

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Διαχείριση ποιότητας στον δημόσιο τομέα - Μέτρηση ικανοποίησης πολιτών στο Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων της Ενιαίας Αρχής Δημοσίων Εσόδων

Κορίνα Αυλωνίτη

Επιβλέπων Καθηγητής
Ιωάννης Τσουλφάς

Μάιος 2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Διαχείριση ποιότητας στον δημόσιο τομέα - Μέτρηση ικανοποίησης πολιτών στο Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων της Ενιαίας Αρχής Δημοσίων Εσόδων

Κορίνα Αυλωνίτη

Επιβλέπων Καθηγητής
Ιωάννης Τσουλφάς

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.

Μάιος 2020

Περίληψη

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η διαχείριση ποιότητας στον δημόσιο τομέα και η μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών στο Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων (Κ.Ε.Φ.) της Ενιαίας Αρχής Δημοσίων Εσόδων. Σκοπός της έρευνας είναι η μέτρηση της ικανοποίησης πολιτών που έχουν συναλλαγή με το Κ.Ε.Φ. με τη χρήση ερωτηματολογίου αξιολόγησης των πέντε διαστάσεων του μοντέλου SERVQUAL: Αξιοπιστία, Διασφάλιση, Υλικά Στοιχεία, Κατανόηση, Ανταπόκριση. Οι παραπάνω διαστάσεις αναλύονται σε επίπεδο αντιλήψεων και προσδοκιών που έχουν οι συναλλασσόμενοι για τις υπηρεσίες του Κ.Ε.Φ. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε, για τη μέτρηση της ικανοποίησης του πολίτη στην παροχή υπηρεσιών. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS 20. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν αρχικά, ότι οι παράγοντες και οι διαστάσεις ποιότητας που περιλαμβάνονται στο ερευνητικό εργαλείο SERVQUAL κρίθηκαν στο σύνολό τους από τους συμμετέχοντες, ως ιδιαίτερα σημαντικά. Οι προσδοκίες των συμμετεχόντων διαπιστώθηκε ότι είναι υψηλότερες από τις αντιλήψεις τους, για το σύνολο των παραγόντων και διαστάσεων που εξετάστηκαν. Επίσης, υπολογίστηκαν τα χάσματα μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων των συμμετεχόντων στην έρευνα, καθώς και οι μέσοι όροι τους. Ωστόσο, οι μέσες τιμές των χασμάτων δεν προέκυψαν ιδιαίτερα μεγάλες, συνεπώς τα χάσματα μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων υπάρχουν μεν, αλλά είναι από μικρά έως μέτρια.

Abstract

The subject of this thesis is the quality management in the public sector and the measurement of citizen satisfaction at the Taxpayer Service Center (T.S.C.) of the Unified Public Revenue Authority. The purpose of the research is to measure the satisfaction of the citizens who have traded with the T.S.C. using a five-dimensional evaluation questionnaire of the SERVQUAL model, which addresses: Reliability, Assurance, Tangibles, Empathy, Responsiveness. These dimensions are analyzed in terms of perception and expectation that citizens have regarding the services of T.S.C. The research was carried out to measure citizen satisfaction in the provision of services. For the analysis of the data, the statistical package SPSS 20 was used. The results of the research initially showed that the factors and quality dimensions included in the SERVQUAL research tool were judged in their entirety by the participants as particularly important. The expectations of the participants were found to be higher than their perceptions, for all the factors and dimensions examined. Also, the gaps between the expectations and perceptions of the survey participants, as well as their averages, were calculated. However, the average values of the gaps did not appear to be very large, so the gaps between expectations and perceptions exist, but they are from small to medium.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	iv
Abstract	v
Περιεχόμενα	vi
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ	1
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	1
1.1 Σύντομη περιγραφή του θέματος της έρευνας	1
1.2 Στόχος και αντικειμενικοί σκοποί της έρευνας.....	1
1.3 Δομή της διπλωματικής έρευνας	1
1.4 Μεθοδολογία, περιορισμοί και βασικά συμπεράσματα της έρευνας	2
Κεφάλαιο 2: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Συστήματα Διαχείρισης	4
2.1 Η έννοια της Ποιότητας και οι διαστάσεις της	4
2.2 Ποιότητα παραγωγικότητα και αποδοτικότητα	5
2.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και οι απόψεις των γκουρού της ποιότητας	6
2.3.1 Βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και οι αντικειμενικοί σκοποί της	7
2.3.2 Απόψεις των Γκουρού της ποιότητας και η συμβολή τους	8
2.4 Πρότυπο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001: 2015	13
2.5 Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM και Βραβεία Ποιότητας	15
Κεφάλαιο 3: Ποιότητα υπηρεσιών και Δημόσιος Τομέας	18
3.1 Σημασία και διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών.....	18
3.2 Ποιότητα Υπηρεσιών στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα και πως επιτυγχάνεται	19
3.2.1 Εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα	20
3.2.2 Εφαρμογή Δράσεων για την ηλεκτρονική διακυβέρνησης στην Ευρωπαϊκή Δημόσια Διοίκηση	22
3.3 Εργαλεία Ποιότητας στον Δημόσιο Τομέα	23
3.4 Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)	25
3.4.1 Οργάνωση της Α.Α.Δ.Ε.....	26
3.4.2 Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων (Κ.Ε.Φ.) της Α.Α.Δ.Ε.	28
3.4.3 Γενική Περιγραφή του Κ.Ε.Φ.....	28
3.4.4 Διαδικασία εξυπηρέτησης αιτημάτων	29
3.4.5 Δείκτες παρακολούθησης απόδοσης του Κ.Ε.Φ.	30
Κεφάλαιο 4: Ικανοποίηση του πολίτη και Μοντέλα Μέτρησης Ποιότητας Υπηρεσιών	35
4.1 Ανθρώπινος παράγοντας και μέτρηση ικανοποίησης πολιτών	35
4.2 Αντιλαμβανόμενη και προσδοκώμενη ποιότητα υπηρεσιών	36

4.3 Πλεονεκτήματα και δυσκολίες μέτρησης ικανοποίησης πολιτών	37
4.4 Μοντέλα Μέτρησης Ποιότητας Υπηρεσιών-Το μοντέλο SERVQUAL	38
4.4.1 Τα χάσματα (gaps) του μοντέλου Servqual	39
4.4.2 Αδυναμίες του μοντέλου SERVQUAL	41
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ	43
Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία και σχεδιασμός έρευνας	43
5.1 Μεθοδολογία έρευνας	43
5.2 Ερευνητικό Εργαλείο Μέτρησης	45
5.3 Πληθυσμός, δείγμα και μεταβλητές ανάλυσης	47
Κεφάλαιο 6: Ανάλυση δεδομένων και αποτελέσματα	49
6.1 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος της έρευνας	49
6.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας για την ικανοποίηση των πολιτών με βάση το μοντέλο SERVQUAL	53
6.2.1 Ανάλυση των αποτελεσμάτων αντιλήψεων των πολιτών ανά ερώτηση	53
6.2.2 Ανάλυση των αποτελεσμάτων αντιλήψεων και προσδοκιών των συναλλασσόμενων ανά διάσταση	99
Κεφάλαιο 7: Ανάλυση χασμάτων και έλεγχος εγκυρότητας - αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου	101
7.1 Περιγραφική ανάλυση χασμάτων	101
7.2 Έλεγχος εγκυρότητας της δομής του ερωτηματολογίου	103
7.3 Έλεγχος αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου	105
Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα, περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	110
8.1 Συμπεράσματα	110
8.2 Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	111
Βιβλιογραφικές Αναφορές	114
Ιστοσελίδες	121
Νομολογία	121
Παράρτημα I	122
Παράρτημα II	134

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Σύντομη περιγραφή του θέματος της έρευνας

Η γενική κατεύθυνση της μεταπτυχιακής διατριβής αφορά στην εκτίμηση της ποιότητας των υπηρεσιών του Κέντρου Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων (Κ.Ε.Φ.) της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.), προσδιορίζοντας τον βαθμό ικανοποίησης των συναλλασσόμενων που έρχονται σε επαφή με το Κ.Ε.Φ.

1.2 Στόχος και αντικειμενικοί σκοποί της έρευνας

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι ο προσδιορισμός του βαθμού ικανοποίησης των πολιτών που συναλλάσσονται με το Κ.Ε.Φ. της Α.Α.Δ.Ε., εξετάζοντας το πόσο ικανοποιημένοι είναι από την εξυπηρέτηση που λαμβάνουν. Η μέτρηση της προσδοκώμενης και αντιλαμβανόμενης ποιότητας οδηγεί στην ανάδειξη των δυνατών και αδύνατων σημείων του Κ.Ε.Φ. καθώς και θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά του Κ.Ε.Φ. καθώς και το χάσμα ανάμεσα στις προσδοκίες και αντιλήψεις των πολιτών.

Οι αντικειμενικοί σκοποί της έρευνας είναι να εξεταστεί το ποιος είναι συνολικά ο βαθμός ικανοποίησης των συναλλασσόμενων από τις υπηρεσίες του Κ.Ε.Φ., ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες διαμόρφωσης της ικανοποίησης των συναλλασσόμενων, το ποια είναι η συνολική ικανοποίηση ανά διάσταση και ανά παράγοντα, ποια είναι η συνολική προσδοκία και αντίληψη των πολιτών ανά διάσταση και ανά παράγοντα.

1.3 Δομή της διπλωματικής έρευνας

Το πρώτο μέρος της διατριβής περιλαμβάνει το θεωρητικό υπόβαθρο και θα αναλυθούν θέματα που αφορούν στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και στα Συστήματα

Διαχείρισης, στην Ποιότητα των Υπηρεσιών στον Δημόσιο Τομέα, στην Ικανοποίηση του Πολίτη και στα Μοντέλα Μέτρησης Ποιότητας Υπηρεσιών. Αρχικά θα γίνει μια σύντομη περιγραφή του θέματος της εργασίας, θα προσδιοριστεί ο στόχος και οι αντικειμενικοί σκοποί, θα γίνει αναφορά στη δομή της εργασίας, στη μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί, στους περιορισμούς και τα βασικά συμπεράσματά της. Στη συνέχεια, θα γίνει αναφορά στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και την εξελικτική της πορεία, τις απόψεις των γκουρού της ποιότητας και τη συμβολή τους, καθώς επίσης και στα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας, το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, τα Βραβεία Ποιότητας, το Πρότυπο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2015. Ακολούθως, η εργασία θα επικεντρωθεί στην ποιότητα των υπηρεσιών στον Δημόσιο Τομέα, στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα, στα εργαλεία ποιότητας που ήδη χρησιμοποιούνται, καθώς επίσης και στη λειτουργία του Κ.Ε.Φ. της Α.Α.Δ.Ε. Επιπλέον, θα γίνει αναφορά στην Ικανοποίηση του Πολίτη και τα Μοντέλα Μέτρησης Ποιότητας Υπηρεσιών με έμφαση στο μοντέλο SERVQUAL το οποίο και θα χρησιμοποιηθεί.

Στο δεύτερο μέρος της διατριβής αναλύεται το ερευνητικό πρόβλημα της παρούσας διατριβής, η μεθοδολογία της το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την παραγωγή των αποτελεσμάτων και τα αποτελέσματα εφαρμογής της. Για τον σκοπό αυτό πρόκειται να χρησιμοποιηθεί ερωτηματολόγιο, του οποίου η δομή του θα βασιστεί στο μοντέλο SERVQUAL. Πιο συγκεκριμένα, θα γίνει αναφορά στη μεθοδολογία, τον σχεδιασμό της έρευνας, τη διαμόρφωση και τη δομή του ερωτηματολογίου. Ακολούθως, θα γίνει η ανάλυση των δεδομένων και των αποτελεσμάτων της έρευνας για την ικανοποίηση των πολιτών, σύμφωνα με το μοντέλο SERVQUAL. Επιπλέον, θα πραγματοποιηθεί ανάλυση των χασμάτων και έλεγχος αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου, καθώς και ανάλυση των συσχετίσεων.

Τέλος, μέσω των αποτελεσμάτων θα αναδειχθούν τα θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά του Κ.Ε.Φ., καθώς και το χάσμα ανάμεσα στις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των πολιτών.

1.4 Μεθοδολογία, περιορισμοί και βασικά συμπεράσματα της έρευνας

Ως μεθοδολογία της έρευνας για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων θα χρησιμοποιηθεί ερωτηματολόγιο, του οποίου η δομή του θα βασιστεί στο μοντέλο

SERVQUAL, όπου θα χρησιμοποιηθεί η τεχνική της δειγματοληψίας ευκολίας. Το συγκεκριμένο μοντέλο επιλέχθηκε διότι είναι ενδεδειγμένο για τη μέτρηση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών του Κ.Ε.Φ. μέσω της ικανοποίησης των πολιτών βασισμένο στη σύγκριση μεταξύ των προσδοκιών και των αντιλήψεων των πολιτών σχετικά με την ποιότητα που τελικά λαμβάνουν. Για τη στατιστική ανάλυση θα γίνει επεξεργασία των δεδομένων και θα χρησιμοποιηθεί το στατιστικό πακέτο SPSS 20 (Statistical Package for Social Sciences), υπολογίζοντας τα ποσοστά της κάθε απάντησης, τους μέσους όρους, τις διαμέσους, την τυπική απόκλιση και την επικρατούσα τιμή. Επίσης, θα υπολογιστούν τα χάσματα μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων των συμμετεχόντων στην έρευνα. Για την καλύτερη παρουσίαση των αποτελεσμάτων, θα εισαχθούν σχετικοί πίνακες και διαγράμματα.

Κεφάλαιο 2

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Συστήματα Διαχείρισης

2.1 Η έννοια της Ποιότητας και οι διαστάσεις της

Η ποιότητα είναι μια έννοια που μπορεί να προσδιορίζει κάτι θετικό, χωρίς όμως να ορίζεται απόλυτα με ακρίβεια. Προέρχεται από την αρχαιοελληνική λέξη «ποιότης» με ρίζα το «ποιός» που σημαίνει το ποιόν, δηλαδή η υπόσταση ενός προσώπου ή ενός πράγματος και το σύνολο των ιδιοτήτων του σε σχέση με άλλα ομοειδή. Στο πλαίσιο της διαχείρισης και διασφάλισης ποιότητας έχει επιχειρηθεί η διατύπωση διαφόρων ορισμών όπως: κατά τον Juran (1964) και (1968) «Ποιότητα είναι η συμμόρφωση με προδιαγραφές» ή «η καταλληλότητα για χρήση» αντίστοιχα, κατά τον Crosby (1979) είναι «η συμμόρφωση με απαιτήσεις», κατά τον Deming (1986) είναι «η στόχευση στις ανάγκες των πελατών» και κατά τον Tagushi (1986) «η απώλεια που μεταδίδεται στην κοινωνία από τη στιγμή που το προϊόν βγαίνει στην αγορά» (Κέφης 2014: 45-46).

Επίσης, η έννοια της ποιότητας διαφοροποιείται μεταξύ των προϊόντων και υπηρεσιών, γιατί τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παρουσιάζουν βασικές διαφορές. Κατά τον Berry (1980), το προϊόν είναι ένα αντικείμενο, μια συσκευή, ένα πράγμα, ενώ η υπηρεσία είναι πράξη, απόδοση, προσπάθεια. Η υπηρεσία είναι μια διαδικασία που αποτελείται από μια σειρά άυλων ενεργειών, που συνήθως αλληλεπιδρούν μεταξύ πελάτη και εκπροσώπου της επιχείρησης (Gronroos, 2000). Ο Deming (1982) υποστηρίζει ότι οι υπηρεσίες παρουσιάζουν έντονη ετερογένεια, ενώ τα προϊόντα που παράγονται από την ίδια επιχείρηση είναι ομοιογενή. Η απόδοσή τους ποικίλλει ανάλογα με την επιχείρηση, τον πελάτη ή τη μέρα παραγωγής τους, καθιστώντας κάθε υπηρεσία μοναδική. Αυτή η μεταβλητότητα οφείλεται κυρίως στην εμπλοκή του ανθρώπινου παράγοντα (εργαζομένων και πελατών) κατά την παροχή της υπηρεσίας (Rathmell, 1966: 32-36).

Κατά τους Slack et al. (2010), όπως αναφέρει και ο David Cavin (2012), η έννοια της ποιότητας χωρίζεται σε οκτώ διαστάσεις, όπου κατά την σχεδίαση ενός νέου προϊόντος η διοίκηση εξετάζει το τμήμα της αγοράς που θα απευθυνθεί το προϊόν και προσδιορίζει τις ανάγκες αυτών που θα το αγοράσουν. Με βάση αυτές τις ανάγκες

πρέπει να προσδιοριστεί η βαρύτητα που θα έχει η κάθε μια από τις παρακάτω διαστάσεις ποιότητας, όπως:

- τα χαρακτηριστικά της απόδοσης του προϊόντος,
- τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά,
- η αξιοπιστία,
- η ποιότητα παραγωγής,
- η αναμενόμενη διάρκεια ζωής του προϊόντος,
- η ποιότητα εξυπηρέτησης του προϊόντος μετά την πώληση,
- τα αισθητικά χαρακτηριστικά,
- η υποκειμενική αντίληψη προαναφερόμενης αξίας.

2.2 Ποιότητα, παραγωγικότητα και αποδοτικότητα

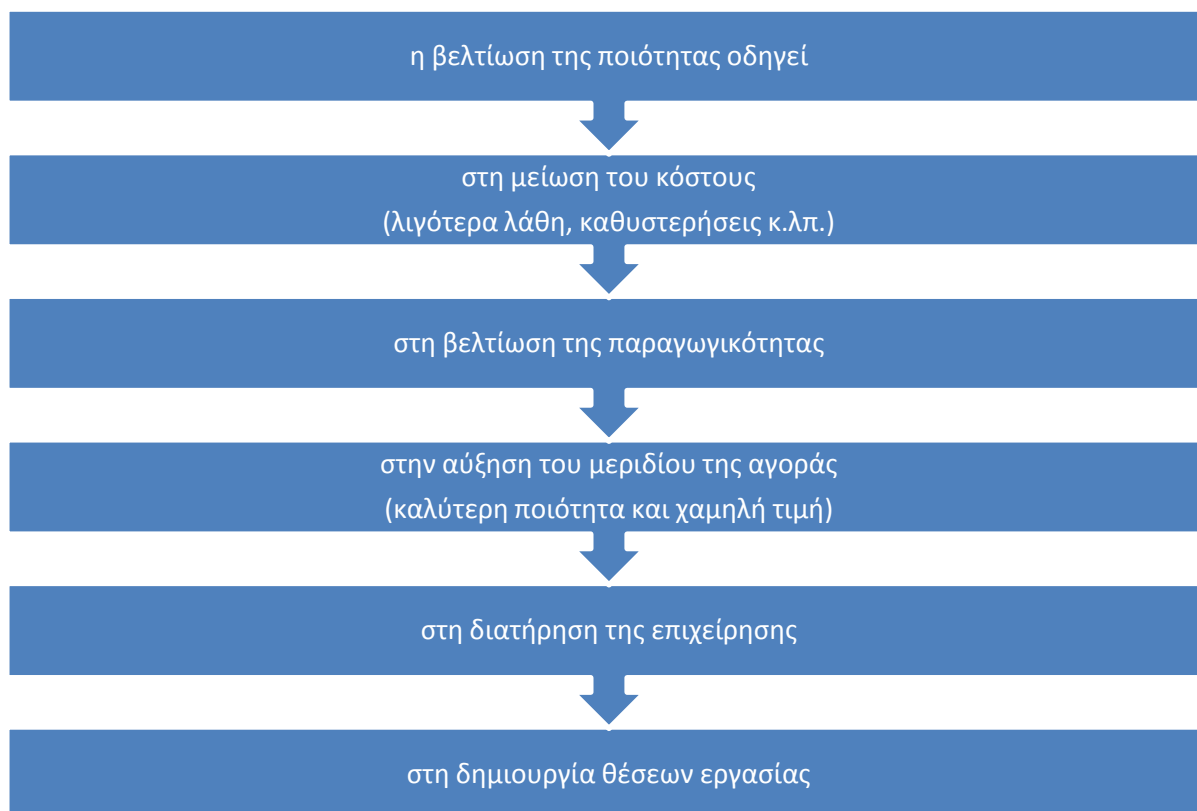
Ιδιαίτερα σήμερα, οι καταναλωτές έχουν πρόσβαση σε μια ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών, δίνοντας τους την δύναμη της επιλογής. Ένα προϊόν υψηλής ποιότητας ενδυναμώνει την επιχείρηση, της δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, προσθέτοντας και διατηρώντας τους πελάτες της. Κατά τον Αυλωνίτη (2003), κάθε οργανισμός πρέπει να βελτιστοποιεί κάθε διεργασία του παραγωγικού συστήματος που επιτελείται δια μέσου της αριστοποίησης της οικονομίας, της αποδοτικότητας, της παραγωγικότητας και της ποιότητας.

Σχετικά με τη διαχείριση της ποιότητας οι ερευνητές θεωρούν ότι η στροφή προς την ποιότητα βοηθάει στην παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Η αξιολόγηση της ποιότητας μπορεί να γίνει με τη δημιουργία συστημάτων διαχείρισής της, εξασφαλίζοντας βελτίωση των υπηρεσιών και των προϊόντων και οδηγούν στη μείωση του κόστους παραγωγής, στους ικανοποιημένους υπαλλήλους και πελάτες και στη βελτίωση των χρηματοοικονομικών επιδόσεων (Moza et al. 2017: 1).

Η διοίκηση μιας επιχείρησης σήμερα, για να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της στην αγορά, επιδιώκει τη βελτίωση ορισμένων κρίσιμων μεγεθών, όπως η αποδοτικότητα (το να πραγματοποιεί επαρκή κέρδη), η παραγωγικότητα (το να χρησιμοποιεί μέσα παραγωγής χωρίς σπατάλη) και για να πετύχει τη μέγιστη ποιότητα των προϊόντων της και στη συνέχεια την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της. Ο Yoshio Kondo, σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη (2005), υποστηρίζει ότι από όλους τους δείκτες ανταγωνιστικότητας, μόνο η ποιότητα μπορεί να ανοίξει το δρόμο σε νέες

αγορές και στη διεθνή οικονομία, καθώς προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο για να διατηρηθεί χρειάζεται καλές επιδόσεις και στην παραγωγικότητα.

Όπως αναφέρει ο Ζαβλανός (2006), ο Deming διατύπωσε και «την αλυσίδα αντίδρασης», η οποία συνδέει την ποιότητα, την παραγωγικότητα, το μερίδιο της αγοράς και την εργασία, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 2.1: Αλυσίδα αντίδρασης του Deming.

2.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και οι απόψεις των γκουρού της ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία από το 1950, αργότερα εξαπλώθηκε στην Αμερική και μόλις τη δεκαετία του 1980 στην Ευρώπη. Αποτελεί μια διοικητική προσέγγιση, η οποία στοχεύει στην αποτελεσματικότητα και ικανότητα ενός οργανισμού να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών, με την ενεργό συμμετοχή όλων των εργαζομένων στις διαδικασίες βελτίωσης. Αφορά την οργάνωση και τη δέσμευση ολόκληρου του οργανισμού για τη βελτίωση της ποιότητας σε κάθε τμήμα, κάθε δραστηριότητα, κάθε άτομο και κάθε επίπεδο. (Πολίτης 2005: 13).

Σύμφωνα με τον Atkinson (1990) η Ολική Ποιότητα είναι μια στρατηγική προσέγγιση στην παραγωγή των καλύτερων δυνατών προϊόντων και υπηρεσιών μέσω

της διαρκούς ανάπτυξης καινοτομιών. Παρόμοια, ο Oakland (1994) ορίζει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως την προσέγγιση για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ευελιξίας μέσω σχεδιασμού, οργάνωσης και κατανόησης κάθε δραστηριότητας, καθώς και της συμμετοχής κάθε ατόμου σε κάθε επίπεδο.

2.3.1 Βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και οι αντικειμενικοί σκοποί της

Για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σημαντική είναι η αποδοχή και η τήρηση ορισμένων αρχών στη διοίκηση των λειτουργιών της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η διαχείριση της ποιότητας θεωρείται κάθε κανόνας διοίκησης για τη λειτουργία ενός φορέα, που σκοπό έχει τη συνεχή βελτίωση των επιδόσεων του απέναντι στους πελάτες του. Οι βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορούν να επικεντρωθούν στα παρακάτω σημεία (Δερβιτσιώτης 2005: 44-48), (Κέφης 2014: 49-51), (Ruba et al. 2019: 411):

- Η ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων, όλων των ιεραρχικών επιπέδων, στις διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας, καθώς και η εμπλοκή όλων στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- Η αναγνώριση των μελλοντικών αναγκών των πελατών της επιχείρησης, η ικανοποίηση των απαιτήσεών τους και η προσπάθεια να ξεπερνά κάθε φορά τις προσδοκίες τους.
- Η συνεχής βελτίωση όλων των διαδικασιών και η διαχείριση ενός συστήματος διεργασιών για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και την καλύτερη απόδοση της επιχείρησης.
- Η αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ τμημάτων και εργαζομένων, η εκπαίδευση όλων των υπαλλήλων και η εύρυθμη συνεργασία τους με προμηθευτές και πελάτες.
- Η δέσμευση της ηγεσίας στην ποιότητα.
- Ο προσανατολισμός στην ικανοποίηση των πελατών.

Εφαρμόζοντας τις παραπάνω αρχές επιτυγχάνονται πολλοί από τους στόχους της διοίκησης ολικής ποιότητας, όπως η ικανοποίηση των πελατών, των εργαζομένων, των προμηθευτών, των επενδυτών και των μετόχων, καθώς και του κοινωνικού συνόλου (Κέφης 2014: 49-51), (Δερβιτσιώτης 2005: 48-50).

2.3.2 Απόψεις των Γκουρού της ποιότητας και η συμβολή τους

Ιδιαίτερα σημαντική συμβολή στην εξέλιξη της ποιότητας, σε παγκόσμιο επίπεδο, έχουν διαδραματίσει ερευνητές – επιστήμονες, αναφερόμενοι ως «γκουρού της ποιότητας». Παρακάτω αναφέρονται οι απόψεις των πιο επιδραστικών:

- **Η προσέγγιση του Deming**

Οι απόψεις του Deming για την ποιότητα συνοψίζονται στον «Κύκλο του Deming (PDCA)», στα «δεκατέσσερα (14) σημεία του» και στις «θανατηφόρες ασθένειες».

Ο Πίνακας 1 περιλαμβάνει τα δεκατέσσερα (14) σημεία που διατύπωσε ο Deming (1986), όπως αναφέρονται στον Δερβιτσιώτη (2005), τα οποία εφόσον εφαρμοστούν, οδηγούν στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας:

Τα 14 σημεία του Deming
1. Δημιουργία σταθερών στόχων για τη διαρκή βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών.
2. Υιοθέτηση και δέσμευση νέας φιλοσοφίας από τη Διοίκηση.
3. Συνεχής βελτίωση των συστημάτων παραγωγής προϊόντων – υπηρεσιών με τη χρήση στατιστικών μεθόδων ελέγχου.
4. Ελαχιστοποίηση του κόστους.
5. Λιγότεροι προμηθευτές και μακροχρόνιες συνεργασίες.
6. Καθιέρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο χώρο της εργασίας.
7. Αποτελεσματική ηγεσία και συμμετοχή όλων των στελεχών και των υπαλλήλων στη βελτίωση της ποιότητας.
8. Ενθάρρυνση της συνεργασίας και εξάλειψη του φόβου των εργαζομένων.
9. Κατάργηση εμποδίων στην επικοινωνία μεταξύ τμημάτων και ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας.
10. Μείωση χρήσης των αριθμητικών στόχων, συνθηματικών και άλλων προτροπών για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.
11. Χρήση στατιστικών μεθόδων στη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας και μείωση των ποσοτικών προτύπων.
12. Επιβράβευση του εργατικού δυναμικού.
13. Ενθάρρυνση της εκπαίδευσης και της αυτό-βελτίωσης των εργαζομένων.
14. Δέσμευση της διοίκησης για τη συνεχή προσπάθεια βελτίωσης προϊόντων – υπηρεσιών.

Πίνακας 2.1: Τα 14 σημεία του Deming (Ζαβλανός 2006: 39-51).

Κατόπιν, ο Deming πρότεινε τις παρακάτω επτά (7) «θανάσιμες ασθένειες», οι οποίες εμποδίζουν την εφαρμογή της ποιότητας και δημιουργούν προβλήματα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς:

Οι 7 «θανάσιμες ασθένειες»
1. Η έλλειψη σταθερότητας σκοπού.
2. Η έμφαση στα βραχυπρόθεσμα οφέλη.
3. Η αξιολόγηση της απόδοσης – επίδοσης.
4. Η μετακίνηση των μάνατζερ.
5. Η διοίκηση της επιχείρησης με τη χρησιμοποίηση ορατών μόνο αριθμών.
6. Το υπερβολικό κόστος νοσηλείας (αναφέρεται στους εργαζομένους).
7. Το υπερβολικό κόστος εγγυήσεων.

Πίνακας 2.2: Οι 7 «θανάσιμες ασθένειες» (Ζαβλανός 2006: 50-51).

Η θεωρία του Deming για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας σχηματοποιείται με τον κύκλο PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT), ο οποίος είναι ένα αποτελεσματικό μέσο που χρησιμοποιείται ως βάση για τη βελτίωση πολλών δραστηριοτήτων ποιότητας (Κωσταγιόλας κ.α. 2008: 75-76):

- 1) Σχεδιάζω (Plan) για την επίτευξη των επιθυμητών επιπέδων ποιότητας
- 2) Πραγματοποιώ (Do) εφαρμόζοντας τον παραπάνω σχεδιασμό
- 3) Ελέγχω (Check) ως προς την επίτευξη των στόχων
- 4) Δρω (Act) όταν απαιτείται διορθωτική παρέμβαση.

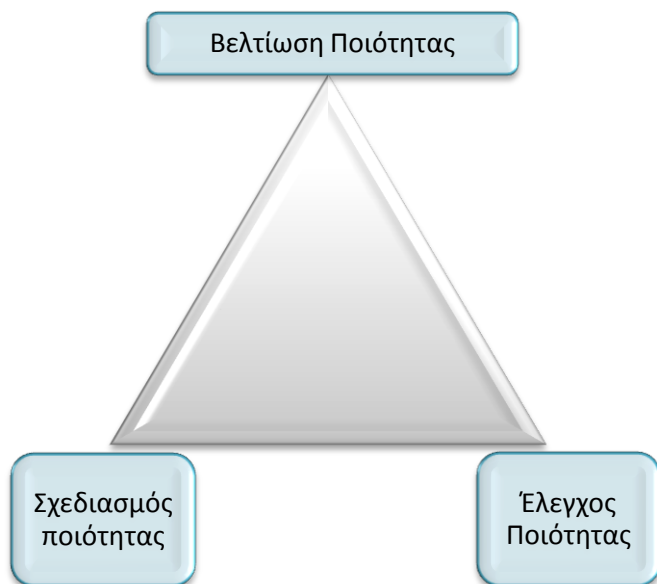


Σχήμα 2.2: Ο κύκλος του Deming (Κωσταγιόλας σελ. 76).

- **Η προσέγγιση του Juran**

Κατά τον Juran 1988, η διοίκηση της ποιότητας πρέπει να συνδέεται με την ανώτατη διοίκηση και να αποτελεί προτεραιότητα σε έναν οργανισμό. Η δέσμευση στη διοίκηση μπορεί να γίνεται εμφανής με τον καθορισμό Συμβουλίου Ποιότητας, πολιτικής ποιότητας, στόχων ποιότητας και την παροχή αναγκαίων πόρων για την επίτευξη των στόχων ποιότητας.

Η «Τριλογία της ποιότητας» του Juran αναφέρεται στις τρεις (3) παρακάτω διαδικασίες, με τις οποίες η διοίκηση διαχειρίζεται την ποιότητα (Κωσταγιόλας κ.α. 2008: 77-78), (Ζαβλανός 2005: 52-54):



Σχήμα 2.3: Η τριλογία βελτίωσης της ποιότητας του Juran (Ζαβλανός 2005: 52-54).

- 1) Σχεδιασμός ποιότητας: προσδιορίζονται οι εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες καθώς και οι ανάγκες των πελατών, αναπτύσσονται τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και σχεδιάζονται οι διαδικασίες.
- 2) Έλεγχος ποιότητας: διαπιστώνονται και αξιολογούνται τα πρότυπα απόδοσης, γίνονται διορθωτικές κινήσεις αν είναι απαραίτητο.
- 3) Βελτίωση ποιότητας: προσδιορίζονται οι διαδικασίες οι οποίες χρειάζονται βελτίωση και παρέχονται λύσεις.

- **Η προσέγγιση του Crosby**

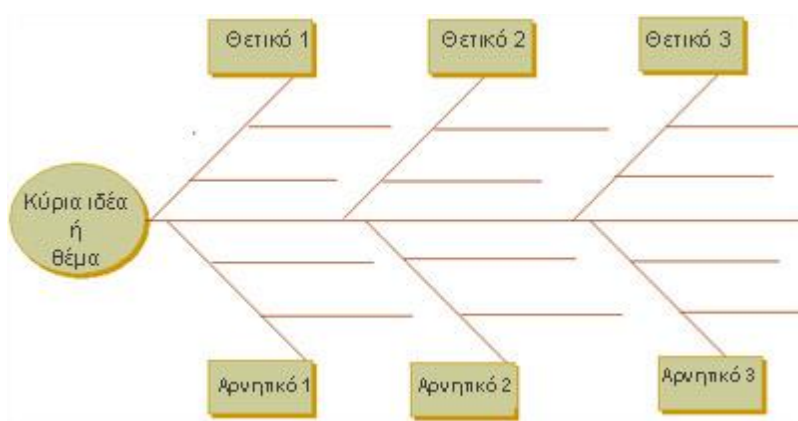
Ο Crosby ασχολήθηκε με την βελτίωση της ποιότητας, αναφέροντας την έκφραση «μηδενικά ελαττώματα», προτείνοντας το παρακάτω πρόγραμμα δεκατεσσάρων (14) βημάτων για τη βελτίωση της ποιότητας, θεωρώντας ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να κάνουν όλες τις απαραίτητες ενέργειες «σωστά και από την πρώτη φορά» (Ζαβλανός 2005: 55-56):

Τα 14 βήματα για τη βελτίωση της ποιότητας κατά τον Crosby	
1. Δέσμευση της διοίκησης	2. Εκπαίδευση των υπαλλήλων
3. Ομάδα βελτίωσης της ποιότητας	4. Ημέρα των μηδενικών ελαττωμάτων
5. Μέτρηση των μη συμμορφώσεων	6. Προσδιορισμός στόχων
7. Μέτρηση του κόστους ποιότητας	8. Εξάλειψη αιτιών των σφαλμάτων
9. Ευαισθητοποίηση για την ποιότητα	10. Αναγνώριση και βράβευση
11. Λήψη διορθωτικών ενεργειών	12. Συμβούλια ποιότητα
13. Προγραμματισμός για μηδέν ελαττώματα	14. Επανάληψη όλων των βημάτων

Πίνακας 2.3: Τα 14 βήματα για τη βελτίωση της ποιότητας κατά τον Crosby.

- **Η προσέγγιση του Ishikawa**

Ο Ishikawa ανέπτυξε τους κύκλους της ποιότητας, οι οποίοι αποτελούν εθελοντικές ομάδες ατόμων που συναντιούνται τακτικά διαμορφώνοντας προτάσεις βελτίωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών. Εισηγάγε προγράμματα συνεχιζόμενης εκπαίδευσης για τους εργαζομένους, συνέδεσε το όνομά του με ορισμένα εργαλεία ποιότητας όπως τα διαγράμματα «αιτίου - αποτελέσματος» ή «ψαροκόκαλο», και διατύπωσε την άποψη ότι η συγκέντρωση και ανάλυση πραγματικών δεδομένων με απλά εργαλεία ή στατιστικές μεθόδους αποτελούν η βάση της Ολικής Ποιότητας (Κωσταγιόλας κ.α. 2008: 82).



Σχήμα 2.4: Παράδειγμα διαγράμματος «αιτίου - αποτελέσματος» ή «ψαροκόκαλο».

- **Η προσέγγιση του Feigenbaum**

Ο Feigenbaum εισηγάγε την έννοια του Ολικού Ελέγχου Ποιότητας (Total Quality Control), ενός συστήματος ενσωμάτωσης της αξιοποίησης ποιότητας, θεωρώντας ότι η ποιότητα αποτελεί υπευθυνότητα όλων των εργαζομένων και το κόστος έλλειψης ποιότητας πρέπει να ερευνηθεί, να κατηγοριοποιηθεί και να συνδεθεί με τις ενέργειες βελτίωσης της ποιότητας. Η φιλοσοφία του συνοψίζεται σε τρία (3) βήματα για την ποιότητα:

1) **Ηγεσία που δίνει έμφαση στην Ποιότητα**, όπου η διοίκηση σε έναν οργανισμό δίνει έμφαση στο σχεδιασμό και όχι στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας μετά την αποτυχία.

2) **Σύγχρονη τεχνολογία** με στόχο την ενσωμάτωση του διοικητικού προσωπικού στην παραγωγική διαδικασία εφαρμόζοντας νέες τεχνικές.

3) **Δέσμευση της οργάνωσης** με διαρκής εκπαίδευση του προσωπικού και ενσωμάτωση της ποιότητας στην επιχειρησιακή στρατηγική (Evans et al. 2005: 110-111).

- **Η προσέγγιση του Taguchi**

Ο Taguchi έδωσε έμφαση στην ανάγκη για μείωση της μεταβλητότητας μέσω της βελτιστοποίησης της παραγωγικής διαδικασίας και εστίασε σε ένα είδος ελέγχου ο οποίος προηγείται της παραγωγικής διαδικασίας. Σημαντική είναι η ελαχιστοποίηση των απωλειών, καθυστερήσεων, λαθών, επικαλύψεις καθηκόντων. Τα βασικά στοιχεία της φιλοσοφίας του αφορούν τη συνάρτηση της απώλειας της ποιότητας, θεωρώντας ότι η ποιότητα είναι η απώλεια που μεταβιβάζεται στην κοινωνία όταν της αποστέλλεται το προϊόν και περιλαμβάνει το κόστος από την απογοήτευση του καταναλωτή. Χρησιμοποιεί την συνάρτηση απώλειας για την καθιέρωση μιας μέτρησης αξίας που αφορά την ανάπτυξη προϊόντων ποιότητας. Ο σκοπός της μεθόδου αυτής είναι η βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας και του σχεδιασμού, προσδιορίζοντας παράγοντες ελεγχόμενους, οι οποίοι μπορούν να ρυθμιστούν ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι παρεκκλίσεις για την επίδοση του προϊόντος. Με τη μέθοδο αυτή μειώνεται ο αριθμός των ελέγχων και η επιχείρηση απαλλάσσεται από το συγκεκριμένο κόστος (Λογοθέτης 2005: 48-50).

- **Σύγκριση των γκουρού ποιότητας**

Γενικότερα, ο Deming, ο Juran και ο Crosby θεωρούν ότι η ποιότητα είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την μελλοντική ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων ή οργανισμών, έχουν όμως διαφορετικές προσεγγίσεις όσον αφορά τον τρόπο επίτευξής της. Σε όλες τις φιλοσοφίες η ποιότητα απαιτεί μια ολική δέσμευση από όλους στον οργανισμό.

Όσον αφορά τις φιλοσοφίες για τη βελτίωση της ποιότητας, οι απόψεις των Deming, Juran και Crosby διαφέρουν. Ο κύκλος του Deming είναι απλός κατά την εφαρμογή του σε κάθε οργανισμό, επικεντρώνεται περισσότερο στην επιβεβαίωση των ορθών λύσεων παρά στην ανάπτυξη τους. Ο Juran αναφέρεται σε ένα αρκετά δομημένο πρόγραμμα το οποίο συμβαδίζει με τον παραδοσιακό τρόπο οργάνωσης των επιχειρήσεων και περιλαμβάνει συγκεκριμένες τεχνικές και μεθόδους για την εφαρμογή του κάθε βήματος, ενώ ο Crosby δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην παρακίνηση.

Ενώ οι παραπάνω γκουρού συνέβαλαν σε περισσότερο στρατηγικής σημασίας ζητήματα, οι Ishikawa, Feigenbaum Taguchi με τα εργαλεία τους συνέβαλαν στο πως θα εφαρμοστούν οι σχετικές αρχές. Όμως όλες οι φιλοσοφίες για την ποιότητα και τα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας δεν είναι κατάλληλα για κάθε οργανισμό. Ο

οργανισμός πρέπει να αναπτύξει την προσέγγιση της διοίκησης ποιότητας που ταιριάζει στην κουλτούρα και το ανθρώπινο δυναμικό του (Πολίτης 2005: 28-29).

2.4 Πρότυπο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2015

Ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας είναι ένα σύστημα διοίκησης και έλεγχου ενός οργανισμού, για την καθιέρωση πολιτικής και στόχων για την ποιότητα, ένα σύστημα για την υλοποίηση της Διοίκησης ποιότητας. Ο γενικός του στόχος είναι η τήρηση και η βελτίωση των προδιαγραφών των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει ο οργανισμός, έτσι ώστε να καλύπτονται οι συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών. (Ακρίβος και Ψαρόπουλος, 2008: 46). Για την κάλυψη αυτών των απαιτήσεων έχουν αναπτυχθεί και εφαρμόζονται Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας και πιστοποιούνται μέσω ενός προτύπου. Τα πρότυπα κατατάσσονται ανάλογα με τον φορέα που τα δημιούργησε, σε διεθνή ISO και IEC, σε ευρωπαϊκά CEN, CENELEC, και ETSI και σε εθνικά. Τα πρότυπα ISO διασφαλίζουν την ποιότητα, την ασφάλεια και την πιστότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η απόκτησή τους σηματοδοτεί το πέρασμα της επιχείρησης ή του οργανισμού σε μια εποχή ανάπτυξης, καταξίωσης και αναγνώρισης των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ISO (International Organization for Standardization), είναι η παγκόσμια ομοσπονδία των εθνικών φορέων τυποποίησης. Ιδρύθηκε το 1947 και έχει εκδώσει μέχρι σήμερα περισσότερα από 19.000 διεθνή πρότυπα. Η οικογένεια των Προτύπων ISO 9000 είναι:

- ISO 9001:2015 Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας – Απαιτήσεις
- ISO 9000:2015 Βασικές Αρχές και Λεξιλόγιο – Ορισμοί
- ISO 9004 : 2010 Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας – Διαχείριση της Βιώσιμης Ανάπτυξης ενός Οργανισμού
- ISO 19011: 2011 Κατευθυντήριες Γραμμές για την Επιθεώρηση των Συστημάτων Διαχείρισης.

Το Πρότυπο ISO 9001 είναι το πιο διαδεδομένο και αναγνωρισμένο διεθνές Πρότυπο για τη διαχείριση της ποιότητας. Αποτυπώνει τις απαιτήσεις για τον συστηματικό έλεγχο των λειτουργιών μίας εταιρείας ή ενός οργανισμού, ώστε να εξασφαλίζεται η ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων του πελάτη. Η δομή του ISO 9001 ακολουθεί τη θεμελιώδη προσέγγιση για την διαχείριση ποιότητας:

Σχεδιάζω – Ενεργώ – Ελέγχω – Βελτιώνω (Plan – Do – Check – Act) και οι βασικές αρχές του είναι οι εξής (ΤΥV Hellas 2016: 12-37):

- Ηγεσία και δέσμευση για το σύστημα διαχείρισης ποιότητας
- Εστίαση στον πελάτη
- Συμμετοχή του προσωπικού
- Διεργασιακή προσέγγιση, δηλαδή οποιαδήποτε δραστηριότητα που χρησιμοποιεί πόρους για τον μετασχηματισμό εισροών σε αποτελέσματα
- Συστημική προσέγγιση διαχείρισης, δηλαδή ο εντοπισμός, η κατανόηση και η διαχείριση αλληλένδετων διεργασιών ως Σύστημα
- Αποφάσεις βασισμένες σε δεδομένα
- Συνεχής βελτίωση
- Σχέσεις αλληλοφέλειας με τους προμηθευτές.

