «Η Δημόσια Διοίκηση στην Εποχή των Αποτελεσμάτων», Εκδόσεις Παπαζήση.
60. Π. Κωστογιόλας, Δ. Κατελίδου και Μ. Χατζοπούλου, (2008), Ο «Βελτιώνοντας την Ποιότητα στις Υπηρεσίες Υγείας», Εκδόσεις Παπασωτηρίου, σελ. 78-82, 228-234, 334-34.
61. Τσέκος Θ. (2007). «Ποιότητα Υπηρεσιών και Δημόσιο Μάνατζμεντ» Εκδόσεις Σάκκουλα.
62. ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α., (2015), «Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτό-αξιολόγησης», Εκδόσεις: Εθνικό Τυπογραφείο.
63. Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2017) «Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης» Εκδόσεις: Εθνικό Τυπογραφείο.
64. <http://dimosnet.gr/blog/laws>
65. <http://www.benos.gr/Articles-Container.asp?Article=001>

66. <http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=69>
67. [http://www.elot.gr/1280\\_ELL\\_HTML.aspx](http://www.elot.gr/1280_ELL_HTML.aspx)
68. <http://www.eupan.eu>
69. [http://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/7f4d3181-8c97-4d49-821257bdfef7ff860/2.Aitiologiki\\_Kallikratis.pdf](http://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/7f4d3181-8c97-4d49-821257bdfef7ff860/2.Aitiologiki_Kallikratis.pdf)
70. <http://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/8c3e9046-78fb-48f4-bd82-bbba28ca1ef5/SYNTAGMA.pdf>
71. [http://www.minadmin.gov.gr/?page\\_id=12126](http://www.minadmin.gov.gr/?page_id=12126)
72. [http://www.minadmin.gov.gr/?page\\_id=12126](http://www.minadmin.gov.gr/?page_id=12126)
73. [http://www.pspa.uoa.gr/fileadmin/pspa.uoa.gr/uploads/Research/EDE/Conferences/SD\\_E\\_2005/Papers/Ntais\\_Panagiotis.pdf](http://www.pspa.uoa.gr/fileadmin/pspa.uoa.gr/uploads/Research/EDE/Conferences/SD_E_2005/Papers/Ntais_Panagiotis.pdf)
74. <http://www.tanea.gr/relatedarticles/article/54889/?iid=2>
75. [https://el.wikipedia.org/wiki/Σταύρος\\_Μπένοϋ](https://el.wikipedia.org/wiki/Σταύρος_Μπένοϋ)
76. [http://dimosnet.gr/blog/law\\_category/n-3230\\_04\\_fek\\_44\\_11-2-04\\_teyxos\\_a\\_ka8ierwsh\\_systhmatos\\_dioikhshs\\_me\\_stoxoys\\_metrhshs\\_ths\\_apodotikothtas\\_kai\\_alles\\_diata3eis/](http://dimosnet.gr/blog/law_category/n-3230_04_fek_44_11-2-04_teyxos_a_ka8ierwsh_systhmatos_dioikhshs_me_stoxoys_metrhshs_ths_apodotikothtas_kai_alles_diata3eis/)
77. <https://qualityroom.gr/92-efqm-description>
78. <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
79. [http://www.kkorres.mysch.gr/SPSS/Korres%20K.%20\(2011\).%20Factor%20Analysis%20using%20SPSS.pdf](http://www.kkorres.mysch.gr/SPSS/Korres%20K.%20(2011).%20Factor%20Analysis%20using%20SPSS.pdf)
80. <https://www.eipa.eu/CAF>

# Παραρτήματα

## Παράρτημα 1. Αξιοπιστία ερωτηματολογίου 6.1

### Reliability Statistics προσδοκίας

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,846             | ,902   | 10         |

### Item Statistics προσδοκίας

|     | Mean | Std. Deviation | N  |
|-----|------|----------------|----|
| Q1  | 4,75 | ,586           | 67 |
| Q2  | 4,72 | ,517           | 67 |
| Q3  | 4,57 | ,633           | 67 |
| Q4  | 3,57 | 1,033          | 67 |
| Q5  | 4,75 | ,560           | 67 |
| Q6  | 4,76 | ,495           | 67 |
| Q7  | 4,79 | ,509           | 67 |
| Q8  | 4,88 | ,370           | 67 |
| Q9  | 4,73 | ,479           | 67 |
| Q10 | 4,31 | 1,144          | 67 |

### Reliability Statistics Αντίληψη

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,730             | ,708   | 10         |

### Item Statistics Αντίληψη

|      | Mean | Std. Deviation | N  |
|------|------|----------------|----|
| Q1a  | 3,30 | ,628           | 67 |
| Q2a  | 3,94 | ,649           | 67 |
| Q3a  | 3,21 | ,962           | 67 |
| Q4a  | 1,25 | 1,198          | 67 |
| Q5a  | 2,84 | 1,214          | 67 |
| Q6a  | 3,37 | ,868           | 67 |
| Q7a  | 3,78 | ,455           | 67 |
| Q9a  | 3,81 | ,609           | 67 |
| Q10a | ,54  | ,927           | 67 |
| Q8a  | 4,54 | ,532           | 67 |