Οι παλιές εκδόσεις των προτύπων ISO 9000 από το 1987, επικεντρώνονταν περισσότερο στην εναρμόνιση των φορέων μέσω των διαδικασιών παρά στις διεργασίες της διαχείρισης ή διοίκησης ποιότητας. Η επόμενη έκδοση το 1994 έδωσε έμφαση στη διασφάλιση της ποιότητας μέσω προληπτικών ενεργειών παρά στους ποιοτικούς ελέγχους των προϊόντων. Η έκδοση του 2000 απαιτούσε τη συμμετοχή όλων των στελεχών για την ενσωμάτωση της ποιότητας σε όλο το επιχειρησιακό μοντέλο, την παρακολούθηση της ικανοποίησης των πελατών, τη μέτρηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του συστήματος διοίκησης ποιότητας. Το 2008 παρουσιάστηκε η έκδοση ISO 9001:2008 όπου συγκριτικά με την προηγούμενη έκδοση του 2000 εμφάνιζε περισσότερο βελτιώσεις παρά ουσιαστικές αλλαγές. Σήμερα ισχύει η έκδοση ISO 9001:2015 επιφέρει αλλαγές σε σχέση με τις προηγούμενες εκδόσεις, με κυριότερες στη Διαχείριση κινδύνων, στη Διαχείριση αλλαγών, στη Διαχείριση τεχνογνωσίας, στο Επιχειρησιακό περιβάλλον και στους Στόχους ποιότητας.

Γενικότερα, η εφαρμογή και η πιστοποίηση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας αποσκοπεί στην (Πάτσιος κ.α. 2014: 352-353):

- ενίσχυση της φήμης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού εξασφαλίζοντας την εμπιστοσύνη των πελατών
- δημιουργία ευκαιριών για την διεξόδυσή του σε διεθνείς αγορές, βελτιώνοντας την αξιοπιστία του οργανισμού μείωση του παραγωγικού κόστους λόγω της βελτιστοποίησης πόρων και χρόνου
- βελτίωση της ευαισθητοποίησης των εργαζομένων στη διαχείριση ποιότητας

- συνεχή βελτίωση των διεργασιών, παρακολουθώντας, μετρώντας και αναβαθμίζοντας τις διεργασίες του οργανισμού, ώστε να παράγεται προστιθέμενη αξία
- δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο δημόσιος τομέας είναι ο μεγαλύτερος πάροχος υπηρεσιών σε οποιαδήποτε χώρα, προσφέροντας υπηρεσίες που επηρεάζουν άμεσα τις ζωές των πολιτών. Το Διεθνές πρότυπο ISO 18091 Quality Management Systems, απευθύνεται στον δημόσιο τομέα και παρέχει τις κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή του πιο διαδεδομένου διεθνούς προτύπου ISO 9001, ώστε να βοηθήσει τις Τοπικές Αρχές να βελτιώσουν τις δραστηριότητές τους και να τις ευθυγραμμίσουν με τις τοπικές ανάγκες και προσδοκίες των πολιτών. Το πρότυπο παρέχει διαγνωστικά μοντέλα και εργαλεία για την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης της ποιότητας που θα συμβάλει στο να καταστούν οι τοπικές αρχές πιο αποτελεσματικές και πιο αξιόπιστες και στοχεύει στο να βοηθήσει τις τοπικές κοινωνίες να διατηρήσουν ένα υψηλό επίπεδο υπηρεσιών, βελτιώνοντας παράλληλα τη βιωσιμότητά τους. Οι τοπικές κυβερνήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα παραρτήματα του εγγράφου έτσι ώστε να αξιολογήσουν την πρόδοό τους σε σχέση με τους 17 στόχους βιώσιμης ανάπτυξης (ΣΒΑ) και να διασφαλίσουν τη συνέχεια των διοικητικών επιδόσεων που απαιτούνται για την εφαρμογή των ΣΒΑ σε εθνικό επίπεδο. Επιπρόσθετα, το πρότυπο θα βοηθήσει έτσι ώστε τελικά να ενσωματωθούν, οι 17 στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης (ΣΒΑ) στο τοπικό πλαίσιο (Διονυσίου 2019: 27).

2.5 Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM και Βραβεία Ποιότητας

Το 1988 ιδρύθηκε το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM), με σκοπό την προτροπή των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων να συμμετέχουν σε δράσεις και διαδικασίες που οδηγούν στην ποιοτική επιχειρηματικότητα. Αποστολή του είναι η υποστήριξη των ανώτατων στελεχών στο να εντείνουν τη διαδικασία καθιέρωσης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το βασικό του εργαλείο είναι το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM - Excellence Model, ένα μοντέλο μέτρησης απόδοσης, το οποίο χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για τη μέτρηση των δυνατών και αδύνατων σημείων τους. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης, μέθοδος

συγκριτικής αξιολόγησης έναντι άλλων οργανισμών, οδηγό για τον εντοπισμό περιοχών για βελτίωση και ως δομή για τη σύσταση του διοικητικού συστήματος ενός οργανισμού.

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM αποτελείται από τρία επίπεδα αξιολόγησης (Κέφης 2014: 78-79): α) η **Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία** (Committed to Excellence), που αναφέρεται σε επιχειρήσεις ή οργανισμούς που προσπαθούν να περιγράψουν την τρέχουσα κατάστασή τους και να θέσουν στόχους για περαιτέρω βελτίωση, β) η **Αναγνώριση Επιχειρηματικής Αριστείας** (Recognized for Excellence) όπου έχει σχεδιαστεί για επιχειρήσεις και οργανισμούς με εμπειρία σε θέματα επαναξιολόγησης και με εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και γ) το **Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας** (European Quality Award - EQA) σχεδιασμένο για επιχειρήσεις ή οργανισμούς με πολύ υψηλά πρότυπα.

Το μοντέλο EFQM αποτελείται από εννιά (9) κριτήρια με τα οποία γίνεται η αξιολόγηση της επιχείρησης ή του οργανισμού. Χωρίζονται σε δύο (2) κατηγορίες: τα κριτήρια Προϋποθέσεων και τα κριτήρια Αποτελεσμάτων. Τα κριτήρια των Προϋποθέσεων είναι: η ηγεσία, η πολιτική και στρατηγική, οι ανθρώπινοι πόροι, οι πόροι και οι συνεργασίες, οι διαδικασίες, ενώ τα κριτήρια των Αποτελεσμάτων είναι: η ικανοποίηση των πελατών, η ικανοποίηση των εργαζομένων, οι επιδράσεις στο κοινωνικό σύνολο και η αποδοτικότητα των βασικών λειτουργιών. Η βαθμολόγηση στα κριτήρια του μοντέλου βασίζεται στο σύστημα RADAR (Κέφης 2014: 81-83): Results (Αποτελέσματα), Approach (Προσέγγιση), Deployment (Ανάπτυξη), Assessment (Αξιολόγηση), Review (Αναθεώρηση) σύμφωνα με το οποίο αξιολογείται η απόδοση σε κάθε τομέα.

Λόγω της διάδοσης και της ευρείας εφαρμογής των Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας, πολλές κυβερνήσεις κρατών προσπαθούν να θεσπίσουν Εθνικά Βραβεία Ποιότητας (National Quality Awards), με απώτερο σκοπό την υποστήριξη αναγνώριση και προώθηση των προσπαθειών των επιχειρήσεών τους να εφαρμόσουν Συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Πιο διαδεδομένα από αυτά είναι το Βραβείο Deming, το Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας (Malcolm Baldrige National Quality Award) και το EFQM Excellence Award.

Το Βραβείο Deming δημιουργήθηκε το 1951 από την ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών και αποτελεί το πρώτο μοντέλο αριστείας και βραβείο ποιότητας αποτελώντας έμπνευση για την ανάπτυξη του αμερικάνικου βραβείου ποιότητας (MBNQA) και άλλων.

Το Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας MBNQA, ιδρύθηκε το 1987 προκειμένου να ευαισθητοποιηθεί ο επιχειρηματικός κόσμος σε θέματα ποιότητας καθώς και για να δημοσιοποιηθούν επιτυχημένες επιχειρηματικές στρατηγικές. Περιέχει επτά (7) κατηγορίες κριτηρίων, όπως η ηγεσία, ο στρατηγικός σχεδιασμός, ο προσανατολισμός στον πελάτη και στην αγορά, η μέτρηση ανάλυση και διαχείριση γνώσης, ο προσανατολισμός στο ανθρώπινο δυναμικό, η διαχείριση διαδικασιών και τα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Η αξιολόγηση των επιχειρήσεων με βάση το αμερικάνικο βραβείο ποιότητας βασίζεται σε παροχή πληροφοριών και επιχειρησιακά δεδομένα σχετικά με τις ενότητες των παραπάνω κριτηρίων. Μετά την αξιολόγηση λαμβάνουν μια λεπτομερή έκθεση τόσο για τα δυνατά σημεία της επιχείρησης όσο και για τις ευκαιρίες προς βελτίωση που να δείχθηκαν.

Το EFQM είναι ο δημιουργός του Βραβείου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Award). Σύμφωνα με την ιστοσελίδα του EFQM (www.efqm.org) στόχος του βραβείου είναι η αναγνώριση των σημαντικότερων οργανισμών παγκοσμίως, οι οποίοι καταδεικνύουν ένα αδιαμφισβήτητο ιστορικό επιτυχίας στρέφοντας τη στρατηγική τους σε δράση και βελτιώνοντας συνεχώς την απόδοσή τους. Το παγκόσμιο βραβείο EFQM υποστηρίζεται από δύσκολες διαδικασίες αξιολόγησης, με τη βοήθεια μιας διεθνούς ομάδας αξιολογητών, οι οποίοι και επισκέπτονται την επιχείρηση, κάνουν ανασκόπηση εγγράφων της, παίρνουν συνεντεύξεις ατόμων και ομάδων, για να αναλύσουν τελικά πόσο αποτελεσματικά αποδίδει η οργάνωση στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Στη συνέχεια συντάσσεται έκθεση ανατροφοδότησης, η οποία παρέχει προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση και συνεισφέρει στην οργάνωση και τη βελτίωσή της σε στρατηγικό επίπεδο. Κατόπιν η έκθεση υποβάλλεται σε μια ανεξάρτητη κριτική επιτροπή, η οποία αποφασίζει το επίπεδο αναγνώρισης για κάθε υποψήφιο οργανισμό.

Κεφάλαιο 3

Ποιότητα υπηρεσιών και Δημόσιος Τομέας

3.1 Σημασία και διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι υπηρεσίες διαφέρουν από τα υλικά προϊόντα όχι μόνο από πλευράς παραγωγής, αλλά και από πλευράς κατανάλωσης και αξιολόγησης. Οι υπηρεσίες έχουν ειδικά χαρακτηριστικά τα οποία τις διαφοροποιούν από τα προϊόντα και αυτό έχει επιπτώσεις στον τρόπο που σχεδιάζονται και παρέχονται. Σύμφωνα με τον Kotler (1996 και 1997), οι υπηρεσίες είναι άυλες, ετερογενείς, παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα και δεν έχουν ιδιοκτήτη. Κατά τους Parasuraman et al., (1985) οι υπηρεσίες είναι άυλες επειδή σε αντίθεση με τα αντικείμενα δεν μπορούν να μετρηθούν, να απογραφούν και να ελεγχθούν πριν από την πώληση, προκειμένου να επιτευχθεί μια ποιοτική ομοιομορφία. Είναι ετερογενείς επειδή η απόδοσή τους ποικίλει μεταξύ των παραγωγών, των πελατών ή και από τη μια ημέρα στην άλλη. Οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα, καθώς η παροχή υπηρεσιών πραγματοποιείται συχνά ως αλληλεπίδραση μεταξύ πελάτη και υπαλλήλου.

Η σημασία της ποιότητας των υπηρεσιών αφορά στην ικανοποίηση των καταναλωτών και αντικατοπτρίζει τη διαφορά που υπάρχει μεταξύ των προσδοκιών των καταναλωτών από μία υπηρεσία και της πραγματικής απόδοσης αυτής, ενώ μπορεί επίσης να γίνει αντιληπτή ως η κρίση του καταναλωτή σχετικά με τη συνολική υπεροχή μιας υπηρεσίας (Edward et al., 2010: 151-173).

Πρώτος ο Gronroos (1984), παρουσίασε το «Μοντέλο της Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας Υπηρεσιών» (Perceived Service Quality Model-PSQ), το οποίο είναι ένα μοντέλο αξιολόγησης της ποιότητας. Πρότεινε ότι η μέτρηση της έννοιας προϋποθέτει την αξιολόγηση δύο διαστάσεων: α) της τεχνικής διάστασης ή «αποτέλεσμα» και β) της λειτουργικής διάστασης ή «διαδικασία», σύμφωνα με τον τρόπο που παραδίδεται μια υπηρεσία στον πελάτη.

Κατά τους Mels, Boshoff και Deon (1997), η διαδικασία μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών, παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα όπως: α) η πρακτική χρησιμότητά της,

β) το ότι γίνεται εύκολα κατανοητή και γ) ότι επιτρέπει στους μάνατζερ να κατασκευάσουν ένα εξειδικευμένο όργανο μέτρησης, για συγκεκριμένο τύπο υπηρεσίας.

Όπως αναφέρεται στον Caruana (2002), η τεχνική διάσταση της ποιότητας αφορά στο αποτέλεσμα της υπηρεσίας και τι αντικατοπτρίζει αυτό που τελικά παρέχεται στους καταναλωτές. Η λειτουργική διάσταση της ποιότητας αναφέρεται στο πώς παρέχεται μια υπηρεσία στους καταναλωτές και σχετίζεται με συμπεριφορικές πτυχές της υπηρεσίας, όπως την αλληλεπίδραση μεταξύ του προσωπικού της υπηρεσίας και των καταναλωτών, την προσβασιμότητα, τον τρόπο που το προσωπικό εκτελεί την εργασία του, καθώς και τις διαδικασίες με τις οποίες παρέχεται η υπηρεσία (Τσιτσικάρη, 2015: 164).

3.2 Ποιότητα Υπηρεσιών στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα και πως επιτυγχάνεται

Ο δημόσιος τομέας είναι ο μεγαλύτερος πάροχος υπηρεσιών σε οποιαδήποτε χώρα. Οι κυβερνητικές αρχές πρέπει να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους και διαδικασίες τους, προσπαθώντας να καλύψουν τις προσδοκίες των πολιτών. Προκειμένου ο Δημόσιος Τομέας να βελτιώσει την απόδοσή του, επιστρατεύει εργαλεία ποιότητας που βοηθούν στην αύξηση της αποτελεσματικότητάς του.

Από το 2000, οι Ευρωπαϊκές χώρες διαμόρφωσαν συγκεκριμένες πολιτικές διοίκησης του δημόσιου τομέα, οι οποίες και πρέπει να ακολουθούνται από όλα τα κράτη μέλη. Για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή βασικός παράγοντας είναι η ευθυγράμμιση των εθνικών πολιτικών και των πρακτικών δημόσιας διοίκησης. Τα εθνικά προγράμματα μεταρρύθμισης στρέφονται προς την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών. (EFQM 1999).

Σύμφωνα έρευνα που δημοσιεύτηκε στην Πύλη Δημοσίων Δεδομένων της Ε.Ε., η ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών μιας χώρας συσχετίζεται με το επίπεδο εμπιστοσύνης στη δημόσια διοίκηση, την ευχέρεια άσκησης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και την κοινωνική ευημερία. Αποτελεί επίσης αξιόπιστη ένδειξη για τη γενική εύρυθμη λειτουργία εντός κράτους. Σημαντικό είναι πως οι καλά σχεδιασμένες υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μπορούν να μεταμορφώσουν την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα της παροχής δημόσιων υπηρεσιών.

[\(https://data.europa.eu/euodp/el/data/\)](https://data.europa.eu/euodp/el/data/)

3.2.1 Εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα

Στο πλαίσιο της επίτευξης του στόχου οικονομικής σύγκλισης με τις χώρες της Ε.Ε. καθίσταται σημαντική η ανάγκη διοικητικής σύγκλισης για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Η Ελλάδα σε μια προσπάθεια ευθυγράμμισης της εθνικής πολιτικής για τη δημόσια διοίκηση με τις οδηγίες των συνόδων της Λισαβόνας και της Φέιρα του 2000, συνέταξε το μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» (ν. 2880/2001), το οποίο τέθηκε σε εφαρμογή από την εποπτεία του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.) και περιελάμβανε δέκα (10) στρατηγικούς άξονες με έμφαση στην αναβάθμιση της ποιότητας υπηρεσιών προς τους πολίτες, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών, την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (e-government) και την ανανέωση και αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα. Στην αναθεώρηση του Προγράμματος Πολιτεία 2005-2007 είναι έκδηλη η προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών, στοχεύοντας στην εκτεταμένη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών και τη βελτίωση αξιοποίησής τους από τη δημόσια διοίκηση.

Για πρώτη φορά, με το ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ 26397/27-12-2005 ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44/11-02-2004) «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», καθιερώνεται ένα σύστημα «Διοίκησης μέσω στόχων», με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Ως διοίκηση βάσει στόχων ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφών σκοπών επιδιώξεων και επιδόσεων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορά και στη συνέχεια η καθοδική διάχυσή τους, υπό τη μορφή εξειδικευμένων δράσεων, σε κάθε κατώτερο ιεραρχικά επίπεδο. Προκειμένου να αξιολογηθούν οι δημόσιες υπηρεσίες, να ενισχυθεί η διαφάνεια και να αξιοποιηθούν οι διαθέσιμοι πόροι, καθιερώνεται η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Στο άρθ. 6 του ίδιου νόμου συνιστώνται μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμήματος, ενώ στο άρθ. 9 προβλέπεται η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων και η βράβευση των υπηρεσιών. Εργαλεία ποιότητας που χρησιμοποιούνται στην Δημόσια διοίκηση είναι η Στοχοθεσία, οι Δείκτες Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, η πιστοποίηση βάσει ISO.

Επίσης, στην Ελλάδα καταρτίστηκε το 2003 το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) από τη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.), το οποίο βοηθάει και στην αυτοαξιολόγηση των Δημοσίων Υπηρεσιών.

Στο «Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων για την Ανάπτυξη και την Απασχόληση 2008-2010», ένα από τα μέτρα δράσεων που αναφέρονται είναι η εφαρμογή συστημάτων ISO και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη δημόσια διοίκηση. Η αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών προς τους πολίτες και η ικανοποίησή τους, αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες του προγράμματος.

Με τον νόμο 4369/2016 ΦΕΚ Α'33/27-02-2016 «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις», διαμορφώθηκε ένα νέο πιο λειτουργικό και συμμετοχικό περιβάλλον για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή των διαδικασιών που αφορούν την εφαρμογή του Συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων στη δημόσια διοίκηση. Επίσης, με τον πρόσφατο ν. 4635/2019 ΦΕΚ 167/Α'/30-10-2019 στο άρθρο 45 «Εθνικό πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών» του Κεφαλαίου Γ', θεσπίζεται το Εθνικό Πρόγραμμα απλούστευσης Διαδικασιών, με στόχο τη βελτίωση της καθημερινότητας των πολιτών μέσα από την αναβάθμιση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών.

Για την υποστήριξη των ποιοτικών υπηρεσιών προς τον πολίτη δραστηριοποιούνται υπηρεσίες όπως το Κέντρο Εξυπηρέτησης του Πολίτη (Κ.Ε.Π.), του οποίου η λειτουργία του κατοχυρώθηκε θεσμικά με το ν. 3013/2002, με σκοπό τον περιορισμό των μετακινήσεων των συναλλασσόμενων με τις υπηρεσίες του Δημόσιου Τομέα. Η Ανεξάρτητη Αρχή του Συνηγόρου του Πολίτη, της οποίας η λειτουργία άρχισε το 1998, ασκεί εξωτερικό έλεγχο στη Δημόσια Διοίκηση. Επίσης, το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών το 2003, δραστηριοποιήθηκε λαμβάνοντας μέτρα ποιότητας στη Φορολογική Διοίκηση με την υλοποίηση του προγράμματος «Ποιότητα για τον Πολίτη», δημιουργώντας το ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα TAXIS, από την τότε Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων (Γ.Γ.Π.Σ.), μέσω του οποίου πραγματοποιούταν σημαντικός αριθμός συναλλαγών. Η καθολική του εφαρμογή διευκολύνει την κατάρτιση δεικτών για την παρακολούθηση και αξιολόγηση της

απόδοσης των Φορολογικών Υπηρεσιών, επιτρέποντας τη λήψη κατάλληλων μέτρων και την προώθηση εστιασμένων πολιτικών.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, επιχειρείται ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης, με τον στρατηγικό σχεδιασμό των υπηρεσιών, τον καθορισμό στρατηγικών στόχων, τη στοχοθεσία, τη μέτρηση της αποδοτικότητας, αναγνωρίζοντας το ρόλο του πολίτη και τονίζοντας τη συμμετοχή του στον στρατηγικό σχεδιασμό για τη δημόσια διοίκηση. Στον σχεδιασμό των στρατηγικών προγραμμάτων, σήμερα λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες και οι απόψεις των πολιτών, ενώ για την αξιολόγηση των δημόσιων υπηρεσιών χρησιμοποιούνται δείκτες ικανοποίησης πολιτών και αξιολογήσεις των διαδικασιών παροχής υπηρεσιών.

3.2.2 Εφαρμογή Δράσεων για την ηλεκτρονική διακυβέρνησης στην Ευρωπαϊκή Δημόσια Διοίκηση

Σύμφωνα με το Σχέδιο δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2016-2020 που ανακοίνωσε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στόχος των κρατών-μελών της Ένωσης είναι η άρση των υφιστάμενων ψηφιακών φραγμών στην ψηφιακή ενιαία αγορά και την πρόληψη του περαιτέρω κατακερματισμού που προκύπτει στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού των δημόσιων διοικήσεων. Βασικές του αρχές είναι:

- **Εξ ορισμού ψηφιακός χαρακτήρας:** οι δημόσιες διοικήσεις θα πρέπει να καθιερώσουν την παροχή υπηρεσιών με ψηφιακά μέσα ως κατεξοχήν προτιμώμενη επιλογή.
- **Αρχή «μόνον άπαξ»:** οι δημόσιες διοικήσεις θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι πολίτες και οι επιχειρήσεις υποβάλλουν τις ίδιες πληροφορίες μόνο μία φορά σε μια δημόσια διοίκηση.
- **Κατάργηση των αποκλεισμών και προσβασιμότητα:** όπου οι δημόσιες διοικήσεις θα πρέπει να σχεδιάζουν ψηφιακές υπηρεσίες οι οποίες καλύπτουν διάφορες ανάγκες, όπως οι ανάγκες των ηλικιωμένων και των ατόμων με αναπηρίες.
- **Ανοικτός χαρακτήρας και διαφάνεια:** οι δημόσιες διοικήσεις θα πρέπει να ανταλλάσσουν πληροφορίες μεταξύ τους και να παρέχουν στους πολίτες τη δυνατότητα να ελέγχουν την πρόσβαση και να επιτρέπουν στους χρήστες να παρακολουθούν τις διοικητικές διαδικασίες που τους αφορούν.
- **Εξ ορισμού διασυνοριακός και διαλειτουργικός χαρακτήρας:** οι δημόσιες διοικήσεις θα πρέπει να καθιστούν διαθέσιμες σε διασυνοριακό επίπεδο με συναφείς ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες

- **Αξιοπιστία και ασφάλεια:** όλες οι πρωτοβουλίες θα πρέπει να βαίνουν πέραν της απλής συμμόρφωσης προς το νομοθετικό πλαίσιο για την προστασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και της ιδιωτικής ζωής.

Λαμβανομένων υπόψη των παραπάνω, το σχέδιο δράσεις προσδιορίζει συγκεκριμένες δράσεις: α) για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης με ΤΠΕ, με τη χρήση βασικών ψηφιακών καταλυτικών παραγόντων, β) για τη διευκόλυνση της διασυνοριακής κινητικότητας με διαλειτουργικές ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες και γ) για τη διευκόλυνση της ψηφιακής αλληλεπίδρασης μεταξύ των διοικήσεων και των πολιτών/επιχειρήσεων για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

(<https://ec.europa.eu>)

3.3 Εργαλεία Ποιότητας στον Δημόσιο Τομέα

Υπάρχουν εργαλεία ποιότητας και τεχνικές που βρίσκουν εφαρμογή στα θέματα αντιμετώπισης προβλημάτων που σχετίζονται με την ποιότητα ή τη συνειδητοποίηση ευκαιριών, καθώς και την υποστήριξη της εφαρμογής της διοίκησης της ποιότητας. Παρακάτω αναφέρονται οι πιο δημοφιλείς και κοινά εφαρμοσμένες τεχνικές (Λογοθετίδης 1992: 274, 278), (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, 2009):

- **Ανάλυση Pareto:** Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας με την ανάλυση Pareto εντοπίζονται τα πιο σημαντικά αίτια κακής ποιότητας, επιτρέποντας το προσδιορισμό του μικρού αριθμού αιτιών σε ποσοστό, συνήθως 20%, που έχουν το μεγαλύτερο ποσοστό συμβολής, συνήθως 80%, στο τελικό αποτέλεσμα. Το διάγραμμα του Pareto βασίζεται στην αρχή η οποία δηλώνει ότι τα περισσότερα αποτελέσματα οφείλονται σε λίγα αίτια. Η αρχή αυτή συμβάλει στο ζήτημα της βελτίωσης της ποιότητας, όπου η επίλυση λίγων αλλά βασικών προβλημάτων ποιότητας οδηγεί σε σημαντικές βελτιώσεις.
- **Διάγραμμα Gantt:** Χρήσιμο εργαλείο ποιότητας είναι το Διάγραμμα Gantt μέσα από το οποίο παρουσιάζεται ο χρονικός ορίζοντας εκτέλεσης των εργασιών, καθώς και οι εργασίες που πρέπει να ολοκληρώσει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός. Είναι κατάλληλο για τη γρήγορη εκτίμηση της κατάστασης ενός έργου, για παρουσιάσεις προς τη Διοίκηση, για αναφορές κατάστασης και για την παροχή πληροφοριών αναφορικά με την πρόοδο του έργου προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- **Διάγραμμα Αιτίας – Αποτελέσματος ή Ψαροκόκαλο:** Το διάγραμμα αιτίας-αποτελέσματος είναι μια μέθοδος καταγραφής των πιθανών αιτιών ενός ορισμένου αποτελέσματος. Προσδιορίζει και αναλύει τους παράγοντες που επηρεάζουν την

ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, είτε συνολικά είτε για επιλεγμένα τμήματα όταν η διαδικασία είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη.

- **Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming):** Ο καταιγισμός ιδεών είναι μια δραστηριότητα κατά την οποία προωθείται η ομαδική συμμετοχή, ενθαρρύνοντας τη δημιουργική σκέψη, για τη γένεση ιδεών μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα. Δίνεται έμφαση στην ποσότητα των ιδεών όπου καταγράφονται και γνωστοποιούνται σε όλους τους συμμετέχοντες και η κάθε συνεισφορά θεωρείται σημαντική.
- **Καταγραφή διαδικασιών και διαγράμματα ροής:** Το διάγραμμα ροής είναι μια γραφική παράσταση των σταδίων μια διεργασίας και παρουσιάζει με μια σειρά συμβόλων δραστηριότητες, αποφάσεις και πηγές δεδομένων, προσδιορίζοντας το πώς ακριβώς λειτουργεί η διεργασία. Αρχικά, προσδιορίζονται οι εκροές της διεργασίας και οι δραστηριότητες που εμπεριέχει και κατόπιν συνδέονται με τις εκροές χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα σύμβολα του διαγράμματος ροής. Διευκολύνει στον εντοπισμό σημείων όπου η διαδικασία εμφανίζει δυσλειτουργίες, καθυστερήσεις, κακή ποιότητα.
- **Λειτουργική ανάπτυξη ποιότητας (Quality Function Deployment):** Η λειτουργική ανάπτυξη ποιότητας (QFD) είναι η διαδικασία που συνδέει τα χαρακτηριστικά των διαφόρων φάσεων του κύκλου ζωής ενός προϊόντος. Αναγνωρίζοντας τις αλληλεξαρτήσεις ανάμεσα στις ιδιότητες του προϊόντος ή της υπηρεσίας και τις απαιτήσεις του πελάτη, μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός μπορεί να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες ώστε να προλαμβάνονται και να ενσωματώνονται οι ανάγκες του πελάτη.
- **Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α. – C.A.F.):** Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) είναι ένα εργαλείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με το οποίο οι δημόσιοι οργανισμοί, μπορούν να επιτύχουν τη βελτίωση της οργάνωσής τους και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη. Μπορεί να εφαρμοστεί ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης ενός δημοσίου οργανισμού ή μιας μονάδας με την ενεργό συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού. Αποτελείται από εννέα κριτήρια αξιολόγησης, τα οποία χαρακτηρίζουν τη διοίκηση, την οργάνωση και λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού στους εξής τομείς: α) ηγεσία, β) στρατηγική & προγραμματισμός, γ) διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, δ) εξωτερικές συνεργασίες & πόροι, ε) διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών, στ) αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/ πελάτη, ζ) αποτελέσματα για το ανθρώπινο

δυναμικό, η) αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία, θ) κύρια αποτελέσματα. Το καθένα από τα εννέα κριτήρια υποδιαιρείται σε μια δέσμη υποκριτηρίων και αποτελούν τους κύριους άξονες, στους οποίους θα βασιστεί η αυτοαξιολόγηση.

Το Κ.Π.Α. εξυπηρετεί τέσσερις κύριους σκοπούς: α) την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, β) την αποτύπωση της σχέσης ανάμεσα στις εισροές και εκροές καθώς και τον προσδιορισμό πιθανών ενεργειών βελτίωσης, γ) τη γεφύρωση του «χάσματος» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων διασφάλισης ποιότητας και διοίκησης ολικής ποιότητας που χρησιμοποιούνται στις δημόσιες διοικήσεις άλλων κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και δ) την ενθάρρυνση της συγκριτικής αξιολόγησης και της συγκριτικής μάθησης μεταξύ οργανικών μονάδων του ίδιου ή διαφορετικών δημοσίων φορέων.

3.4 Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)

Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 4389/2016 (ΦΕΚ 94 Α/27-05-2016) «Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις» που ψηφίστηκε από την Ελληνική Βουλή, συστάθηκε η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.), καταργώντας την Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων (Γ.Γ.Δ.Ε.) του Υπουργείου Οικονομικών, της οποίας οι αρμοδιότητες μεταβιβάστηκαν στην Α.Α.Δ.Ε. Πρόκειται για μια ανεξάρτητη διοικητική αρχή χωρίς νομική προσωπικότητα με λειτουργική ανεξαρτησία και διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια, που δεν υπόκειται σε κυβερνητικό έλεγχο και εποπτεία (Ν. 4389/2016 άρθρο 1 παρ. 1,2). Τα όργανα διοίκησης της Α.Α.Δ.Ε. είναι ο Διοικητής και το Συμβούλιο Διοίκησης.

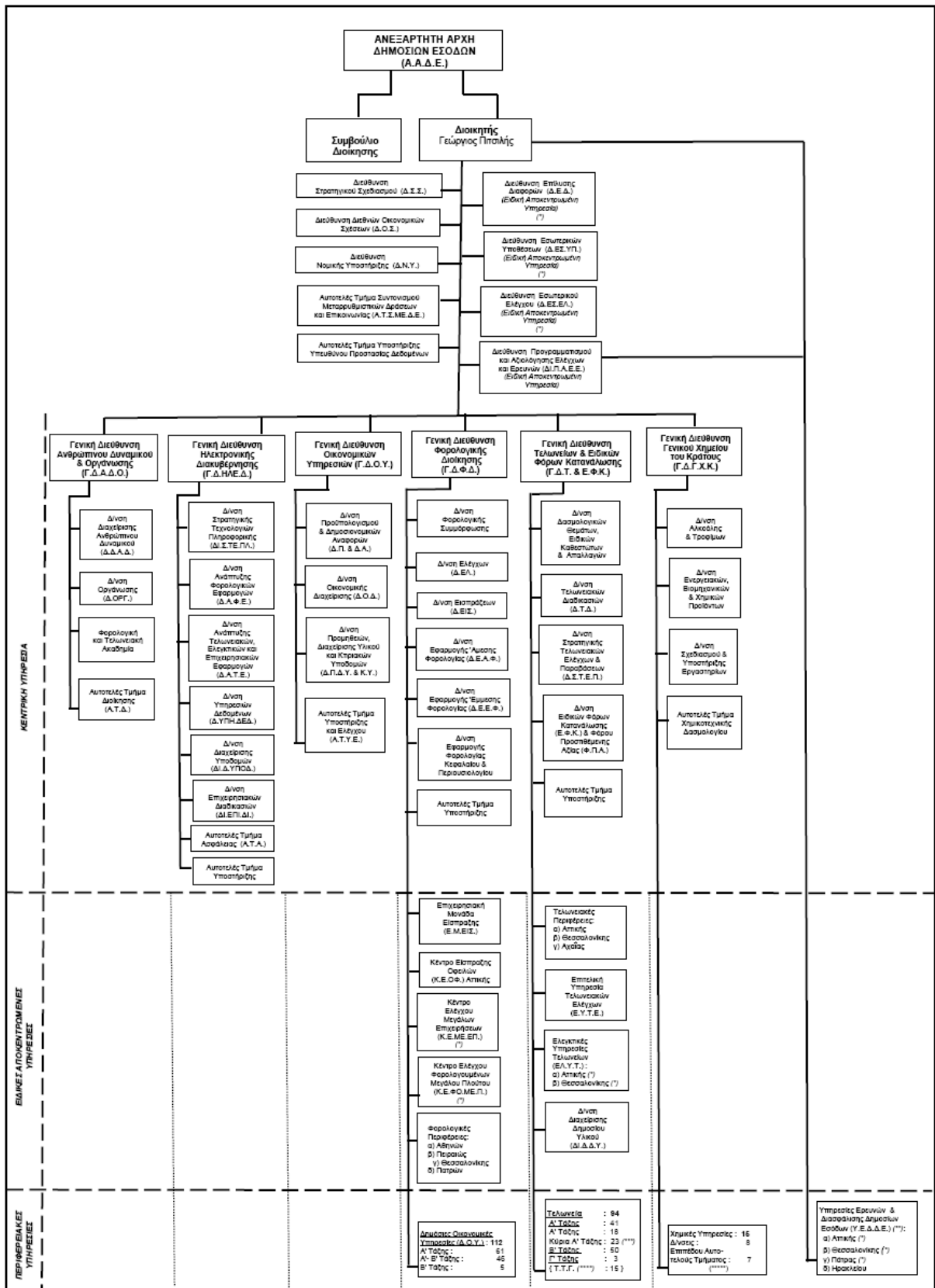
Το όραμα της Α.Α.Δ.Ε. είναι να θεμελιώσει σχέση εμπιστοσύνης με τους πολίτες και να εξελιχθεί σε έναν πρότυπο οργανισμό διασφάλισης των δημοσίων εσόδων της χώρας. Αποστολή της είναι να διασφαλίσει τα δημόσια έσοδα, ενισχύοντας τη φορολογική συμμόρφωση και καταπολεμώντας φαινόμενα φοροδιαφυγής και λαθρεμπορίου, παρέχοντας ταυτόχρονα υψηλής ποιότητας υπηρεσίες προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Αξίες της είναι η διαφάνεια, η δικαιοσύνη, η αξιοκρατία, η λογοδοσία, η διαρκής βελτίωση και η εξωστρέφεια, ενώ οι έξι (6) βασικές αρχές της είναι οι αρχές νομιμότητας, διαφάνειας, χρηστής και αδιάφθορης διοίκησης, αμεροληψίας, αναλογικότητας, ισότητας, εξυπηρέτησης και προστασίας του πολίτη, οι

οποίες χαρακτηρίζουν τη λειτουργία της Ανεξάρτητης Αρχής και νοηματοδοτούν το έργο που καλείται να φέρει σε πέρας ο Οργανισμός (www.aade.gr).

Σύμφωνα με το άρθρο 20 του Υποκεφαλαίου Ε' του Ν. 4389/2016, η αρχή δημοσιεύει στην ιστοσελίδα της το στρατηγικό σχέδιο, το ετήσιο επιχειρησιακό σχέδιο και τις τυχόν αναθεωρήσεις τους, τους στόχους των Υπηρεσιών και τους κρίσιμους δείκτες απόδοσης της φορολογικής διοίκησης. Σύμφωνα με το Στρατηγικό Σχέδιο 2017-2020, στόχοι της Α.Α.Δ.Ε. είναι η ενίσχυση της φορολογικής συμμόρφωσης, η καταπολέμηση της φοροδιαφυγής και του λαθρεμπορίου, η διευκόλυνση του επιχειρείν και του εμπορίου, η εξωστρεφής αποτελεσματική και αποδοτική διοίκηση, με σεβασμό προς τον πολίτη καθώς και η προστασία του κοινωνικού συνόλου. Μετά το τέλος κάθε έτους, συντάσσεται η έκθεση απολογισμού καταγράφοντας τα αποτελέσματα σε σύγκριση με τους αρχικούς στόχους.

3.4.1 Οργάνωση της Α.Α.Δ.Ε.

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων εσόδων έχοντας συγκεντρώσει όλες τις φορολογικές, τελωνειακές και χημικές υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών είναι η αφετηρία αλλαγών, για να εξελιχθεί σε ένα πρότυπο φορέα λειτουργίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.



Πίνακας 3.1: Οργανόγραμμα Α.Α.Δ.Ε. (πηγή: <https://www.aade.gr/>).

Με τη δημιουργία ολοκληρωμένης πληροφοριακής στρατηγικής και επιχειρησιακού σχεδίου δημιουργεί ευέλικτες εσωτερικές διαδικασίες, απλοποιώντας

τις φορολογικές συναλλαγές και μειώνοντας το κόστος συμμόρφωσης των φορολογουμένων.

3.4.2 Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων (Κ.Ε.Φ.) της Α.Α.Δ.Ε.

Το Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων (Κ.Ε.Φ.) αποτελεί ένα Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα για την πολυκαναλική πληροφόρηση, εξυπηρέτηση και υποστήριξη των συναλλασσόμενων με την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) πολιτών, επιχειρήσεων και υπαλλήλων αυτής. Σκοπός της λειτουργίας του Κ.Ε.Φ. είναι να ενσωματώσει, σταδιακά, όλες τις υπηρεσίες υποστήριξης της Α.Α.Δ.Ε. προς τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τους υπαλλήλους της, ως ο κύριος αποδέκτης των σχετικών αιτημάτων για την διεκπεραίωσή τους, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην επίτευξη του Στρατηγικού Στόχου της Α.Α.Δ.Ε. για εξωστρεφή, αποτελεσματική και αποδοτική Διοίκηση, με σεβασμό προς τον πολίτη.

Οι στόχοι του είναι η οριζόντια οργάνωση για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διαχείριση του όγκου των εργασιών του, η παροχή σταθερού επιπέδου υπηρεσιών μέσω της παρακολούθησης δεικτών απόδοσης, η αξιοποίηση σύγχρονων εργαλείων για την ηλεκτρονική διαχείριση του κύκλου ζωής κάθε αιτήματος, καθώς και η επίτευξη μαθησιακής λειτουργίας, με την ανάπτυξη και τον συνεχή εμπλουτισμό της Γνωσιακής Βάσης. Το Κ.Ε.Φ. διευκολύνει τη διαβίβαση των αιτημάτων μεταξύ των υπηρεσιών της Α.Α.Δ.Ε., μειώνοντας τους χρόνους που απαιτούνται, παρέχοντας στους συναλλασσόμενους γρήγορη και ποιοτική εξυπηρέτηση, σύμφωνα με τις αρχές της νομιμότητας, της διαφάνειας και της ασφάλειας δικαίου. (Ν. 1773/2019). Το Κ.Ε.Φ. σχεδιάστηκε ώστε να συμβαδίζει με τις Αρχές της Διοίκησης Ποιότητας και πιστοποιήθηκε από τον Φορέα Πιστοποίησης και Ελέγχου EQA HELLAS AE (ISO 9001:2015).

3.4.3 Γενική Περιγραφή του Κ.Ε.Φ.

Σύμφωνα με τον εσωτερικό κανονισμό του Κ.Ε.Φ. (ΦΕΚ Β' 1773/21-05-2019), η υπηρεσία εξυπηρετεί κυρίως εξωτερικούς χρήστες/συναλλασσόμενους με την Α.Α.Δ.Ε., φορολογουμένους και επιχειρήσεις. Για την εξυπηρέτηση συναλλασσόμενων προβλέπονται ομάδες υπαλλήλων που κατανέμονται και λειτουργούν σε τρία (3) επίπεδα εξυπηρέτησης. Οι υπάλληλοι όλων των επιπέδων έχουν πρόσβαση στα υποσυστήματα της Α.Α.Δ.Ε., στο επίπεδο που κρίνεται απαραίτητο επιχειρησιακά. Στο

πρώτο (1ο) επίπεδο, που αποτελεί τον πυρήνα του Κέντρου, οι Εκπρόσωποι Εξυπηρέτησης (Agents) έχουν άμεση επικοινωνία με τους φορολογουμένους και δέχονται αιτήματα, παράπονα, ερωτήματα, υποδείξεις μέσα από διάφορα κανάλια επικοινωνίας. Στην περίπτωση που το περιεχόμενο του αιτήματος περιλαμβάνεται στη Γνωσιακή Βάση του Κ.Ε.Φ., ο Εκπρόσωπος Εξυπηρέτησης απαντά στον πολίτη αμέσως και το αίτημα χαρακτηρίζεται επιλυμένο.

Αν το αίτημα δεν αφορά σε θέμα που περιλαμβάνεται στη Γνωσιακή Βάση και ο Εκπρόσωπος Εξυπηρέτησης δεν είναι σε θέση να το εξυπηρετήσει, προωθείται στο δεύτερο (2ο) επίπεδο εξυπηρέτησης, όπου αναλαμβάνει ένας Ειδικός Θεματικής Περιοχής (Expert). Αν ένα αίτημα εξυπηρετηθεί από τον Ειδικό Θεματικής Περιοχής του δευτέρου (2ου) επιπέδου, η απάντηση καταγράφεται στο σύστημα, για να χρησιμοποιηθεί ως Οδηγός και αποστέλλεται στον συναλλασσόμενο με κάθε πρόσφορο μέσο. Αν το αίτημα είναι ειδικότερο και δεν μπορεί να απαντηθεί από το δεύτερο (2ο) επίπεδο εξυπηρέτησης προωθείται στο τρίτο (3ο) επίπεδο, το οποίο περιλαμβάνει τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες των Γενικών Διευθύνσεων της Α.Α.Δ.Ε. Οι χειριστές είναι και σε αυτή την περίπτωση Ειδικοί Θεματικής Περιοχής (Experts) και διαθέτουν τεχνολογικά βοηθήματα ανάλογα με αυτά του δεύτερου (2ου) επιπέδου. (<https://www.taxheaven.gr/laws/circular/view/id/30885>)

3.4.4 Διαδικασία εξυπηρέτησης αιτημάτων

Η λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου αποτελεί την κύρια δραστηριότητα του Κ.Ε.Φ., καθώς ο μεγαλύτερος όγκος των αιτημάτων των συναλλασσόμενων προέρχεται από αυτό το κανάλι υποστήριξης, το οποίο λειτουργεί τις εργάσιμες ημέρες από 07:30 έως 17:00 και δευτερευόντως από τα ηλεκτρονικά μηνύματα μέσω της εφαρμογής του TAXISnet (Ραμματά κ.α., 2018: 773).

Σύμφωνα με τις διαδικασίες εξυπηρέτησης αιτημάτων του Κ.Ε.Φ. που περιλαμβάνονται αναλυτικά στο Εγχειρίδιο Διαδικασιών του, σε κάθε εισερχόμενο αίτημα αποδίδεται ένας κωδικός αιτήματος που επιτρέπει την παρακολούθησή του, τόσο από τους χειριστές του Κ.Ε.Φ., όσο και από τους συναλλασσόμενους, μέσω της διαδικτυακής πλατφόρμας. Η ταυτότητα του αιτήματος επέχει θέση αριθμού πρωτοκόλλου, ώστε να παρέχεται η δυνατότητα παρακολούθησης της ιστορικότητάς του από τον χειριστή του Κ.Ε.Φ. μέσω της εφαρμογής Διαχείρισης Αιτημάτων.

Το κάθε αίτημα που εξυπηρετείται από το Κ.Ε.Φ. χαρακτηρίζεται με έναν από τους ακόλουθους τύπους προτεραιότητας: χαμηλή, κανονική, υψηλή, κρίσιμη και

χαρακτηρίζεται σε τρεις τύπους ανάλογα με το επίπεδο ταυτοποίησης του συναλλασσόμενου σε: πλήρης ταυτοποίηση, μερική ταυτοποίηση, χωρίς ταυτοποίηση, όπου με βάση τον τύπο ταυτοποίησης μεταβάλλεται η φύση των παρεχόμενων πληροφοριών.