## Παράρτημα 2 Ερωτηματολόγιο Servqual

### Ερωτήσεις Προσδοκιών

|    |   |
|----|---|
| 1  | Θα πρέπει η εταιρεία να έχει σύγχρονο εξοπλισμό;  |
| 2  | Οι φυσικές εγκαταστάσεις θα πρέπει να είναι οπτικά ελκυστικές;  |
| 3  | Οι υπάλληλοι θα πρέπει να είναι καλοντυμένοι και με ευπρεπή εμφάνιση;   |
| 4  | Η εμφάνιση των φυσικών εγκαταστάσεων θα πρέπει να συμβαδίζουν με τον τύπο των υπηρεσιών που παρέχουν;                                       |
| 5  | Όταν η εταιρεία υπόσχεται να κάνει κάτι σε συγκεκριμένο χρόνο πρέπει να το κάνουν;  |
| 6  | Όταν οι πελάτες έχουν προβλήματα η εταιρεία πρέπει να είναι συμπονετική και καθησυχαστική;  |
| 7  | Η εταιρεία πρέπει να είναι αξιόπιστη;   |
| 8  | Πρέπει να προωθεί τις υπηρεσίες της στο χρόνο που υπόσχεται ότι θα το κάνει;  |
| 9  | Πρέπει να κρατά τα αρχεία της με ακρίβεια;  |
| 10 | Δεν πρέπει να είναι αναμενόμενο η εταιρεία να ενημερώνει τους πελάτες για το πότε ακριβώς θα εκτελεσθούν οι υπηρεσίες;                      |
| 11 | Δεν είναι ρεαλιστικό για τους πελάτες να αναμένουν ταχεία εξυπηρέτηση από τους υπαλλήλους της εταιρείας;                                    |
| 12 | Αυτοί οι υπάλληλοι δεν πρέπει να είναι πρόθυμοι να βοηθούν πάντα τους πελάτες;  |
| 13 | Είναι αποδεκτό οι υπάλληλοι να είναι πολύ απασχολημένοι για να ανταποκριθούν στα αιτήματα των καταναλωτών έγκαιρα;                          |
| 14 | Οι πελάτες πρέπει να μπορούν να εμπιστευτούν τους υπαλλήλους της εταιρείας;   |
| 15 | Οι πελάτες πρέπει να αισθάνονται ασφαλείς στις συναλλαγές τους με τους υπαλλήλους της εταιρείας;  |
| 16 | Οι υπάλληλοι πρέπει να είναι ευγενικοί;   |
| 17 | Οι υπάλληλοι πρέπει να απολαμβάνουν επαρκή υποστήριξη από την εταιρεία για να κάνουν καλά τη δουλειά τους;                                  |
| 18 | Δεν πρέπει να είναι αναμενόμενο η εταιρεία να παρέχει στους καταναλωτές ατομική μεταχείριση;  |
| 19 | Δεν πρέπει να είναι αναμενόμενο οι υπάλληλοι της εταιρείας να παρέχουν στους καταναλωτές προσωπική μεταχείριση;                             |
| 20 | Δεν είναι ρεαλιστικό να αναμένουμε από τους υπαλλήλους να γνωρίζουν τις ανάγκες των καταναλωτών;  |
| 21 | Δεν είναι ρεαλιστικό να αναμένουμε από την εταιρεία να πράττει πάντα σύμφωνα με τα συμφέροντα των πελατών τους;                             |
| 22 | Δεν θα έπρεπε να είναι αναμενόμενο η εταιρεία να έχει προσαρμόσει το ωράριο λειτουργίας της σύμφωνα με τις προτιμήσεις των καταναλωτών της; |

### Ερωτήσεις Αντιλήψεων

|    |  |
|----|--|
| 1  | Η εταιρεία έχει σύγχρονο εξοπλισμό;  |
| 2  | Οι φυσικές εγκαταστάσεις είναι οπτικά ελκυστικές;  |
| 3  | Οι υπάλληλοι είναι καλοντυμένοι και με ευπρεπή εμφάνιση;   |
| 4  | Η εμφάνιση των φυσικών εγκαταστάσεων συμβαδίζει με τον τύπο των υπηρεσιών που παρέχουν;          |
| 5  | Όταν η εταιρεία υπόσχεται να κάνει κάτι σε συγκεκριμένο χρόνο το κάνει;                          |
| 6  | Όταν οι πελάτες έχουν προβλήματα η εταιρεία είναι συμπονετική και καθησυχαστική;                 |
| 7  | Η εταιρεία να είναι αξιόπιστη;   |
| 8  | Η εταιρεία προωθεί τις υπηρεσίες τους στο χρόνο που υπόσχεται ότι θα το κάνει;                   |
| 9  | Η εταιρεία κρατά τα αρχεία της με ακρίβεια;  |
| 10 | Δεν ενημερώνει η εταιρεία τους πελάτες για το πότε ακριβώς θα εκτελεστούν οι υπηρεσίες;          |
| 11 | Δεν εξυπηρετήστε ταχέως από τους υπαλλήλους της εταιρείας;                                       |
| 12 | Δεν είναι πρόθυμοι οι υπάλληλοι να βοηθούν πάντα τους πελάτες;                                   |
| 13 | Οι υπάλληλοι είναι πολύ απασχολημένοι για να ανταποκριθούν στα αιτήματα των καταναλωτών έγκαιρα; |
| 14 | Οι πελάτες μπορούν να εμπιστευτούν τους υπαλλήλους της εταιρείας;                                |
| 15 | Οι πελάτες αισθάνονται ασφαλείς στις συναλλαγές τους με τους υπαλλήλους της εταιρείας;           |
| 16 | Οι υπάλληλοι είναι ευγενικοί;  |
| 17 | Οι υπάλληλοι απολαμβάνουν επαρκή υποστήριξη από την εταιρεία για να κάνουν καλά τη δουλειά τους; |
| 18 | Δεν σας παρέχει η εταιρεία ατομική μεταχείριση;  |
| 19 | Δεν σας παρέχουν οι υπάλληλοι της εταιρείας προσωπική μεταχείριση;                               |
| 20 | Δεν γνωρίζου οι υπάλληλοι τις ανάγκες των καταναλωτών;   |
| 21 | Δεν πράττει πάντα η εταιρεία σύμφωνα με τα συμφέροντα των πελατών τους;                          |
| 22 | Δεν έχει προσαρμόσει το ωράριο λειτουργίας της σύμφωνα με τις προτιμήσεις των καταναλωτών της;   |

**Πηγή:** Foley's/Federated Professor of Retailing and Marketing Studies Texas A & M University College Station, Texas "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality" A. Parasuraman et.al (1988) Vol. 64 number 1

**Παράρτημα 3 Ερωτηματολόγιο Κ.Π.Α.**

**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...

Υπο-κριτήριο 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 |
|    |   |   |   |   |   |   |   |

| Υπο-κριτήριο 6.2                         |  |           |     |   |   |   |   |
|--|--|-----------|-----|---|---|---|---|
| Των μετρήσεων της απόδοσης της οργάνωσης |  |           |     |   |   |   |   |
| Α/Α                                      | Ερώτηση  | Απάντηση  |     |   |   |   |   |
|  |  | Καθόλου   | (0) |   |   |   |   |
|  |  | Πολύ Λίγο | (1) |   |   |   |   |
|  |  | Λίγο      | (2) |   |   |   |   |
|  |  | Πολύ      | (3) |   |   |   |   |
|  |  | Πάρα Πολύ | (4) |   |   |   |   |
|  |  | Απόλυτα   | (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 διαπιστώνεται η ύπαρξη σφαλμάτων που οδηγούν στην επανεξέταση υποθέσεων και στην ανάκληση αποφάσεων;  | 0         | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 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 |

Πηγή: ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α., (2015)

#### **Παράρτημα 4**

**Ερωτηματολόγιο έρευνας διπλωματικής διατριβής: «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση – Η χρήση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και του Servqual με πρακτική εφαρμογή στα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας».**

Η παρούσα έρευνα αναπτύχθηκε στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών «Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η μέτρηση της προσδοκίας και της αντίληψης – ικανοποίησης των πολιτών για την οργάνωση των Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας. Θα εξετάσουμε τις προσδοκίες που έχουν οι πολίτες σχετικά με την οργάνωση των Κ.Ε.Π. και ποια αποτελέσματα έχει επιτύχει η δημόσια οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πολιτών.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Κάθε πληροφορία θα επεξεργασθεί με απόλυτη εχεμύθεια και θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για την υλοποίηση της παρούσας έρευνας και για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν απευθύνονται σε πολίτες, οι οποίοι έρχονται σε επαφή με τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας, κατά τη διάρκεια της διοικητικής διαδικασίας διεκπεραίωσης υποθέσεων τους.

Παρακαλώ, δηλώστε μας το βαθμό (από 0 έως 5) που νομίζετε ότι εκφράζει την άποψή σας σχετικά με τις παρακάτω ερωτήσεις.

Ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη βοήθεια και τη συνεργασία σας.