3.4.5 Δείκτες παρακολούθησης απόδοσης του Κ.Ε.Φ.

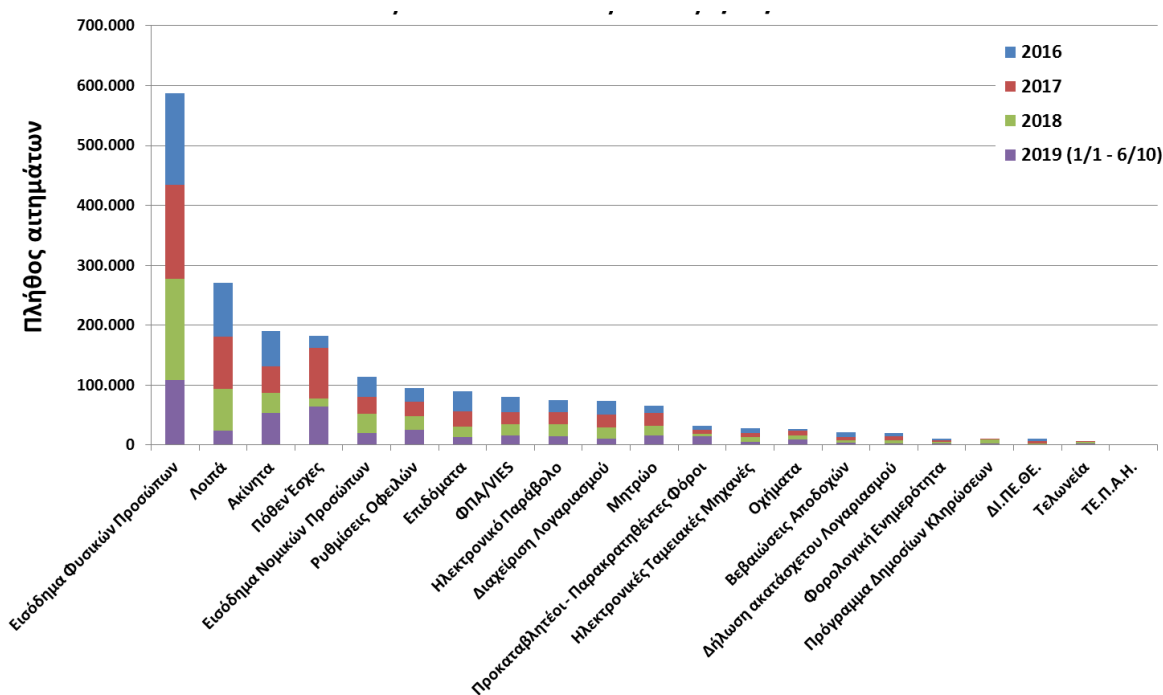
Το Πληροφοριακό Σύστημα του Κ.Ε.Φ. έχει εφαρμογές σχεδιασμένες για την παρακολούθηση λειτουργίας του, χρησιμοποιώντας δείκτες παρακολούθησης του συστήματος και ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Κατηγορία	Δείκτης	Μονάδα Μέτρησης
Γενικοί δείκτες	Συνολικός αριθμός αιτημάτων	Αριθμός αιτημάτων
	Μέσος αριθμός αιτημάτων ανά χρονική περίοδο	Αριθμός αιτημάτων
	Μοναδικά ταυτοποιημένοι συναλλασσόμενοι	Αριθμός συναλλασσόμενων
Δείκτες του όγκου των αιτημάτων	Συνολικός αριθμός αιτημάτων ανά κανάλι	Αριθμός αιτημάτων
	Ποσοστό αιτημάτων ανά κανάλι επικοινωνίας	Ποσοστό
	Πλήθος αιτημάτων που προωθήθηκαν σε επόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης	Αριθμός αιτημάτων
Δείκτες παρακολούθησης της δραστηριότητας του τηλεφωνικού κέντρου (1 ^ο επίπεδο)	Αριθμός των εισερχόμενων κλήσεων	Αριθμός Κλήσεων
	Μέσος αριθμός των εισερχόμενων κλήσεων ανά χρονική περίοδο	Αριθμός Κλήσεων
	Συνολικός χρόνος ομιλίας των εισερχόμενων κλήσεων	Ώρες
	Μέσος χρόνος ομιλίας των εισερχόμενων κλήσεων	Ώρες
	Αριθμός των εξερχόμενων κλήσεων	Αριθμός Κλήσεων
	Μέσος αριθμός των εξερχόμενων κλήσεων ανά χρονική περίοδο	Αριθμός Κλήσεων
	Συνολικός χρόνος ομιλίας των εξερχόμενων κλήσεων	Ώρες
	Μέσος χρόνος ομιλίας των εξερχόμενων κλήσεων	Αριθμός Κλήσεων
	Μέσος χρόνος κλήσης σε αναμονή	Ώρες
	Ποσοστό service level (κλήσεις που απαντήθηκαν μέσα στο χρονικό διάστημα, που έχει καθοριστεί ως στόχος, προς εισερχόμενες στο σύστημα κλήσεις)	Ποσοστό
Δείκτες αποδοτικότητας	Αριθμός κλήσεων που εγκαταλείφθηκαν	Αριθμός Κλήσεων
	Ποσοστό αιτημάτων που «κλείνουν» με το πρώτο τηλεφώνημα	Ποσοστό
	Ποσοστό ολοκλήρωσης στο 1 ^ο επίπεδο	Ποσοστό
	Ποσοστό ολοκλήρωσης στο 2 ^ο επίπεδο	Ποσοστό
Δείκτες παρακολούθησης Εκπροσώπων Εξυπηρέτησης 1 ^{ου} επιπέδου	Ποσοστό ολοκλήρωσης στο 3 ^ο επίπεδο	Ποσοστό
	Μέση διάρκεια κλήσης	Ώρες
	Αριθμός κλήσεων που διεχειρίστηκε το Κ.Ε.Φ. ανά χρονικό διάστημα	Αριθμός κλήσεων
	Ποσοστό κλήσεων που προωθήθηκαν στο 2 ^ο επίπεδο ανά χρονικό διάστημα	Ποσοστό
	Χρόνος ομιλίας	Ώρες
	Χρόνος ολοκλήρωσης	Ώρες
	Χρόνος διαθεσιμότητας	Ώρες
Χρόνος μη διαθεσιμότητας	Ώρες	
Χρόνος χειρισμού κλήσης (ομιλία και	Ώρες	

	ολοκλήρωση)	
	Μέσος χρόνος χειρισμού κλήσης (ομιλία και ολοκλήρωση)	Ώρες
Δείκτες παρακολούθησης Ειδικών Θεματικής Περιοχής 2ου και 3ου επιπέδου	Αριθμός αιτημάτων που έχει δεχθεί το Κ.Ε.Φ. ανά κανάλι επικοινωνίας	Αριθμός αιτημάτων
	Αριθμός αιτημάτων που επίλυσε	Αριθμός αιτημάτων
	Αριθμός αιτημάτων που προωθήθηκαν σε άλλη ομάδα (ίδιου ή διαφορετικού επιπέδου)	Αριθμός αιτημάτων

Πίνακας 3.2: Δείκτες Παρακολούθησης Απόδοσης του Κ.Ε.Φ. (Πηγή: Taxheaven).

Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία που έχουν αναρτηθεί στον ιστότοπο της Α.Α.Δ.Ε. το Κ.Ε.Φ. από το 2016 έως και την 06/10/2019 έχει εξυπηρετήσει 1.991.389 αιτήματα που έχουν υποβάλει 806.634 ταυτοποιημένοι πολίτες. Από αυτά τα αιτήματα το 89,13% έχει ικανοποιηθεί άμεσα, ενώ το ίδιο ακριβώς διάστημα του 1ο επίπεδο του τηλεφωνικού κέντρου δέχθηκε 2.022.041 κλήσεις, το 80,49% των οποίων απαντήθηκε εντός 20 δευτερολέπτων.



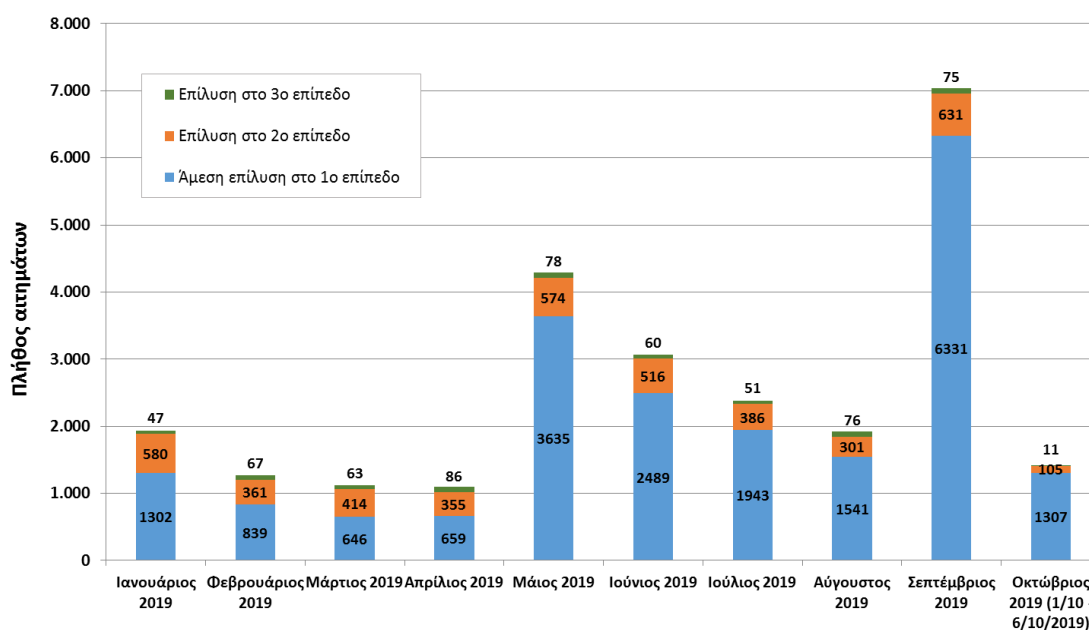
Διάγραμμα 3.1: Ραβδόγραμμα με το πλήθος αιτημάτων που έχει εξυπηρετήσει το Κ.Ε.Φ. ανά θεματική κατηγορία και έτος από το 2016 έως και τις 06/10/2019. (Πηγή: aade.gr).

Το Κ.Ε.Φ. εξυπηρετεί αιτήματα θεματικών κατηγοριών όπως: Εισόδημα Φυσικών και Νομικών Προσώπων, Ακίνητα, Επιδόματα, Ηλεκτρονικό Παράβολο, Ρυθμίσεις Οφειλών, Φορολογική Ενημερότητα, ΦΠΑ/VIES, Μητρώο. Δήλωση ακατάσχετου λογαριασμού, Διαχείριση Λογαριασμού, Βεβαιώσεις Αποδοχών, Προκαταβλητέοι-

Παρακρατηθέντες Φόροι, ΔΙ.ΠΕ.ΘΕ., Πόθεν Έσχες, Ηλεκτρονικές Ταμειακές Μηχανές, Τελωνεία, Πρόγραμμα Δημοσίων Κληρώσεων, Οχήματα, ΤΕ.Π.Α.Η. και λοιπά.

Από το Μάιο έως τις 6/10/2019 το Κ.Ε.Φ. ανταποκρίθηκε σε πάνω από 20.100 αιτήματα εξυπηρέτησης. Το Σεπτέμβριο, μετά την αποστολή ενημερωτικών sms και μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου από την Α.Α.Δ.Ε. σχετικά με τη ρύθμιση των εκατόν είκοσι (120) δόσεων, το Κ.Ε.Φ. δέχθηκε πάνω από 7.000 αιτήματα εξυπηρέτησης, η συντριπτική πλειονότητα των οποίων μέσω του τηλεφωνικού κέντρου. Από το σύνολο των αιτημάτων εξυπηρέτησης, στη θεματική κατηγορία των Ρυθμίσεων (25.529 αιτήματα), το 80,47% των προέρχονται από το τηλεφωνικό κέντρο και μόλις το 2,5% χρειάστηκε να προωθηθεί στο 3ο επίπεδο, δηλαδή στην ειδική ομάδα προγραμματιστών και εφοριακών, για περαιτέρω διευκρινίσεις.

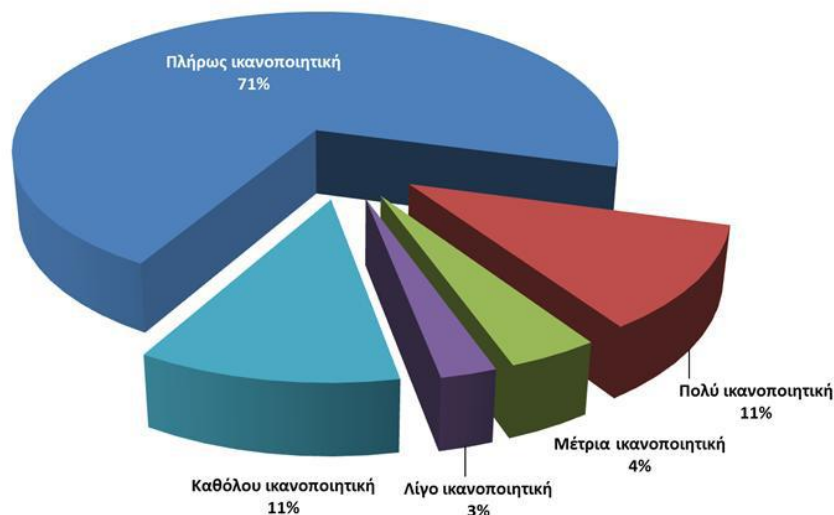
Η μηνιαία κατανομή των αιτημάτων του Κ.Ε.Φ. ανά επίπεδο επίλυσης είναι η εξής:



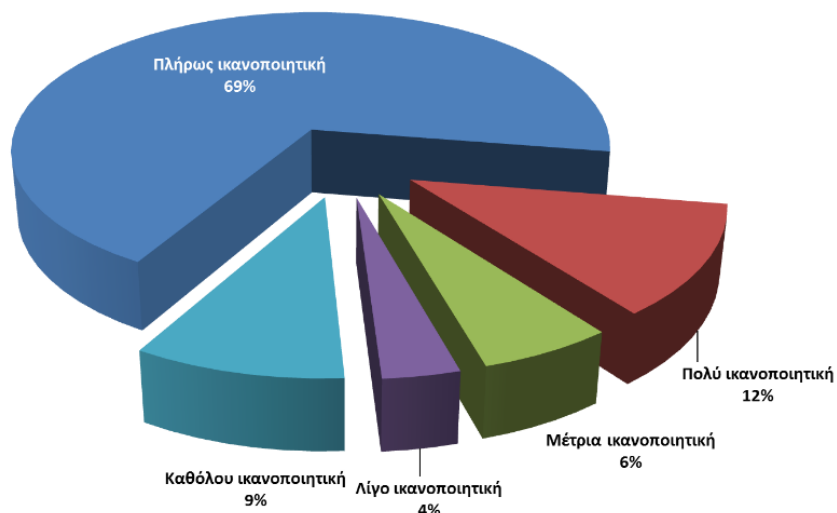
Διάγραμμα 3.2: Ραβδόγραμμα για την επίλυση αιτημάτων για ρυθμίσεις ανά επίπεδο του Κ.Ε.Φ. (Πηγή: aade.gr).

Από το 2018 το Κ.Ε.Φ. καταγράφει και αξιολογεί την ικανοποίηση των φορολογουμένων που επικοινωνούν τηλεφωνικά έχοντας καταγράψει υψηλό επίπεδο ικανοποίησης τόσο ως προς την επίλυση όσο και προς την συμπεριφορά των εκπροσώπων του. Όπως αναφέρεται στους παρακάτω πίνακες, στην έρευνα ικανοποίησης του Κ.Ε.Φ., από την 21/02/2018 έως και την 04/10/2019 έχουν απαντήσει 9.502 φορολογούμενοι, εκ των οποίων το 82% δηλώνουν ικανοποιημένοι με

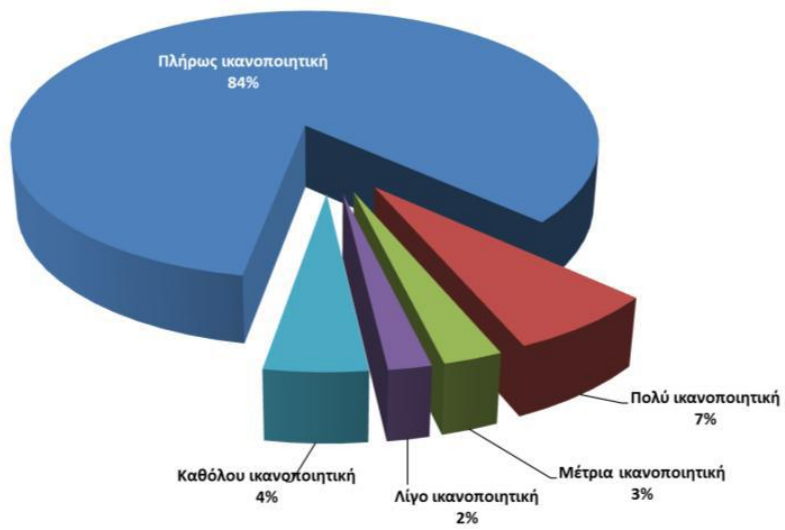
την επάρκεια της απάντησης που έλαβαν, το 81% ικανοποιήθηκαν με την επίλυση του προβλήματός τους και το 91% με τη συμπεριφορά του εκπροσώπου του Κ.Ε.Φ. Επίσης το Κ.Ε.Φ., από το 2018, έχει αναπτύξει και εφαρμόζει Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2015.



Διάγραμμα 3.3: Κυκλικό διάγραμμα για την επάρκεια απάντησης.



Διάγραμμα 3.4: Κυκλικό διάγραμμα για την επίλυση προβλημάτων.



Διάγραμμα 3.5: Κυκλικό διάγραμμα για την συμπεριφορά εκπροσώπου.

Κεφάλαιο 4

Ικανοποίηση του πολίτη και Μοντέλα Μέτρησης Ποιότητας Υπηρεσιών

4.1 Ανθρώπινος παράγοντας και μέτρηση ικανοποίησης πολιτών

Ο όρος «ικανοποίηση (satisfaction)» προέρχεται από την λατινική λέξη *satis* που σημαίνει αρκετά και *facere* που σημαίνει φτιάχνω κάτι (Oliver, 1993). Στην έννοια της «ικανοποίησης» οι Giese and Cote (2000), αναγνωρίζουν ότι η ικανοποίηση του καταναλωτή αποτελεί γνωστική ή συναισθηματική απόκριση, ότι αυτή η απόκριση εστιάζει στις προσδοκίες και στην καταναλωτική εμπειρία του, καθώς επίσης ότι η απόκριση πραγματοποιείται σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή (μετά την επιλογή, μετά την κατανάλωση).

Η ποιότητα των υπηρεσιών συνδέεται με την ικανοποίηση του πελάτη, είναι αποτέλεσμα εμπειρίας κατανάλωσης ή χρήσης ενός προϊόντος/υπηρεσίας και αποτελεί διαδικασία αξιολόγησης σύμφωνα με τις προσδοκίες του πελάτη. Σύμφωνα με τους Looy, Debackere και Andries (2003), η ικανοποίηση προκύπτει από τη διαφορά των προσδοκιών ενός ατόμου για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία μείον των αντιλήψεών του για αυτό. Όταν οι αντιλήψεις αυτές ανταποκρίνονται στις προσδοκίες υπάρχει υψηλή ικανοποίηση. Κατά τους Parasuraman, Berry & Zeithaml (1985), η αξιολόγηση της ποιότητας και κατ' επέκταση η τελική ικανοποίηση εξαρτάται από όλη τη διαδικασία κατά την οποία προσφέρεται η υπηρεσία και όχι μόνο από το τελικό αποτέλεσμα. Τελικά, η ικανοποίηση είναι η μέτρηση για το πόσο μια προσφερόμενη υπηρεσία/προϊόν εκπληρώνει τις προσδοκίες των πελατών/πολιτών, χωρίζοντάς τους σε (Oliver, 1996):

- ενθουσιασμένους πελάτες/πολίτες, των οποίων η προσφερόμενη υπηρεσία ξεπερνά τις προσδοκίες τους,
- ικανοποιημένους πελάτες/πολίτες, των οποίων η προσφερόμενη υπηρεσίας ικανοποιεί τις προσδοκίες τους και σε

- δυσαρεστημένους πολίτες, των οποίων η προσφερόμενη υπηρεσία δεν εκπληρώνει τις προσδοκίες τους.

Επομένως, η ικανοποίηση έχει να κάνει με την αντίληψη των πελατών/πολιτών, η οποία δεν είναι άμεσα διαθέσιμη, αλλά θα πρέπει να μετρηθεί ή να αξιολογηθεί με τη χρήση συγκεκριμένων μεθόδων. Η διαφορά αυτή μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων των πελατών/πολιτών μπορεί να προσδιοριστεί με τη χρήση διαφόρων μοντέλων. Η μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης είναι μια δύσκολη διαδικασία καθώς οι απαιτήσεις των πελατών/πολιτών αλλάζουν συχνά.

4.2 Αντιλαμβανόμενη και προσδοκώμενη ποιότητα υπηρεσιών

Η ποιότητα των υπηρεσιών και η ικανοποίηση του πελάτη/πολίτη είναι δυο έννοιες που δεν μπορούν να οριστούν με ακρίβεια, καθώς ο ορισμός της ποιότητας δεν είναι εφικτός, λόγω αϋλότητας, ετερογένειας, μη διάκρισης μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης, καθώς και λόγω της υποκειμενικότητας του πελάτη/πολίτη (Parasuraman et al. 1985). Οι Bolton and Drew (1991), περιγράφουν την ποιότητα των υπηρεσιών, ως μια τάση που ταυτίζεται αλλά δεν σχετίζεται με την ικανοποίηση. Απορρέει από τη σύγκριση προσδοκιών και αντιλήψεων για την απόδοση της υπηρεσίας. Λόγω της απουσίας αντικειμενικών μέτρων για την εκτίμηση της ποιότητας των υπηρεσιών ενός οργανισμού, η καταλληλότερη προσέγγιση είναι η μέτρηση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας από τον πελάτη/πολίτη. Η αντίληψη του πελάτη/πολίτη ορίζεται ως επιλογή, οργάνωση και ερμηνεία των ερεθισμάτων της αγοράς, σε μια γενικότερη εικόνα (Assael 1995).

Στη σχετική βιβλιογραφία για την ικανοποίηση πελατών, ο όρος «προσδοκίες» αναφέρεται στις προβλέψεις που γίνονται από τους πελάτες για το τι είναι πιθανό να συμβεί κατά τη διάρκεια της συναλλαγής. Στην περίπτωση αυτή, η μέτρηση της ικανοποίησης αφορά τη σύγκριση μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη/πολίτη και το τι τελικά αντιλήφθηκε ότι του παρασχέθηκε. Στη βιβλιογραφία της ποιότητας των υπηρεσιών, ο όρος «προσδοκίες» αναφέρεται στο επίπεδο της σύγκρισης μεταξύ των απαιτήσεων του πελάτη/πολίτη και στην αντιλαμβανόμενη απόδοση της υπηρεσίας (Parasuraman et al. 1985).

4.3 Πλεονεκτήματα και δυσκολίες μέτρησης ικανοποίησης πολιτών

Η μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη/πολίτη έχει τις ρίζες της στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, έχοντας απασχολήσει πολλούς ερευνητές του marketing. Είναι πεπεισμένοι ότι η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών δε βασίζεται μόνο σε εσωτερικά κριτήρια και δείκτες μέτρησης του οργανισμού, αλλά θα πρέπει να υπάρχει και η ανατροφοδότηση του πελάτη/πολίτη. Οι Grigoroudis and Siskos (2010) υποστηρίζουν ότι θα πρέπει να υπάρχουν περισσότερα μέτρα ικανοποίησης πελατών επειδή η ικανοποίηση έχει σχέση με την αντίδραση των πολιτών/πελατών και η ύπαρξη ενός μόνο μέτρου αξιολόγησης δεν μπορεί να εγγυηθεί την παροχή έγκυρης πληροφορίας. Επίσης, με την ύπαρξη περισσότερων μέτρων ικανοποίησης επιτυγχάνεται καλύτερη αξιολόγηση και έλεγχος της αξιοπιστίας των δεδομένων που συλλέχθηκαν.

Η μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη/πολίτη είναι μια δύσκολη διαδικασία, λόγω των συνεχών αλλαγών των απαιτήσεων των πελατών. Βασικά πλεονεκτήματα από τη μέτρηση ικανοποίησης πελατών/πολιτών σύμφωνα με τους Dutca (1995), Naumann and Giel (1995), Czarnecki (1999), είναι τα εξής:

- Οι ίδιοι οι οργανισμοί αντιλαμβάνονται κατά πόσο οι υπηρεσίες τους μπορούν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των πελατών/πολιτών, καθώς επίσης μπορούν να αντλήσουν πληροφορίες για τις επιπτώσεις που έχουν νέες ενέργειες, προσπάθειες και προγράμματα.
- Μετά από συνεχείς και συστηματικές μετρήσεις βελτιώνεται η επικοινωνία με τους πελάτες/πολίτες.
- Εντοπίζονται σημεία τα οποία χρήζουν βελτίωσης, καθώς και εντοπίζονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του οργανισμού.
- Αυξάνεται η παραγωγικότητα των οργανισμών μέσω των κινήτρων που δίδονται στους υπαλλήλους.

Η μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη/πολίτη εκτός από τα πλεονεκτήματα παρουσιάζει και δυσκολίες (Parasuraman et al. 1991).

- Είναι σύνθετη, δηλαδή αποτέλεσμα του μείγματος εμπειριών είτε πριν, είτε μετά, είτε κατά τη διάρκεια της μέτρησης.
- Είναι στατική, μπορεί να αλλάξει άμεσα καθώς νέες εμπειρίες αλλάζουν τα πιθανά επίπεδα ικανοποίησης που μπορούν να επιτευχθούν.

- Η ικανοποίηση εμφανίζεται σε διάφορα, μεταβαλλόμενα και απρόβλεπτα κοινωνικά πλαίσια, καθώς επίσης υπάρχει δυσκολία περιγραφής από τον πελάτη/πολίτη.
- Τα αίτια ικανοποίησης δεν μπορούν να περιγραφούν με ευκολία.
- Υπάρχει περίπτωση να μην γίνει καμιά αλλαγή σε περίπτωση που τα αποτελέσματα είναι θετικά.

4.4 Μοντέλα Μέτρησης Ποιότητας Υπηρεσιών – Το μοντέλο SERVQUAL

Ο προσδιορισμός των παραγόντων της ποιότητας των υπηρεσιών είναι σημαντικός προκειμένου να διευκρινιστεί ο τρόπος μέτρησης, ο έλεγχος και η βελτίωση της αντίληψης των πελατών για την ποιότητα υπηρεσιών (Johnston 1995).

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την ποιότητα υπηρεσιών είναι πολύπλοκοι και οδηγούν στην ανάπτυξη πολυδιάστατων μοντέλων, τα οποία κατηγοριοποιήθηκαν σε δύο θεωρητικές σχολές:

α) τη σχολή Βόρειας Αμερικής με κυριότερους εκφραστές τους Parasuraman, Zeithaml και Berry και

β) τη Σκανδιναβική – Ευρωπαϊκή σχολή με κυριότερο εκφραστή τον Grönroos.

Σύμφωνα με τους Grigoroudis & Siskos, (2002), ορισμένα από τα βασικότερα μοντέλα και μέθοδοι μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών/πολιτών αναφέρονται παρακάτω:

- Στατιστικές μέθοδοι: περιγραφική στατιστική, ανάλυση παλινδρόμησης, παραγοντική ανάλυση.
- Προσέγγιση με βάση την ποιότητα: βραβεία Malcolm Baldrige, ευρωπαϊκό πρότυπο ποιότητας, μοντέλο ServQual.
- Ανάλυση της συμπεριφοράς των καταναλωτών: μοντέλο διάψευσης προσδοκιών, θεωρία κινήτρων.
- Άλλες προσεγγίσεις: πιστότητα πελάτη, μοντέλο Fornell.

Στην σχολή της Βόρειας Αμερικής κυριαρχεί το μοντέλο ποιότητας υπηρεσιών SERVQUAL – SQ, των Parasuraman Zeithaml και Berry (1985), καθώς η ποιότητα υπηρεσιών αξιολογείται από την διαφορά μεταξύ της αντιλαμβανόμενης υπηρεσίας, (όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης) με την προσδοκία του πελάτη για την υπηρεσία αυτή. Έτσι, όσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά, τόσο καλύτερη είναι η ποιότητα

υπηρεσιών και αντιστρόφως. Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη του βασίστηκε σε πέντε (5) διαστάσεις και βαθμολογούνται μέσω είκοσι δύο (22) τυποποιημένων ερωτήσεων σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών. Οι διαστάσεις αυτές είναι οι ακόλουθες πέντε:

Αξιοπιστία (reliability): ο οργανισμός/επιχείρηση τηρεί τις υποσχέσεις της προς τον πελάτη και παρέχει την υπηρεσία με ακρίβεια και με συνέπεια.

Διασφάλιση (assurance): η συμπεριφορά των εργαζομένων δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας και εμπιστοσύνης του πελάτη στην επιχείρηση.

Υλικά Στοιχεία (tangibles): το σύνολο της υλικοτεχνικής υποδομής και του εξοπλισμού που χρησιμοποιείται.

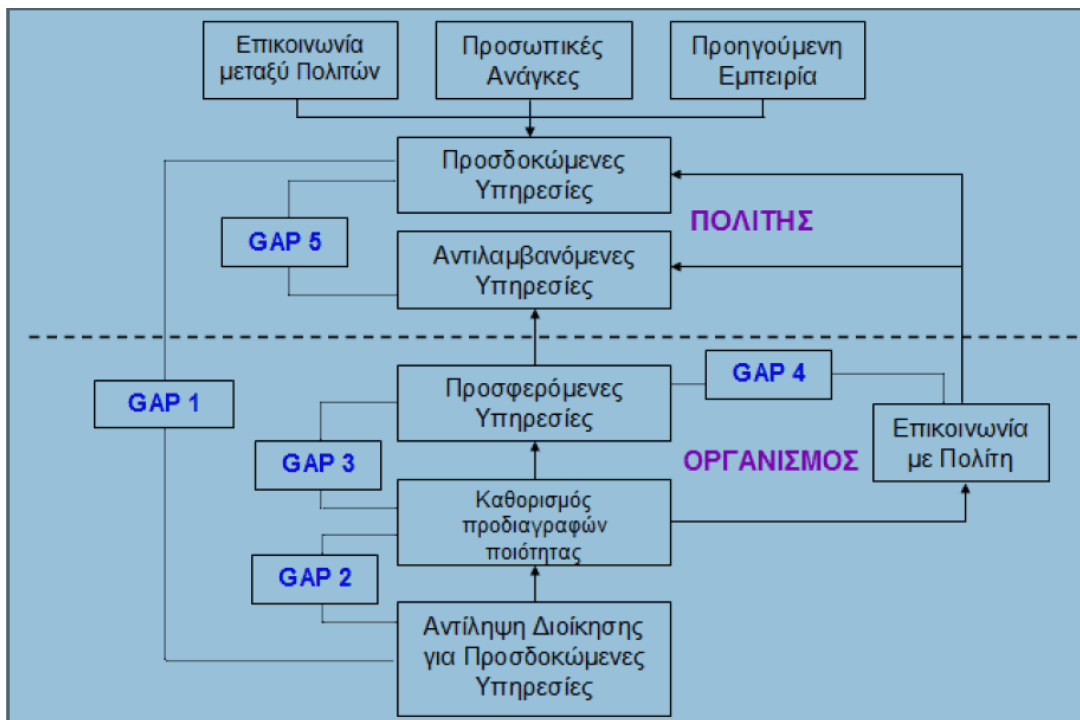
Κατανόηση (empathy): ο οργανισμός/επιχείρηση κατανοεί τα προβλήματα του πελάτη και παρέχει την υπηρεσία με σκοπό το μέγιστο δυνατό όφελος του, αντιμετωπίζοντας εξατομικευμένα κάθε πελάτη/πολίτη.

Ανταπόκριση (responsiveness): οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν τους πελάτες και να ανταποκριθούν άμεσα στα αιτήματά τους.

Οι Nagel & Cilliers (1990) υποστηρίζουν πως για να βελτιωθεί η αντιλαμβανόμενη ποιότητα της υπηρεσίας θα πρέπει το μέγεθος των χασμάτων να μικρύνει και ιδανικά να «κλείσει».

4.4.1 Τα χασμάτα (gaps) του μοντέλου Servqual

Οι Parasuraman, Zeithalm & Berry (1985) παρουσίασαν αρχικά ένα εννοιολογικό μοντέλο για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών, με στόχο την ανάδειξη των χασμάτων (gaps) υπάρχουν ανάμεσα στην παρεχόμενη από τη Διοίκηση υπηρεσία και στο πώς αντιλαμβάνονται οι πελάτες την υπηρεσία αυτή. Το μοντέλο ανάλυσης των πέντε (5) χασμάτων που περιγράφονται παρακάτω, περιγράφει τις αιτίες που επηρεάζουν αρνητικά τις αντιλήψεις των πελατών και δυσκολεύουν έναν οργανισμό/επιχείρηση να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες (Parasuraman Zeithaml και Berry, 1985).



Πίνακας 4.1: Μοντέλο SERVQUAL (Πηγή: Parasuraman et al. 1985).

Χάσμα 1: Μεταξύ των προσδοκιών του πολίτη/πελάτη και του πώς αντιλαμβάνεται η Διοίκηση της υπηρεσίας τις προσδοκίες του πολίτη.

Τα στελέχη του οργανισμού/ επιχείρησης αδυνατούν να αντιληφθούν τις προσδοκίες του πελάτη/πολίτη, με αποτέλεσμα να μην παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες.

Χάσμα 2: Μεταξύ του πώς αντιλαμβάνεται η Διοίκηση της υπηρεσίας τις προσδοκίες του πολίτη και των προδιαγραφών ποιότητας εντός της υπηρεσίας.

Η Διοίκηση αντιλαμβάνεται τις προσδοκίες του πελάτη/πολίτη αλλά δεν μπορεί να τις μετατρέψει σε ανάλογες προδιαγραφές ποιότητας.

Χάσμα 3: Μεταξύ των προδιαγραφών ποιότητας εντός της υπηρεσίας και της εξυπηρέτησης του πολίτη.

Όταν οι υπηρεσίες που παρέχει ο οργανισμός/ επιχείρηση είναι κατώτερες των προσδοκιών πελατών/πολιτών. Οφείλονται κυρίως σε ανεπαρκή εκπαίδευση του προσωπικού, ακατάλληλο σύστημα ενδοϋπηρεσιακού ελέγχου, αδιαφορία του προσωπικού, έλλειψη ομαδικότητας ή/και ανεπαρκή τεχνολογικά μέσα.

Χάσμα 4: Μεταξύ εξυπηρέτησης του πολίτη και εξωτερικής επικοινωνίας.

Όταν ο οργανισμός/επιχείρηση παρέχει υπηρεσίες κατώτερες από αυτές που υπόσχεται. Αναφέρεται στις επικοινωνιακές ενέργειες του οργανισμού/επιχείρησης προς τους πελάτες και στο τι αυτοί αντιλαμβάνονται ότι έλαβαν. Αυτό οφείλεται στην

ελλιπή ενδοϋπηρεσιακή επικοινωνία και στην τάση να γίνονται υπερβολικές δεσμεύσεις από μέρους της Υπηρεσίας.

Χάσμα 5: Μεταξύ βαθμού ικανοποίησης και προσδοκιών του πολίτη.

Οφείλεται σε πολλούς παράγοντες όπως η ιδιαιτερότητα του κάθε πολίτη, ενδοϋπηρεσιακές λειτουργικές και οργανωτικές αδυναμίες, η/και περιγραφές και προτροπές άλλων πολιτών που είχαν προηγούμενη επαφή με την υπηρεσία.

Το πέμπτο χάσμα αποτελεί συνάρτηση των προηγούμενων χάσμάτων, οπότε η μείωση της απόστασης μεταξύ των αντιλήψεων και των προσδοκιών εξαρτάται από την εξάλειψη των αιτιών που δημιουργούν τα προηγούμενα χάσματα.

$$\text{GAP5} = f(\text{GAP1}, \text{GAP2}, \text{GAP3}, \text{GAP4}).$$

4.4.2 Αδυναμίες του μοντέλου SERVQUAL

Το μοντέλο SERVQUAL, ως εργαλείο μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών, παρουσιάζει αρκετές αδυναμίες, για τις οποίες έχει υποστεί κριτική (Caruana et al 2000). Η κάθε επιχείρηση/οργανισμός παροχής υπηρεσιών έχει τις ιδιαιτερότητές του, οπότε θα πρέπει το μοντέλο να προσαρμοστεί και να τροποποιηθεί σύμφωνα με αυτές. Σύμφωνα με τους Santos et al (2015), αφού γίνει η παραγοντική ανάλυση του μοντέλου, δεν μπορεί να επιβεβαιωθεί πάντα η κλίμακα Servqual, με αποτέλεσμα να μην προκύπτουν πάντα οι ίδιες διαστάσεις ποιότητας. Άλλωστε ο αριθμός των διαστάσεων της ποιότητας εξαρτάται από τον κλάδο που ανήκει η υπηρεσία, καθώς επίσης ο αριθμός και το είδος των διαστάσεων εξαρτάται από την εθνικότητα και τα πιστεύω των ερωτηθέντων (Athanasopoulos, 2001).

Με την άποψη ότι η ικανοποίηση των πελατών/πολιτών μιας επιχείρησης/οργανισμού παροχής υπηρεσιών προκύπτει από τη σύγκριση μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων του πελάτη για την παρεχόμενη υπηρεσία (Parasuraman et al., 1985) συγκλίνουν πολλοί ερευνητές, όμως υπάρχει και η άποψη ότι όταν οι προσδοκίες αξιολογούνται κατά τη διάρκεια της απολαβής της υπηρεσίας ή και μετά, τότε δεν αξιολογούνται οι προσδοκίες αλλά το αποτέλεσμα της απόδοσης της υπηρεσίας. Έτσι η λήψη της υπηρεσίας επηρεάζει τις προσδοκίες του πελάτη/πολίτη και η μετέπειτα σύγκριση με τις αντιλήψεις μπορεί να οδηγήσει σε λάθος συμπεράσματα (Santos et al., 2015).

Επίσης, οι Santos et al. (2015) υποστηρίζουν ότι η καλύτερη εκτίμηση της συνολικής ποιότητας των υπηρεσιών προκύπτει μόνο από τις αντιλήψεις παρά από το χάσμα μεταξύ προσδοκιών και αντιλαμβανόμενης ποιότητας. Μια άλλη ουσιαστική

αιτία απόκλισης που εντοπίζεται στις απαντήσεις των ερωτηθέντων μπορεί να προσδιοριστεί στην ερμηνεία των ερωτήσεων και στο πως ο πελάτης/πολίτης που ερωτάται αντιλαμβάνεται την έννοια της προσδοκίας και της αντίληψης.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

Κεφάλαιο 5

Μεθοδολογία και σχεδιασμός έρευνας

5.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι ο προσδιορισμός του βαθμού ικανοποίησης των πολιτών που συναλλάσσονται με το Κ.Ε.Φ. της Α.Α.Δ.Ε., καθώς οι πολίτες που έρχονται σε επαφή με μια δημόσια υπηρεσία είναι οι καταλληλότεροι για να την κρίνουν. Συμμετέχουν στη διαδικασία παραγωγής της υπηρεσίας και είναι άμεσοι αποδέκτες του τελικού αποτελέσματός της. Θα εξεταστεί το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πολίτες που κάνουν χρήση των υπηρεσιών του Κ.Ε.Φ. από την εξυπηρέτηση που λαμβάνουν. Η μέτρηση της προσδοκώμενης και αντιλαμβανόμενης ποιότητας οδηγεί στην ανάδειξη των δυνατών και αδύνατων σημείων του Κ.Ε.Φ. σύμφωνα με ό,τι δηλώνουν οι συναλλασσόμενοι.

Οι αντικειμενικοί σκοποί της εργασίας είναι αν εξεταστούν στο Κ.Ε.Φ.:

α) ποιος είναι συνολικά ο βαθμός ικανοποίησης των συναλλασσόμενων από τις υπηρεσίες του Κ.Ε.Φ.,

β) ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες διαμόρφωσης της ικανοποίησης των συναλλασσόμενων,

γ) ποια είναι η συνολική ικανοποίηση ανά διάσταση και ανά παράγοντα,

δ) ποια είναι η συνολική προσδοκία και αντίληψη των πολιτών ανά διάσταση και ανά παράγοντα,

ε) ποιος είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας ικανοποίησης για τους συναλλασσόμενους,

στ) σε ποιους τομείς του Κ.Ε.Φ. κρίνουν οι συναλλασσόμενοι ότι χρειάζεται βελτίωση.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία για τη διερεύνηση της ικανοποίησης των αποδεκτών των υπηρεσιών που προσφέρει το Κ.Ε.Φ. της Α.Α.Δ.Ε., επιλέχθηκε η εφαρμογή ποσοτικής έρευνας με τη χρήση του ερωτηματολογίου SERVQUAL, και της επταβάθμιας κλίμακας Likert για τις απαντήσεις. Η ποσοτική προσέγγιση κρίθηκε καταλληλότερη έναντι

των υπολοίπων, διότι σύμφωνα με τους Cohen, Manion, & Morrison (2008) τα αποτελέσματα που προκύπτουν είναι μετρήσιμα, μπορούν να ερμηνευτούν μέσω στατιστικής επεξεργασίας, χαρακτηρίζονται από αντικειμενικότητα και από έλλειψη μεροληψίας από την πλευρά του ερευνητή.

Σύμφωνα με τους Γρηγορούδη και Σίσκο (2000), οι ποσοτικές έρευνες ικανοποίησης έχουν ως βασικό στόχο την εξαγωγή συγκεκριμένων μέτρων της ικανοποίησης των πελατών/πολιτών, τα οποία βασίζονται σε στατιστικά αξιόπιστα δεδομένα. Με αυτόν τον τρόπο είναι υπό συνθήκες δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας στο σύνολο του πληθυσμού της πελατειακής βάσης. Χαρακτηριστικά των ποσοτικών μεθόδων είναι (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000):

α) για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιείται ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, ενώ αποφεύγονται οι ανοικτές ερωτήσεις,

β) το μέγεθος της πληροφορίας που συλλέγεται είναι μικρό ενώ το δείγμα μεγάλο,

γ) τα αποτελέσματα των ποσοτικών ερευνών βασίζονται σε μοντέλα ποσοτικής ανάλυσης,

δ) είναι δυνατή η μέτρηση της αλλαγής της στάσης και των απόψεων των πελατών κατά την διάρκεια του χρόνου.

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορούσαν να αποτελέσουν ένα καλό εργαλείο για να διαπιστώσει η υπηρεσία, πού υστερεί και πώς μπορεί να βελτιώσει τα αδύνατα σημεία της.

Τα βήματα που ακολουθήθηκαν για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας στηρίχτηκαν στο πλαίσιο εργασίας που προτείνεται από τους Cowles & Nelson (2015):

α) Μελέτη σχετικής βιβλιογραφίας: η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας παρουσιάστηκε αναλυτικά στο Μέρος Α της παρούσης εργασίας.

β) Επιλογή μεθόδου: αφορά στην επιλογή της ομάδας – στόχου, την επιλογή του δείγματος και τη μέθοδο συλλογής δεδομένων. Ως ομάδα – στόχο της έρευνας επιλέχθηκαν πολίτες οι οποίοι έχουν συναλλαγή με το Κ.Ε.Φ. έστω και μία φορά από τη λειτουργία του. Επιδιώχθηκε η συγκέντρωση απαντήσεων από όλες τις ηλικιακές, μορφωτικές και επαγγελματικές ομάδες. Επίσης, το ερωτηματολόγιο εστάλη στο Οικονομικό Επιμελητήριο Ελλάδος (Ο.Ε.Ε.), καθώς και στα 16 Περιφερειακά Τμήματά του, για τον εντοπισμό δείγματος σχετικό με τις υπηρεσίες που παρέχει το Κ.Ε.Φ. Όπως αναφέρεται παραπάνω, η μέθοδος συλλογής δεδομένων που επιλέχθηκε είναι η ποσοτική με την βοήθεια κατάλληλα διαμορφωμένου ερωτηματολογίου.

γ) Συλλογή δεδομένων: η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε από 22/02/2020 έως 11/03/2020. Απεστάλησαν 272 ερωτηματολόγια σε συναλλασσόμενους, φορολογούμενους πολίτες και συγκεντρώθηκαν συμπληρωμένα 162 συνολικά.

δ) Ανάλυση δεδομένων: μετά την συγκέντρωση των ερωτηματολογίων ακολούθησε η ανάλυσή τους. Για την στατιστική ανάλυση των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS 20 (Statistical Package for Social Sciences), όπου υπολογίστηκαν τα ποσοστά της κάθε απάντησης, οι μέσοι όροι, οι διάμεσοι, η τυπική απόκλιση και η επικρατούσα τιμή. Επίσης, υπολογίστηκαν τα χάσματα μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων των συμμετεχόντων στην έρευνα, καθώς και οι μέσοι όροι τους. Για την καλύτερη παρουσίαση των αποτελεσμάτων, εξήχθησαν από τις απαντήσεις σχετικοί πίνακες και διαγράμματα.

5.2 Ερευνητικό Εργαλείο Μέτρησης

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, για τη διερεύνηση της ικανοποίησης των πολιτών που ήρθαν σε επαφή με το Κ.Ε.Φ. της Α.Α.Δ.Ε., χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο προέκυψε από το ερευνητικό εργαλείο SERVQUAL των Parasuraman et al. (1988) και παρατίθεται στο Παράρτημα Ι. Η έρευνα διεξήχθη με τη μέθοδο της δειγματοληψίας ευκολίας ή συμπτωματική δειγματοληψία. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε απαρτίζεται ουσιαστικά από τρία μέρη και είναι έτσι δομημένο, ώστε να διασφαλίζει την ανωνυμία των συμμετεχόντων.

Το πρώτο μέρος σχετίζεται με δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, η επαγγελματική και οικονομική κατάσταση, με σκοπό τη διαμόρφωση του προφίλ τους.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 44 ερωτήσεις του μοντέλου SERVQUAL, οι οποίες αξιολογούν την ικανοποίηση των συναλλασσόμενων με το Κ.Ε.Φ. στις πέντε (5) βασικές διαστάσεις του εργαλείου (Αξιοπιστία, Διασφάλιση, Υλικά Στοιχεία, Κατανόηση, Ανταπόκριση,) και είναι χωρισμένο σε δύο τμήματα. Το πρώτο τμήμα αφορά 22 ερωτήσεις που σχετίζονται με τις αντιλήψεις των ερωτηθέντων από τις συναλλαγές τους με το Κ.Ε.Φ. και το δεύτερο αφορά 22 ερωτήσεις που σχετίζονται με τις προσδοκίες των ερωτηθέντων για τις παρεχόμενες υπηρεσίες του Κ.Ε.Φ. Προκειμένου να γίνει αντιληπτή από τους ερωτηθέντες αυτή η διαφορά (μεταξύ αντίληψης και προσδοκίας) στις διατυπώσεις των ερωτήσεων συμπεριλήφθηκε η λέξη «πρέπει». Οι ερωτήσεις τροποποιήθηκαν έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στον οργανισμό που αναφέρονται.

Η απάντηση στις ερωτήσεις αυτές έγινε με τη χρήση βάσης της επταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert. όπου το (1) αντιστοιχούσε στην επιλογή «Διαφωνώ απόλυτα» και το (7) στην επιλογή «Συμφωνώ απόλυτα», χωρίς ενδιάμεσο χαρακτηρισμό στους

βαθμούς της κλίμακας από το (2) έως το (6), με τρόπο ανάλογο του βασικού εφαρμοζόμενου μοντέλου SERVQUAL. Επισημαίνεται ότι οι ενδιάμεσοι βαθμοί της κλίμακας χαρακτηρίζονται ως εξής: (2) «Διαφωνώ», (3) «Μάλλον διαφωνώ», (4) «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», (5) «Μάλλον συμφωνώ», (6) «Συμφωνώ».

Προστέθηκαν δύο επιπλέον ερωτήσεις που ζητούν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να εκτιμήσουν το συνολικό επίπεδο ποιότητας και τον συνολικό βαθμό ικανοποίησής τους από το Κ.Ε.Φ. με βάση την επτάβαθμη κλίμακα τύπου Likert, καθώς και ακόμη μία ερώτηση που μετράει πόσες φορές εξυπηρετήθηκαν από το Κ.Ε.Φ. Οι ερωτήσεις αυτές χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο της εγκυρότητας της έρευνας.

Προηγήθηκε η πιλοτική διανομή του ερωτηματολογίου σε 10 αποδέκτες, ώστε να εξακριβωθεί ότι δεν περιείχε ασάφειες, γλωσσικά λάθη ή ερωτήσεις που έφερναν τον ερωτώμενο σε δύσκολη θέση, αν ήταν κατανοητό και δεν κούραζε τον ερωτώμενο, καθώς επίσης, μετρήθηκε ο απαιτούμενος χρόνος συμπλήρωσής του (6 έως 10 λεπτά). Δεν προέκυψε πρόβλημα στην κατανόηση των ερωτημάτων, παρά μόνο συντακτικά θέματα τα οποία και διορθώθηκαν.

Στην προκειμένη περίπτωση, η αντιστοιχία ερωτημάτων των διαστάσεων έχει ως εξής:

A) Για το μέρος του ερωτηματολογίου που αφορά σε ερωτήματα σχετικά με τις αντιλήψεις των ερωτηθέντων:

Αξιοπιστία: ερωτήματα 1 έως και 5

Διασφάλιση: ερωτήματα 6 έως και 10

Υλικά Στοιχεία: ερωτήματα 11 έως και 13

Κατανόηση: ερωτήματα 14 έως και 18

Ανταπόκριση: ερωτήματα 19 έως και 22

B) Για το μέρος του ερωτηματολογίου που αφορά σε ερωτήματα σχετικά με τις προσδοκίες των ερωτηθέντων:

Αξιοπιστία: ερωτήματα 1 έως και 5

Διασφάλιση: ερωτήματα 6 έως και 10

Υλικά Στοιχεία: ερωτήματα 11 έως και 13

Κατανόηση: ερωτήματα 14 έως και 18

Ανταπόκριση: ερωτήματα 19 έως και 22

Στην παρούσα έρευνα, βάση του τρόπου που δομήθηκε το ερωτηματολόγιο και του τρόπου που απεικονίστηκε η κλίμακα αξιολόγησης των στοιχείων για την ποιότητα,

τα χάρματα της μεθόδου SERVQUAL για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών δημιουργούνται από τη σχέση της διαφοράς:

Χάρμα = Προσδοκία – Αντίληψη.

5.3 Πληθυσμός, δείγμα και μεταβλητές ανάλυσης

Πληθυσμός

Στην παρούσα έρευνα ο πληθυσμός αποτελείται από πολίτες που έχουν συναλλαγή με το Κ.Ε.Φ. με οποιοδήποτε κανάλι επικοινωνίας, τουλάχιστον μία φορά από την έναρξη της λειτουργίας του. Οι δυνατοί τρόποι επικοινωνίας που δύναται να εξυπηρετήσει το Κ.Ε.Φ. είναι τηλέφωνο, μηνύματα, μέσω ιστοσελίδας (διαδικτυακή πλατφόρμα), άμεσα μηνύματα (chat), SMS, ηλεκτρονικά μηνύματα (e-mail), τηλεομοιοτυπία (FAX) και παραδοσιακό ταχυδρομείο μέσω της διασύνδεσής του με το σύστημα διαχείρισης εγγράφων και πρωτοκόλλου που χρησιμοποιεί η Α.Α.Δ.Ε. (Δ.ΟΡΓ.Α 1063301 ΕΞ2019/25 Απριλίου 2019 - ΦΕΚ: Β' 1773/21-05-2019).

Δείγμα

Για την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε η μέθοδος της δειγματοληψίας ευκολίας, καθώς ο πληθυσμός ήταν αρκετά μεγάλος και δεν υπήρχε πρόσβαση σε δεδομένα του Κ.Ε.Φ. λόγω της προστασίας των προσωπικών δεδομένων των συναλλασσόμενων. Εφαρμόστηκε επιλεκτική δειγματοληψία σε άτομα του πληθυσμού τα οποία ήταν διαθέσιμα, με προσπάθεια να συγκεντρωθεί ένας ικανοποιητικός αριθμός απαντήσεων.

Απαντήθηκαν τα ερωτηματολόγια και από τα δυο φύλα, από όλες τις ηλικιακές, εκπαιδευτικές και μορφωτικές ομάδες, από ιδιώτες και επαγγελματίες. Επίσης, έγινε μια προσπάθεια να εντοπιστεί πληθυσμός που να είναι σχετικός με τα αντικείμενα που εξυπηρετεί το Κ.Ε.Φ., όπως για παράδειγμα λογιστές ή οικονομολόγοι. Για το λόγο αυτό το ερωτηματολόγιο εστάλη στο Οικονομικό Επιμελητήριο Ελλάδος (Ο.Ε.Ε.), καθώς και στα 16 Περιφερειακά Τμήματά του, όπου συλλέχθηκαν 162 ερωτηματολόγια.

Μεταβλητές

Όπως αναφέρθηκε, η έρευνα δομήθηκε με βάσει τις 5 διαστάσεις του μοντέλου SERVQUAL, την αξιοπιστία (5 ερωτήσεις), την διασφάλιση (5 ερωτήσεις), τα υλικά στοιχεία (3 ερωτήσεις), την κατανόηση (5 ερωτήσεις) και την ανταπόκριση (4 ερωτήσεις). Για κάθε ερώτηση υπάρχουν 2 απαντήσεις, μία που αφορά την αντίληψη και μία που αφορά την προσδοκία του συναλλασσόμενου.

Παρακάτω, παρουσιάζεται η κωδικοποίηση των μεταβλητών μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών του Κ.Ε.Φ. που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα εργασία για την ανάλυση των στοιχείων του ερωτηματολογίου:

Αξιοπιστία	<p>Τήρηση των υποσχέσεων σε ότι αφορά την παροχή της υπηρεσίας. Αληθινό ενδιαφέρον για την επίλυση των προβλημάτων. Η σωστή και από την πρώτη φορά παροχή της υπηρεσίας. Παροχή της υπηρεσίας στον προκαθορισμένο χρόνο. Η τήρηση των προβλεπόμενων, χωρίς λάθη και παραλείψεις.</p>
Διασφάλιση	<p>Έμπνευση εμπιστοσύνης. Αίσθημα ασφάλειας. Ευγένεια συμπεριφοράς. Χειρισμός των υποθέσεων με υπευθυνότητα. Απαραίτητες γνώσεις.</p>
Υλικά στοιχεία	<p>Ικανοποίηση από τον αριθμό καναλιών που προσφέρονται για επικοινωνία. Ευκολία πρόσβασης μέσω των καναλιών επικοινωνίας. Διαθεσιμότητα των υπαλλήλων.</p>
Κατανόηση	<p>Εξατομικευμένη προσοχή. Κατάλληλο ωράριο λειτουργίας για την εξυπηρέτηση του συνόλου. Προσωπικό ενδιαφέρον. Σκοπός το μέγιστο δυνατό συμφέρον. Κατανόηση των εξατομικευμένων αναγκών των συναλλασσόμενων.</p>
Ανταπόκριση	<p>Πληροφόρηση του ακριβούς χρόνου παροχής της υπηρεσίας. Άμεση εξυπηρέτηση. Προθυμία. Χειρισμός των υποθέσεων με ισότητα και χωρίς διακρίσεις.</p>

Πίνακας 5.1: Κωδικοποίηση των μεταβλητών μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών.

Κεφάλαιο 6

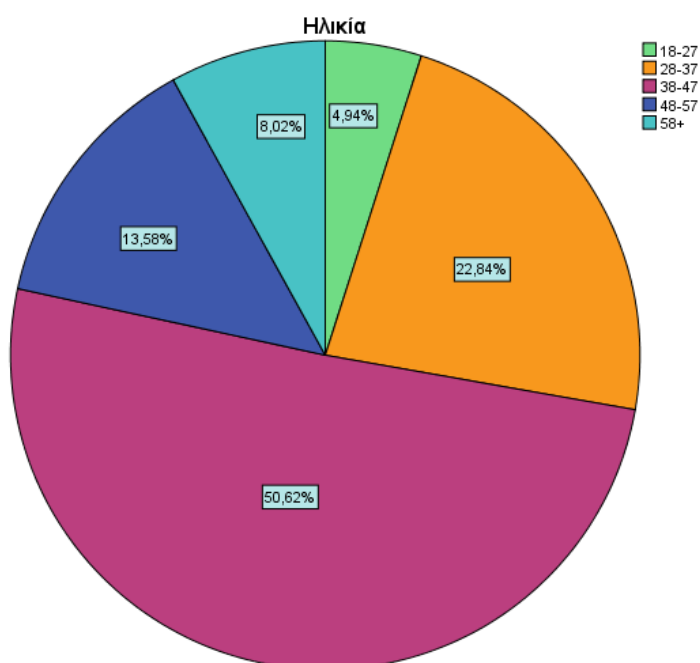
Ανάλυση δεδομένων και αποτελέσματα

6.1 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος της έρευνας

Το δημογραφικό προφίλ του δείγματος παρουσιάζεται στους Πίνακες 6.1 – 6.5 και τα Διαγράμματα 6.1 – 6.5.

Ηλικία				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18-27	8	4,9	4,9	4,9
28-37	37	22,8	22,8	27,8
38-47	82	50,6	50,6	78,4
48-57	22	13,6	13,6	92,0
58+	13	8,0	8,0	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά: Ηλικία.

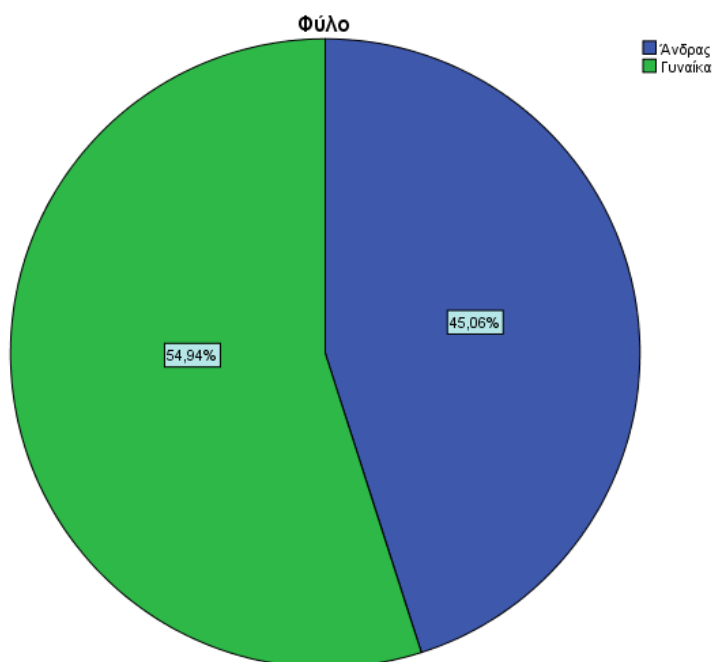


Διάγραμμα 6.1: Κυκλικό διάγραμμα δημογραφικών χαρακτηριστικών: Ηλικία.

Παρατηρείται πως το 73,5% των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι μεταξύ 28 και 47 ετών.

Φύλο				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας	73	45,1	45,1	45,1
Valid Γυναίκα	89	54,9	54,9	100,0
Total	162	100,0	100,0	

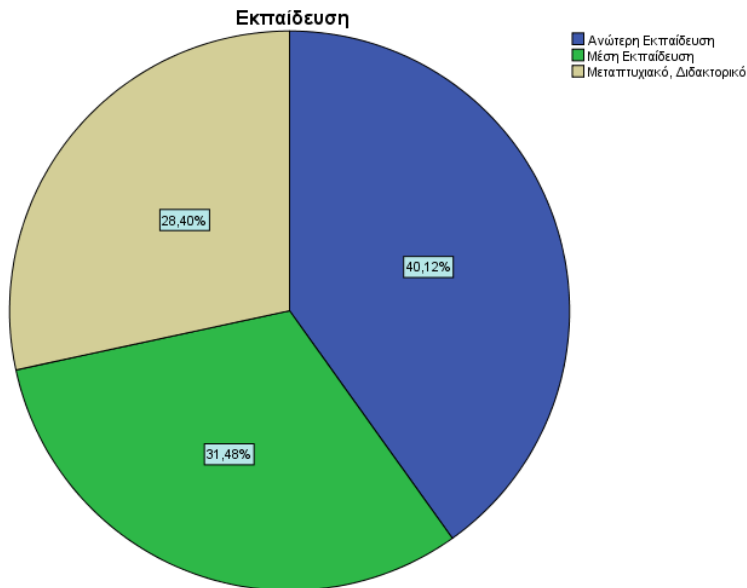
Πίνακας 6.2: Δημογραφικά χαρακτηριστικά: Φύλο.



Διάγραμμα 6.2: Κυκλικό διάγραμμα δημογραφικών χαρακτηριστικών: Φύλο. Παρατηρείται πως συμμετείχαν περισσότερες γυναίκες από ό,τι άντρες.

Εκπαίδευση				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μέση Εκπαίδευση	51	31,5	31,5	71,6
Valid Ανώτατη Εκπαίδευση	65	40,1	40,1	40,1
Valid Μεταπτυχιακό, Διδακτορικό	46	28,4	28,4	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.3: Δημογραφικά χαρακτηριστικά: Εκπαίδευση.



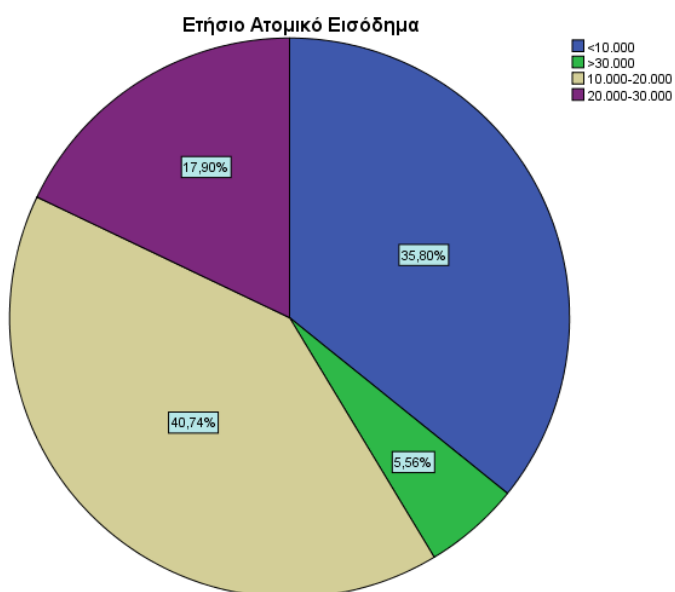
Διάγραμμα 6.3: Κυκλικό διάγραμμα δημογραφικών χαρακτηριστικών: Εκπαίδευση.

Παρατηρείται πως το 68,5% των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι απόφοιτοι ΑΕΙ.

Ετήσιο Ατομικό Εισόδημα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<10.000	58	35,8	35,8	35,8
10.000-20.000	66	40,7	40,7	82,1
Valid 20.000-30.000	29	17,9	17,9	100,0
>30.000	9	5,6	5,6	41,4
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.4: Δημογραφικά χαρακτηριστικά: Ατομικό Εισόδημα.

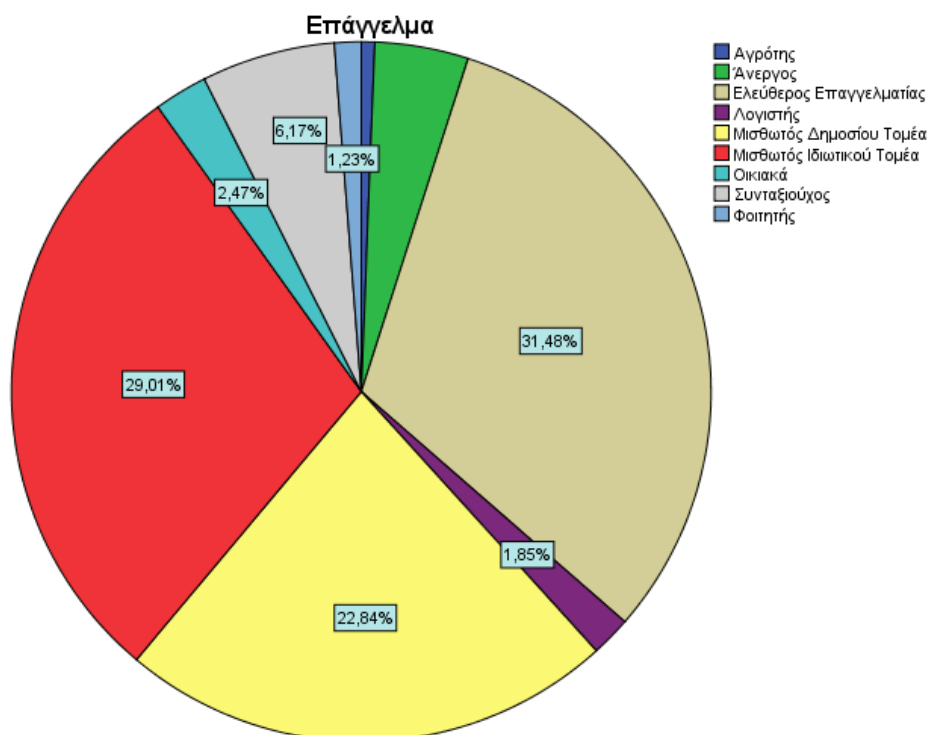


Διάγραμμα 6.4: Κυκλικό διάγραμμα δημογραφικών χαρακτηριστικών: Ατομικό Εισόδημα.

Παρατηρείται πως το 76,5% των συμμετεχόντων στην έρευνα έχουν ετήσιο ατομικό εισόδημα μεταξύ 0 και 20.000 ευρώ.

Επάγγελμα				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Αγρότης	1	,6	,6	,6
Άνεργος	7	4,3	4,3	4,9
Ελεύθερος Επαγγελματίας	51	31,5	31,5	36,4
Λογιστής	3	1,9	1,9	38,3
Μισθωτός Δημοσίου Τομέα	37	22,8	22,8	61,1
Μισθωτός Ιδιωτικού Τομέα	47	29,0	29,0	90,1
Οικιακά	4	2,5	2,5	92,6
Συνταξιούχος	10	6,2	6,2	98,8
Φοιτητής	2	1,2	1,2	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.5: Δημογραφικά χαρακτηριστικά: Επάγγελμα.



Διάγραμμα 6.5: Κυκλικό διάγραμμα δημογραφικών χαρακτηριστικών: Επάγγελμα.

Παρατηρείται πως το 51,9% των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι μισθωτοί ιδιωτικού ή δημόσιου τομέα.

6.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας για την ικανοποίηση των πολιτών με βάση το μοντέλο SERVQUAL

6.2.1 Ανάλυση των αποτελεσμάτων αντιλήψεων και προσδοκιών των πολιτών ανά ερώτηση

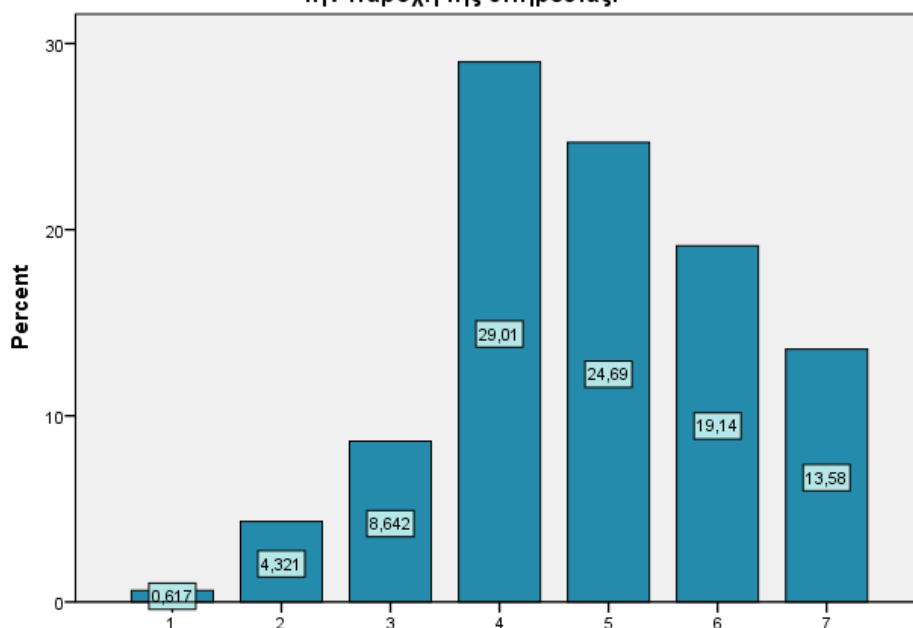
Παρακάτω αναλύεται η καθεμία ερώτηση ξεχωριστά, αναφορικά με τις αντιλήψεις των συναλλασσόμενων για την ποιότητα υπηρεσιών που παρέχει το Κ.Ε.Φ., με τη χρήση πινάκων και ραβδόγραμμάτων.

1. Οι εργαζόμενοι του Κ.Ε.Φ. τηρούν όλες τις υποσχέσεις τους σε ό,τι αφορά την παροχή της υπηρεσίας.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	,6	,6	,6
2	7	4,3	4,3	4,9
3	14	8,6	8,6	13,6
4	47	29,0	29,0	42,6
5	40	24,7	24,7	67,3
6	31	19,1	19,1	86,4
7	22	13,6	13,6	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.6: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 1^{ης} ερώτησης.

1. Οι εργαζόμενοι του Κ.Ε.Φ. τηρούν όλες τις υποσχέσεις τους σε ό,τι αφορά την παροχή της υπηρεσίας.



Διάγραμμα 6.6: Ραβδόγραμμα ποσοστών αντιλήψεων της 1^{ης} ερώτησης.

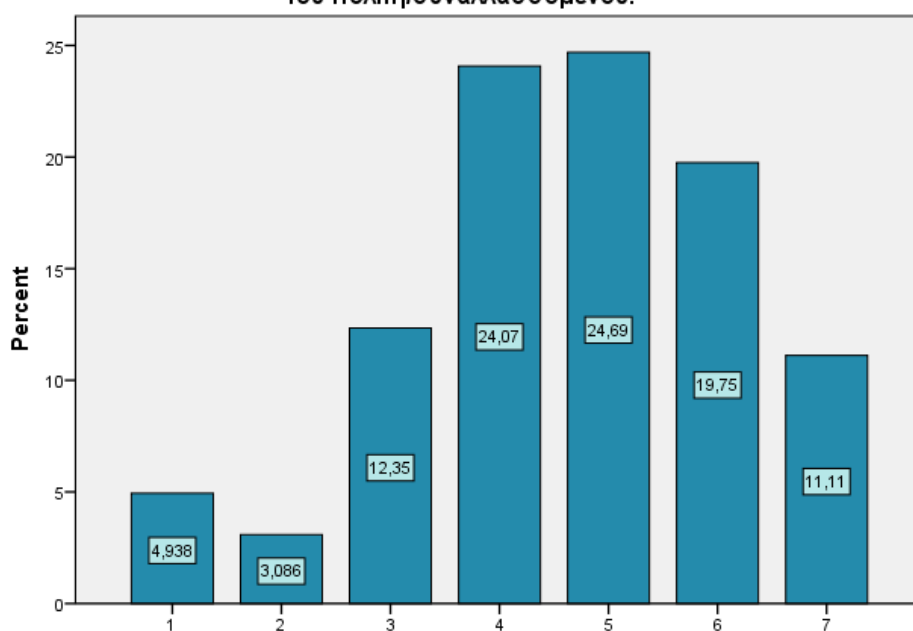
Παρατηρείται ότι η αντίληψη των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι τηρούν όλες τις υποσχέσεις τους σε ότι αφορά την παροχή της υπηρεσίας, η τιμή 4 «ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί» παρουσιάζει την μεγαλύτερη συχνότητα σε ποσοστό 29%, ενώ είναι ευδιάκριτη μια θετική ασυμμετρία των σχετικών συχνοτήτων.

2. Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται αληθινά για την επίλυση των προβλημάτων του πολίτη/συναλλασσόμενου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	8	4,9	4,9	4,9
2	5	3,1	3,1	8,0
3	20	12,3	12,3	20,4
Valid 4	39	24,1	24,1	44,4
5	40	24,7	24,7	69,1
6	32	19,8	19,8	88,9
7	18	11,1	11,1	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.7: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 2^{ης} ερώτησης.

2. Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται αληθινά για την επίλυση των προβλημάτων του πολίτη/συναλλασσόμενου.



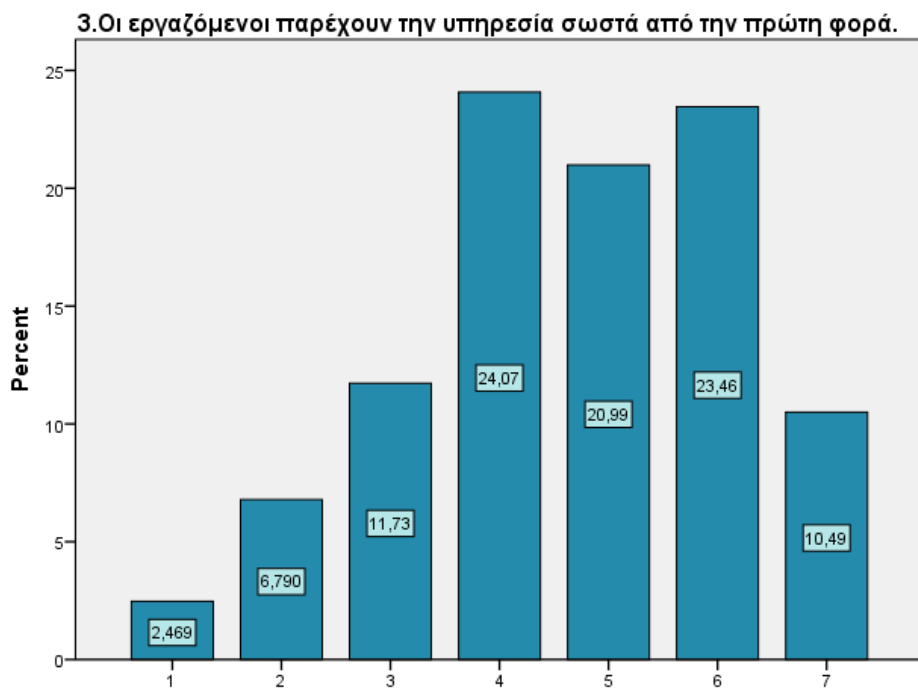
Διάγραμμα 6.7: Ραβδόγραμμα ποσοστών αντιλήψεων της 2^{ης} ερώτησης.

Παρατηρείται ότι η αντίληψη των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται αληθινά για την επίλυση των προβλημάτων των συναλλασσόμενων, η τιμή 5 «μάλλον συμφωνώ» παρουσιάζει την μεγαλύτερη συχνότητα σε ποσοστό 24,7%, ενώ οι τιμές κατανέμονται κυρίως στο 4» ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και 6 «συμφωνώ».

3. Οι εργαζόμενοι παρέχουν την υπηρεσία σωστά από την πρώτη φορά.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	2,5	2,5	2,5
2	11	6,8	6,8	9,3
3	19	11,7	11,7	21,0
Valid 4	39	24,1	24,1	45,1
5	34	21,0	21,0	66,0
6	38	23,5	23,5	89,5
7	17	10,5	10,5	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.8: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 3^{ης} ερώτησης.



Διάγραμμα 6.8: Ραβδόγραμμα ποσοστών αντιλήψεων της 3^{ης} ερώτησης.

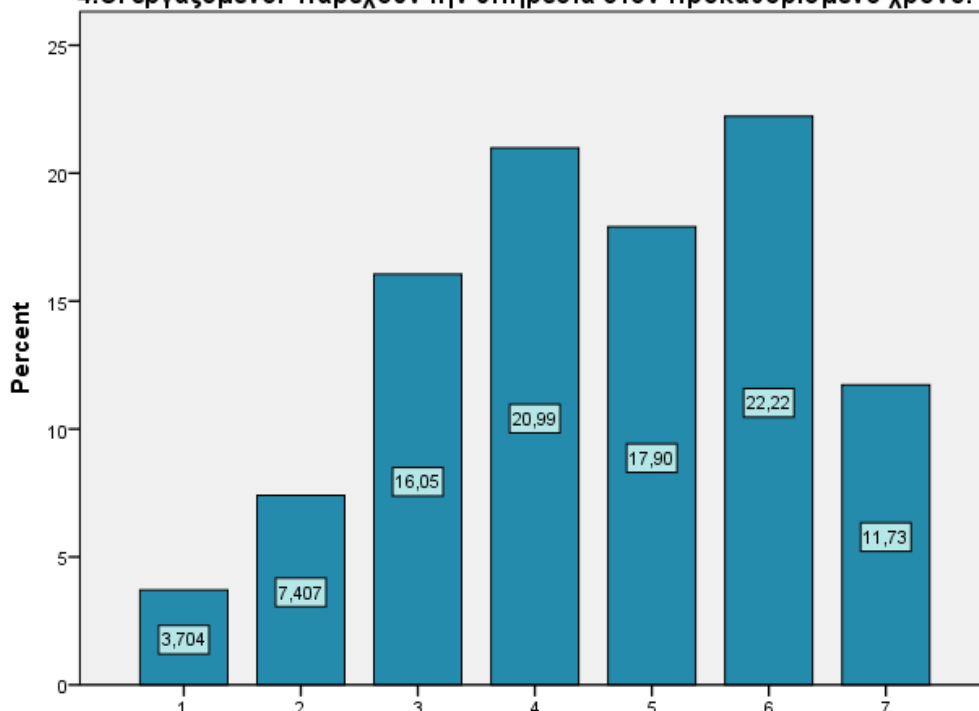
Παρατηρείται ότι η αντίληψη των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι παρέχουν την υπηρεσία σωστά από την πρώτη φορά, η τιμή 4 «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» παρουσιάζει την μεγαλύτερη συχνότητα σε ποσοστό 24%, ενώ είναι ευδιάκριτη μια αρνητική ασυμμετρία των σχετικών συχνοτήτων.

4. Οι εργαζόμενοι παρέχουν την υπηρεσία στον προκαθορισμένο χρόνο.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	3,7	3,7	3,7
2	12	7,4	7,4	11,1
3	26	16,0	16,0	27,2
Valid 4	34	21,0	21,0	48,1
5	29	17,9	17,9	66,0
6	36	22,2	22,2	88,3
7	19	11,7	11,7	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.9: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 4^{ης} ερώτησης.

4.Οι εργαζόμενοι παρέχουν την υπηρεσία στον προκαθορισμένο χρόνο.



Διάγραμμα 6.9: Ραβδόγραμμα ποσοστών αντιλήψεων της 4^{ης} ερώτησης.

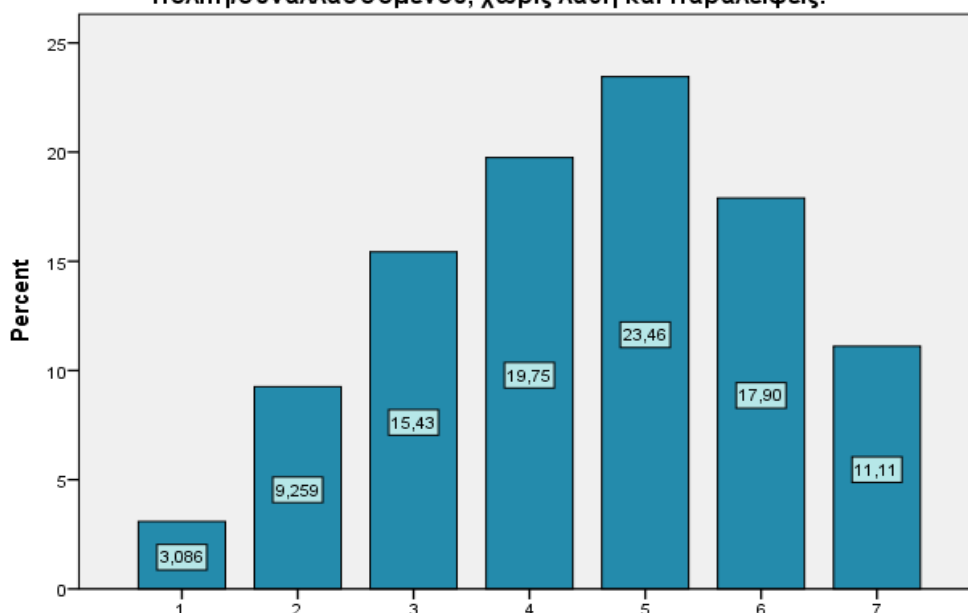
Παρατηρείται ότι η αντίληψη των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι παρέχουν την υπηρεσία στον προκαθορισμένο χρόνο, η τιμή 6 «συμφωνώ» παρουσιάζει την μεγαλύτερη συχνότητα σε ποσοστό 22,2%, ενώ οι τιμές κατανέμονται κυρίως στο 4 «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και στο 5 «μάλλον συμφωνώ».

5. Οι εργαζόμενοι τηρούν τα προβλεπόμενα για την εξυπηρέτηση του πολίτη/συναλλασσομένου, χωρίς λάθη και παραλείψεις.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	3,1	3,1	3,1
2	15	9,3	9,3	12,3
3	25	15,4	15,4	27,8
4	32	19,8	19,8	47,5
5	38	23,5	23,5	71,0
6	29	17,9	17,9	88,9
7	18	11,1	11,1	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.10: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 5^{ης} ερώτησης.

5. Οι εργαζόμενοι τηρούν τα προβλεπόμενα για την εξυπηρέτηση του πολίτη/συναλλασσομένου, χωρίς λάθη και παραλείψεις.



Διάγραμμα 6.10: Ραβδόγραμμα ποσοστών αντιλήψεων της 5^{ης} ερώτησης.

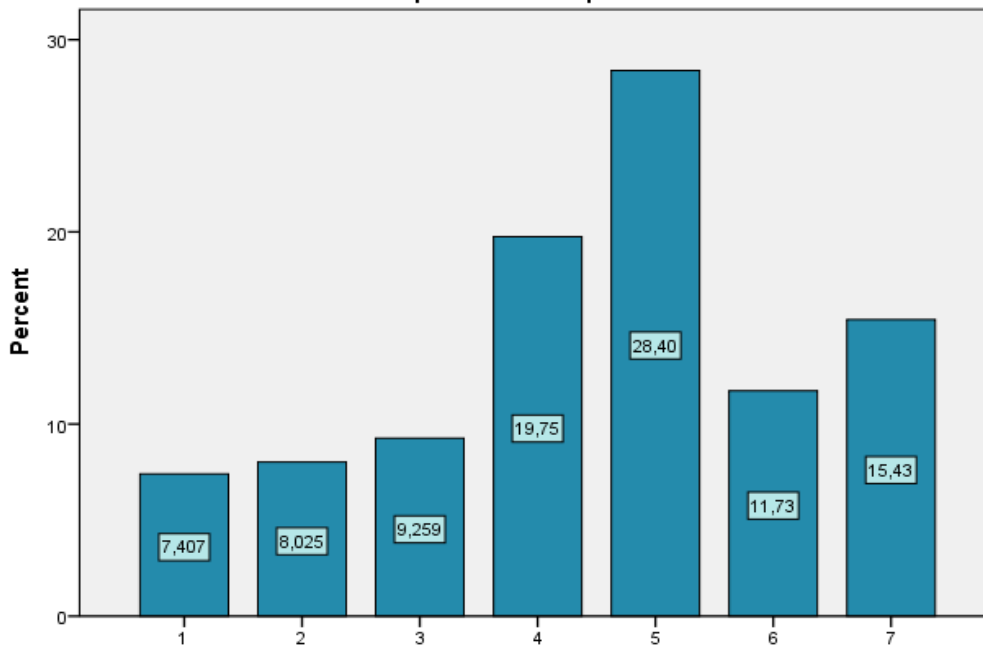
Παρατηρείται ότι η αντίληψη των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι τηρούν τα προβλεπόμενα για την εξυπηρέτηση του συναλλασσομένου, χωρίς λάθη και παραλήψεις, η τιμή 5 «μάλλον συμφωνώ» παρουσιάζει την μεγαλύτερη συχνότητα σε ποσοστό 23,5%, ενώ υψηλές τιμές κατανέμονται στο 4 «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και στο 6 «συμφωνώ».

6. Η συμπεριφορά των εργαζομένων εμπνέει εμπιστοσύνη στον πολίτη/συναλλασσόμενο.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	12	7,4	7,4	7,4
2	13	8,0	8,0	15,4
3	15	9,3	9,3	24,7
4	32	19,8	19,8	44,4
5	46	28,4	28,4	72,8
6	19	11,7	11,7	84,6
7	25	15,4	15,4	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.11: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 6^{ης} ερώτησης.

6.Η συμπεριφορά των εργαζομένων εμπνέει εμπιστοσύνη στον πολίτη/συναλλασσόμενο.



Διάγραμμα 6.11: Ραβδόγραμμα ποσοστών αντιλήψεων της 6^{ης} ερώτησης.

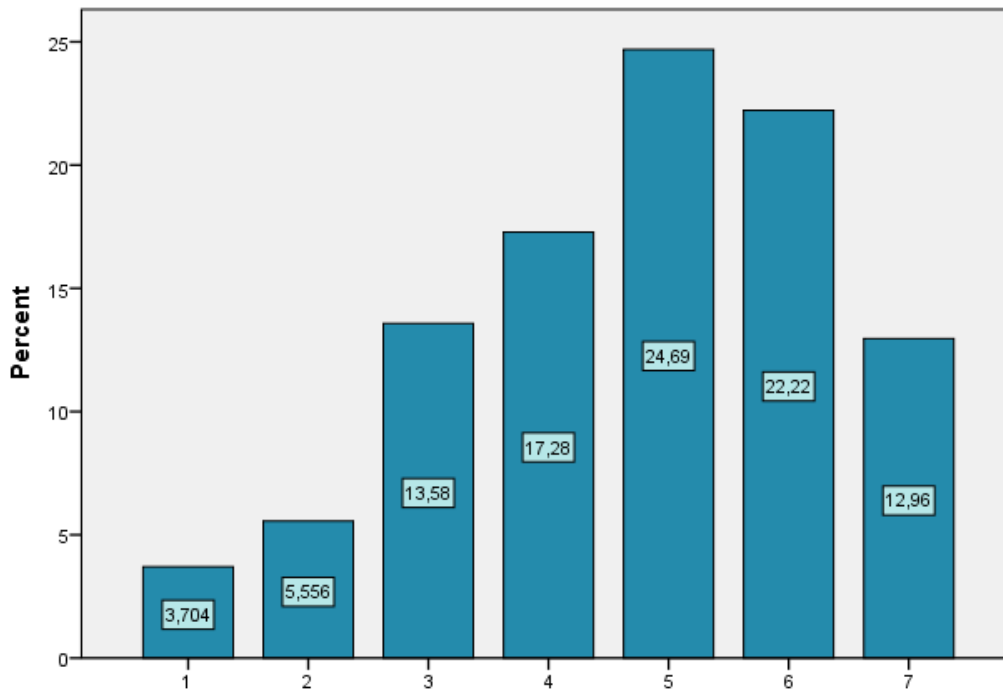
Παρατηρείται ότι η αντίληψη των συναλλασσόμενων για το αν η συμπεριφορά των εργαζομένων εμπνέει εμπιστοσύνη στον συναλλασσόμενο, η τιμή 5 «μάλλον συμφωνώ» παρουσιάζει την μεγαλύτερη συχνότητα σε ποσοστό 28,4%, ενώ υψηλές τιμές κατανέμονται στο 4 «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και στο 7 «συμφωνώ απόλυτα».

7. Ο πολίτης/συναλλασσόμενος νιώθει ασφαλής στις συναλλαγές του με το Κ.Ε.Φ.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	3,7	3,7	3,7
2	9	5,6	5,6	9,3
3	22	13,6	13,6	22,8
4	28	17,3	17,3	40,1
5	40	24,7	24,7	64,8
6	36	22,2	22,2	87,0
7	21	13,0	13,0	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.12: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 7^{ης} ερώτησης.

7.Ο πολίτης/συναλλασσόμενος νιώθει ασφαλής στις συναλλαγές του με το Κ.Ε.Φ.



Διάγραμμα 6.12: Ραβδόγραμμα ποσοστών αντιλήψεων της 7^{ης} ερώτησης.