Με τιμή,

Γερασιμίνα Κότσαλη  
Τηλ. 6976-977625  
e-mail: mkotsali@yahoo.gr

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Δρ. Ευανθία Βορριά

| Προσδοκία και Αντίληψη της απόδοσης της οργάνωσης |   |           |   |   |   |   |   |
|---|---|-----------|---|---|---|---|---|
| Α/Α   | Ερώτηση   | Απάντηση  |   |   |   |   |   |
|   |   | Καθόλου   |   |   |   |   |   |
|   |   | (0)       |   |   |   |   |   |
|   |   | Πολύ Λίγο |   |   |   |   |   |
|   |   | (1)       |   |   |   |   |   |
|   |   | Λίγο      |   |   |   |   |   |
|   |   | (2)       |   |   |   |   |   |
| Πολύ  |   |           |   |   |   |   |   |
| (3)   |   |           |   |   |   |   |   |
| Πάρα Πολύ   |   |           |   |   |   |   |   |
| (4)   |   |           |   |   |   |   |   |
| Απόλυτα   |   |           |   |   |   |   |   |
| (5)   |   |           |   |   |   |   |   |
| 1   | Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε η μεταχείριση των υποθέσεων των πολιτών από τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας να είναι <b>φιλική και δίκαιη</b> ;  | 0         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1β  | Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι η μεταχείριση των υποθέσεων των πολιτών από τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας είναι φιλική και δίκαιη;   | 0         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2   | Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε η δραστηριότητα των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας να είναι <b>ευέλικτη στην αντιμετώπιση μεμονωμένων προβλημάτων των πολιτών</b> ;  | 0         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2β  | Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι η δραστηριότητα των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας είναι ευέλικτη στην αντιμετώπιση μεμονωμένων προβλημάτων των πολιτών;   | 0         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3   | Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να υπάρχουν προληπτικές ενέργειες των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας για να <b>ανταποκριθούν στις ανάγκες των πολιτών με τους οποίους συναλλάσσεται</b> ;  | 0         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3β  | Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις προληπτικές ενέργειες των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας για να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πολιτών με τους οποίους συναλλάσσεται;   | 0         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4   | Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να <b>συμμετέχουν οι πολίτες</b> στον σχεδιασμό της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών συμβάλλοντας στην ποιοτική αναβάθμισή τους; (π.χ. λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες τους;)                                     | 0         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4β  | Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι οι πολίτες συμμετέχουν 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 θα έπρεπε να είναι <b>εύκολη η πρόσβαση στους χώρους στέγασης</b> των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας (με τα ΜΜΜ, χώροι στάθμευσης, χώροι αναμονής πολιτών, ειδικές προβλέψεις Α.Μ.Ε.Α.)                                  | 0         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5β  | Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είναι εύκολη η πρόσβαση στους χώρους στέγασης των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας (με τα ΜΜΜ, χώροι στάθμευσης, χώροι αναμονής πολιτών, ειδικές προβλέψεις Α.Μ.Ε.Α.)   | 0         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6   | Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να είναι <b>εύκολη η πρόσβαση των πολιτών στις υπηρεσίες που τους παρέχονται</b> ; (Π.χ. παρέχονται υπηρεσίες μιας στάσης ή παρέχονται υπηρεσίες με μεθόδους ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης μέσω του διαδικτύου) | 0         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|     |  |   |   |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|
| 6β  | 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 θα έπρεπε να θεωρούνται <b>ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες οι πληροφορίες</b> που παρέχουν τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας (με κάθε διαθέσιμο μέσο) στους πολίτες, για διοικητικές υποθέσεις που τους αφορούν; | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7β  | Σε ποιο βαθμό είναι ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες οι πληροφορίες που παρέχουν τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας (με κάθε διαθέσιμο μέσο) στους πολίτες, για διοικητικές υποθέσεις που τους αφορούν;                    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8   | Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να είναι <b>αξιόπιστες οι συμβουλές</b> που παρέχουν τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής προς τους πολίτες, στο πλαίσιο της διαδικασίας διεκπεραίωσης υποθέσεων που τους αφορούν;                          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8β  | Σε ποιο βαθμό είναι αξιόπιστες οι συμβουλές που παρέχουν τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας προς τους πολίτες, στο πλαίσιο της διαδικασίας διεκπεραίωσης υποθέσεων που τους αφορούν;                                       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9   | Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να ανταποκρίνονται τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας στην παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τις <b>εκάστοτε διαφορετικές ανάγκες των πολιτών</b> σε σχέση με το φύλο, την ηλικία κτλ;                   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9β  | Σε ποιο βαθμό ανταποκρίνονται τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας 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 θα έπρεπε να διενεργούνται <b>έρευνες γνώμης των πολιτών</b> για την οργάνωση και τις παρεχόμενες από αυτή υπηρεσίες;  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10β | Σε ποιο βαθμό διενεργούνται έρευνες γνώμης των πολιτών για την οργάνωση και τις παρεχόμενες από αυτή υπηρεσίες;  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



### Δημογραφικά Στοιχεία

| Φύλλο:                  | Ηλικία:             | Μορφωτικό επίπεδο:          |                  |
|-------------------------|---------------------|-----------------------------|------------------|
| Άνδρας [ ]              | 18 – 30 [ ]         | Δημοτικό [ ]                |                  |
| Γυναίκα [ ]             | 31 – 40 [ ]         | Γυμνάσιο [ ]                |                  |
|                         | 41 – 50 [ ]         | Λύκειο [ ]                  |                  |
|                         | 50 + [ ]            | ΙΕΚ [ ]                     |                  |
|                         |                     | ΑΕΙ/ΤΕΙ [ ]                 |                  |
| Οικογενειακή Κατάσταση: |                     | Απασχόληση:                 |                  |
| Άγαμος/η [ ]            | Τέκνα:              | Ιδιωτικός υπάλληλος [ ]     | Συνταξιούχος [ ] |
| Έγγαμος/η [ ]           | Όχι [ ]             | Δημόσιος υπάλληλος [ ]      | Άνεργος [ ]      |
| Χωρισμένος/η [ ]        | Ναι [ ]             | Ελεύθερος Επαγγελματίας [ ] | Οικιακά [ ]      |
| Χήρος/α [ ]             | Αριθμός παιδιών [ ] | A.M.E.A. [ ]                |                  |