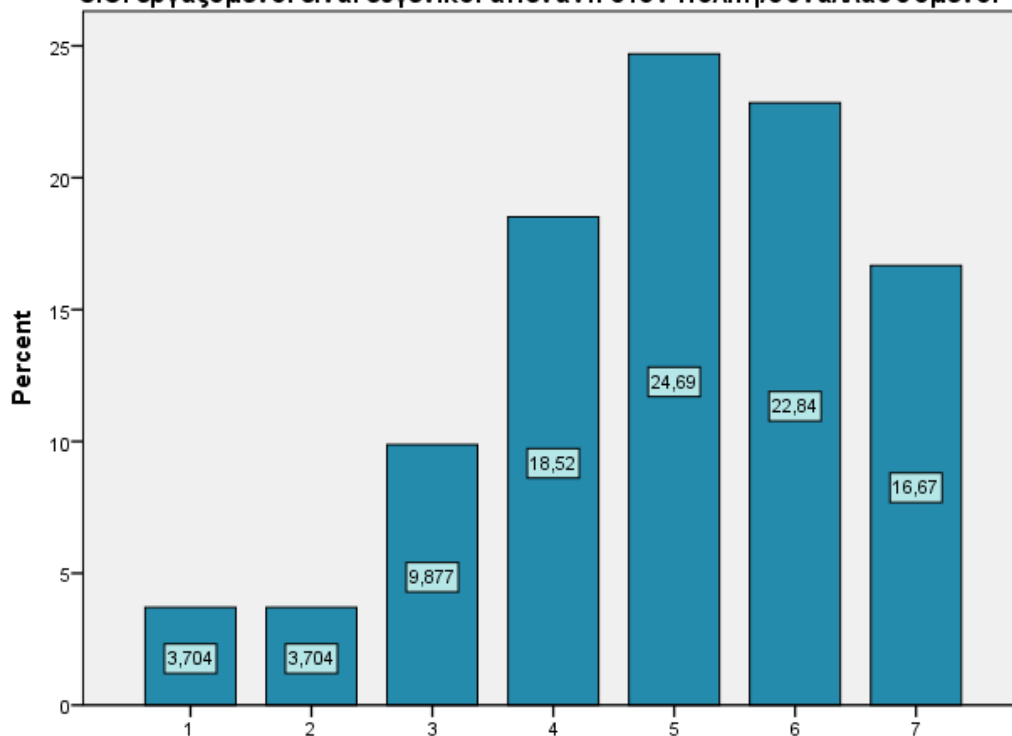
Παρατηρείται ότι η αντίληψη των συναλλασσόμενων για το αν νιώθει ασφαλής στις συναλλαγές του με το Κ.Ε.Φ., η τιμή 5 «μάλλον συμφωνώ» παρουσιάζει την μεγαλύτερη συχνότητα σε ποσοστό 24,7%, ενώ είναι ευδιάκριτη μια αρνητική ασυμμετρία των σχετικών συχνοτήτων.

8. Οι εργαζόμενοι είναι ευγενικοί απέναντι στον πολίτη/συναλλασσόμενο.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	3,7	3,7	3,7
2	6	3,7	3,7	7,4
3	16	9,9	9,9	17,3
4	30	18,5	18,5	35,8
5	40	24,7	24,7	60,5
6	37	22,8	22,8	83,3
7	27	16,7	16,7	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.13: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 8^{ης} ερώτησης.

8. Οι εργαζόμενοι είναι ευγενικοί απέναντι στον πολίτη/συναλλασσόμενο.



Διάγραμμα 6.13: Ραβδόγραμμα ποσοστών αντιλήψεων της 8^{ης} ερώτησης.

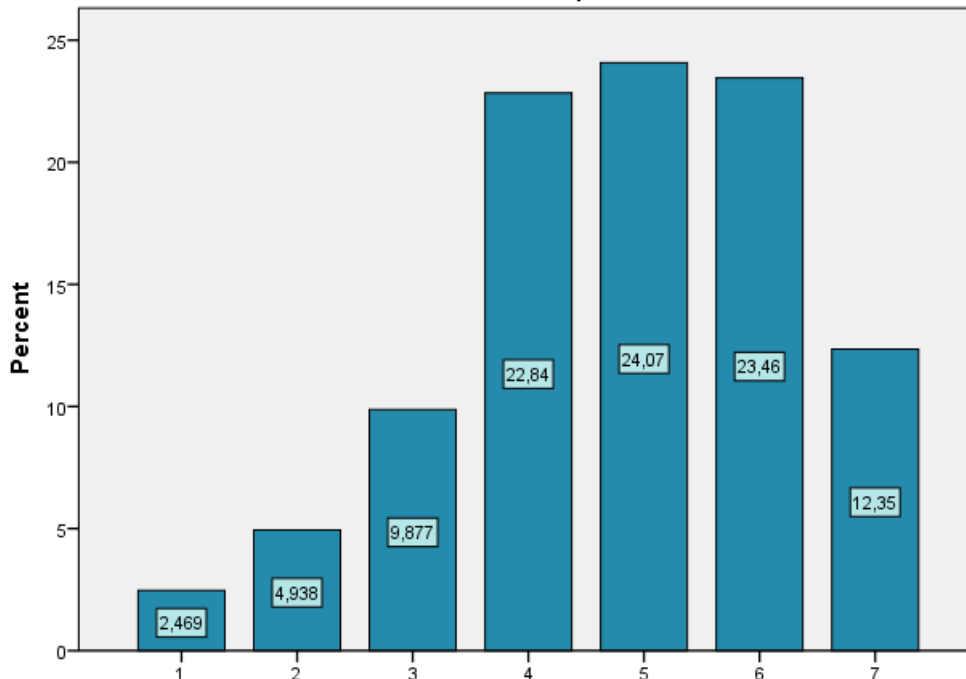
Παρατηρείται ότι η αντίληψη των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι είναι ευγενικοί απέναντί τους, η τιμή 5 «μάλλον συμφωνώ» παρουσιάζει την μεγαλύτερη συχνότητα σε ποσοστό 24,7%, ενώ είναι ευδιάκριτη μια αρνητική ασυμμετρία των σχετικών συχνοτήτων.

9. Οι εργαζόμενοι χειρίζονται με υπευθυνότητα τις υποθέσεις των πολιτών/συναλλασσόμενων.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	2,5	2,5	2,5
2	8	4,9	4,9	7,4
3	16	9,9	9,9	17,3
Valid 4	37	22,8	22,8	40,1
5	39	24,1	24,1	64,2
6	38	23,5	23,5	87,7
7	20	12,3	12,3	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.14: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 9^{ης} ερώτησης.

9.Οι εργαζόμενοι χειρίζονται με υπευθυνότητα τις υποθέσεις των πολιτών/συναλλασσόμενων.



Διάγραμμα 6.14: Ραβδόγραμμα ποσοστών αντιλήψεων της 9^{ης} ερώτησης.

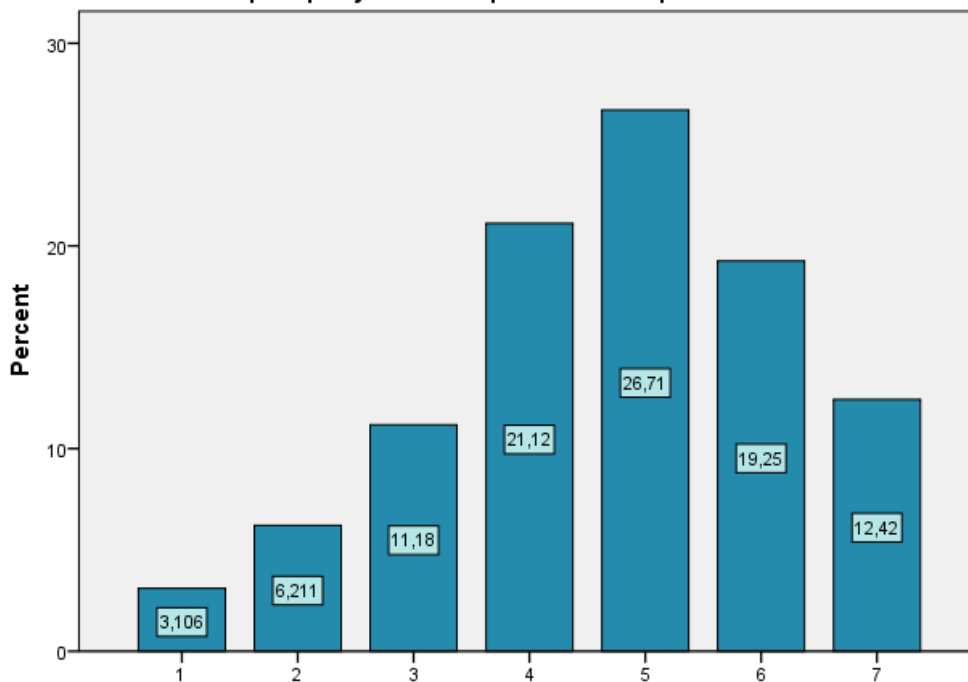
Παρατηρείται ότι η αντίληψη των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι χειρίζονται με υπευθυνότητα τις υποθέσεις τους, η τιμή 5 «μάλλον συμφωνώ» παρουσιάζει την μεγαλύτερη συχνότητα σε ποσοστό 24%, ενώ είναι ευδιάκριτη μια αρνητική ασυμμετρία των σχετικών συχνοτήτων.

10. Οι εργαζόμενοι έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να απαντήσουν στις ερωτήσεις του πολίτη/συναλλασσομένου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	3,1	3,1	3,1
2	10	6,2	6,2	9,3
3	18	11,1	11,2	20,5
4	34	21,0	21,1	41,6
Valid 5	43	26,5	26,7	68,3
6	31	19,1	19,3	87,6
7	20	12,3	12,4	100,0
Total	161	99,4	100,0	
Missing System	1	,6		
Total	162	100,0		

Πίνακας 6.15: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 10^{ης} ερώτησης.

10. Οι εργαζόμενοι έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να απαντήσουν στις ερωτήσεις του πολίτη/συναλλασσομένου.



Διάγραμμα 6.15: Ραβδόγραμμα ποσοστών αντιλήψεων της 10^{ης} ερώτησης.

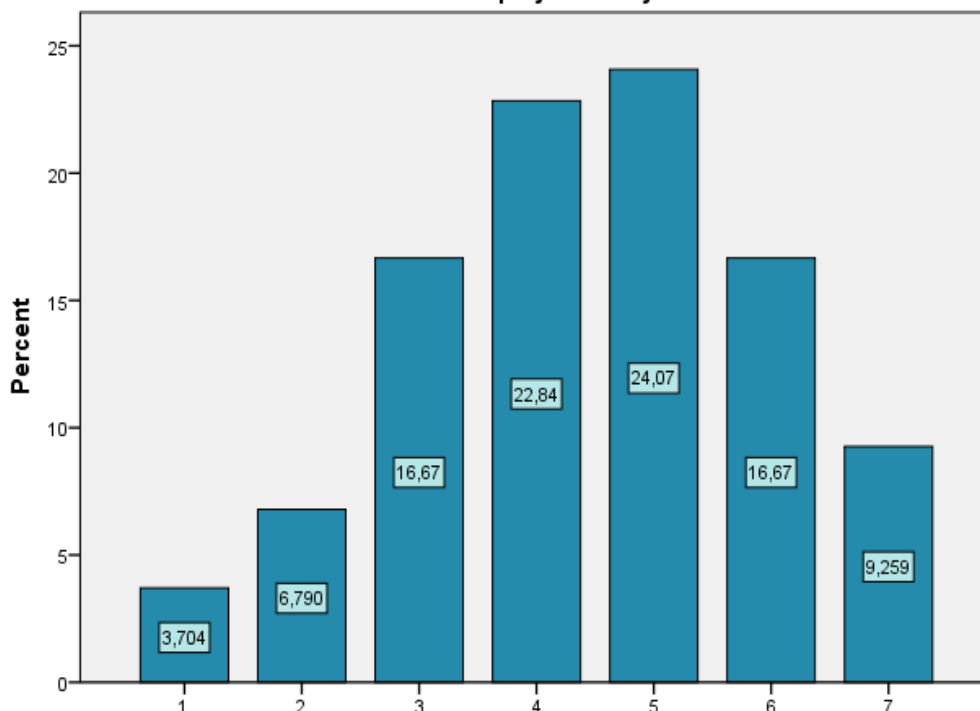
Παρατηρείται ότι η αντίληψη των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να απαντήσουν στις ερωτήσεις τους, η τιμή 5 «μάλλον συμφωνώ» παρουσιάζει την μεγαλύτερη συχνότητα σε ποσοστό 26,7%, ενώ είναι ευδιάκριτη μια αρνητική ασυμμετρία των σχετικών συχνοτήτων.

11. Ο αριθμός των καναλιών επικοινωνίας του Κ.Ε.Φ. που προσφέρονται είναι ο καλύτερος δυνατός.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	3,7	3,7	3,7
2	11	6,8	6,8	10,5
3	27	16,7	16,7	27,2
4	37	22,8	22,8	50,0
5	39	24,1	24,1	74,1
6	27	16,7	16,7	90,7
7	15	9,3	9,3	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.16: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 11^{ης} ερώτησης.

11.Ο αριθμός των καναλιών επικοινωνίας του Κ.Ε.Φ. που προσφέρονται είναι ο καλύτερος δυνατός.



Διάγραμμα 6.16: Ραβδόγραμμα ποσοστών αντιλήψεων της 11^{ης} ερώτησης.

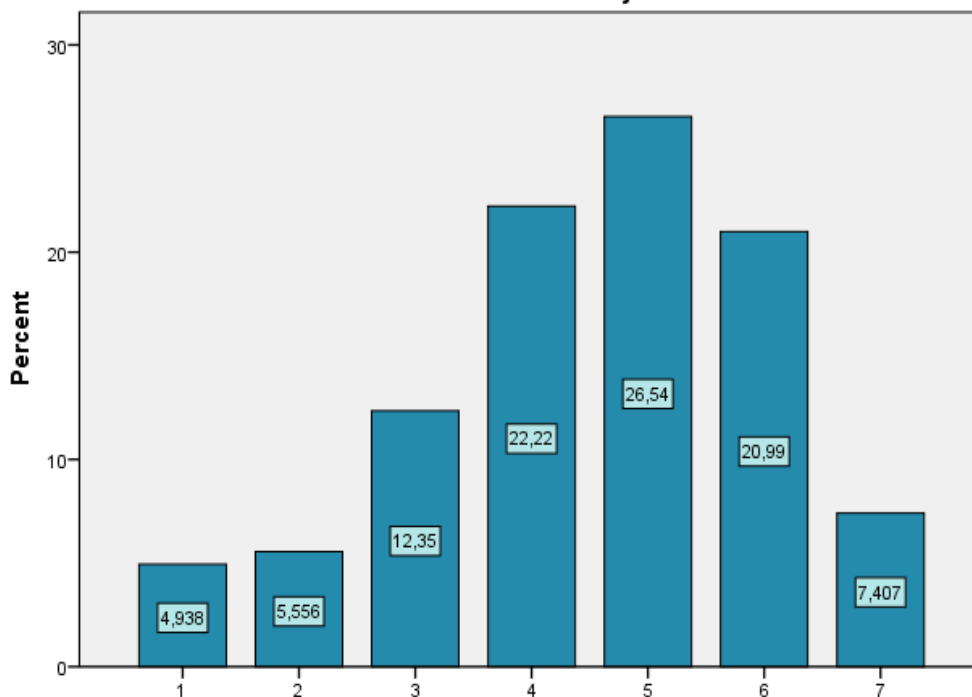
Παρατηρείται ότι η αντίληψη των συναλλασσόμενων για το αν ο αριθμός των καναλιών επικοινωνίας που προσφέρει το Κ.Ε.Φ. είναι ο καλύτερος δυνατός, η τιμή 5 «μάλλον συμφωνώ» παρουσιάζει την μεγαλύτερη συχνότητα σε ποσοστό 22,8%, ενώ υψηλές τιμές κατανέμονται στο 4 «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ».

12. Υπάρχει ευκολία στη διαδικασία πρόσβασης μέσω των προσφερόμενων καναλιών επικοινωνίας.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	8	4,9	4,9	4,9
2	9	5,6	5,6	10,5
3	20	12,3	12,3	22,8
Valid 4	36	22,2	22,2	45,1
5	43	26,5	26,5	71,6
6	34	21,0	21,0	92,6
7	12	7,4	7,4	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.17: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 12^{ης} ερώτησης.

12.Υπάρχει ευκολία στη διαδικασία πρόσβασης μέσω των προσφερόμενων καναλιών επικοινωνίας.



Διάγραμμα 6.17: Ραβδόγραμμα ποσοστών αντιλήψεων της 12^{ης} ερώτησης.

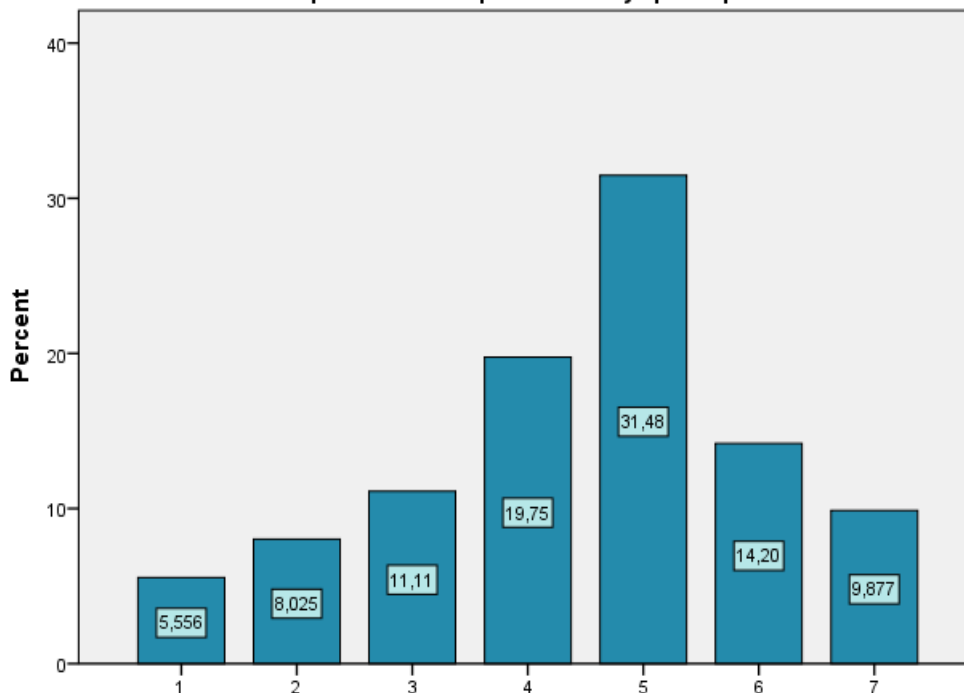
Παρατηρείται ότι η αντίληψη των συναλλασσόμενων για το αν υπάρχει ευκολία στη διαδικασία πρόσβασης μέσω των προσφερόμενων καναλιών επικοινωνίας, η τιμή 5 «μάλλον συμφωνώ» παρουσιάζει την μεγαλύτερη συχνότητα σε ποσοστό 26,5%, ενώ είναι ευδιάκριτη μια αρνητική ασυμμετρία των σχετικών συχνοτήτων.

13. Η διαθεσιμότητα των εργαζομένων για την παροχή υπηρεσιών στον πολίτη/συναλλασσόμενο είναι εξαιρετική.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	9	5,6	5,6	5,6
2	13	8,0	8,0	13,6
3	18	11,1	11,1	24,7
4	32	19,8	19,8	44,4
5	51	31,5	31,5	75,9
6	23	14,2	14,2	90,1
7	16	9,9	9,9	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.18: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 13^{ης} ερώτησης.

13. Η διαθεσιμότητα των εργαζομένων για την παροχή υπηρεσιών στον πολίτη/συναλλασσόμενο είναι εξαιρετική.



Διάγραμμα 6.18: Ραβδόγραμμα ποσοστών αντιλήψεων της 13^{ης} ερώτησης.

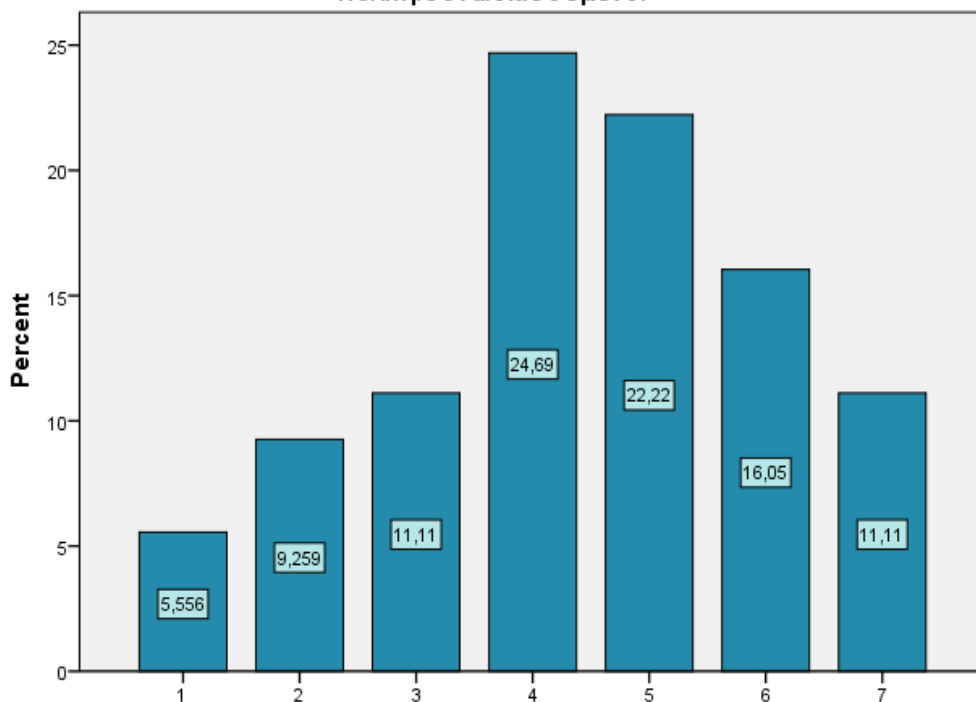
Παρατηρείται ότι η αντίληψη των συναλλασσόμενων για το αν υπάρχει διαθεσιμότητα των εργαζομένων για την παροχή υπηρεσιών, η τιμή 5 «μάλλον συμφωνώ» παρουσιάζει με διαφορά την μεγαλύτερη συχνότητα σε ποσοστό 31,5%, ενώ τα ποσοστά κατανομούνται κυρίως στο κέντρο και ελαφρώς προς τα δεξιά.

14. Οι εργαζόμενοι δείχνουν εξατομικευμένη προσοχή στον κάθε πολίτη/συναλλασσόμενο.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	9	5,6	5,6	5,6
2	15	9,3	9,3	14,8
3	18	11,1	11,1	25,9
4	40	24,7	24,7	50,6
5	36	22,2	22,2	72,8
6	26	16,0	16,0	88,9
7	18	11,1	11,1	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.19: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 14^{ης} ερώτησης.

14. Οι εργαζόμενοι δείχνουν εξατομικευμένη προσοχή στον κάθε πολίτη/συναλλασσόμενο.



Διάγραμμα 6.19: Ραβδόγραμμα ποσοστών αντιλήψεων της 14^{ης} ερώτησης.

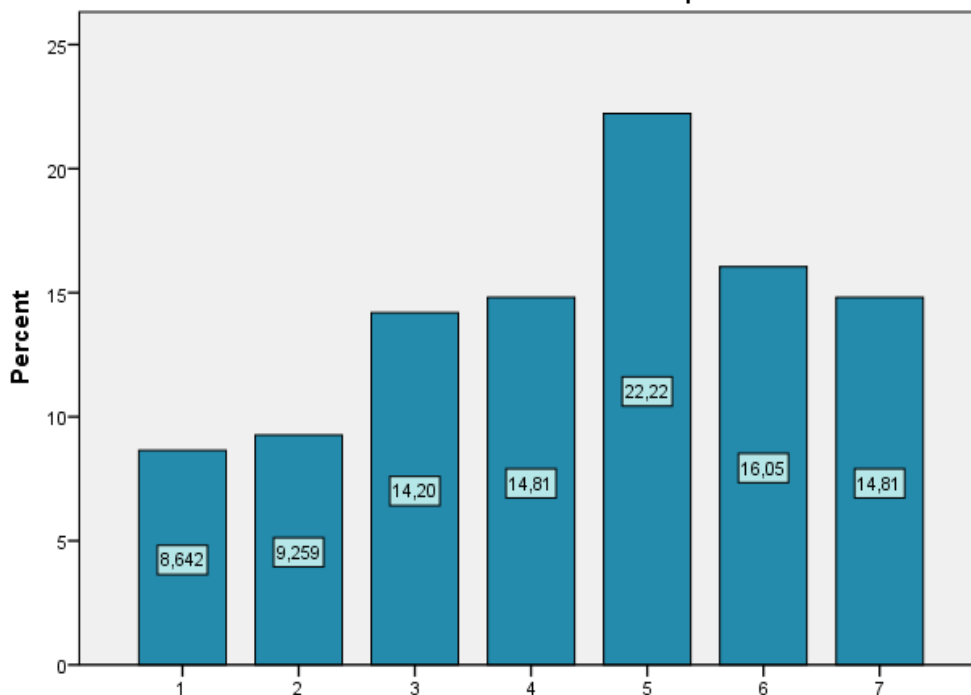
Παρατηρείται ότι η αντίληψη των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι δείχνουν εξατομικευμένη προσοχή στον καθένα, η τιμή 4 «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» παρουσιάζει την μεγαλύτερη συχνότητα σε ποσοστό 24,7%, ενώ είναι ευδιάκριτη μια αρνητική ασυμμετρία των σχετικών συχνοτήτων.

15. Οι εργαζόμενοι έχουν κατάλληλο ωράριο λειτουργίας για την εξυπηρέτηση του συνόλου των πολιτών/συναλλασσόμενων.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	14	8,6	8,6	8,6
2	15	9,3	9,3	17,9
3	23	14,2	14,2	32,1
4	24	14,8	14,8	46,9
Valid 5	36	22,2	22,2	69,1
6	26	16,0	16,0	85,2
7	24	14,8	14,8	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.20: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 15^{ης} ερώτησης.

15. Οι εργαζόμενοι έχουν κατάλληλο ωράριο λειτουργίας για την εξυπηρέτηση του συνόλου των πολιτών/συναλλασσόμενων.



Διάγραμμα 6.20: Ραβδόγραμμα ποσοστών αντιλήψεων της 15^{ης} ερώτησης.

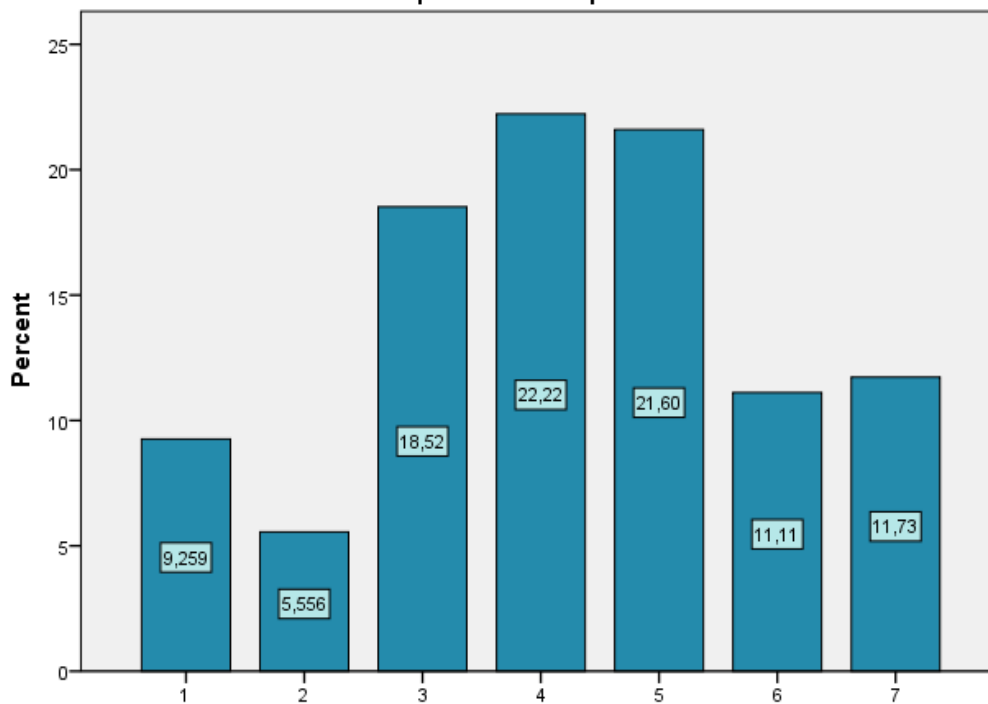
Παρατηρείται ότι η αντίληψη των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι έχουν κατάλληλο ωράριο λειτουργίας για την εξυπηρέτησή τους, η τιμή 5 «μάλλον συμφωνώ» παρουσιάζει την μεγαλύτερη συχνότητα σε ποσοστό 22,2%.

16. Οι εργαζόμενοι δείχνουν προσωπικό ενδιαφέρον για κάθε πολίτη/συναλλασσόμενο.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	15	9,3	9,3	9,3
2	9	5,6	5,6	14,8
3	30	18,5	18,5	33,3
4	36	22,2	22,2	55,6
5	35	21,6	21,6	77,2
6	18	11,1	11,1	88,3
7	19	11,7	11,7	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.21: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 16^{ης} ερώτησης.

16. Οι εργαζόμενοι δείχνουν προσωπικό ενδιαφέρον για κάθε πολίτη/συναλλασσόμενο.



Διάγραμμα 6.21: Ραβδόγραμμα ποσοστών αντιλήψεων της 16^{ης} ερώτησης.

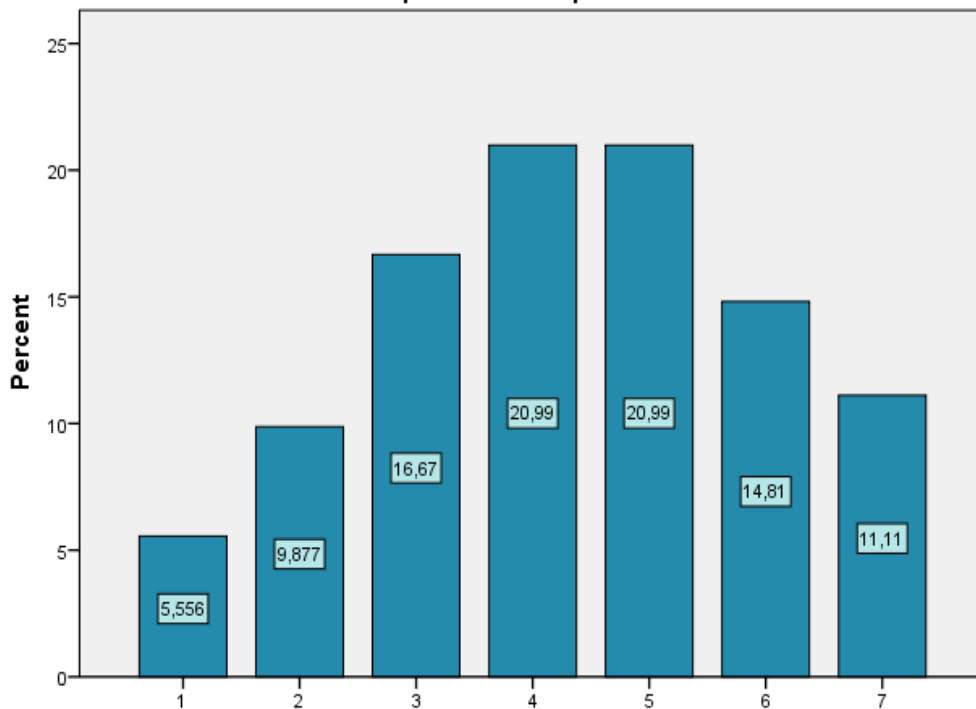
Παρατηρείται ότι η αντίληψη των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι δείχνουν προσωπικό ενδιαφέρον για τον καθένα, η τιμή 4 «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» παρουσιάζει την μεγαλύτερη συχνότητα σε ποσοστό 22,2%, ενώ υψηλές τιμές εμφανίζονται στο 5 «μάλλον συμφωνώ» και στο 6 «συμφωνώ».

17. Οι εργαζόμενοι αποσκοπούν στο μέγιστο δυνατό συμφέρον του πολίτη/συναλλασσομένου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	9	5,6	5,6	5,6
2	16	9,9	9,9	15,4
3	27	16,7	16,7	32,1
Valid 4	34	21,0	21,0	53,1
5	34	21,0	21,0	74,1
6	24	14,8	14,8	88,9
7	18	11,1	11,1	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.22: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 17^{ης} ερώτησης.

17. Οι εργαζόμενοι αποσκοπούν στο μέγιστο δυνατό συμφέρον του πολίτη/συναλλασσομένου.



Διάγραμμα 6.22: Ραβδόγραμμα ποσοστών αντιλήψεων της 17^{ης} ερώτησης.

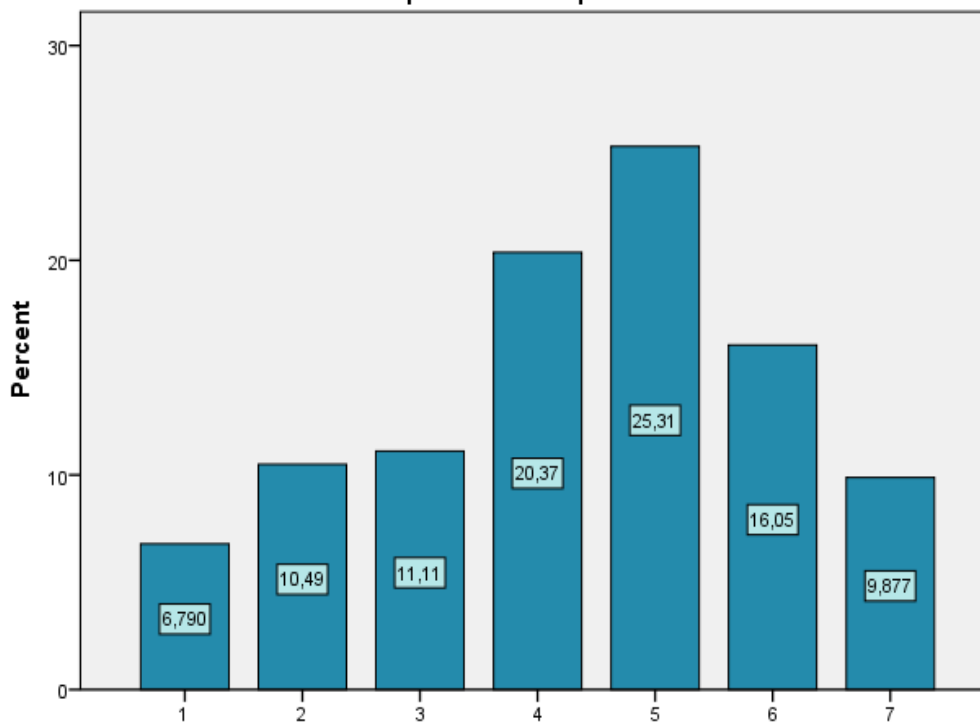
Παρατηρείται ότι η αντίληψη των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι αποσκοπούν στο μέγιστο δυνατό συμφέρον τους, οι τιμές 4 «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και 5 «μάλλον συμφωνώ» παρουσιάζουν την μεγαλύτερη συχνότητα σε ποσοστό 20,1%.

18. Οι εργαζόμενοι κατανοούν απόλυτα τις εξατομικευμένες ανάγκες του πολίτη/συναλλασσομένου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	11	6,8	6,8	6,8
2	17	10,5	10,5	17,3
3	18	11,1	11,1	28,4
4	33	20,4	20,4	48,8
5	41	25,3	25,3	74,1
6	26	16,0	16,0	90,1
7	16	9,9	9,9	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.23: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 18^{ης} ερώτησης.

18. Οι εργαζόμενοι κατανοούν απόλυτα τις εξατομικευμένες ανάγκες του πολίτη/συναλλασσομένου.



Διάγραμμα 6.23: Ραβδόγραμμα ποσοστών αντιλήψεων της 18^{ης} ερώτησης.

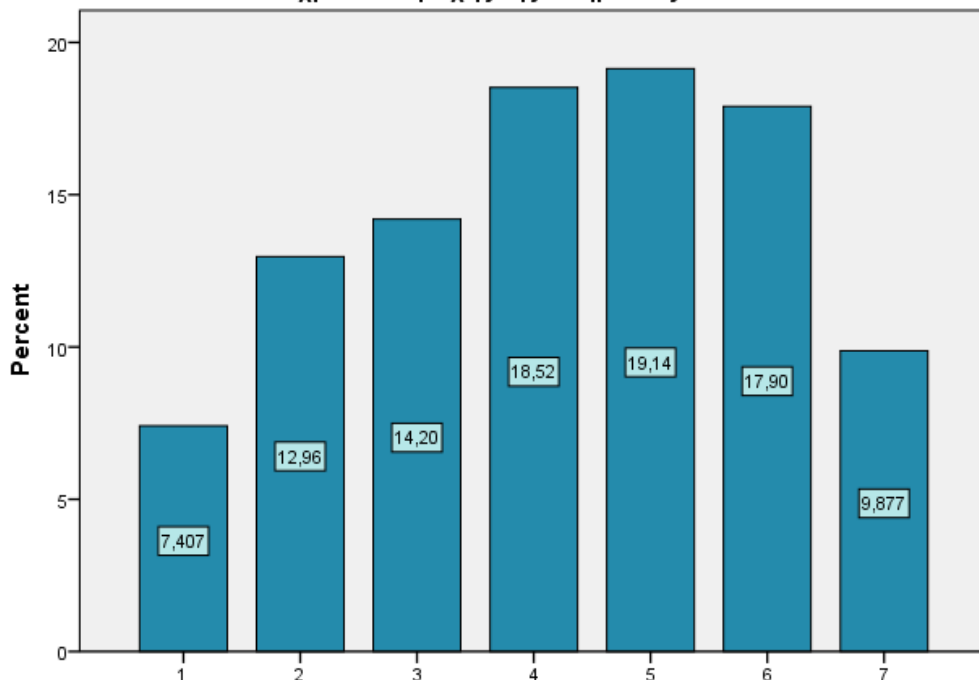
Παρατηρείται ότι η αντίληψη των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι κατανοούν τις εξατομικευμένες ανάγκες τους, η τιμή 5 «μάλλον συμφωνώ» παρουσιάζει την μεγαλύτερη συχνότητα σε ποσοστό 25,3%, ενώ είναι ευδιάκριτη μια αρνητική ασυμμετρία των σχετικών συχνοτήτων.

19. Οι εργαζόμενοι πληροφορούν τον πολίτη/συναλλασσόμενο για τον ακριβή χρόνο παροχής της υπηρεσίας.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	12	7,4	7,4	7,4
2	21	13,0	13,0	20,4
3	23	14,2	14,2	34,6
Valid 4	30	18,5	18,5	53,1
5	31	19,1	19,1	72,2
6	29	17,9	17,9	90,1
7	16	9,9	9,9	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.24: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 19^{ης} ερώτησης.

19. Οι εργαζόμενοι πληροφορούν τον πολίτη/συναλλασσόμενο για τον ακριβή χρόνο παροχής της υπηρεσίας.



Διάγραμμα 6.24: Ραβδόγραμμα ποσοστών αντιλήψεων της 19^{ης} ερώτησης.

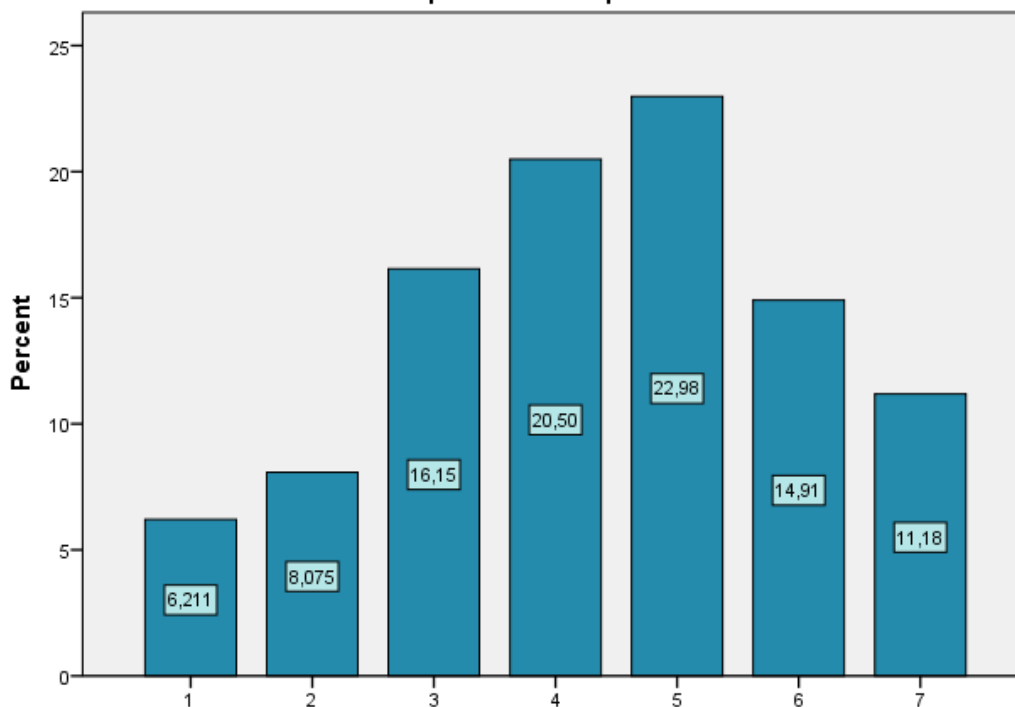
Παρατηρείται ότι η αντίληψη των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι τους πληροφορούν για τον ακριβή χρόνο παροχής της υπηρεσίας, η τιμή 5 «μάλλον συμφωνώ» παρουσιάζει την μεγαλύτερη συχνότητα σε ποσοστό 19,1%, ενώ οι τιμές 4 «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και 6 «συμφωνώ» είναι πολύ κοντά.

20. Οι εργαζόμενοι παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση στον πολίτη/συναλλασσόμενο.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	10	6,2	6,2	6,2
2	13	8,0	8,1	14,3
3	26	16,0	16,1	30,4
4	33	20,4	20,5	50,9
5	37	22,8	23,0	73,9
6	24	14,8	14,9	88,8
7	18	11,1	11,2	100,0
Total	161	99,4	100,0	
Missing System	1	,6		
Total	162	100,0		

Πίνακας 6.25: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 20^{ης} ερώτησης.

20. Οι εργαζόμενοι παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση στον πολίτη/συναλλασσόμενο.



Διάγραμμα 6.25: Ραβδόγραμμα ποσοστών αντιλήψεων της 20^{ης} ερώτησης.

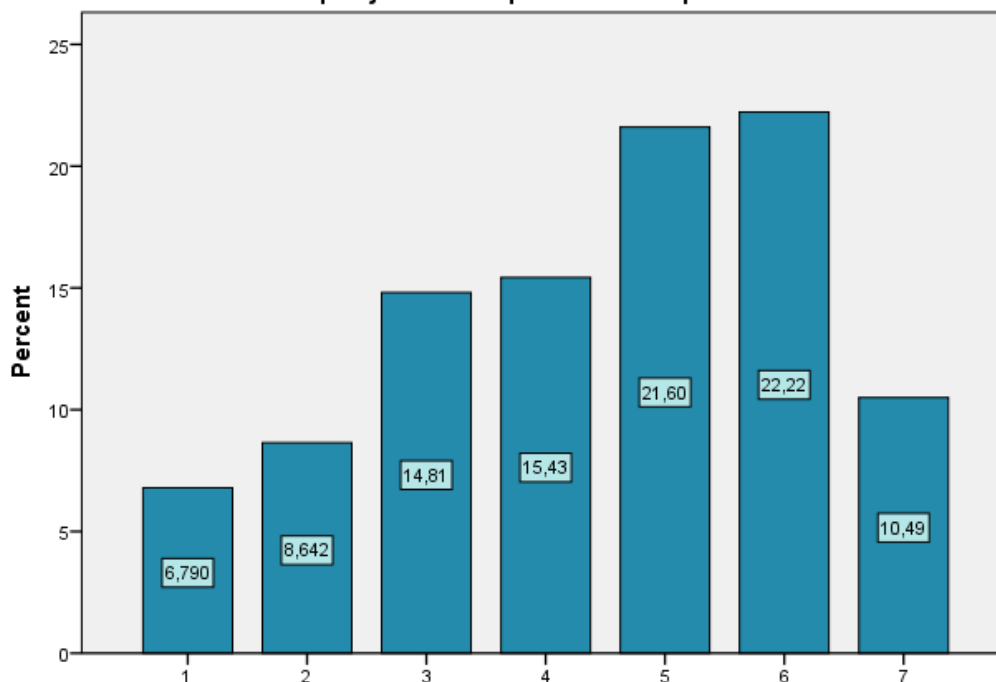
Παρατηρείται ότι η αντίληψη των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι τους παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση, η τιμή 5 «μάλλον συμφωνώ» παρουσιάζει την μεγαλύτερη συχνότητα σε ποσοστό 23%.

21. Οι εργαζόμενοι είναι πάντοτε πρόθυμοι να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του πολίτη/συναλλασσόμενου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	11	6,8	6,8	6,8
2	14	8,6	8,6	15,4
3	24	14,8	14,8	30,2
4	25	15,4	15,4	45,7
5	35	21,6	21,6	67,3
6	36	22,2	22,2	89,5
7	17	10,5	10,5	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.26: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 21^{ης} ερώτησης.

21. Οι εργαζόμενοι είναι πάντοτε πρόθυμοι να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του πολίτη/συναλλασσόμενου.



Διάγραμμα 6.26: Ραβδόγραμμα ποσοστών αντιλήψεων της 21^{ης} ερώτησης.

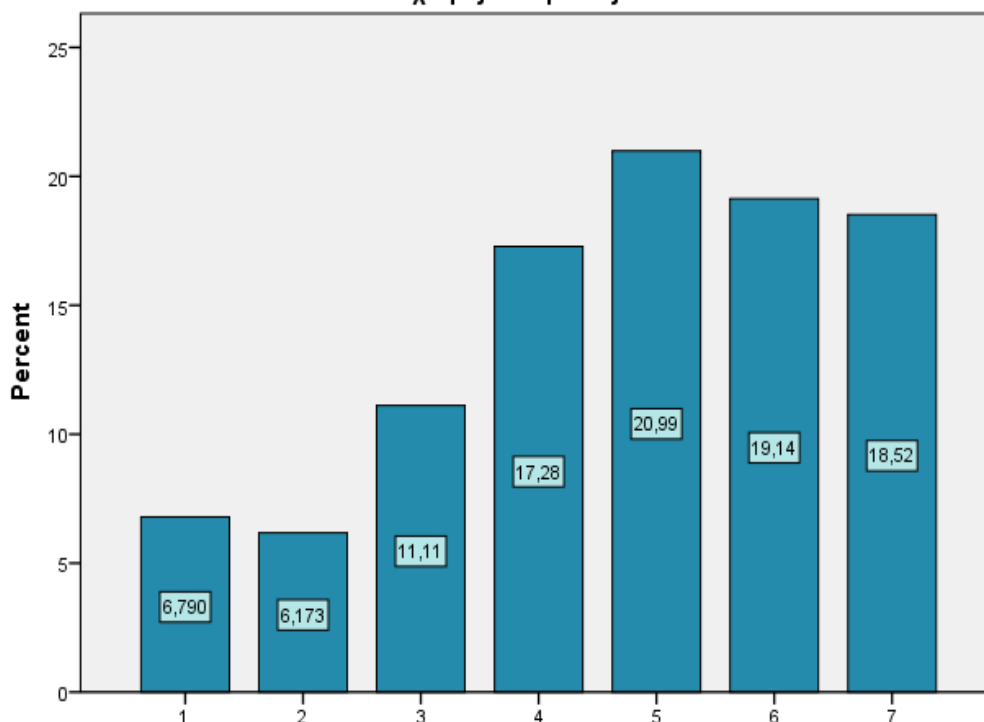
Παρατηρείται ότι η αντίληψη των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι είναι πάντα πρόθυμοι να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις τους, η τιμή 6 «συμφωνώ» παρουσιάζει την μεγαλύτερη συχνότητα σε ποσοστό 22,2%, ενώ είναι ευδιάκριτη μια αρνητική ασυμμετρία των σχετικών συχνοτήτων.

**22. Οι εργαζόμενοι μεταχειρίζονται τον πολίτη/συναλλασσόμενο με
ισότητα και χωρίς διακρίσεις.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	11	6,8	6,8	6,8
2	10	6,2	6,2	13,0
3	18	11,1	11,1	24,1
4	28	17,3	17,3	41,4
5	34	21,0	21,0	62,3
6	31	19,1	19,1	81,5
7	30	18,5	18,5	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.27: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 22^{ης} ερώτησης.

**22.Οι εργαζόμενοι μεταχειρίζονται τον πολίτη/συναλλασσόμενο με ισότητα
και χωρίς διακρίσεις.**



Διάγραμμα 6.27: Ραβδόγραμμα ποσοστών αντιλήψεων της 22^{ης} ερώτησης.

Παρατηρείται ότι η αντίληψη των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι τους μεταχειρίζονται με ισότητα και χωρίς διακρίσεις, η τιμή 5 «μάλλον συμφωνώ» παρουσιάζει την μεγαλύτερη συχνότητα σε ποσοστό 21%, ενώ είναι ευδιάκριτη μια αρνητική ασυμμετρία των σχετικών συχνοτήτων.

Παρακάτω παρουσιάζεται ένας συγκεντρωτικός πίνακας των απαντήσεων των συναλλασσόμενων, σχετικά με τις αντιλήψεις τους για την παροχή υπηρεσιών του Κ.Ε.Φ.:

Συγκεντρωτικός Πίνακας των αντιλήψεων των συναλλασσόμενων με τα Κ.Ε.Φ.							
Μεταβλητή	Μέση Τιμή	Διάμεσος	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	N	MIN	MAX
Ερώτηση 1	4,8	5	4	1,3	162	1	7
Ερώτηση 2	4,6	5	5	1,5	162	1	7
Ερώτηση 3	4,7	5	4	1,5	162	1	7
Ερώτηση 4	4,6	5	6	1,6	162	1	7
Ερώτηση 5	4,5	5	5	1,6	162	1	7
Ερώτηση 6	4,5	5	5	1,7	162	1	7
Ερώτηση 7	4,7	5	5	1,6	162	1	7
Ερώτηση 8	4,9	5	5	1,5	162	1	7
Ερώτηση 9	4,8	5	5	1,5	162	1	7
Ερώτηση 10	4,7	5	5	1,5	162	1	7
Ερώτηση 11	4,4	4,5	5	1,5	162	1	7
Ερώτηση 12	4,5	5	5	1,5	162	1	7
Ερώτηση 13	4,4	5	5	1,6	162	1	7
Ερώτηση 14	4,4	4	4	1,6	162	1	7
Ερώτηση 15	4,4	5	5	1,8	162	1	7
Ερώτηση 16	4,2	4	4	1,7	162	1	7
Ερώτηση 17	4,3	4	4	1,6	162	1	7
Ερώτηση 18	4,3	5	5	1,7	162	1	7
Ερώτηση 19	4,2	4	5	1,8	162	1	7
Ερώτηση 20	4,3	4	5	1,7	162	1	7
Ερώτηση 21	4,4	5	6	1,7	162	1	7
Ερώτηση 22	4,7	5	5	1,8	162	1	7
ΣΥΝΟΛΟ	4,5						

Πίνακας 6.28: Συγκεντρωτικός πίνακας των αντιλήψεων των συναλλασσόμενων με τα Κ.Ε.Φ.

Όπως φαίνεται από τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον συγκεντρωτικό πίνακα η συνολική μέση τιμή των απαντήσεων για όλες τις διαστάσεις του μοντέλου SERVQUAL είναι 4,5, με την ερώτηση 8 να έχει τον υψηλότερο μέσο όρο (4,9) και τις ερωτήσεις 16 και 19 τον χαμηλότερο (4,2).

Όσο μικρότερη είναι η τυπική απόκλιση, τόσο πιο κοντά είναι οι παρατηρήσεις στη μέση τιμή. Η διάμεσος μας δείχνει μια τάση, αν οι περισσότερες τιμές μιας μεταβλητής βρίσκονται προς την κατεύθυνση της ελάχιστης ή της μέγιστης τιμής. Στα συγκεκριμένα αποτελέσματα η διάμεσος των περισσότερων ερωτήσεων είναι 5, επομένως οι τιμές ρέπουν προς τη μέγιστη τιμή.

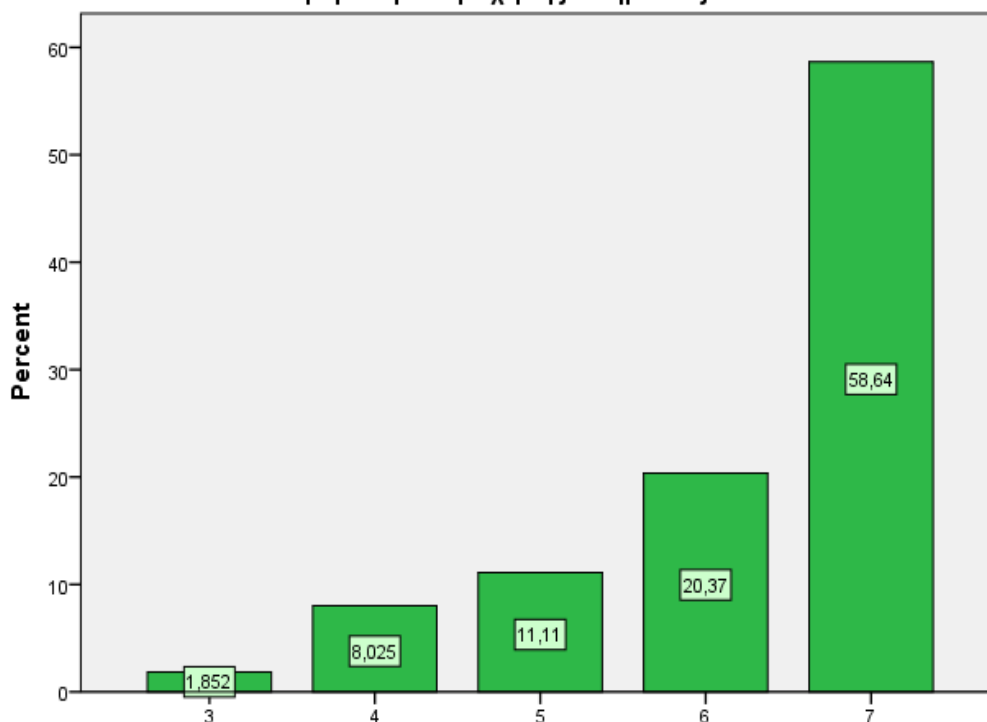
Παρακάτω αναλύεται η καθεμία ερώτηση ξεχωριστά, αναφορικά με τις προσδοκίες των συναλλασσόμενων για την ποιότητα υπηρεσιών που πρέπει να παρέχει το Κ.Ε.Φ., με τη χρήση πινάκων και ραβδογραμμάτων:

1. Οι εργαζόμενοι του Κ.Ε.Φ. πρέπει να τηρούν τις υποσχέσεις τους σε ότι αφορά την παροχή της υπηρεσίας.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	3	1,9	1,9	1,9
4	13	8,0	8,0	9,9
5	18	11,1	11,1	21,0
6	33	20,4	20,4	41,4
7	95	58,6	58,6	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.29: Αποτελέσματα προσδοκιών της 1^{ης} ερώτησης.

1. Οι εργαζόμενοι του Κ.Ε.Φ. πρέπει να τηρούν τις υποσχέσεις τους σε ότι αφορά την παροχή της υπηρεσίας.



Διάγραμμα 6.28: Ραβδόγραμμα ποσοστών προσδοκιών της 1^{ης} ερώτησης.

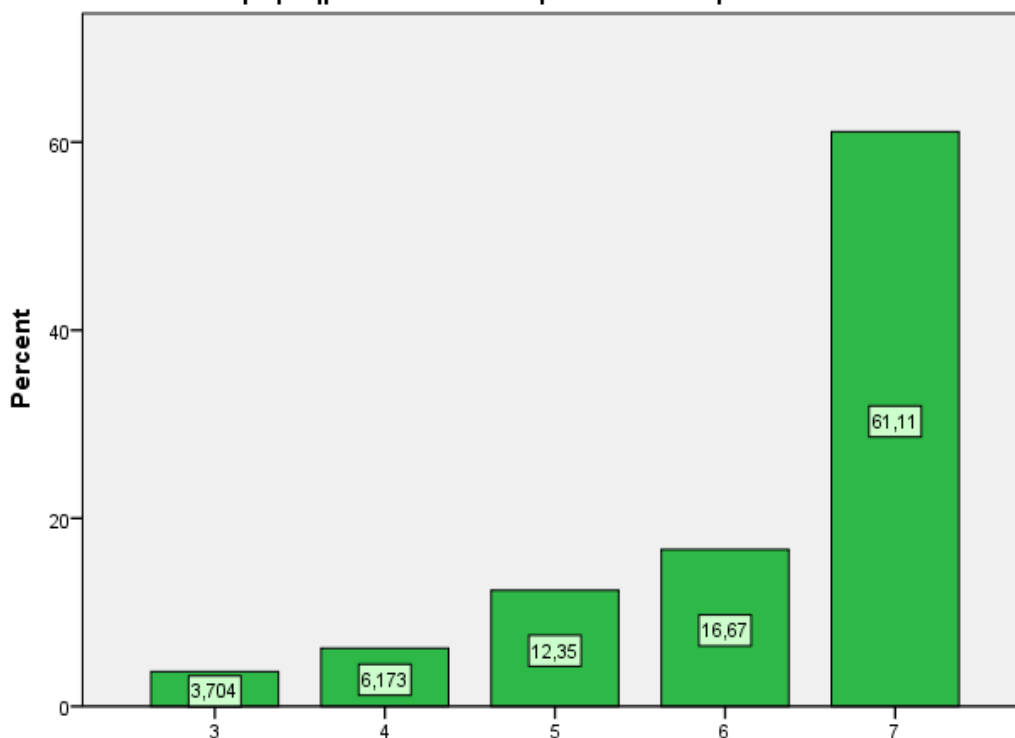
Παρατηρείται ότι οι προσδοκίες των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι του Κ.Ε.Φ. πρέπει να τηρούν τις υποσχέσεις τους σε ότι αφορά την παροχή υπηρεσίας, είναι αρκετά υψηλές. Επικρατούν οι τιμές 7 «συμφωνώ απόλυτα» και 6 «συμφωνώ» σε ποσοστό 79%, ενώ σημαντική είναι η απουσία των τιμών 1 «διαφωνώ απόλυτα» και 2 «διαφωνώ».

2. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενδιαφέρονται αληθινά για την επίλυση των προβλημάτων του πολίτη/συναλλασσομένου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	6	3,7	3,7	3,7
4	10	6,2	6,2	9,9
5	20	12,3	12,3	22,2
6	27	16,7	16,7	38,9
7	99	61,1	61,1	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.30: Αποτελέσματα προσδοκιών της 2^{ης} ερώτησης.

2. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενδιαφέρονται αληθινά για την επίλυση των προβλημάτων του πολίτη/συναλλασσομένου.



Διάγραμμα 6.29: Ραβδόγραμμα ποσοστών προσδοκιών της 2^{ης} ερώτησης.

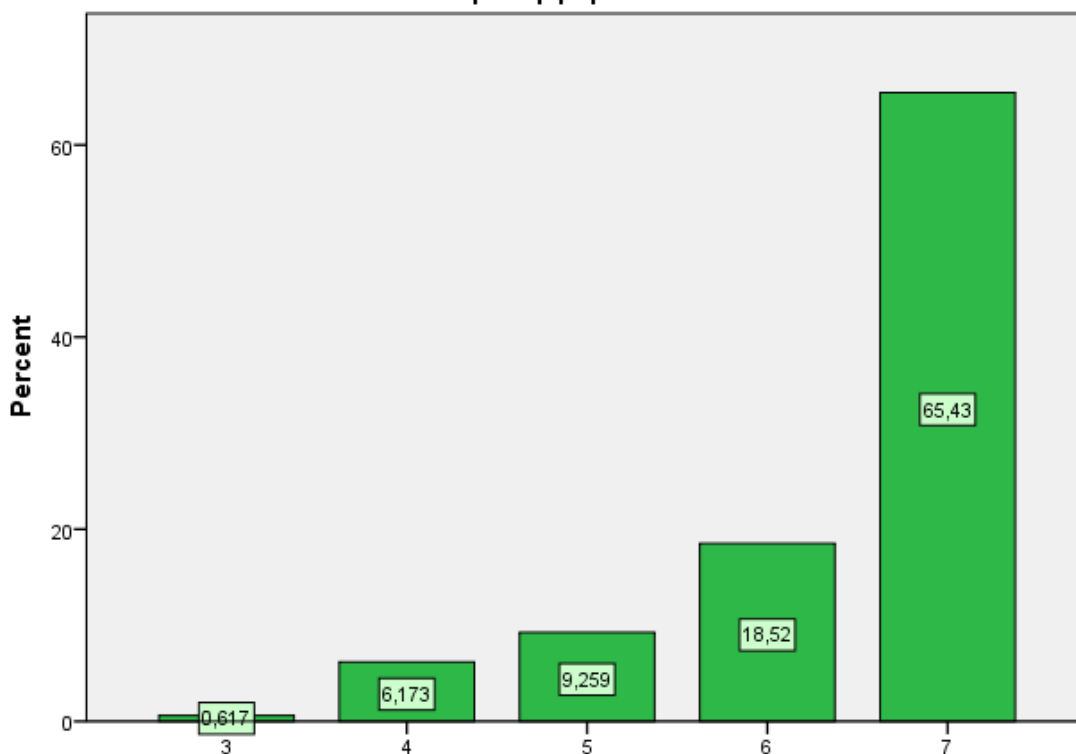
Παρατηρείται ότι οι προσδοκίες των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι πρέπει να ενδιαφέρονται αληθινά για την επίλυση των προβλημάτων τους, είναι αρκετά υψηλές. Επικρατούν οι τιμές 7 «συμφωνώ απόλυτα» και 6 «συμφωνώ» σε ποσοστό 77,8%, ενώ σημαντική είναι η απουσία των τιμών 1 «διαφωνώ απόλυτα» και 2 «διαφωνώ».

3. Οι εργαζόμενοι πρέπει να παρέχουν την υπηρεσία σωστά από την πρώτη φορά.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	1	,6	,6	,6
4	10	6,2	6,2	6,8
5	15	9,3	9,3	16,0
6	30	18,5	18,5	34,6
7	106	65,4	65,4	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.31: Αποτελέσματα προσδοκιών της 3^{ης} ερώτησης.

3. Οι εργαζόμενοι πρέπει να παρέχουν την υπηρεσία σωστά από την πρώτη φορά.



Διάγραμμα 6.30: Ραβδόγραμμα ποσοστών προσδοκιών της 3^{ης} ερώτησης.

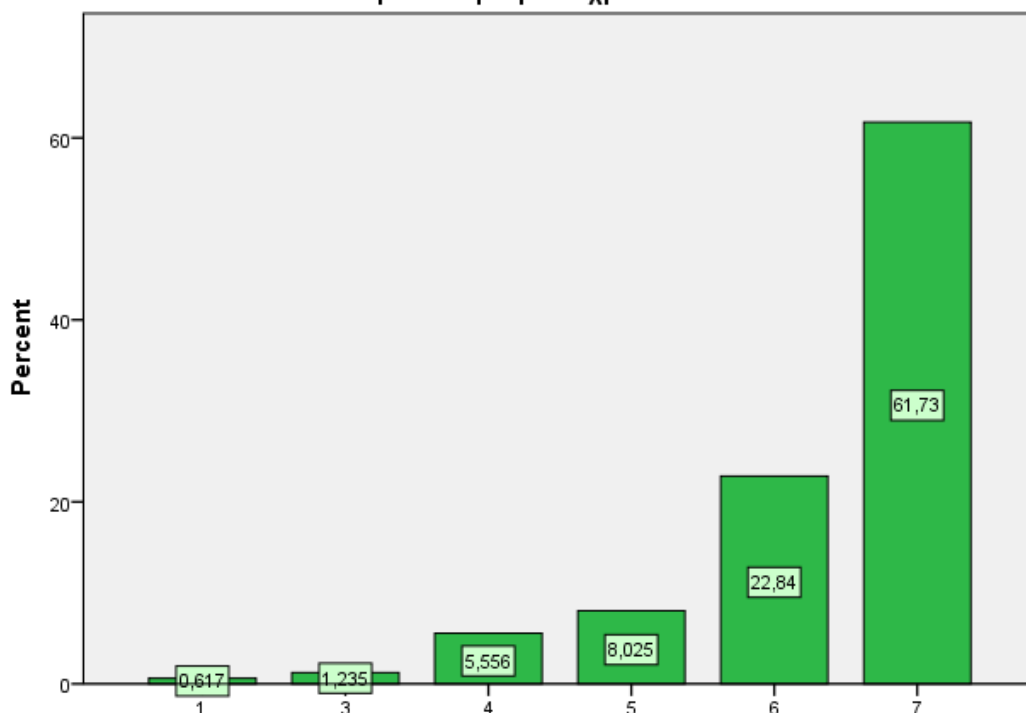
Παρατηρείται ότι οι προσδοκίες των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι του Κ.Ε.Φ. πρέπει να παρέχουν την υπηρεσία σωστά από την πρώτη φορά είναι αρκετά υψηλές. Επικρατούν οι τιμές 7 «συμφωνώ απόλυτα» και 6 «συμφωνώ» σε ποσοστό 83,9%, ενώ σημαντική είναι η απουσία των τιμών 1 «διαφωνώ απόλυτα» και 2 «διαφωνώ».

4. Οι εργαζόμενοι πρέπει να παρέχουν την υπηρεσία στον προκαθορισμένο χρόνο.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	,6	,6	,6
3	2	1,2	1,2	1,9
4	9	5,6	5,6	7,4
Valid 5	13	8,0	8,0	15,4
6	37	22,8	22,8	38,3
7	100	61,7	61,7	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.32: Αποτελέσματα προσδοκιών της 4^{ης} ερώτησης.

4. Οι εργαζόμενοι πρέπει να παρέχουν την υπηρεσία στον προκαθορισμένο χρόνο.



Διάγραμμα 6.31: Ραβδόγραμμα ποσοστών προσδοκιών της 4^{ης} ερώτησης.

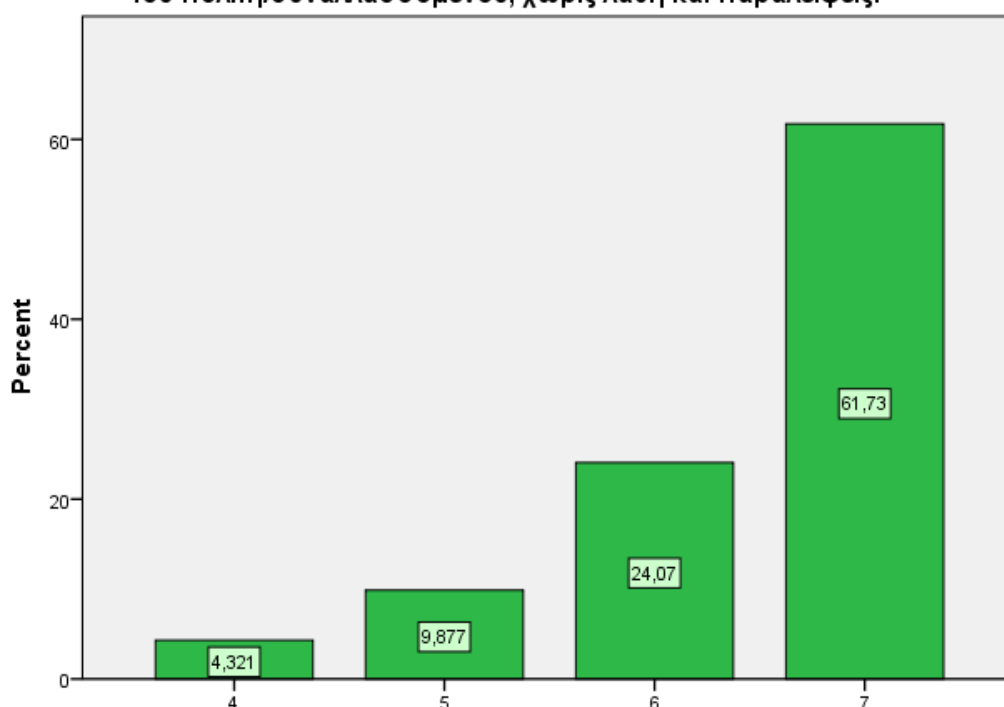
Παρατηρείται ότι οι προσδοκίες των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι του Κ.Ε.Φ. πρέπει να παρέχουν την υπηρεσία στον προκαθορισμένο χρόνο, είναι αρκετά υψηλές. Επικρατούν οι τιμές 7 «συμφωνώ απόλυτα» και 6 «συμφωνώ» σε ποσοστό 84,57%, ενώ σημαντική είναι η παντελής απουσία τις τιμές 2 «διαφωνώ».

5. Οι εργαζόμενοι πρέπει να τηρούν τα προβλεπόμενα για την εξυπηρέτηση του πολίτη/συναλλασσομένου, χωρίς λάθη και παραλείψεις.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
4	7	4,3	4,3	4,3
5	16	9,9	9,9	14,2
Valid 6	39	24,1	24,1	38,3
7	100	61,7	61,7	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.33: Αποτελέσματα προσδοκιών της 5^{ης} ερώτησης.

5. Οι εργαζόμενοι πρέπει να τηρούν τα προβλεπόμενα για την εξυπηρέτηση του πολίτη/συναλλασσομένου, χωρίς λάθη και παραλείψεις.



Διάγραμμα 6.32: Ραβδόγραμμα ποσοστών προσδοκιών της 5^{ης} ερώτησης.

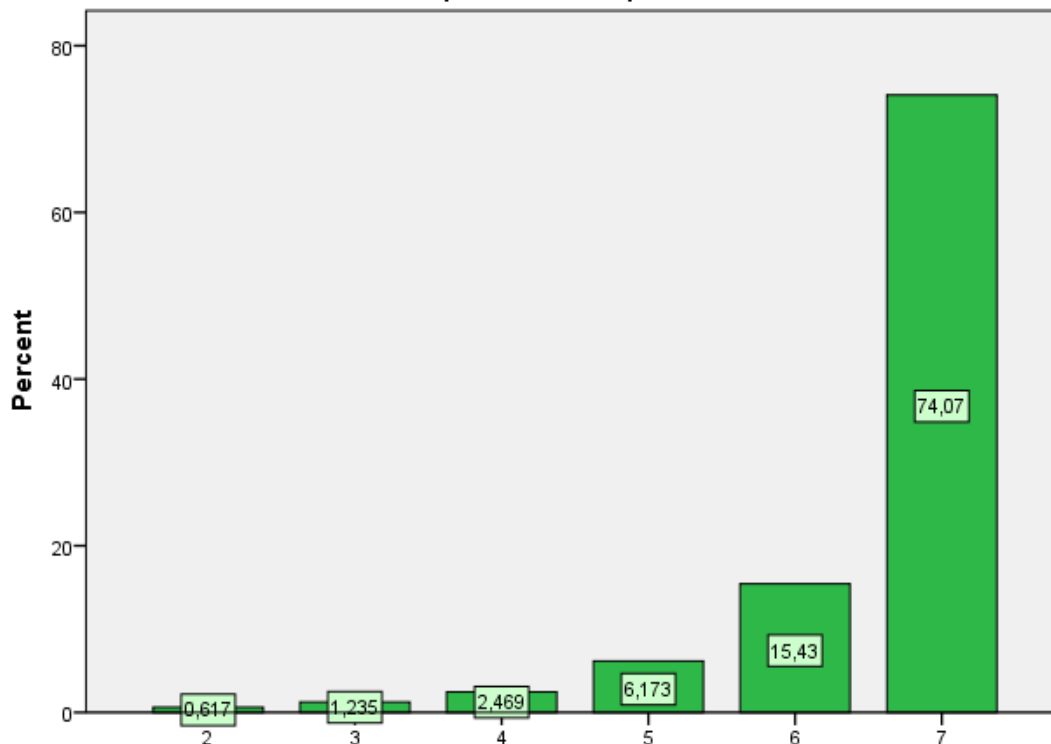
Παρατηρείται ότι οι προσδοκίες των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι του Κ.Ε.Φ. πρέπει να τηρούν τα προβλεπόμενα για την εξυπηρέτησή τους, χωρίς λάθη και παραλήψεις, είναι αρκετά υψηλές. Επικρατούν οι τιμές 7 «συμφωνώ απόλυτα» και 6 «συμφωνώ» σε ποσοστό 85,8%, ενώ σημαντική είναι η απουσία των τιμών 1 «διαφωνώ απόλυτα» 2 «διαφωνώ» και 3 «μάλλον διαφωνώ».

6. Η συμπεριφορά των εργαζομένων πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη στον πολίτη/συναλλασσόμενο.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	,6	,6	,6
3	2	1,2	1,2	1,9
4	4	2,5	2,5	4,3
Valid 5	10	6,2	6,2	10,5
6	25	15,4	15,4	25,9
7	120	74,1	74,1	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.34: Αποτελέσματα προσδοκιών της 6^{ης} ερώτησης.

6. Η συμπεριφορά των εργαζομένων πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη στον πολίτη/συναλλασσόμενο.



Διάγραμμα 6.33: Ραβδόγραμμα ποσοστών προσδοκιών της 6^{ης} ερώτησης.

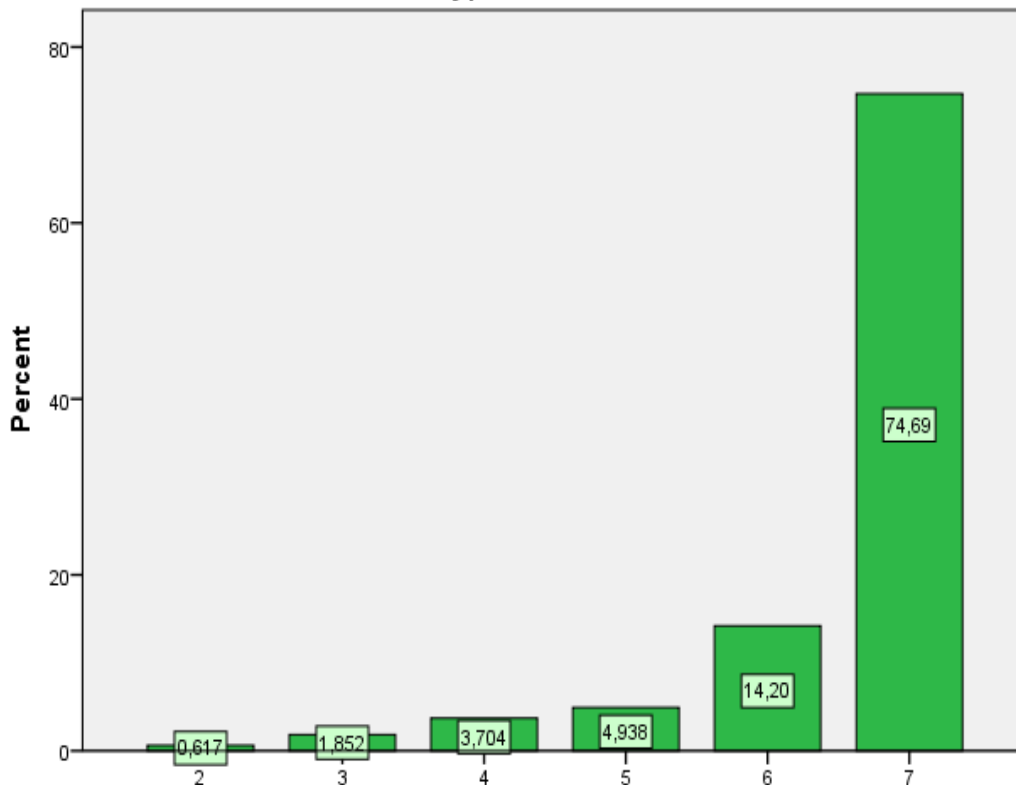
Παρατηρείται ότι οι προσδοκίες των συναλλασσόμενων για το αν η συμπεριφορά των εργαζομένων πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη, είναι αρκετά υψηλές. Επικρατούν οι τιμές 7 «συμφωνώ απόλυτα» και 6 «συμφωνώ» σε ποσοστό 89,5%, ενώ σημαντική είναι η απουσία τις τιμής 1 «διαφωνώ απόλυτα».

7. Ο πολίτης/συναλλασσόμενος πρέπει να νοιώθει ασφαλείς στις συναλλαγές τους με το Κ.Ε.Φ.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	,6	,6	,6
3	3	1,9	1,9	2,5
4	6	3,7	3,7	6,2
Valid 5	8	4,9	4,9	11,1
6	23	14,2	14,2	25,3
7	121	74,7	74,7	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.35: Αποτελέσματα προσδοκιών της 7^{ης} ερώτησης.

7.Ο πολίτης/συναλλασσόμενος πρέπει να νοιώθει ασφαλής στις συναλλαγές τους με το Κ.Ε.Φ.



Διάγραμμα 6.34: Ραβδόγραμμα ποσοστών προσδοκιών της 7^{ης} ερώτησης.

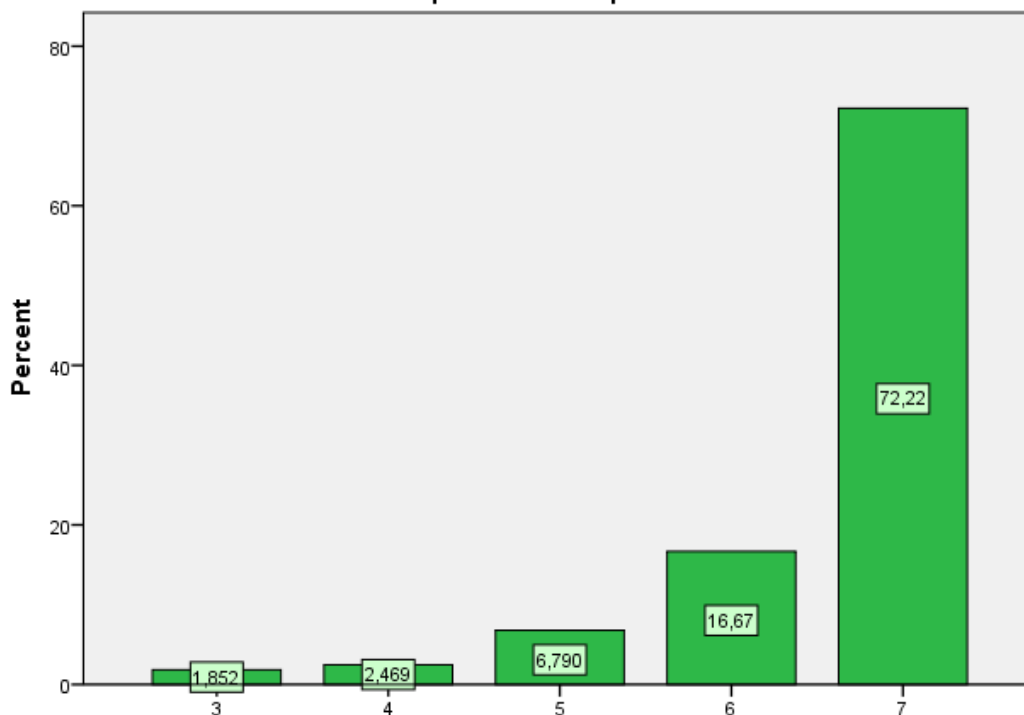
Παρατηρείται ότι οι προσδοκίες των συναλλασσόμενων για το αν πρέπει να νοιώθει ασφαλής στις συναλλαγές του με το Κ.Ε.Φ., είναι αρκετά υψηλές. Επικρατούν οι τιμές 7 «συμφωνώ απόλυτα» και 6 «συμφωνώ» σε ποσοστό 88,9%, ενώ σημαντική είναι η απουσία τις τιμές 1 «διαφωνώ απόλυτα».

8. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι πάντα ευγενικοί απέναντι στον πολίτη/συναλλασσόμενο.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	3	1,9	1,9	1,9
4	4	2,5	2,5	4,3
5	11	6,8	6,8	11,1
6	27	16,7	16,7	27,8
7	117	72,2	72,2	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.36: Αποτελέσματα προσδοκιών της 8^{ης} ερώτησης.

8. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι πάντα ευγενικοί απέναντι στον πολίτη/συναλλασσόμενο.



Διάγραμμα 6.35: Ραβδόγραμμα ποσοστών προσδοκιών της 8^{ης} ερώτησης.

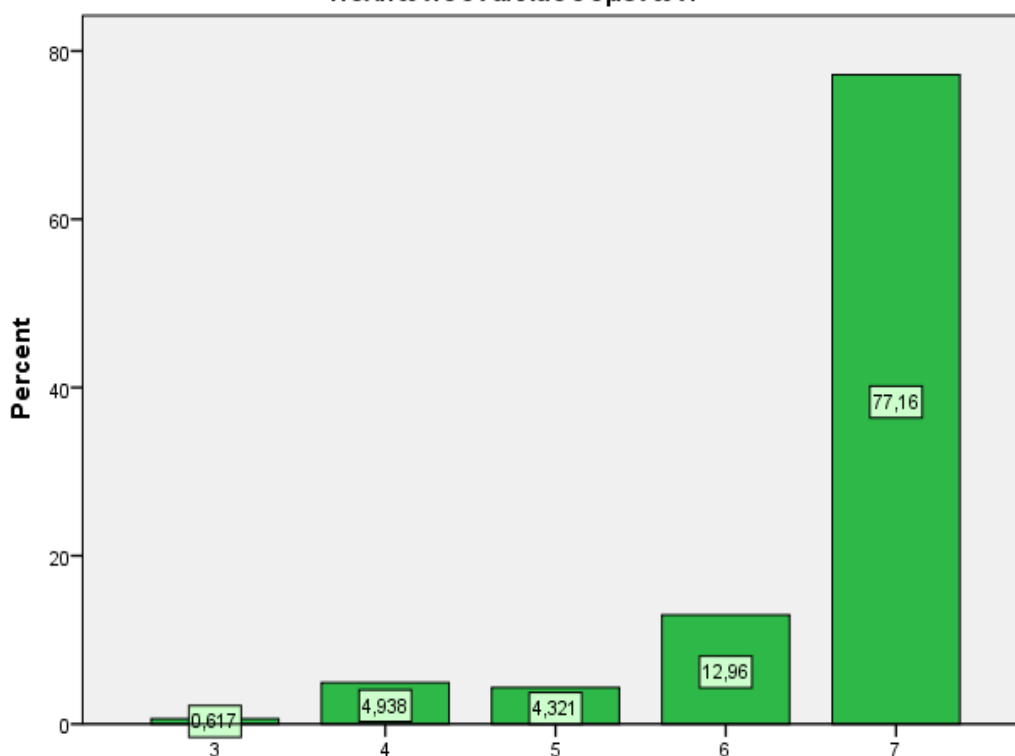
Παρατηρείται ότι οι προσδοκίες των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι πάντα ευγενικοί, είναι αρκετά υψηλές. Επικρατούν οι τιμές 7 «συμφωνώ απόλυτα» και 6 «συμφωνώ» σε ποσοστό 88,9%, ενώ σημαντική είναι η απουσία των τιμών 1 «διαφωνώ απόλυτα» και 2 «διαφωνώ».

9. Οι εργαζόμενοι πρέπει να χειρίζονται με υπευθυνότητα τις υποθέσεις των πολιτών/συναλλασσόμενων.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	1	,6	,6	,6
4	8	4,9	4,9	5,6
5	7	4,3	4,3	9,9
6	21	13,0	13,0	22,8
7	125	77,2	77,2	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.37: Αποτελέσματα προσδοκιών της 9^{ης} ερώτησης.

9. Οι εργαζόμενοι πρέπει να χειρίζονται με υπευθυνότητα τις υποθέσεις των πολιτών/συναλλασσόμενων.



Διάγραμμα 6.36: Ραβδόγραμμα ποσοστών προσδοκιών της 9^{ης} ερώτησης.

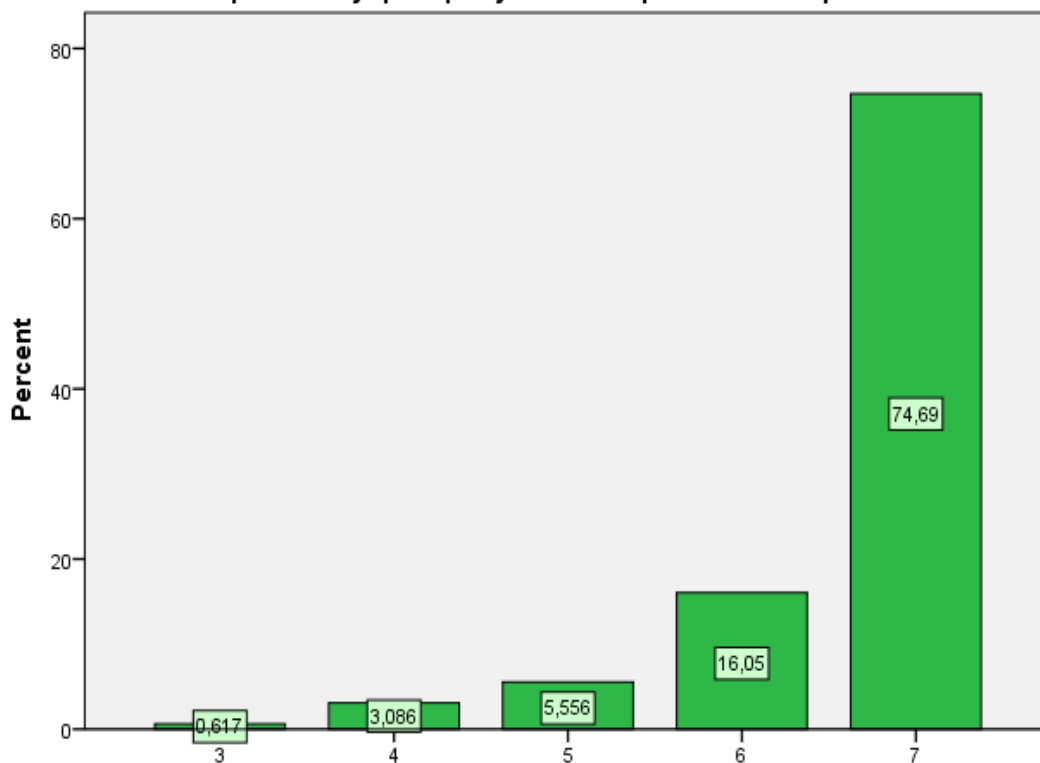
Παρατηρείται ότι οι προσδοκίες των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι πρέπει να χειρίζονται με υπευθυνότητα τις υποθέσεις τους, είναι αρκετά υψηλές. Επικρατούν οι τιμές 7 «συμφωνώ απόλυτα» και 6 «συμφωνώ» σε ποσοστό 90,12%, ενώ σημαντική είναι η απουσία των τιμών 1 «διαφωνώ απόλυτα» και 2 «διαφωνώ».

10. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να απαντήσουν στις ερωτήσεις του πολίτη/συναλλασσομένου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	1	,6	,6	,6
4	5	3,1	3,1	3,7
5	9	5,6	5,6	9,3
6	26	16,0	16,0	25,3
7	121	74,7	74,7	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.38: Αποτελέσματα προσδοκιών της 10^{ης} ερώτησης.

10. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να απαντήσουν στις ερωτήσεις του πολίτη/συναλλασσομένου.



Διάγραμμα 6.37: Ραβδόγραμμα ποσοστών προσδοκιών της 10^{ης} ερώτησης.