**Σας ευχαριστούμε θερμά για τη συμμετοχή και το χρόνο σας.**

Παράρτημα 5 Ερωτηματολόγιο 6.2

| Προσδοκία και Αντίληψη της απόδοσης της οργάνωσης |   |          |     |           |     |      |     |      |     |           |     |
|---|---|----------|-----|-----------|-----|------|-----|------|-----|-----------|-----|
| Α/Α   | Ερώτηση   | Απάντηση |     |           |     |      |     |      |     |           |     |
|   |   | Καθόλου  | (0) | Πολύ Λίγο | (1) | Λίγο | (2) | Πολύ | (3) | Πάρα Πολύ | (4) |
| 1   | Θα έπρεπε να υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για θέματα που αφορούν την <b>εικόνα των Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας προς το κοινό</b> (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 φύλλο, ηλικία, ΑΜΕΑ, τιμή κόστους υπηρεσιών) | 0        | 1   | 2         | 3   | 4    | 5   |      |     |           |     |
| 1β  | Σε ποιο βαθμό υπάρχουν στα Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας οι μετρήσεις αυτές   | 0        | 1   | 2         | 3   | 4    | 5   |      |     |           |     |
| 2   | Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να βρίσκεται το επίπεδο των Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας σε θέματα που αφορούν τη <b>συμμετοχή εμπλεκομένων φορέων στη λειτουργία της</b> (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   |      |     |           |     |
| 2β  | Σε ποιο βαθμό βρίσκεται το επίπεδο των Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας σε αυτά τα θέματα  | 0        | 1   | 2         | 3   | 4    | 5   |      |     |           |     |
| 3   | Θα έπρεπε να υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για την <b>αξιοποίηση προτάσεων των πολιτών για οργανωτικές βελτιώσεις</b>  | 0        | 1   | 2         | 3   | 4    | 5   |      |     |           |     |
| 3β  | Σε ποιο βαθμό υπάρχουν οι μετρήσεις αυτές   | 0        | 1   | 2         | 3   | 4    | 5   |      |     |           |     |
| 4   | Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για την <b>αποτελεσματικότητα της χρήσης νέων και καινοτόμων μεθόδων, στην διαδικασία διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών</b>   | 0        | 1   | 2         | 3   | 4    | 5   |      |     |           |     |
| 4β  | Σε ποιο βαθμό υπάρχουν οι μετρήσεις αυτές   | 0        | 1   | 2         | 3   | 4    | 5   |      |     |           |     |

|     |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|
| 5   | Θα έπρεπε να έχουν προβλεφθεί πολιτικές για την <b>παρακολούθηση συμμόρφωσης</b> με δημοσιευμένα πρότυπα υπηρεσιών  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|     |   |   |   |   |   |   |   |
| 5β  | Σε ποιο βαθμό έχουν προβλεφθεί τέτοιες πολιτικές  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|     |   |   |   |   |   |   |   |
| 6   | Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε βάσει μετρήσιμων στοιχείων να <b>διαπιστώνεται η ύπαρξη σφαλμάτων</b> που οδηγούν στην επανεξέταση υποθέσεων και στην ανάκληση υποθέσεων  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|     |   |   |   |   |   |   |   |
| 6β  | Σε ποιο βαθμό διαπιστώνεται η ύπαρξη τέτοιων σφαλμάτων  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|     |   |   |   |   |   |   |   |
| 7   | Θα έπρεπε να κρίνεται ικανοποιητική η προσπάθεια για τη <b>βελτίωση της διαθεσιμότητας, ακρίβειας και διαφάνειας της πληροφόρησης</b> που παρέχουν τα Κ.Ε.Π. του Δήμου Δυτικής Αχαΐας προς τους πολίτες που συναλλάσσονται με αυτήν | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|     |   |   |   |   |   |   |   |
| 7β  | Σε ποιο βαθμό κρίνεται ικανοποιητική αυτή η προσπάθεια  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|     |   |   |   |   |   |   |   |
| 8   | Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε οι χρησιμοποιούμενοι δίαυλοι επικοινωνίας να <b>ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ανάγκες των πολιτών/πελατών</b>   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|     |   |   |   |   |   |   |   |
| 8β  | Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι οι χρησιμοποιούμενοι δίαυλοι επικοινωνίας ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ανάγκες των πολιτών/πελατών   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|     |   |   |   |   |   |   |   |
| 9   | Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι θα έπρεπε να βρίσκεται το επίπεδο της <b>διαθεσιμότητας και της ακρίβειας των παρεχόμενων πληροφοριών</b>   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|     |   |   |   |   |   |   |   |
| 9β  | Σε ποιο βαθμό βρίσκεται το επίπεδο αυτό   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|     |   |   |   |   |   |   |   |
| 10  | Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να διενεργούνται <b>έρευνες γνώμης των πολιτών</b> για την οργάνωση και τις παρεχόμενες από αυτή υπηρεσίες;   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|     |   |   |   |   |   |   |   |
| 10β | Σε ποιο βαθμό διενεργούνται τέτοιου είδους έρευνες  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|     |   |   |   |   |   |   |   |