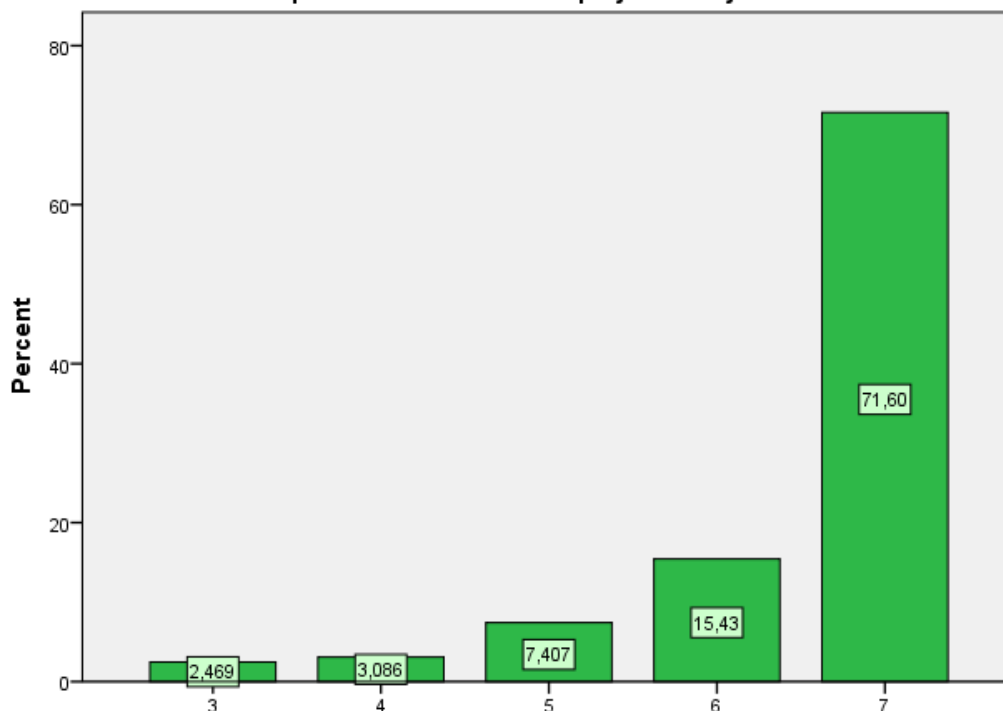
Παρατηρείται ότι οι προσδοκίες των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να απαντήσουν στις ερωτήσεις τους, είναι αρκετά υψηλές. Επικρατούν οι τιμές 7 «συμφωνώ απόλυτα» και 6 «συμφωνώ» σε ποσοστό 90,7%, ενώ σημαντική είναι η απουσία των τιμών 1 «διαφωνώ απόλυτα» και 2 «διαφωνώ».

11. Ο αριθμός των καναλιών επικοινωνίας του Κ.Ε.Φ. που προσφέρονται πρέπει να είναι ο καλύτερος δυνατός.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	4	2,5	2,5	2,5
4	5	3,1	3,1	5,6
5	12	7,4	7,4	13,0
6	25	15,4	15,4	28,4
7	116	71,6	71,6	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.39: Αποτελέσματα προσδοκιών της 11^{ης} ερώτησης.

11. Ο αριθμός των καναλιών επικοινωνίας του Κ.Ε.Φ. που προσφέρονται πρέπει να είναι ο καλύτερος δυνατός.



Διάγραμμα 6.38: Ραβδόγραμμα ποσοστών προσδοκιών της 11^{ης} ερώτησης.

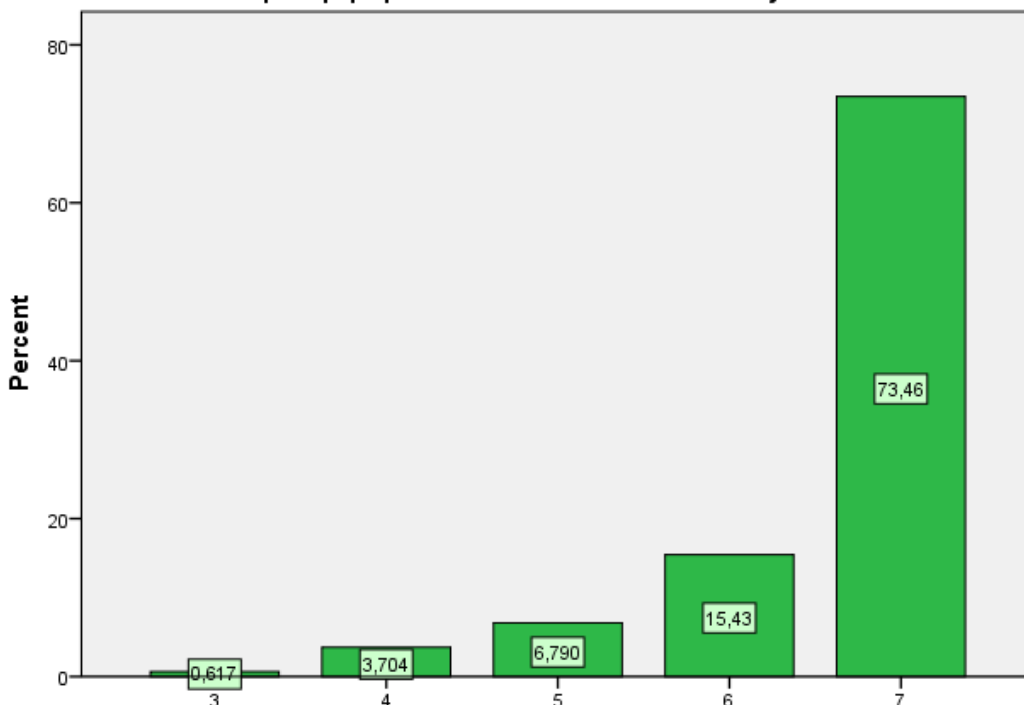
Παρατηρείται ότι οι προσδοκίες των συναλλασσόμενων για το αν ο αριθμός των καναλιών επικοινωνίας του Κ.Ε.Φ. που προσφέρονται πρέπει να είναι ο καλύτερος δυνατός, είναι αρκετά υψηλές. Επικρατούν οι τιμές 7 «συμφωνώ απόλυτα» και 6 «συμφωνώ» σε ποσοστό 87%, ενώ σημαντική είναι η απουσία των τιμών 1 «διαφωνώ απόλυτα» και 2 «διαφωνώ».

12. Πρέπει να υπάρχει ευκολία στη διαδικασία πρόσβασης μέσω των προσφερόμενων καναλιών επικοινωνίας.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	1	,6	,6	,6
4	6	3,7	3,7	4,3
5	11	6,8	6,8	11,1
6	25	15,4	15,4	26,5
7	119	73,5	73,5	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.40: Αποτελέσματα προσδοκιών της 12^{ης} ερώτησης.

12. Πρέπει να υπάρχει ευκολία στη διαδικασία πρόσβασης μέσω των προσφερόμενων καναλιών επικοινωνίας.



Διάγραμμα 6.39: Ραβδόγραμμα ποσοστών προσδοκιών της 12^{ης} ερώτησης.

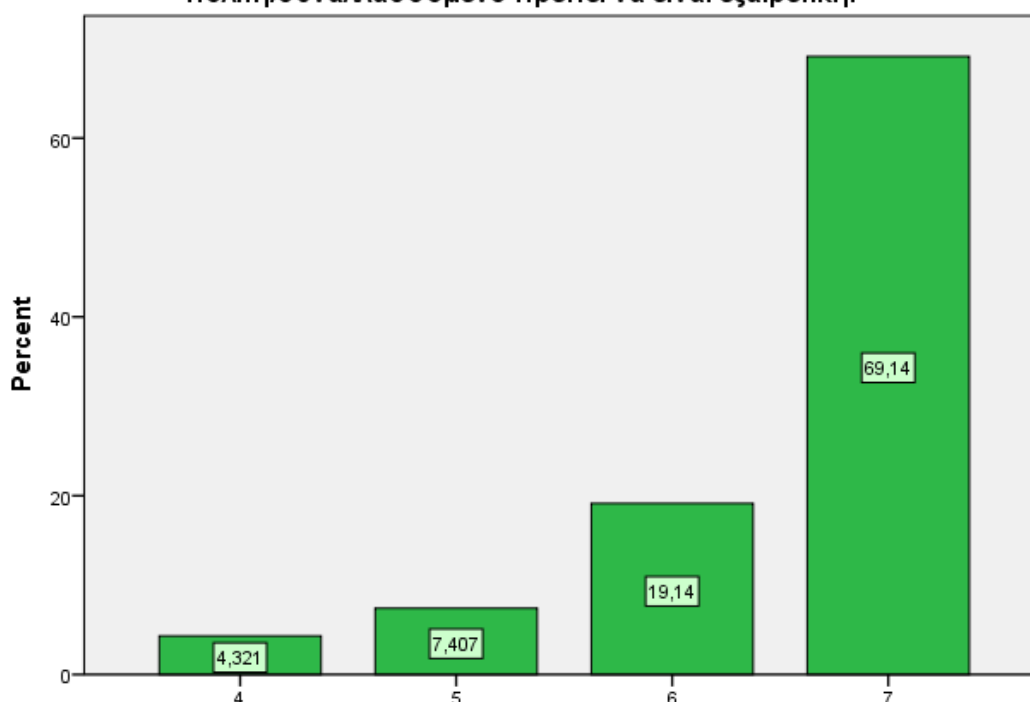
Παρατηρείται ότι οι προσδοκίες των συναλλασσόμενων για το αν πρέπει να υπάρχει ευκολία στη διαδικασία πρόσβασης μέσω των προσφερόμενων καναλιών, είναι αρκετά υψηλές. Επικρατούν οι τιμές 7 «συμφωνώ απόλυτα» και 6 «συμφωνώ» σε ποσοστό 88,9%, ενώ σημαντική είναι η απουσία των τιμών 1 «διαφωνώ απόλυτα» και 2 «διαφωνώ».

13. Η διαθεσιμότητα των υπαλλήλων για την παροχή υπηρεσιών στον πολίτη/συναλλασσόμενο πρέπει να είναι εξαιρετική.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
4	7	4,3	4,3	4,3
5	12	7,4	7,4	11,7
Valid 6	31	19,1	19,1	30,9
7	112	69,1	69,1	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.41: Αποτελέσματα προσδοκιών της 13^{ης} ερώτησης.

13. Η διαθεσιμότητα των υπαλλήλων για την παροχή υπηρεσιών στον πολίτη/συναλλασσόμενο πρέπει να είναι εξαιρετική.



Διάγραμμα 6.40: Ραβδόγραμμα ποσοστών προσδοκιών της 13^{ης} ερώτησης.

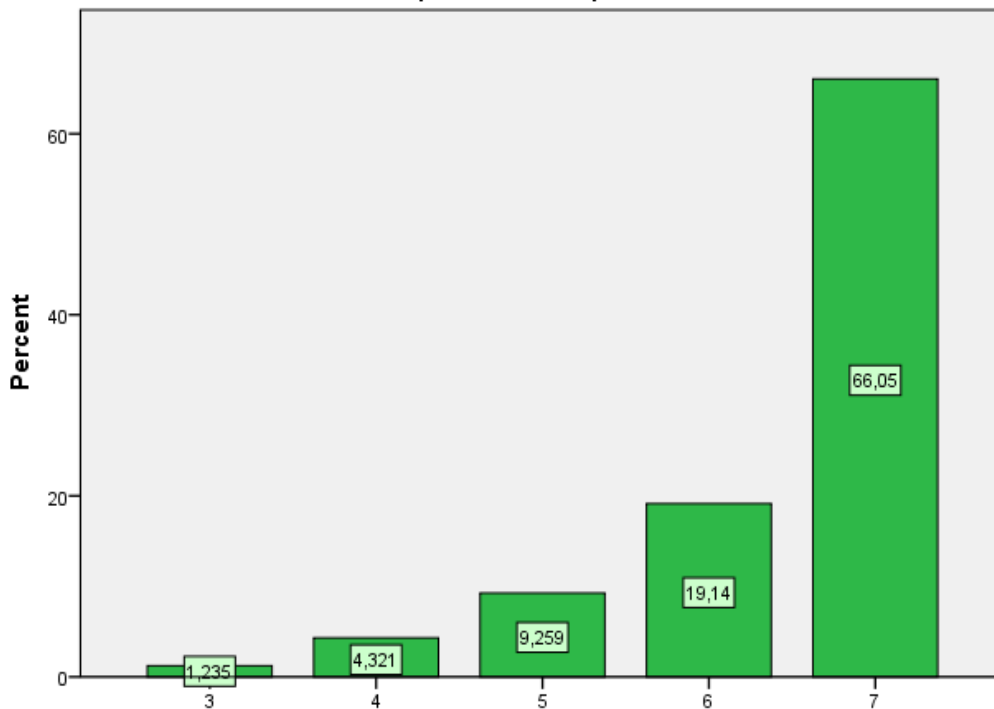
Παρατηρείται ότι οι προσδοκίες των συναλλασσόμενων για το αν η διαθεσιμότητα των υπαλλήλων πρέπει να είναι εξαιρετική, είναι αρκετά υψηλές. Επικρατούν οι τιμές 7 «συμφωνώ απόλυτα» και 6 «συμφωνώ» σε ποσοστό 88,3%, ενώ σημαντική είναι η απουσία των τιμών 1 «διαφωνώ απόλυτα», 2 «διαφωνώ» και 3 «μάλλον διαφωνώ».

14. Οι εργαζόμενοι πρέπει να δείχνουν εξατομικευμένη προσοχή στον κάθε πολίτη/συναλλασσόμενο.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	2	1,2	1,2	1,2
4	7	4,3	4,3	5,6
5	15	9,3	9,3	14,8
6	31	19,1	19,1	34,0
7	107	66,0	66,0	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.42: Αποτελέσματα προσδοκιών της 14^{ης} ερώτησης.

14. Οι εργαζόμενοι πρέπει να δείχνουν εξατομικευμένη προσοχή στον κάθε πολίτη/συναλλασσόμενο.



Διάγραμμα 6.41: Ραβδόγραμμα ποσοστών προσδοκιών της 14^{ης} ερώτησης.

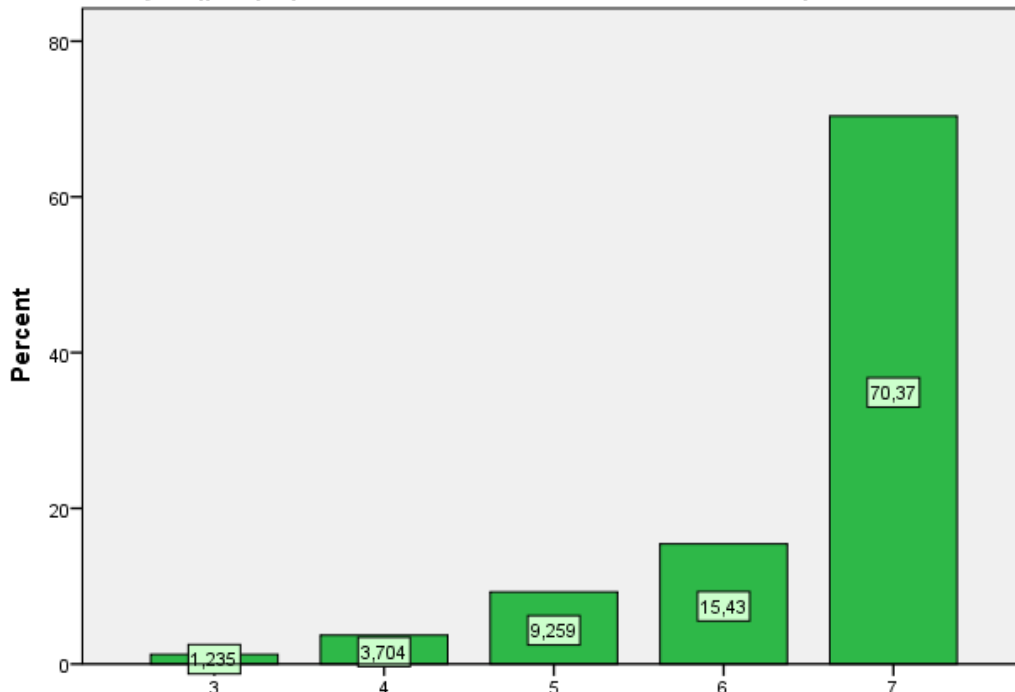
Παρατηρείται ότι οι προσδοκίες των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι πρέπει να δείχνουν εξατομικευμένη προσοχή στον καθένα, είναι αρκετά υψηλές. Επικρατούν οι τιμές 7 «συμφωνώ απόλυτα» και 6 «συμφωνώ» σε ποσοστό 85,2%, ενώ σημαντική είναι η απουσία των τιμών 1 «διαφωνώ απόλυτα» και 2 «διαφωνώ».

15. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν κατάλληλο ωράριο λειτουργίας για την εξυπηρέτηση του συνόλου των πολιτών/συναλλασσόμενων.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	2	1,2	1,2	1,2
4	6	3,7	3,7	4,9
5	15	9,3	9,3	14,2
6	25	15,4	15,4	29,6
7	114	70,4	70,4	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.43: Αποτελέσματα προσδοκιών της 15^{ης} ερώτησης.

15. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν κατάλληλο ωράριο λειτουργίας για την εξυπηρέτηση του συνόλου των πολιτών/συναλλασσόμενων.



Διάγραμμα 6.42: Ραβδόγραμμα ποσοστών προσδοκιών της 15^{ης} ερώτησης.

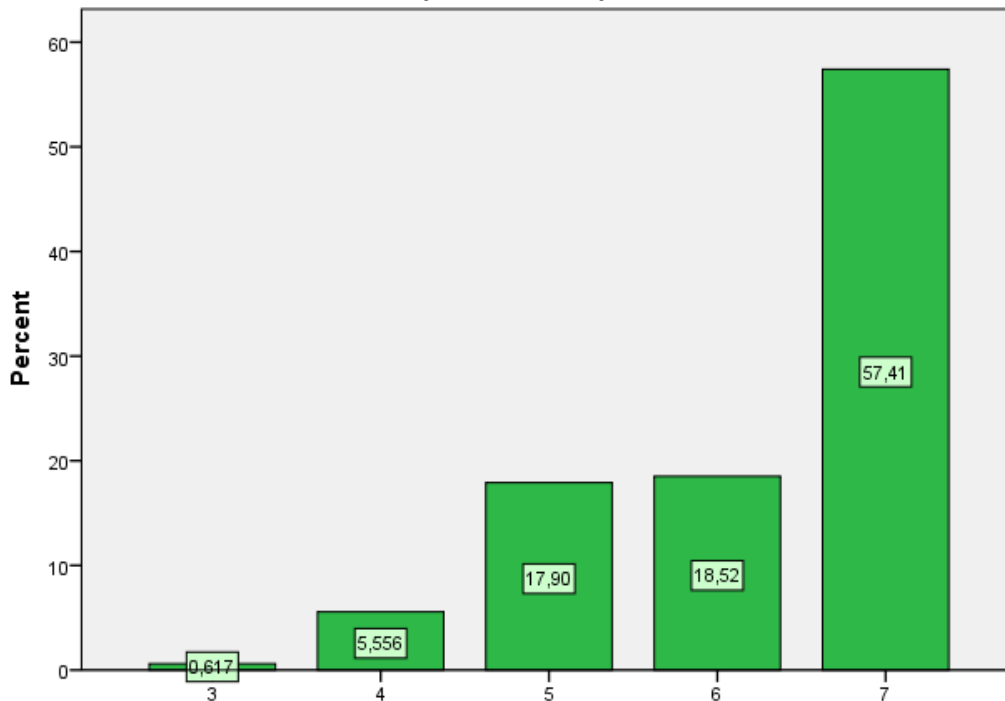
Παρατηρείται ότι οι προσδοκίες των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν κατάλληλο ωράριο λειτουργίας για την εξυπηρέτηση του συνόλου των πολιτών, είναι αρκετά υψηλές. Επικρατούν οι τιμές 7 «συμφωνώ απόλυτα» και 6 «συμφωνώ» σε ποσοστό 85,8%, ενώ σημαντική είναι η απουσία των τιμών 1 «διαφωνώ απόλυτα» και 2 «διαφωνώ».

16. Οι εργαζόμενοι πρέπει να δείχνουν προσωπικό ενδιαφέρον για κάθε πολίτη/συναλλασσόμενο.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	1	,6	,6	,6
4	9	5,6	5,6	6,2
5	29	17,9	17,9	24,1
6	30	18,5	18,5	42,6
7	93	57,4	57,4	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.44: Αποτελέσματα προσδοκιών της 16^{ης} ερώτησης.

16. Οι εργαζόμενοι πρέπει να δείχνουν προσωπικό ενδιαφέρον για κάθε πολίτη/συναλλασσόμενο.



Διάγραμμα 6.43: Ραβδόγραμμα ποσοστών προσδοκιών της 16^{ης} ερώτησης.

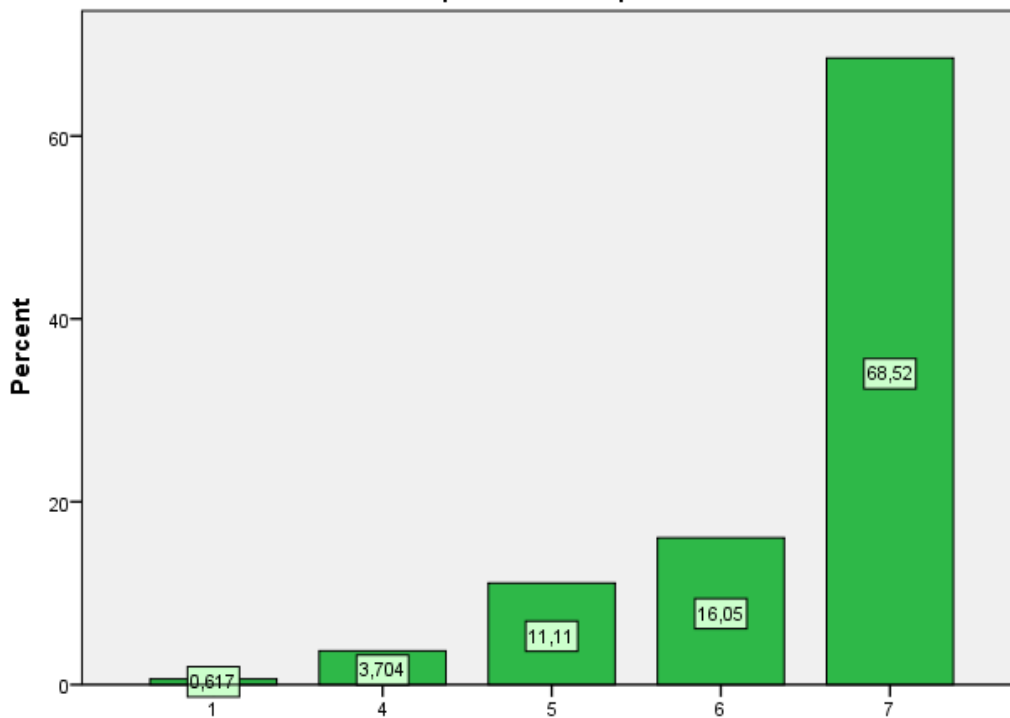
Παρατηρείται ότι οι προσδοκίες των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι πρέπει να δείχνουν προσωπικό ενδιαφέρον για τον καθένα, είναι αρκετά υψηλές. Επικρατούν οι τιμές 7 «συμφωνώ απόλυτα» και 6 «συμφωνώ» σε ποσοστό 75,9%, ενώ σημαντική είναι η απουσία των τιμών 1 «διαφωνώ απόλυτα» και 2 «διαφωνώ».

17. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αποσκοπούν στο μέγιστο δυνατό συμφέρον του πολίτη/συναλλασσομένου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	,6	,6	,6
4	6	3,7	3,7	4,3
5	18	11,1	11,1	15,4
6	26	16,0	16,0	31,5
7	111	68,5	68,5	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.45: Αποτελέσματα προσδοκιών της 17^{ης} ερώτησης.

17. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αποσκοπούν στο μέγιστο δυνατό συμφέρον του πολίτη/συναλλασσομένου.



Διάγραμμα 6.44: Ραβδόγραμμα ποσοστών προσδοκιών της 17^{ης} ερώτησης.

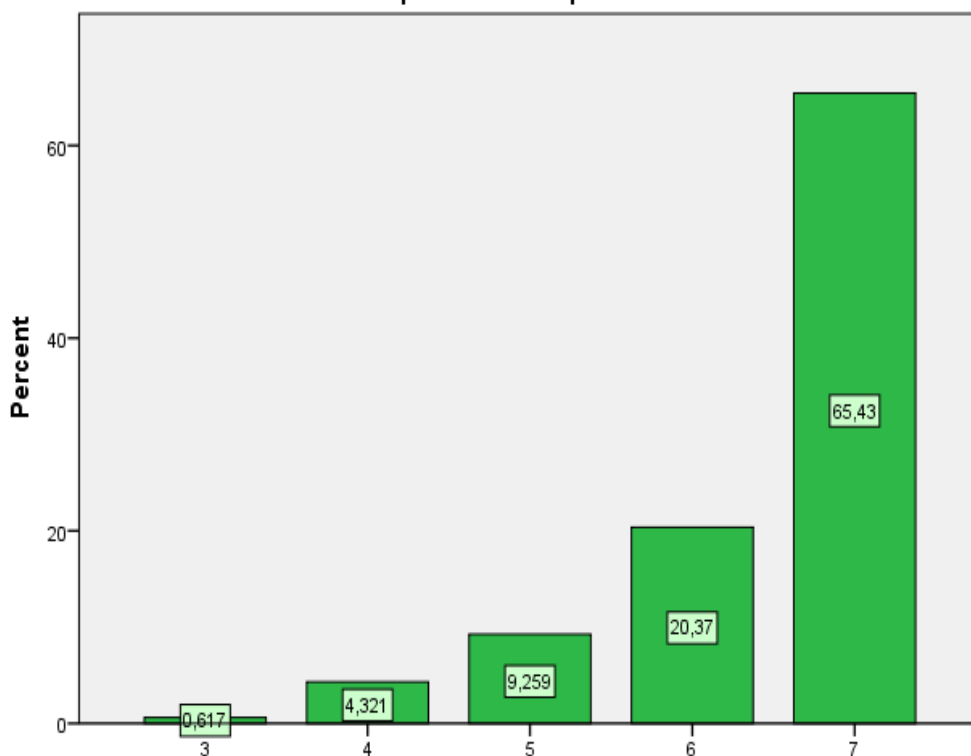
Παρατηρείται ότι οι προσδοκίες των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι πρέπει να αποσκοπούν στο μέγιστο δυνατό συμφέρον του πολίτη, είναι αρκετά υψηλές. Επικρατούν οι τιμές 7 «συμφωνώ απόλυτα» και 6 «συμφωνώ» σε ποσοστό 84,6%, ενώ σημαντική είναι η απουσία των τιμών 2 «διαφωνώ» και 3 «μάλλον διαφωνώ».

18. Οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοούν τις εξατομικευμένες ανάγκες του πολίτη/συναλλασσομένου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	1	,6	,6	,6
4	7	4,3	4,3	4,9
5	15	9,3	9,3	14,2
6	33	20,4	20,4	34,6
7	106	65,4	65,4	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.46: Αποτελέσματα προσδοκιών της 18^{ης} ερώτησης.

18. Οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοούν τις εξατομικευμένες ανάγκες του πολίτη/συναλλασσομένου.



Διάγραμμα 6.45: Ραβδόγραμμα ποσοστών προσδοκιών της 18^{ης} ερώτησης.

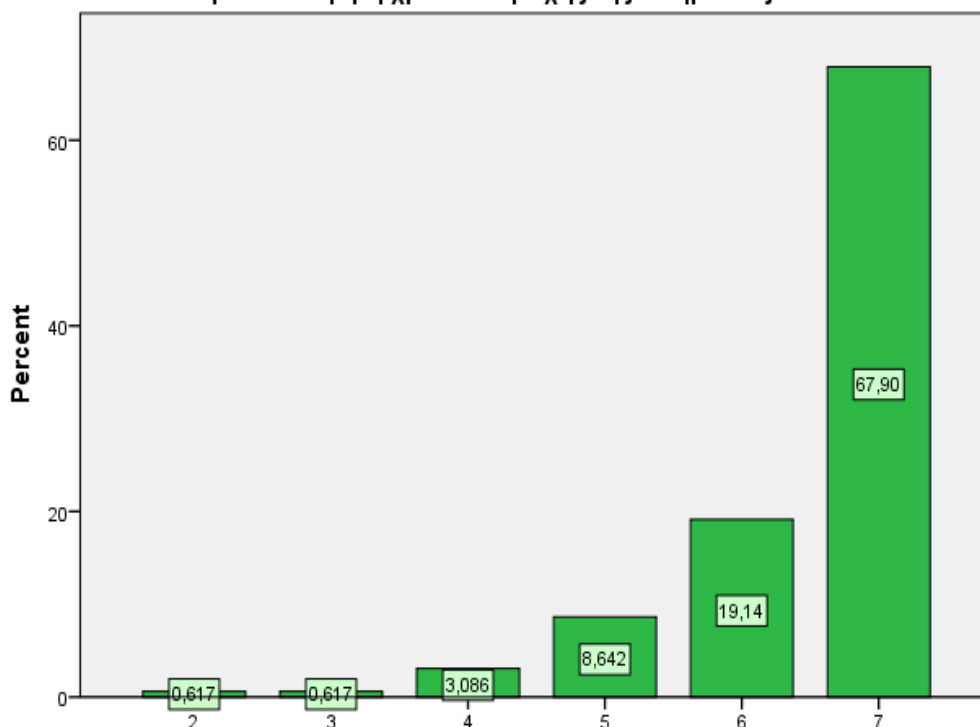
Παρατηρείται ότι οι προσδοκίες των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοούν τις εξατομικευμένες ανάγκες τους, είναι αρκετά υψηλές. Επικρατούν οι τιμές 7 «συμφωνώ απόλυτα» και 6 «συμφωνώ» σε ποσοστό 85,8%, ενώ σημαντική είναι η απουσία των τιμών 1 «διαφωνώ απόλυτα» και 2 «διαφωνώ».

19. Οι εργαζόμενοι πρέπει να πληροφορούν τον πολίτη/συναλλασσόμενο για τον ακριβή χρόνο παροχής της υπηρεσίας.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	,6	,6	,6
3	1	,6	,6	1,2
4	5	3,1	3,1	4,3
Valid 5	14	8,6	8,6	13,0
6	31	19,1	19,1	32,1
7	110	67,9	67,9	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.47: Αποτελέσματα προσδοκιών της 19^{ης} ερώτησης.

19. Οι εργαζόμενοι πρέπει να πληροφορούν τον πολίτη/συναλλασσόμενο για τον ακριβή χρόνο παροχής της υπηρεσίας.



Διάγραμμα 6.46: Ραβδόγραμμα ποσοστών προσδοκιών της 19^{ης} ερώτησης.

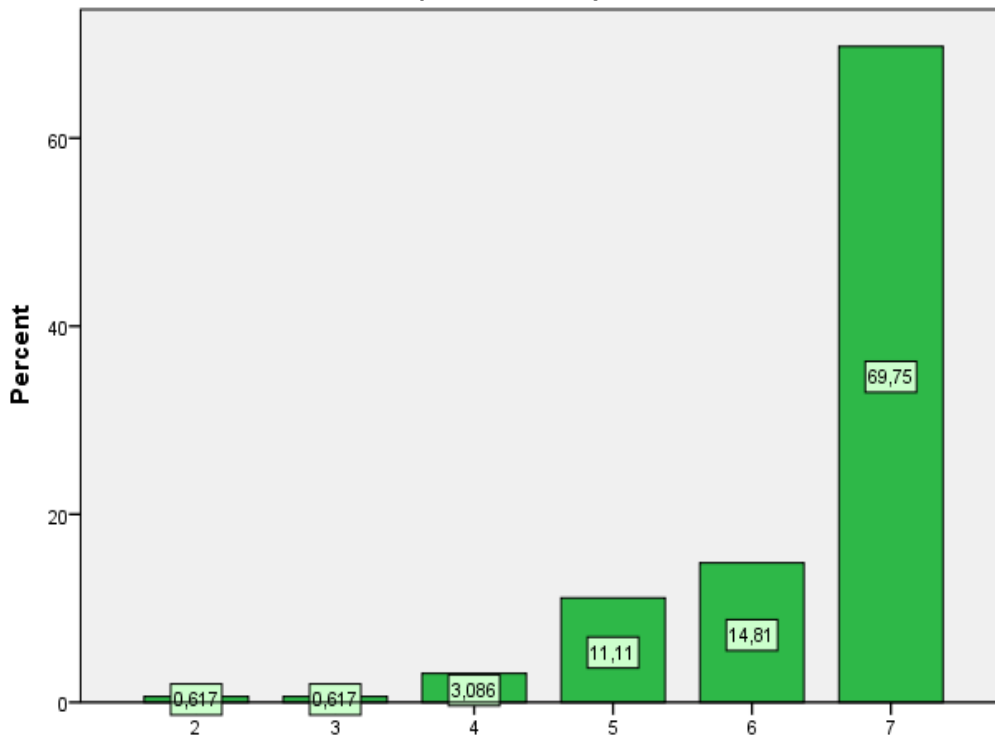
Παρατηρείται ότι οι προσδοκίες των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι πρέπει να πληροφορούν τον πολίτη για τον ακριβή χρόνο παροχής της υπηρεσίας, είναι αρκετά υψηλές. Επικρατούν οι τιμές 7 «συμφωνώ απόλυτα» και 6 «συμφωνώ» σε ποσοστό 87%, ενώ σημαντική είναι η απουσία τις τιμές 1 «διαφωνώ απόλυτα».

20. Οι εργαζόμενοι πρέπει να παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση στον πολίτη/συναλλασσόμενο.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	,6	,6	,6
3	1	,6	,6	1,2
4	5	3,1	3,1	4,3
Valid 5	18	11,1	11,1	15,4
6	24	14,8	14,8	30,2
7	113	69,8	69,8	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.48: Αποτελέσματα προσδοκιών της 20^{ης} ερώτησης.

20. Οι εργαζόμενοι πρέπει να παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση στον πολίτη/συναλλασσόμενο.



Διάγραμμα 6.47: Ραβδόγραμμα ποσοστών προσδοκιών της 20^{ης} ερώτησης.

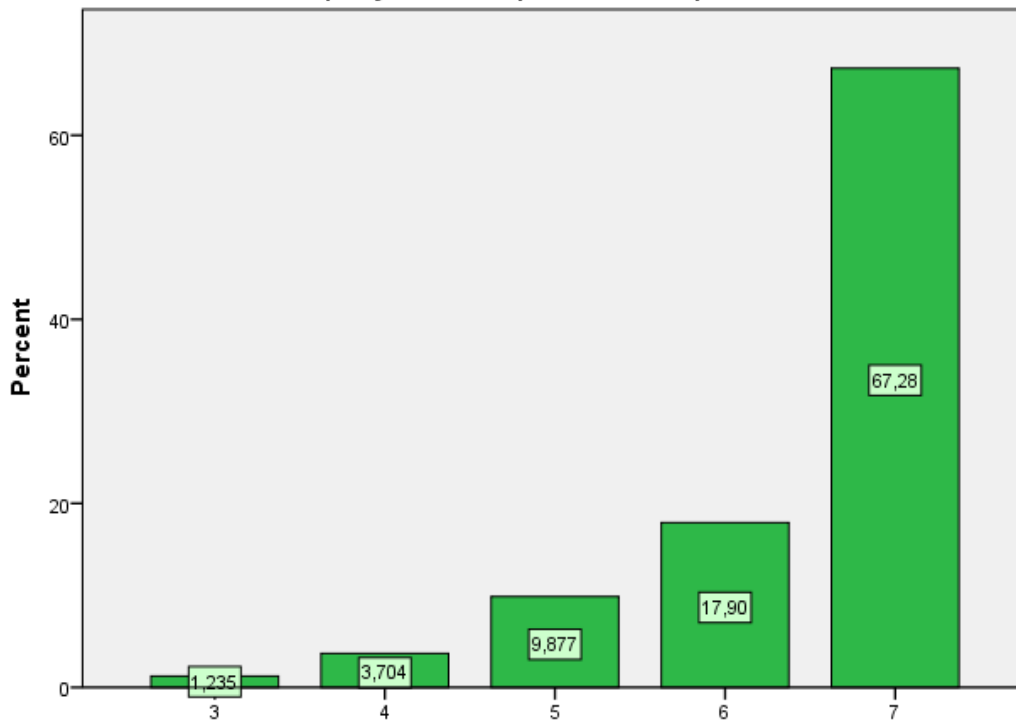
Παρατηρείται ότι οι προσδοκίες των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι πρέπει να παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση στον πολίτη, είναι αρκετά υψηλές. Επικρατούν οι τιμές 7 «συμφωνώ απόλυτα» και 6 «συμφωνώ» σε ποσοστό 84,6%, ενώ σημαντική είναι η απουσία τις τιμές 1 «διαφωνώ απόλυτα».

21. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι πάντοτε πρόθυμοι να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του πολίτη/συναλλασσομένου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	2	1,2	1,2	1,2
4	6	3,7	3,7	4,9
5	16	9,9	9,9	14,8
6	29	17,9	17,9	32,7
7	109	67,3	67,3	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.49: Αποτελέσματα προσδοκιών της 21^{ης} ερώτησης.

21. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι πάντοτε πρόθυμοι να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του πολίτη/συναλλασσομένου.



Διάγραμμα 6.48: Ραβδόγραμμα ποσοστών προσδοκιών της 21^{ης} ερώτησης.

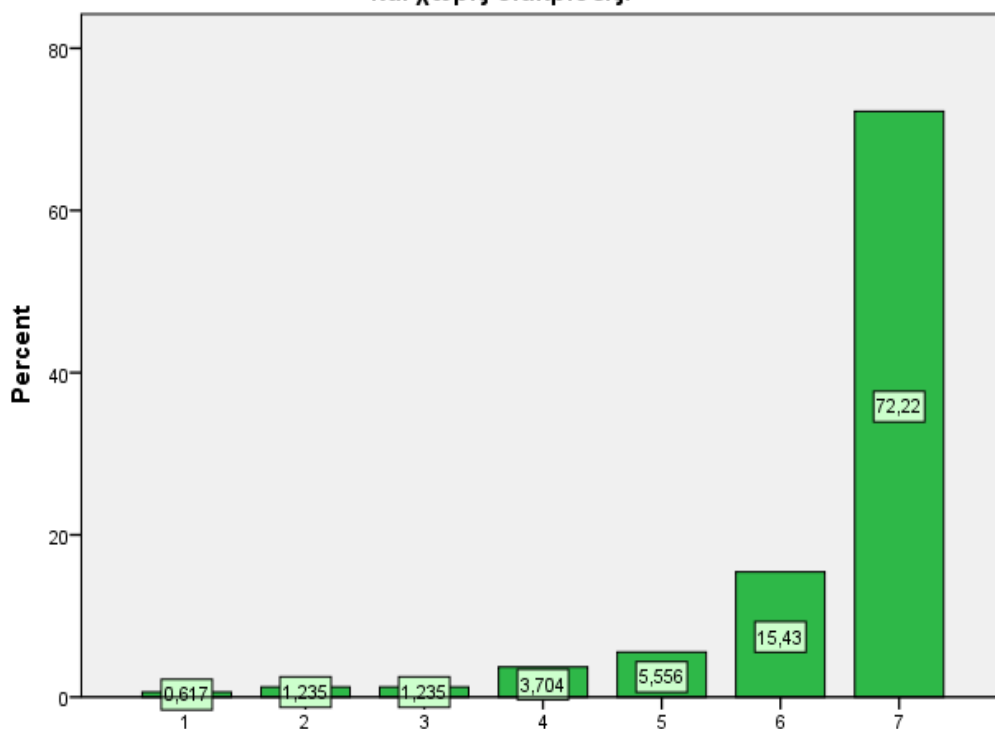
Παρατηρείται ότι οι προσδοκίες των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι πάντα πρόθυμοι να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του πολίτη, είναι αρκετά υψηλές. Επικρατούν οι τιμές 7 «συμφωνώ απόλυτα» και 6 «συμφωνώ» σε ποσοστό 85,2%, ενώ σημαντική είναι η απουσία των τιμών 1 «διαφωνώ απόλυτα» και 2 «διαφωνώ».

22. Οι εργαζόμενοι μεταχειρίζονται τον πολίτη/συναλλασσόμενο με ισότητα και χωρίς διακρίσεις.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	,6	,6	,6
2	2	1,2	1,2	1,9
3	2	1,2	1,2	3,1
4	6	3,7	3,7	6,8
5	9	5,6	5,6	12,3
6	25	15,4	15,4	27,8
7	117	72,2	72,2	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 6.50: Αποτελέσματα προσδοκιών της 22^{ης} ερώτησης.

22. Οι εργαζόμενοι μεταχειρίζονται τον πολίτη/συναλλασσόμενο με ισότητα και χωρίς διακρίσεις.



Διάγραμμα 6.49: Ραβδόγραμμα ποσοτών προσδοκιών της 22^{ης} ερώτησης.

Παρατηρείται ότι οι προσδοκίες των συναλλασσόμενων για το αν οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι πάντα ευγενικοί, είναι αρκετά υψηλές. Επικρατούν οι τιμές 7 «συμφωνώ απόλυτα» και 6 «συμφωνώ» σε ποσοστό 87,6%.

Παρακάτω παρουσιάζεται ένας συγκεντρωτικός στατιστικός πίνακας των απαντήσεων των συναλλασσόμενων, σχετικά με τις προσδοκίες τους για την παροχή υπηρεσιών του Κ.Ε.Φ.:

Συγκεντρωτικός Πίνακας των προσδοκιών των συναλλασσόμενων με τα Κ.Ε.Φ.							
Μεταβλητή	Μέση Τιμή	Διάμεσος	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	N	MIN	MAX
Ερώτηση 1	6,3	7	7	1	162	3	7
Ερώτηση 2	6,2	7	7	1,1	162	3	7
Ερώτηση 3	6,4	7	7	0,9	162	3	7
Ερώτηση 4	6,4	7	7	1	162	1	7
Ερώτηση 5	6,4	7	7	0,8	162	4	7
Ερώτηση 6	6,6	7	7	0,9	162	2	7
Ερώτηση 7	6,5	7	7	1	162	2	7
Ερώτηση 8	6,5	7	7	0,9	162	3	7
Ερώτηση 9	6,6	7	7	0,8	162	3	7
Ερώτηση 10	6,6	7	7	0,8	162	3	7
Ερώτηση 11	6,5	7	7	0,9	162	3	7
Ερώτηση 12	6,6	7	7	0,8	162	3	7
Ερώτηση 13	6,6	7	7	0,8	162	4	7
Ερώτηση 14	6,4	7	7	0,9	162	3	7
Ερώτηση 15	6,5	7	7	0,9	162	3	7
Ερώτηση 16	6,3	7	7	1	162	3	7
Ερώτηση 17	6,5	7	7	0,9	162	1	7
Ερώτηση 18	6,5	7	7	0,9	162	3	7
Ερώτηση 19	6,5	7	7	0,9	162	2	7
Ερώτηση 20	6,5	7	7	0,9	162	2	7
Ερώτηση 21	6,5	7	7	0,9	162	2	7
Ερώτηση 22	6,5	7	7	1	162	1	7
ΣΥΝΟΛΟ	6,47						

Πίνακας 6.51: Συγκεντρωτικός πίνακας των προσδοκιών των συναλλασσόμενων με τα Κ.Ε.Φ.

Όπως φαίνεται από τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον συγκεντρωτικό πίνακα η συνολική μέση τιμή των απαντήσεων για όλες τις διαστάσεις του μοντέλου SERVQUAL είναι 6,5, με τις ερωτήσεις 6, 9, 10, 12 και 13 να έχουν τον υψηλότερο μέσο όρο (6,6) και την ερώτηση 2 τον χαμηλότερο (6,2).

Επίσης, όσο μικρότερη είναι η τυπική απόκλιση τόσο πιο αντιπροσωπευτική είναι η μέση τιμή, άρα οι μεταβλητές (ερωτήσεις) που έχουν τον πιο αντιπροσωπευτικό μέσο όρο είναι οι ερωτήσεις 5, 9, 10, 12 και 13. Η διάμεσος μας δείχνει μια τάση, αν οι περισσότερες τιμές μιας μεταβλητής βρίσκονται προς την κατεύθυνση της ελάχιστης ή μέγιστης τιμής. Στα συγκεκριμένα αποτελέσματα η διάμεσος όλων των Ερωτήσεων είναι 7 καθώς και η μέγιστη τιμή είναι 7, θεωρώντας πως οι τιμές είναι υψηλές.