## Παράρτημα 6 Στατιστική Ανάλυση

|        |   | Mean | N  | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------|---|------|----|----------------|-----------------|
| Pair 1 | Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε η μεταχείριση των υποθέσεων των πολιτών από τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας να είναι φιλική και δίκαιη;  | 4,75 | 67 | ,586           | ,072            |
|        | Σε ποιο βαθμό κρίνετε την μεταχείριση των υποθέσεων των πολιτών από τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας ως φιλική και δίκαιη;  | 3,30 | 67 | ,628           | ,077            |
| Pair 2 | Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε η δραστηριότητα των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας να είναι ευέλικτη στην αντιμετώπιση μεμονωμένων προβλημάτων των πολιτών;  | 4,72 | 67 | ,517           | ,063            |
|        | Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δραστηριότητα των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας ευέλικτη στην αντιμετώπιση μεμονωμένων προβλημάτων των πολιτών;  | 3,94 | 67 | ,649           | ,079            |
| Pair 3 | Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να υπάρχουν προληπτικές ενέργειες των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας για να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πολιτών με τους οποίους συναλλάσσεται;                      | 4,57 | 67 | ,633           | ,077            |
|        | Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις προληπτικές ενέργειες των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας για να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πολιτών με τους οποίους συναλλάσσεται;               | 3,21 | 67 | ,962           | ,118            |
| Pair 4 | Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να συμμετέχουν οι πολίτες στον σχεδιασμό της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών συμβάλλοντας στην ποιοτική αναβάθμισή τους; (π.χ. λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες τους;)    | 3,57 | 67 | 1,033          | ,126            |
|        | 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;)       | 1,25 | 67 | 1,198          | ,146            |
| Pair 5 | Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να είναι εύκολη η πρόσβαση στους χώρους στέγασης των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας (με τα ΜΜΜ, χώροι στάθμευσης, χώροι αναμονής πολιτών, ειδικές προβλέψεις Α.Μ.Ε.Α.) | 4,75 | 67 | ,560           | ,068            |

|        | Mean  | N  | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------|---|----|----------------|-----------------|
|        | Σε ποιο βαθμό θεωρείτε εύκολη την πρόσβαση στους χώρους στέγασης των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας (με τα ΜΜΜ, χώροι στάθμευσης, χώροι αναμονής πολιτών, ειδικές προβλέψεις Α.Μ.Ε.Α.)   | 67 | 1,214          | ,148            |
| Pair 6 | Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να 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) | 67 | ,495           | ,060            |
|        | 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)              | 67 | ,868           | ,106            |
| Pair 7 | Σε ποιο θα έπρεπε να κρίνονται ως ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες οι πληροφορίες που παρέχουν τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας (με κάθε διαθέσιμο μέσο) στους πολίτες, για διοικητικές υποθέσεις που τους αφορούν;           | 67 | ,509           | ,062            |
|        | Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες οι πληροφορίες που παρέχουν τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας (με κάθε διαθέσιμο μέσο) στους πολίτες, για διοικητικές υποθέσεις που τους αφορούν;                  | 67 | ,455           | ,056            |
| Pair 8 | Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να είναι αξιόπιστες οι συμβουλές που παρέχουν τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής προς τους πολίτες, στο πλαίσιο της διαδικασίας διεκπεραίωσης υποθέσεων που τους αφορούν;                                      | 67 | ,370           | ,045            |
|        | Σε ποιο βαθμό κρίνετε αξιόπιστες τις συμβουλές που παρέχουν τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής προς τους πολίτες, στο πλαίσιο της διαδικασίας διεκπεραίωσης υποθέσεων που τους αφορούν;  | 67 | ,532           | ,065            |
| Pair 9 | Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να ανταποκρίνονται τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας στην παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τις εκάστοτε διαφορετικές ανάγκες των πολιτών σε σχέση με το φύλο, την ηλικία κτλ;                               | 67 | ,479           | ,059            |

|  | Mean | N  | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--|------|----|----------------|-----------------|
| Σε ποιο βαθμό ανταποκρίνονται τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας στην παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τις εκάστοτε διαφορετικές ανάγκες των πολιτών σε σχέση με το φύλο, την ηλικία κτλ; | 3,81 | 67 | ,609           | ,074            |
| Pair 10 Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να διενεργούνται έρευνες γνώμης των πολιτών για την οργάνωση και τις παρεχόμενες από αυτή υπηρεσίες;   | 4,31 | 67 | 1,144          | ,140            |
| Σε ποιο βαθμό διενεργούνται έρευνες γνώμης των πολιτών για την οργάνωση και τις παρεχόμενες από αυτή υπηρεσίες;  | ,54  | 67 | ,927           | ,113            |

| Paired Samples Statistics |   |    |             |      |
|---------------------------|---|----|-------------|------|
|                           |   | N  | Correlation | Sig. |
| Pair 1                    | <p>Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε η μεταχείριση των υποθέσεων των πολιτών από τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας να είναι φιλική και δίκαιη;</p> <p>Σε ποιο βαθμό κρίνετε την μεταχείριση των υποθέσεων των πολιτών από τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας ως φιλική και δίκαιη;</p>   | 67 | -,038       | ,760 |
| Pair 2                    | <p>Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε η δραστηριότητα των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας να είναι ευέλικτη στην αντιμετώπιση μεμονωμένων προβλημάτων των πολιτών;</p> <p>Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δραστηριότητα των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας ευέλικτη στην αντιμετώπιση μεμονωμένων προβλημάτων των πολιτών;</p>   | 67 | ,220        | ,074 |
| Pair 3                    | <p>Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να υπάρχουν προληπτικές ενέργειες των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας για να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πολιτών με τους οποίους συναλλάσσεται;</p> <p>Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις προληπτικές ενέργειες των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας για να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πολιτών με τους οποίους συναλλάσσεται;</p>                            | 67 | -,198       | ,109 |
| Pair 4                    | <p>Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να συμμετέχουν οι πολίτες στον σχεδιασμό της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών συμβάλλοντας στην ποιοτική αναβάθμισή τους; (π.χ. λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες τους;)</p> <p>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;)</p>  | 67 | ,298        | ,014 |
| Pair 5                    | <p>Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να είναι εύκολη η πρόσβαση στους χώρους στέγασης των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας (με τα ΜΜΜ, χώροι στάθμευσης, χώροι αναμονής πολιτών, ειδικές προβλέψεις Α.Μ.Ε.Α.)</p> <p>Σε ποιο βαθμό θεωρείτε εύκολη την πρόσβαση στους χώρους στέγασης των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας (με τα ΜΜΜ, χώροι στάθμευσης, χώροι αναμονής πολιτών, ειδικές προβλέψεις Α.Μ.Ε.Α.)</p> | 67 | -,085       | ,496 |

| Paired Samples Statistics  |    |             |      |
|--|----|-------------|------|
|  | N  | Correlation | Sig. |
| Pair 6   | 67 | ,105        | ,399 |
| <p>Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να 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)</p> <p>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)</p> |    |             |      |
| Pair 7   | 67 | -,205       | ,095 |
| <p>Σε ποιο θα έπρεπε να κρίνονται ως ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες οι πληροφορίες που παρέχουν τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας (με κάθε διαθέσιμο μέσο) στους πολίτες, για διοικητικές υποθέσεις που τους αφορούν;</p> <p>Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες οι πληροφορίες που παρέχουν τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας (με κάθε διαθέσιμο μέσο) στους πολίτες, για διοικητικές υποθέσεις που τους αφορούν;</p>               |    |             |      |
| Pair 8   | 67 | ,254        | ,038 |
| <p>Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να είναι αξιόπιστες οι συμβουλές που παρέχουν τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής προς τους πολίτες, στο πλαίσιο της διαδικασίας διεκπεραίωσης υποθέσεων που τους αφορούν;</p> <p>Σε ποιο βαθμό κρίνετε αξιόπιστες τις συμβουλές που παρέχουν τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής προς τους πολίτες, στο πλαίσιο της διαδικασίας διεκπεραίωσης υποθέσεων που τους αφορούν;</p>  |    |             |      |
| Pair 9   | 67 | -,077       | ,533 |
| <p>Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να ανταποκρίνονται τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας στην παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τις εκάστοτε διαφορετικές ανάγκες των πολιτών σε σχέση με το φύλο, την ηλικία κτλ;</p> <p>Σε ποιο βαθμό ανταποκρίνονται τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας στην παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τις εκάστοτε διαφορετικές ανάγκες των πολιτών σε σχέση με το φύλο, την ηλικία κτλ;</p>   |    |             |      |
| Pair 10  | 67 | -,161       | ,192 |
| <p>Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να διενεργούνται έρευνες γνώμης των πολιτών για την οργάνωση και τις παρεχόμενες από αυτή υπηρεσίες;</p> <p>Σε ποιο βαθμό διενεργούνται έρευνες γνώμης των πολιτών για την οργάνωση και τις παρεχόμενες από αυτή υπηρεσίες;</p>   |    |             |      |



### Paired Samples Test

|        |   | Paired Differences |                |                 |   |       |        |    |                 |
|--------|---|--------------------|----------------|-----------------|---|-------|--------|----|-----------------|
|        |   | Mean               | Std. Deviation | Std. Error Mean | 95% Confidence Interval of the Difference |       |        |    |                 |
|        |   |                    |                |                 | Lower                                     | Upper | t      | df | Sig. (2-tailed) |
| Pair 1 | <p>Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε η μεταχείριση των υποθέσεων των πολιτών από τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας να είναι φιλική και δίκαιη;</p> <p>Σε ποιο βαθμό κρίνετε την μεταχείριση των υποθέσεων των πολιτών από τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας ως φιλική και δίκαιη;</p>                                 | 1,448              | ,875           | ,107            | 1,234                                     | 1,661 | 13,539 | 66 | ,000            |
| Pair 2 | <p>Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε η δραστηριότητα των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας να είναι ευέλικτη στην αντιμετώπιση μεμονωμένων προβλημάτων των πολιτών;</p> <p>Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δραστηριότητα των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας ευέλικτη στην αντιμετώπιση μεμονωμένων προβλημάτων των πολιτών;</p> | ,776               | ,735           | ,090            | ,597                                      | ,955  | 8,645  | 66 | ,000            |

| Paired Samples Test |  |                    |                |                 |   |       |        |    |                 |
|---------------------|--|--------------------|----------------|-----------------|---|-------|--------|----|-----------------|
|                     |  | Paired Differences |                |                 |   |       |        |    |                 |
|                     |  | Mean               | Std. Deviation | Std. Error Mean | 95% Confidence Interval of the Difference |       |        |    |                 |
|                     |  |                    |                |                 | Lower                                     | Upper | t      | df | Sig. (2-tailed) |
| Pair 3              | <p>Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να υπάρχουν προληπτικές ενέργειες των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας για να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πολιτών με τους οποίους συναλλάσσεται;</p> <p>Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις προληπτικές ενέργειες των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας για να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πολιτών με τους οποίους συναλλάσσεται;</p>                           | 1,358              | 1,252          | ,153            | 1,053                                     | 1,664 | 8,882  | 66 | ,000            |
| Pair 4              | <p>Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να συμμετέχουν οι πολίτες στον σχεδιασμό της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών συμβάλλοντας στην ποιοτική αναβάθμισή τους; (π.χ. λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες τους;)</p> <p>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;)</p> | 2,313              | 1,328          | ,162            | 1,989                                     | 2,637 | 14,258 | 66 | ,000            |

| Paired Samples Test |  |                    |                |                 |   |       |        |    |                 |
|---------------------|--|--------------------|----------------|-----------------|---|-------|--------|----|-----------------|
|                     |  | Paired Differences |                |                 |   |       |        |    |                 |
|                     |  | Mean               | Std. Deviation | Std. Error Mean | 95% Confidence Interval of the Difference |       |        |    |                 |
|                     |  |                    |                |                 | Lower                                     | Upper | t      | df | Sig. (2-tailed) |
| Pair 5              | <p>Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να είναι εύκολη η πρόσβαση στους χώρους στέγασης των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας (με τα ΜΜΜ, χώροι στάθμευσης, χώροι αναμονής πολιτών, ειδικές προβλέψεις Α.Μ.Ε.Α.)</p> <p>Σε ποιο βαθμό θεωρείτε εύκολη την πρόσβαση στους χώρους στέγασης των Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας (με τα ΜΜΜ, χώροι στάθμευσης, χώροι αναμονής πολιτών, ειδικές προβλέψεις Α.Μ.Ε.Α.)</p>  | 1,910              | 1,379          | ,168            | 1,574                                     | 2,247 | 11,342 | 66 | ,000            |
| Pair 6              | <p>Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να 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)</p> <p>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)</p> | 1,388              | ,953           | ,116            | 1,156                                     | 1,620 | 11,925 | 66 | ,000            |

| Paired Samples Test |  |                    |                |                 |   |       |        |    |                 |
|---------------------|--|--------------------|----------------|-----------------|---|-------|--------|----|-----------------|
|                     |  | Paired Differences |                |                 |   |       |        |    |                 |
|                     |  | Mean               | Std. Deviation | Std. Error Mean | 95% Confidence Interval of the Difference |       |        |    |                 |
|                     |  |                    |                |                 | Lower                                     | Upper | t      | df | Sig. (2-tailed) |
| Pair 7              | <p>Σε ποιο θα έπρεπε να κρίνονται ως ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες οι πληροφορίες που παρέχουν τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας (με κάθε διαθέσιμο μέσο) στους πολίτες, για διοικητικές υποθέσεις που τους αφορούν;</p> <p>Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες οι πληροφορίες που παρέχουν τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας (με κάθε διαθέσιμο μέσο) στους πολίτες, για διοικητικές υποθέσεις που τους αφορούν;</p> | 1,015              | ,749           | ,091            | ,832                                      | 1,198 | 11,098 | 66 | ,000            |
| Pair 8              | <p>Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να είναι αξιόπιστες οι συμβουλές που παρέχουν τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής προς τους πολίτες, στο πλαίσιο της διαδικασίας διεκπεραίωσης υποθέσεων που τους αφορούν;</p> <p>Σε ποιο βαθμό κρίνετε αξιόπιστες τις συμβουλές που παρέχουν τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής προς τους πολίτες, στο πλαίσιο της διαδικασίας διεκπεραίωσης υποθέσεων που τους αφορούν;</p>  | ,343               | ,565           | ,069            | ,205                                      | ,481  | 4,969  | 66 | ,000            |

| Paired Samples Test |  |                    |                |                 |   |       |        |    |                 |
|---------------------|--|--------------------|----------------|-----------------|---|-------|--------|----|-----------------|
|                     |  | Paired Differences |                |                 |   |       |        |    |                 |
|                     |  | Mean               | Std. Deviation | Std. Error Mean | 95% Confidence Interval of the Difference |       |        |    |                 |
|                     |  |                    |                |                 | Lower                                     | Upper | t      | df | Sig. (2-tailed) |
| Pair 9              | <p>Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να ανταποκρίνονται τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας στην παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τις εκάστοτε διαφορετικές ανάγκες των πολιτών σε σχέση με το φύλο, την ηλικία κτλ;</p> <p>Σε ποιο βαθμό ανταποκρίνονται τα Κ.Ε.Π. Δήμου Δυτικής Αχαΐας στην παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τις εκάστοτε διαφορετικές ανάγκες των πολιτών σε σχέση με το φύλο, την ηλικία κτλ;</p> | ,925               | ,804           | ,098            | ,729                                      | 1,121 | 9,425  | 66 | ,000            |
| Pair 10             | <p>Σε ποιο βαθμό θα έπρεπε να διενεργούνται έρευνες γνώμης των πολιτών για την οργάνωση και τις παρεχόμενες από αυτή υπηρεσίες;</p> <p>Σε ποιο βαθμό διενεργούνται έρευνες γνώμης των πολιτών για την οργάνωση και τις παρεχόμενες από αυτή υπηρεσίες;</p>   | 3,776              | 1,584          | ,194            | 3,390                                     | 4,163 | 19,511 | 66 | ,000            |