6.2.2 Ανάλυση των αποτελεσμάτων αντιλήψεων και προσδοκιών των συναλλασσόμενων ανά διάσταση

Παρακάτω αναλύονται η καθεμία διάσταση στο σύνολό της, που αφορά στις αντιλήψεις των συναλλασσόμενων για την ποιότητα υπηρεσιών που παρέχει το Κ.Ε.Φ., παραθέτοντας τον συνολικό στατιστικό πίνακα:

Αποτελέσματα των Αντιλήψεων των συναλλασσόμενων ανά διάσταση							
Μεταβλητή	Μέση Τιμή	Διάμεσος	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	N	MIN	MAX
Αξιοπιστία	4,6	5	5	1,5	162	1	7
Διασφάλιση	4,7	5	5	1,6	161	1	7
Υλικά Στοιχεία	4,5	5	5	1,5	162	1	7
Κατανόηση	4,3	4	4	1,7	162	1	7
Ανταπόκριση	4,4	5	5	1,7	162	1	7

Πίνακας 6.52: Αντιλήψεις των συναλλασσόμενων ανά διάσταση

Σύμφωνα με τα στατιστικά αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα, για την κάθε μεταβλητή ξεχωριστά που αφορά στις αντιλήψεις των συναλλασσόμενων, φαίνεται ότι η διάσταση «Διασφάλιση» έχει την υψηλότερη μέση τιμή, που κυμαίνεται στο 4,7 φανερώνοντας πως οι συναλλασσόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από αυτή τη διάσταση, που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι του Κ.Ε.Φ. είναι ευγενικοί, χειρίζονται τις υποθέσεις με υπευθυνότητα, ώστε οι συναλλασσόμενοι να αισθάνονται ασφάλεια και εμπιστοσύνη. Η αμέσως επόμενη διάσταση που έχει υψηλή μέση τιμή είναι η «Αξιοπιστία», που κυμαίνεται στο 4,6 φανερώνοντας ότι οι συναλλασσόμενοι θεωρούν πως οι εργαζόμενοι του Κ.Ε.Φ. τηρούν τα προβλεπόμενα για την εξυπηρέτησή τους. Σε αντίθεση η διάσταση «Κατανόηση» έχει την χαμηλότερη μέση τιμή, της τάξης του 4,3 φανερώνοντας ότι οι εργαζόμενοι στο Κ.Ε.Φ. δεν κατανοούν απόλυτα τις εξατομικευμένες ανάγκες των συναλλασσόμενων, καθώς και ότι δεν έχουν το κατάλληλο ωράριο λειτουργίας για την εξυπηρέτηση του συνόλου των πολιτών.

Επίσης, όσο μικρότερη είναι η τυπική απόκλιση τόσο πιο αντιπροσωπευτική είναι η μέση τιμή, άρα η μεταβλητή η οποία έχει τον πιο αντιπροσωπευτικό μέσο όρο είναι οι διαστάσεις «Αξιοπιστία» και «Υλικά στοιχεία». Η διάμεσος μας δείχνει μια τάση, αν οι περισσότερες τιμές μιας μεταβλητής βρίσκονται προς την κατεύθυνση της ελάχιστης ή μέγιστης τιμής. Στα συγκεκριμένα αποτελέσματα η διάμεσος των περισσότερων διαστάσεων έχουν την τιμή 5, θεωρώντας πως οι τιμές ρέπουν προς τη μέγιστη τιμή, δηλαδή είναι υψηλές.

Παρακάτω αναλύονται η καθεμία διάσταση στο σύνολό της, που αφορά στις προσδοκίες των συναλλασσόμενων για την ποιότητα υπηρεσιών που παρέχει το Κ.Ε.Φ., παραθέτοντας τον συνολικό στατιστικό πίνακα:

Αποτελέσματα των Προσδοκιών των συναλλασσόμενων ανά διάσταση							
Μεταβλητή	Μέση Τιμή	Διάμεσος	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	N	MIN	MAX
Αξιοπιστία	6,3	7	7	1	162	1	7
Διασφάλιση	6,6	7	7	0,9	162	2	7
Υλικά Στοιχεία	6,5	7	7	0,8	162	3	7
Κατανόηση	6,4	7	7	0,9	162	1	7
Ανταπόκριση	6,5	7	7	0,9	162	1	7

Πίνακας 6.53: Προσδοκίες των συναλλασσόμενων ανά διάσταση

Σύμφωνα με τα στατιστικά αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα, για την κάθε μεταβλητή ξεχωριστά που αφορά στις προσδοκίες των συναλλασσόμενων, φαίνεται ότι η διάσταση «Διασφάλιση» έχει την υψηλότερη μέση τιμή, που κυμαίνεται στο 6,6 φανερώνοντας ότι θεωρείται περισσότερο σημαντική από τις υπόλοιπες. Οι συναλλασσόμενοι δίνουν περισσότερη σημασία στο αίσθημα ασφάλειας και εμπιστοσύνης που πρέπει να αισθάνονται κατά τη συναλλαγή τους με το Κ.Ε.Φ., στην ευγένεια στη συμπεριφορά των εργαζομένων και στον χειρισμό των υποθέσεών τους με υπευθυνότητα. Σε αντίθεση η διάσταση «Αξιοπιστία» έχει τη μικρότερη μέση τιμή, της τάξης του 6,3.

Επίσης, όσο μικρότερη είναι η τυπική απόκλιση τόσο πιο αντιπροσωπευτική είναι η μέση τιμή, άρα η μεταβλητή η οποία έχει τον πιο αντιπροσωπευτικό μέσο όρο είναι η «Υλικά στοιχεία». Η διάμεσος δείχνει μια τάση, αν οι περισσότερες τιμές μιας μεταβλητής βρίσκονται προς την κατεύθυνση της ελάχιστης ή μέγιστης τιμής. Στα συγκεκριμένα αποτελέσματα η διάμεσος όλων των μεταβλητών είναι πολύ κοντά στη μέγιστη τιμή, άρα θεωρούμε πως οι τιμές ρέπουν προς τη μέγιστη τιμή, δηλαδή είναι πολύ υψηλές.

Κεφάλαιο 7

Ανάλυση χασμάτων και έλεγχος εγκυρότητας - αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου

7.1 Περιγραφική ανάλυση χασμάτων

Για τις 44 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, οι συναλλασσόμενοι με το Κ.Ε.Φ. κλήθηκαν να απαντήσουν για τα σχετικά ζητήματα (i) δύο φορές, καθώς η πρώτη ομάδα ερωτήσεων αντιστοιχεί στην προσδοκία και η δεύτερη στην αντίληψή του για την εξυπηρέτησή του από το Κ.Ε.Φ. Το χάσμα είναι η διαφορά μεταξύ αντίληψης και προσδοκίας. Ισχύει:

$$G_i = P_i - E_i$$
$$i \in [1, 22]$$

όπου:

G το χάσμα μεταξύ αντίληψης και προσδοκίας

P η μέση τιμή της αντίληψης

E η μέση τιμή της προσδοκίας

Στη συνέχεια, για κάθε μία από τις διαστάσεις του μοντέλου υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι των χασμάτων \bar{G} .

$$\overline{G_{αξιοπιστία}} = \frac{\sum_{1}^5 G_i}{5}$$

$$\overline{G_{διασφάλιση}} = \frac{\sum_{6}^{10} G_i}{5}$$

$$\overline{G_{υλικά στοιχεία}} = \frac{\sum_{11}^{13} G_i}{3}$$

$$\overline{G_{κατανόηση}} = \frac{\sum_{14}^{18} G_i}{5}$$

$$\overline{G_{ανταπόκριση}} = \frac{\sum_{19}^{22} G_i}{4}$$

Στη συνέχεια, υπολογίζουμε τον μέσο όρο των παραπάνω διαστάσεων

$$\overline{G_{SERVQUAL}}:$$

Ο παρακάτω πίνακας εμφανίζει τις μέσες τιμές αντιλήψεων και προσδοκιών καθώς και το χάσμα μεταξύ των τιμών αυτών.

Διαστάσεις	Μεταβλητή (i)	Μέση Τιμή Αντίληψης (P)	Μέση Τιμή Προσδοκίας (E)	Χάσμα (G)
Αξιοπιστία	Ερώτηση 1	4,8	6,3	-1,5
	Ερώτηση 2	4,6	6,2	-1,6
	Ερώτηση 3	4,7	6,4	-1,7
	Ερώτηση 4	4,6	6,4	-1,8
	Ερώτηση 5	4,5	6,4	-1,9
	Μέση τιμή διάστασης	4,6	6,3	-1,7
Διασφάλιση	Ερώτηση 6	4,5	6,6	-2,1
	Ερώτηση 7	4,7	6,5	-1,8
	Ερώτηση 8	4,9	6,5	-1,6
	Ερώτηση 9	4,8	6,6	-1,8
	Ερώτηση 10	4,7	6,6	-1,9
	Μέση τιμή διάστασης	4,7	6,6	-1,8
Υλικά στοιχεία	Ερώτηση 11	4,4	6,5	-2,1
	Ερώτηση 12	4,5	6,6	-2,1
	Ερώτηση 13	4,4	6,6	-2,2
	Μέση τιμή διάστασης	4,4	6,6	-2,1
Κατανόηση	Ερώτηση 14	4,4	6,4	-2
	Ερώτηση 15	4,4	6,5	-2,1
	Ερώτηση 16	4,2	6,3	-2,1
	Ερώτηση 17	4,3	6,5	-2,2
	Ερώτηση 18	4,3	6,5	-2,2
	Μέση τιμή διάστασης	4,3	6,4	-2,1
Ανταπόκριση	Ερώτηση 19	4,2	6,5	-2,3
	Ερώτηση 20	4,3	6,5	-2,2
	Ερώτηση 21	4,4	6,5	-2,1
	Ερώτηση 22	4,7	6,5	-1,8
	Μέση τιμή διάστασης	4,4	6,5	-2,1

Πίνακας 7.1: Πίνακας των μέσων όρων των ερωτήσεων για την αντίληψη, την προσδοκία και των χασμάτων.

Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται το χάσμα ανάμεσα στις αντιλήψεις και τις προσδοκίες των συναλλασσόμενων με το Κ.Ε.Φ., για κάθε ερώτηση και κάθε διάσταση ξεχωριστά. Σε όλες τις διαστάσεις του μοντέλου SERVQUAL, οι συναλλασσόμενοι είχαν μεγαλύτερες προσδοκίες σε σχέση με τις αντιλήψεις για τις υπηρεσίες που τελικά αποκόμισαν. Το μεγαλύτερο χάσμα παρατηρείται το -2,1 στη διάσταση «Υλικά στοιχεία», θεωρώντας πως είτε δεν καλύπτονται από τον αριθμό των προσφερόμενων καναλιών, είτε υπάρχει δυσκολία πρόσβασης σε αυτά, είτε η διαθεσιμότητα των εργαζομένων δεν είναι ικανοποιητική.

Στη διάσταση της «Αξιοπιστίας» έχει συνολικό -1,7 το μικρότερο μεταξύ των διαστάσεων. Το μεγαλύτερο χάσμα των 5 ερωτήσεων της συγκεκριμένης διάστασης με

τιμή -1,9 εμφανίζεται στην ερώτηση που αναφέρεται στο αν οι εργαζόμενοι τηρούν τα προβλεπόμενα χωρίς λάθη και παραλείψεις, ενώ το μικρότερο χάσμα με τιμή -1,5 αφορά στο αν οι εργαζόμενοι τηρούν τις υποσχέσεις τους σε ό,τι αφορά στην παροχή υπηρεσίας.

Στη διάσταση της «Διασφάλισης» το συνολικό χάσμα της διάστασης είναι -1,8. Το μεγαλύτερο χάσμα μεταξύ των 5 ερωτήσεων αυτής της διάστασης, με τιμή -2,1 παρατηρείται στην ερώτηση που αφορά στο αν η συμπεριφορά των εργαζομένων εμπνέει εμπιστοσύνη στον συναλλασσόμενο, ενώ το μικρότερο χάσμα με τιμή -1,6 αναφέρεται στο αν οι εργαζόμενοι έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να εξυπηρετήσουν τον συναλλασσόμενο.

Στη διάσταση της «Κατανόησης» το συνολικό χάσμα της διάστασης είναι -2,1. Στη συγκεκριμένη διάσταση παρατηρείται ότι οι τιμές των χασμάτων των 5 ερωτήσεων της διάστασης είναι σχεδόν ίδιες.

Στη διάσταση της «Ανταπόκρισης» το συνολικό χάσμα της διάστασης είναι -2,1. Το μεγαλύτερο χάσμα μεταξύ των 4 ερωτήσεων αυτής της διάστασης, με τιμή -2,3 παρατηρείται στην ερώτηση που αφορά στο αν οι εργαζόμενοι πληροφορούν τον συναλλασσόμενο για τον ακριβή χρόνο παροχής της υπηρεσίας, ενώ το μικρότερο χάσμα με τιμή -1,8 αφορά στο αν οι εργαζόμενοι μεταχειρίζονται τον συναλλασσόμενο με ισότητα και χωρίς διακρίσεις.

Γενικότερα, παρατηρούνται υψηλά επίπεδα προσδοκιών για τις υπηρεσίες που παρέχει το Κ.Ε.Φ. στο σύνολο των διαστάσεων. Αξιοσημείωτο είναι πως σε όλες τις διαστάσεις για τις αντιλήψεις, οι τιμές έχουν μικρή διαφορά μεταξύ μέγιστης και ελάχιστης τιμής, όπως 4,3 η μικρότερη τιμή για τη διάσταση Κατανόηση και η μεγαλύτερη τιμή για τη Διάσταση Διασφάλιση.

Επισημαίνεται πως στην παραπάνω ανάλυση δε χρησιμοποιήθηκαν συντελεστές στάθμισης και ως εκ τούτου θεωρήθηκε πως όλα τα επιμέρους κριτήρια έχουν την ίδια βαρύτητα.

7.2 Έλεγχος εγκυρότητας της δομής του ερωτηματολογίου

Σύμφωνα με τον Γαλάνη (2012), η εγκυρότητα και η αξιοπιστία ενός ερωτηματολογίου δεν αποτελούν εγγενή χαρακτηριστικά του ερωτηματολογίου. Σε περίπτωση εμφάνισης υψηλής εγκυρότητας και αξιοπιστίας ενός ερωτηματολογίου σε ένα μελετώμενο δείγμα, δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα εμφανίσει υψηλή εγκυρότητα και αξιοπιστία σε ένα άλλο μελετώμενο δείγμα.

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας εξετάσθηκε ως προς την εγκυρότητα και αξιοπιστία του. Ο έλεγχος εγκυρότητας έγινε ως προς την εγκυρότητα περιεχομένου και ως προς την προβλεπτική εγκυρότητά του. Σύμφωνα με τους Ουζούνη & Νακάκη, (2011), η εγκυρότητα περιεχομένου, σχετικά με το κατά πόσο ένα εργαλείο μέτρησης καλύπτει εννοιολογικά το εύρος της μεταβλητής που μετράει, διασφαλίζεται πριν τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας.

Η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα εξασφαλίστηκε με την εκτενή ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, καθώς και την εφαρμογή ενός πιλοτικού ερωτηματολογίου. Προηγήθηκε η πιλοτική διανομή του ερωτηματολογίου σε 10 αποδέκτες, ώστε να εξακριβωθεί ότι δεν περιείχε ασάφειες, γλωσσικά λάθη ή ερωτήσεις που έφερναν τον ερωτώμενο σε δύσκολη θέση, αν ήταν κατανοητό και δεν κούραζε τον ερωτώμενο, καθώς επίσης, μετρήθηκε ο απαιτούμενος χρόνος συμπλήρωσής του, όπου κυμαίνεται στα 6 έως 10 λεπτά. Δε φάνηκε να υπάρχει πρόβλημα στην κατανόηση των ερωτημάτων, παρά μόνο συντακτικά θέματα τα οποία και διορθώθηκαν. Κατόπιν έγινε έλεγχος αξιοπιστίας του πιλοτικού ερωτηματολογίου, όπως φαίνεται παρακάτω και προέκυψε 97% ποσοστό αξιοπιστίας:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,973	10

Πίνακας 7.2: Έλεγχος αξιοπιστίας του πιλοτικού ερωτηματολογίου.

Η προβλεπτική εγκυρότητα του ερωτηματολογίου αφορά στο βαθμό τον οποίο το ερωτηματολόγιο μπορεί να προβλέψει μελλοντικά γεγονότα ή φαινόμενα (Γαλάνης, 2012). Στην παρούσα έρευνα, η προβλεπτική εγκυρότητα ελέγχθηκε χρησιμοποιώντας τις ερωτήσεις: «Αξιολογήστε συνολικά την ποιότητα υπηρεσιών του Κ.Ε.Φ., αν είναι ικανοποιητική» Ερώτηση Α' και «Αποτιμήστε τον βαθμό ικανοποίησης από την εξυπηρέτηση του Κ.Ε.Φ.» Ερώτηση Β'.

Θα γίνει έλεγχος των αποτελεσμάτων της συσχέτισης των μέσων τιμών των δύο αυτών ερωτήσεων με τη μέση τιμή των 22 ερωτήσεων για τις Αντιλήψεις.

	Μέση Τιμή Α' Ερώτησης	Μέση Τιμή Β' Ερώτησης	Μέση Τιμή της Αντίληψης των Προσφερόμενων Υπηρεσιών
Μέση Τιμή	4,6	4,7	4,5

Πίνακας 7.3: Έλεγχος Εγκυρότητας

Παρατηρείται στον παραπάνω πίνακα οι μέσες τιμές των ερωτήσεων Α' και Β' είναι πολύ κοντά στο μέσο της τιμής της Αντίληψης των προσφερόμενων υπηρεσιών, κάτι που σημαίνει πως έχουμε ενδείξεις σχετικά με την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου.

Statistics			
		Ερώτηση Α: Αξιολογήστε συνολικά την ποιότητα υπηρεσιών του Κ.Ε.Φ., αν είναι ικανοποιητική.	Ερώτηση Β: Αποτιμήστε τον βαθμό ικανοποίησης από την εξυπηρέτηση του Κ.Ε.Φ.
N	Valid	162	162
	Missing	0	0
Mean		4,64	4,73
Median		5,00	5,00
Mode		4	5
Minimum		1	1
Maximum		7	7
Sum		751	767

Πίνακας 7.4: Πίνακας τιμών των Ερωτήσεων Α και Β.

7.3 Έλεγχος αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου

Προκειμένου να ελεγχθεί η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου της έρευνας, δηλαδή η ικανότητα του να δίνει τα ίδια αποτελέσματα κάτω από τις ίδιες συνθήκες, υπολογίστηκε το στατιστικό άλφα του Cronbach (Cronbach's α). Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο που βασίζεται στο ειδικά κατασκευασμένο ερωτηματολόγιο του SERVQUAL για την αξιολόγηση της ποιότητας στις υπηρεσίες, από τους δημιουργούς του Parasuraman, Zeithaml και Berry (1988). Όλες οι κλίμακες υποβλήθηκαν σε έλεγχο αξιοπιστίας (Reliability Analysis) και ως αποδεκτή τιμή ορίστηκε η τιμή του συντελεστή Alpha Cronbach 0.7.

Οι Asubonteng et al. (1996) αναφέρουν πως τα ευρήματα από πολλές μελέτες δείχνουν πως τα χάσματα των πέντε διαστάσεων του SERVQUAL παρουσιάζουν επαρκή αξιοπιστία, όπως αυτή μετρείται με το alpha του Cronbach. Ο υπολογισμός του συντελεστή alpha του Cronbach είναι απαραίτητος όταν χρησιμοποιούνται κλίμακες τύπου Likert, προκειμένου να διαπιστωθεί η εσωτερική συνέπεια της αξιοπιστίας για κάθε κλίμακα που μπορεί να χρησιμοποιείται (Gliem e Gliem, 2003). Γενικότερα, δεν

υπάρχουν σαφή πρότυπα όσον αφορά το επίπεδο αξιοπιστίας που θεωρείται αποδεκτό με την χρήση του Cronbach 's a. Παρόλ' αυτά, σύμφωνα με τους Manerikar και Manerikar (2015) και Cortina (1993), υπάρχει ένας κοινώς αποδεκτός κανόνας για την περιγραφή της εσωτερικής συνέπειας, που παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

Cronbach's α	Εσωτερική Συνοχή
$\alpha = 0,9$	Εξαιρετική
$0,7 = \alpha < 0,9$	Καλή
$0,6 = \alpha < 0,7$	Αποδεκτή
$0,5 = \alpha < 0,6$	Μικρή
$\alpha < 0,5$	Μη αποδεκτή

Πίνακας 7.5: Τιμές Cronbach α (πηγή: Manerikar & Manerikar, 2015).

Στον παραπάνω πίνακα βλέπουμε πως για $\alpha < 0,6$ η τιμή του α αντιστοιχεί σε χαμηλά επίπεδα αξιοπιστίας, δηλαδή η τιμή 0,6 αποτελεί το ελάχιστο αποδεκτό. Για τιμή του α ίση με 0,7 θεωρούμε την τιμή αποδεκτή, αλλά όχι πολύ καλή, ενώ για τιμές κοντά στο 0,8 θεωρούμε την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου είναι καλή και τέλος για τιμές από 0,9 και πάνω θεωρούμε πως υπάρχει υψηλή αξιοπιστία.

Μετά τον έλεγχο, ο συντελεστής αξιοπιστίας βρέθηκε αρκετά υψηλός για όλες τις μεταβλητές, οι οποίες κρίθηκαν κατάλληλες για να χρησιμοποιηθούν στις στατιστικές αναλύσεις. Κατά συνέπεια, με βάση τις τιμές των δεικτών cronbach' alpha το ερωτηματολόγιο έχει πολύ καλή αξιοπιστία, γεγονός που μας επιτρέπει να θεωρήσουμε τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιόπιστα. Παρακάτω παρουσιάζονται σε πίνακα οι συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach 's a της κάθε μεταβλητής:

Μεταβλητή	Cronbach 's a για Αντιλήψεις	Cronbach 's a για Προσδοκίες	Cronbach 's a για Χάσματα
Αξιοπιστία	,934	,896	,899
Διασφάλιση	,944	,927	,930
Υλικά στοιχεία	,904	,943	,907
Κατανόηση	,940	,915	,940
Ανταπόκριση	,939	,828	,907
Σύνολο Ερωτηματολογίου	,982	,971	,977

Πίνακας 7.6: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach 's a της κάθε μεταβλητής.

Παρακάτω φαίνεται η ανάλυση αξιοπιστίας των προτάσεων για τις αντιλήψεις των πέντε διαστάσεων της θεωρίας του SERVQUAL:

Αξιοπιστία
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,934	5

Πίνακας 7.7: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach 's a της μεταβλητής «Αξιοπιστία».

Διασφάλιση

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,944	5

Πίνακας 7.8: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach 's a της μεταβλητής «Διασφάλιση».

Υλικά στοιχεία

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,904	3

Πίνακας 7.9: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach 's a της μεταβλητής «Υλικά στοιχεία».

Κατανόηση

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,940	5

Πίνακας 7.10: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach 's a της μεταβλητής «Κατανόηση».

Ανταπόκριση

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,939	4

Πίνακας 7.11: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach 's a της μεταβλητής «Ανταπόκριση».

Σύνολο

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,982	22

Πίνακας 7.12: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach 's a συνολικά των αντιλήψεων.

Παρακάτω φαίνεται η ανάλυση αξιοπιστίας των προτάσεων για τις προσδοκίες των πέντε διαστάσεων της θεωρίας του SERVQUAL:

Αξιοπιστία**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,896	5

Πίνακας 7.13: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach 's a της μεταβλητής «Αξιοπιστία».

Διασφάλιση**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,927	5

Πίνακας 7.14: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach 's a της μεταβλητής «Διασφάλιση».

Υλικά στοιχεία**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,943	3

Πίνακας 7.15: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach 's a της μεταβλητής «Υλικά στοιχεία».

Κατανόηση**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,915	5

Πίνακας 7.16: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach 's a της μεταβλητής «Κατανόηση».

Ανταπόκριση**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,828	4

Πίνακας 7.17: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach 's a της μεταβλητής «Ανταπόκριση».

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,971	22

Πίνακας 7.18: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach 's a της μεταβλητής «Ανταπόκριση».

Κεφάλαιο 8

Συμπεράσματα, περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

8.1 Συμπεράσματα

Η γενικότερη κατεύθυνση της εργασίας αφορά στην εκτίμηση της ποιότητας των υπηρεσιών του Κ.Ε.Φ. της Α.Α.Δ.Ε., προσδιορίζοντας τον βαθμό ικανοποίησης των συναλλασσόμενων που έρχονται σε επαφή με αυτό. Στόχος της είναι ο προσδιορισμός του βαθμού ικανοποίησης των πολιτών που συναλλάσσονται με το Κ.Ε.Φ. εξετάζοντας το πόσο ικανοποιημένοι είναι από την εξυπηρέτηση που λαμβάνουν. Τα κύρια συμπεράσματα της έρευνας σχετίζονται με το κατά πόσο επιβεβαιώνονται ή μη οι αρχικές υποθέσεις της έρευνας.

Ένα γενικότερο συμπέρασμα της ανωτέρω έρευνας καταλήγει στο ότι οι συναλλασσόμενοι με το Κ.Ε.Φ. έχουν περισσότερες προσδοκίες από τις υπηρεσίες του. Με βάση τη στατιστική ανάλυση και την εφαρμογή στατιστικών εργαλείων για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει το Κ.Ε.Φ., προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα, τα οποία τελούν υπό τους περιορισμούς του τρόπου δειγματοληψίας.

Γενικότερα για το σύνολο των παρεχόμενων υπηρεσιών του Κ.Ε.Φ. και με βάση τα αποτελέσματα της μεθόδου προσέγγισης SERVQUAL αναλύεται η κάθε ερώτηση και η κάθε διάσταση στο σύνολό της, που αφορά στις αντιλήψεις των συναλλασσόμενων για την ποιότητα υπηρεσιών που παρέχει το Κ.Ε.Φ. Παρατηρείται, ότι μέσα από τις 22 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, η μέση τιμή των αντιλήψεων που προκύπτει είναι 4,5 δηλαδή μεταξύ του «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και του «μάλλον συμφωνώ». Διαπιστώθηκε πως η μεγαλύτερη δυσαρέσκεια των συναλλασσόμενων αφορά στη διάσταση της Κατανόησης με μέση τιμή 4,3 και κυρίως στις ερωτήσεις για το αν οι εργαζόμενοι κατανοούν τις εξατομικευμένες ανάγκες των συναλλασσόμενων, εάν δείχνουν προσωπικό ενδιαφέρον για την εξυπηρέτησή τους και εάν αποσκοπούν στο μέγιστο δυνατό συμφέρον τους. Σε αντίθεση με την διάσταση Διασφάλιση, όπου η μέση τιμή της είναι 4,7 θεωρώντας πως οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται ευγενικά στις συναλλαγές τους, έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να χειριστούν τις υποθέσεις με

υπευθυνότητα και δίνουν ένα αίσθημα εμπιστοσύνης και ασφάλειας στους συναλλασσόμενους. Γενικότερα, παρατηρείται μία σχετικά καλή αντίληψη των πολιτών για τις υπηρεσίες του Κ.Ε.Φ.

Στα αποτελέσματα της έρευνας που αφορούν στις προσδοκίες των συναλλασσόμενων, η μέση τιμή που προκύπτει είναι 6,4 δηλαδή μεταξύ του «συμφωνώ» και του «συμφωνώ απόλυτα». Αξίζει να αναφερθεί η διαπίστωση ότι οι συναλλασσόμενοι θεωρούν σημαντικότερη τη διάσταση της Διασφάλισης, όπου παράγοντες όπως το αίσθημα ασφάλειας, η έμπνευση εμπιστοσύνης, η ευγένεια συμπεριφοράς, οι απαραίτητες γνώσεις και ο χειρισμός των υποθέσεων με υπευθυνότητα έχουν πάρει μεγαλύτερη βαθμολογία. Σε αντίθεση με την διάσταση της Αξιοπιστίας όπου εμφανίζεται λιγότερο σημαντική, παράγοντες όπως η παροχή υπηρεσίας στον προκαθορισμένο χρόνο, η σωστή από την πρώτη φορά παροχή υπηρεσίας και η τήρηση των υποσχέσεων.

Ως γενική εκτίμηση των μετρήσεων της μεθόδου SERVQUAL παρατηρούμε μία σχετικά μέτρια προς καλή αντίληψη των πολιτών για τις υπηρεσίες του Κ.Ε.Φ. σε αντίθεση με τις προσδοκίες τους, οι οποίες μπορούν να χαρακτηριστούν αρκετά υψηλές μεγαλώνοντας το χάσμα για την ικανοποίηση των πολιτών. Σε όλες τις διαστάσεις του μοντέλου SERVQUAL, οι συναλλασσόμενοι είχαν μεγαλύτερες προσδοκίες σε σχέση με τις αντιλήψεις για τις υπηρεσίες που τελικά αποκόμισαν. Μελετώντας τα αποτελέσματα στο σύνολό τους, διαπιστώνουμε ότι δεν εντοπίστηκαν σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των πέντε υπό εξέταση διαστάσεων ποιότητας. Το μεγαλύτερο χάσμα παρατηρείται στις διαστάσεις Υλικά στοιχεία, Κατανόηση και Ανταπόκριση με τιμή -2,1, ενώ το μικρότερο παρατηρείται στη διάσταση Αξιοπιστία με τιμή -1,7.

Ωστόσο, θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι αντιλήψεις, αν και χαμηλότερες από τις προσδοκίες, είναι θετικές για την πλειοψηφία των συμμετεχόντων. Οι μέσες τιμές των χασμάτων των ερωτήσεων δεν θεωρούνται ιδιαίτερα μεγάλες, καθώς κυμάνθηκαν από -1,5 έως -2,3 συνεπώς τα χάσματα μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων υπάρχουν μεν, αλλά είναι από μικρά έως μέτρια.

8.2 Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Γενικότερα κάθε έρευνα υπόκειται σε περιορισμούς, όπως και η παρούσα. Οι περιορισμοί αυτοί σχετίζονται πρωτίστως με την στη χρήση της κλίμακας Likert, οι οποίες αποτελούν το επιστέγασμα κοινωνικών και προσωπικών εμπειριών. Σχετικά με τη χρήση του SERVQUAL, πολλοί ερευνητές, όπως οι Buttle (1996) και Tazreen (2012),

ασκούν κριτική, σχετικά με τη γενίκευση της εφαρμογής του σε πολλούς τομείς παροχής υπηρεσιών, με την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων του, καθώς και με την εννοιολογική του υπόσταση.

Στην παρούσα έρευνα, αναφέρονται κάποιοι περιορισμοί όπως, ο περιορισμένος χρόνος που διεξήχθη, η έλλειψη πρόσβασης σε δεδομένα ώστε η ομάδα στόχος να είναι ξεκάθαρη, με αποτέλεσμα τη μικρή συμμετοχή σε σχέση με τον αριθμό των ερωτηματολογίων που απεστάλησαν. Είναι σημαντικό να διευκρινίσουμε ότι η συγκρότηση του δείγματος δεν είναι αντιπροσωπευτική, αφού η έρευνα δεν βασίστηκε σε τυχαία δειγματοληψία, οπότε τα αποτελέσματα της έρευνας δεν μπορούν να γενικευθούν στον πληθυσμό.

Η συγκεκριμένη έρευνα μελετά μόνο εξωτερικούς πελάτες, δηλαδή πολίτες που συναλλάσσονται με το Κ.Ε.Φ., ενώ καλό θα ήταν να διεξαχθεί και μια έρευνα ποιότητας των υπηρεσιών που να απευθύνεται στους εσωτερικούς πελάτες, δηλαδή στο ανθρώπινο δυναμικό του Κ.Ε.Φ., ώστε να εξεταστούν οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες τους.

Σημαντική είναι η διεύρυνση της έρευνας σε περισσότερους χρήστες, όπου μελλοντικά θα μπορούσε να δώσει σημαντικά στοιχεία για την συγκριτική αποτίμηση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας με άλλες παραπλήσιες μελέτες και θα βοηθούσε στον εντοπισμό καλών πρακτικών. Επιπλέον, θα μπορούσε να γίνει επανάληψη της έρευνας δεδομένου ότι οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες των συναλλασσόμενων μεταβάλλονται εξαιτίας της εισαγωγής νέων δεδομένων και τεχνολογικής εξέλιξης. Επίσης, όπως έχει αναφερθεί παραπάνω, το Κ.Ε.Φ. πραγματοποιεί Έρευνα Ικανοποίησης, δειγματοληπτικά, μετά το πέρας της τηλεφωνικής κλήσης, όπου καταγράφει και αξιολογεί την ικανοποίηση των συναλλασσόμενων που επικοινωνούν τηλεφωνικά και μόνο με αυτό.

Τέλος, από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι η εφαρμογή μίας σειράς ενεργειών μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση των χασμάτων που παρατηρούνται. Προκειμένου για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του Κ.Ε.Φ. η Α.Α.Δ.Ε. θα πρέπει να λάβει αποφάσεις για τη βελτίωση της αντίληψης των πολιτών. Ίσως θα πρέπει να επανεξεταστούν οι διαδικασίες με τις οποίες παρέχονται οι υπηρεσίες που εξετάστηκαν και να γίνει εστίαση στους κυριότερους παράγοντες (με βάση τα αποτελέσματα του SERVQUAL) που επηρεάζουν αρνητικά την κρίση των πολιτών.

Αν και εντοπίστηκαν χάσματα σε όλους τους παράγοντες, γεγονός το οποίο υποδηλώνει την ανάγκη βελτίωσης, διαπιστώθηκε παράλληλα ότι οι αντιλήψεις, αν και χαμηλότερες από τις προσδοκίες, είναι θετικές. Συνεπώς, η ποιότητα των υπηρεσιών του Κ.Ε.Φ. βρίσκεται σε καλό επίπεδο και με τις κατάλληλες αλλαγές θα μπορούσε να βελτιωθεί ακόμα περισσότερο. Πιο αναλυτικά οι παράγοντες που χρήζουν μεγαλύτερης βελτίωσης και μπορούν να μειώσουν τα χάσματα μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων των πολιτών, είναι η ύπαρξη ενός σταθερού φορολογικού πλαισίου στην Ελλάδα, η έγκαιρη αποσαφήνιση διφορούμενων φορολογικών νόμων και περιπτώσεων, η συνεχής εκπαίδευση των υπαλλήλων η κατάρτιση και επιμόρφωσή τους, η αναβάθμιση του τεχνολογικού εξοπλισμού, ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών, ο έλεγχος και τέλος η περεταίρω καλλιέργεια ευελιξίας, υπομονής και διακριτικότητας των υπαλλήλων.

Γενικότερα, η αξιολόγηση βάση του μοντέλου SERVQUAL δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να αποφασίσει, ρυθμίζοντας τους παράγοντες που ικανοποιούν τους πόρους και τη στρατηγική της.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Ακρίβος, Χ., και Ψαρόπουλος, Χ., (2008), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες και στο Χώρο της Εκπαίδευσης, Υποέργο 3: Προγράμματα Επιμόρφωσης Στελεχών Διοίκησης Επιχειρήσεων της Πράξης «Επιμόρφωση Στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης» του Μέτρου 2.1 του ΕΠΕΑΕΚ II.
- Αυλωνίτης, Σ. (2003), «Στοιχεία Ελέγχου & Διασφάλισης Ποιότητας», Εκδόσεις Έλλην.
- Γαλάνης Π., (2012), Εγκυρότητα και αξιοπιστία των ερωτηματολογίων στις επιδημιολογικές μελέτες, Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής 2013, Τεύχος 30, σελ. 97-110.
- Γρηγορούδης Β., Σίσκος Γ., (2000), «Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση του πελάτη», Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2005), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Β΄ Έκδοση, Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ, Αθήνα.
- Διονυσίου, Α. (2019), «Εφαρμογή συστημάτων ποιότητας για επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης στον Δημόσιο Τομέα», Τεύχος 235 του περιοδικού Επιστημονικό Τεχνικό Επιμελητήριο Κύπρου.
- ΕΛΟΤ EN ISO 9000, (2006), Ελληνικό Πρότυπο, «Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας – Θεμελιώδης Αρχές και Λεξιλόγιο», 2η έκδοση, Αθήνα.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2016), Σχέδιο δράσης της ΕΕ για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2016-2020. Επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού της διακυβέρνησης. <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2016/EL/1-2016-179-EL-F1-1.PDF>
- Ζαβλανός, Μ. (2006), «Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Ζαφειρόπουλος Κ., «Βοηθητικές σημειώσεις για SPSS», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Κέφης, Β. Ν. (2005), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα», Εκδόσεις Κριτική ΑΕ, Αθήνα.
- Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.), (2009), Δ΄ Έκδοση, Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Δ/νση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα.
- Κωσταγιόλας, Π., Καϊτελίδου, Δ., Χατζοπούλου, Μ. (2008), «Βελτιώνοντας την Ποιότητα στις Υπηρεσίες Υγείας», Εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα.

- Λογοθέτης, Ν. (1992, μετάφραση), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας από τον Deming στον Taguchi και το SPC», Εκδόσεις TQM Hellas LTD, Interbooks.
- Λογοθέτης, Ν. (2005), «Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας», 2η έκδοση, Interbooks, Αθήνα, σελ. 48-50.
- Μαρούδας Θ., (2009), «Ανθρώπινος Παράγοντας και Ποιότητα στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα», Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Μιχαλόπουλος, Ν. (2003), «Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Παπαζήση.
- Ξένος, Μ. (2003), «Διαχείριση και Ποιότητα Λογισμικού», Τόμος Γ', «Ειδικά Θέματα Τεχνολογίας Λογισμικού», Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Ουζούνη Χ. & Νακάκης Κ. (2011), «Η αξιοπιστία και η Εγκυρότητα των Εργαλείων Μέτρησης σε Ποσοτικές Μελέτες», Άρθρο Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης Νοσηλευτική 2011, Τεύχος 50, σελ. 231 – 239.
- Πάτσιος, Δ., Κομνός, Α., Αποστολίδης, Χ., Μπαλασοπούλου, Α. (2014) «Η συμβολή της ποιότητας στις υπηρεσίες υγείας. Εφαρμογή συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO 9001:2008 στη Μονάδα Εντατικής Θεραπείας του Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας», Περιοδικό: ΤΟ ΒΗΜΑ ΤΟΥ ΑΣΚΛΗΠΙΟΥ, Τόμος 13, Τεύχος 4. http://www.vima-asklipiou.gr/volumes/2014/VOLUME%2004_14/VA_OP_1_13_04_14.pdf (ημερομηνία επίσκεψης 28-10-2019).
- Πολίτης, Ι. (2005), «Συνεισφορά Πολυκριτήριας Ανάλυσης στα Συστήματα Ποιότητας Business Excellence», Διδακτορική Διατριβή για το Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Πανεπιστημίου Κρήτης.
- Πύλη Δημόσιων Δεδομένων της ΕΕ, (<https://data.europa.eu/euodp/el/data>)
- Ραμματά, Μ. Χείλαρης, Δ. (2018), «Η εφαρμογή του μοντέλου Lean SixSigma στην ελληνική δημόσια διοίκηση -Μελέτη Περίπτωσης: Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων», Πρακτικά Συνεδρίου με διεθνή συμμετοχή «Ελλάδα- Ευρώπη 2020:Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα, Νέες Τεχνολογίες, Καινοτομία και Οικονομία», από το Ελληνικό Ινστιτούτο Οικονομικών της Εκπαίδευσης και Δια Βίου Μάθησης, της Έρευνας και καινοτομίας.
- Τσιότρας, Γ. (2002), «Βελτίωση Ποιότητας», Β' Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

- Τσίτσκαρα, Ε., (2015), «Ποιότητα υπηρεσιών σε υπηρεσίες αθλητισμού & αναψυχής», Κεφάλαιο 8, Συλλογικό έργο με τίτλο «Αθλητική Ψυχαγωγία και Αναψυχή», Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, σελ. 164.
- TÜV Hellas, (2016), Οδηγός για το Πρότυπο ISO 9000, Ειδική Έκδοση της TÜV Hellas.
- Χαλικιάς Μ., Μανωλέσσου Α., Λαγού Π., (2015), «Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS», Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα και Βοηθήματα, Αθήνα.

Ξένη Βιβλιογραφία

- Assael, H. (1995), *Consumer Behavior*, 5th Ed., South-Western.
- Asubonteng, P., McCleary, K. & Swan, J. (1996), "SERVQUAL revisited: a critical review of service quality", *Journal of Services Marketing*. Volume 10, pp 62-81.
- Athanasopoulos, A., Gounaris, S. and Stathakopoulos, V. (2001), "Behavioral responses to service quality: an empirical study", *European Journal of Marketing*, Vol 35, No 5, pp.687-707.
- Atkinson, A. (1990), *Creating Culture Change: The Key to Successful Total Quality Management*, IFS Publications.
- Bank, J. (2000, μετάφραση), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας» 2η έκδοση, Β. Γκιούρδας Εκδοτική, Αθήνα.
- Bart Van Looy, Koenraad Debackere , Petra Andries., (2003), «Policies to stimulate regional innovation capabilities via university – industry collaboration: an analysis and an assessment.» *R & D Management*.
- Berry, L.L. (1980), "Services Marketing is different", *Business*, Vol 30 No 3, pp.24-28.
- Bohoris, G.A. (1995), «A comparative assessment of some major quality awards, *International Journal of Quality & Reliability Management*», Vol. 2, pp. 30-43.
- Bolton, R. N. and Drew, J. H. (1991), A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes, *Journal of Marketing*, Vol. 55, January, pp. 1-9.
- Buttle, F. (1996), "SERVQUAL: review, critique, research agenda", *European Journal of Marketing*. Vol. 30, pp. 8-32.
- Caruana, A., Ewing, M.T., Ramaseshan, B., (2000), Assessment of the three-column format SERVQUAL: an experimental approach, *Journal of Business Research* 49, (1), 57-65.
- Caruana, A. (2002), Service loyalty: the effects of service loyalty and the mediating role of customer satisfaction, *European Journal of Marketing*, 811-828.
- Cohen, L., Manion L., Morrison K., (2008), *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*, Εκδ. Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Cortina, J., (1993), "What is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications", *Journal of Applied Psychology*, Volume 78, pp. 98 – 104.
- Cowles, E.L. & Nelson, E. (2015). *An Introduction to Survey Research*. New York: Business Expert Press.
- David L. Goetsch and Stanley Davis (2012) "Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality", 7th Edition, Prentice Hall.

- Deming, W.E. (1982), *Quality, Productivity and Competitive Position*, MIT Press, MA.
- Deming, W.E. (1986), *Out of the Crisis*, MIT.
- Edward, M., George, B.P., Sarkar, S.K. (2010), *The Impact of Switching Costs Upon the Service Quality – Perceived Value – Customer Satisfaction – Service Loyalty Chain: A Study in the Context of Cellular Services in India*, *Services Marketing Quarterly*, 151-173.
- EFQM (1999) *The EFQM Excellence Model*, European Foundation for Quality Management (EFQM), Brussels.
- EFQM (2004), «*The EFQM Excellence Model*, European Foundation for Quality Management», Brussels.
- Evans, J.R. & Lindsay, W., (2005), “*The management and control of quality*”, Sixth edition, Thomson, South Western.
- Evans, J.R. & Lindsay, W. (2014), “*Managing for Quality and Performance Excellence*” (9th ed.). Publisher, Thomson, South Western.
- Giese, J. L., & Cote, J. A. (2000), *Defining Consumer Satisfaction*, *Academy of Marketing Science Review*, Vancouver Vol. 2000, 1.
- Grigoroudis, E. Siskos, Y., (2002), *Preference disaggregation for measuring and analysis customer satisfaction The MUSA method*, *European Journal of Operational Research* , 143, 148-170.
- Grigoroudis, E. Siskos, Y., (2010), “*Customer Satisfaction Evaluation, Methods, of measuring and implementing service quality*”, Springer, London.
- Grönroos, C. (1984), *A service quality model and its marketing implications*, *European Journal of Marketing*, 36-45.
- Grönroos, C. (2000), *Service Management and Marketing: customer relationship management approach*, John Wiley & Sons, UK.
- Johnston, R., (1995), *The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers*, *International Journal of Service Industry Management*, 6(5), 53–71.
- Juran (1988), *Juran's Quality Control Handbook*. 4th Edition, McGraw-Hill, New York.
- Kotler, P. (1996), *Principles of Marketing The European Edition*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1997), *Marketing Management International Edition*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Manerikar, V., Manerikar, S., (2015), *Cronbach's alpha. A Peer review research journal. aWEshkar WeSchool*, v. 19, n. 1, p. 117-119.

- Mels, G., Boshoff, C., & Deon, N. (1997), The dimensions of service quality: the original European perspective revisited, *The Service Industries Journal*, 173-189.
- Moza, T.N. & Sherine, F.A. (2017), Key Enablers of Effective Implementation of TQM in Royal Jet Airways, College of Business Administration, Abu Dhabi University, p.10. (<https://doi.org/10.1155/2017/3197585>).
- Nagel, P. & Cilliers, W., (1990), "Customer Satisfaction: A Comprehensive Approach", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 20, pp. 2-46.
- Oakland, J.S. (1994), *Total Quality Management: The Route to Improving Performance*, Butterworth – Heinemann, Oxford.
- Oakland, J. (1999), *Total Organizational Excellence: Achieving World-class Performance*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Oliver, R. L. (1993), A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts, *Advances in Services Marketing and Management*, 2.
- Oliver, R. L., (1996), "Satisfaction: A behavioral perspective on the customer", McGraw-Hill, New York.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985), A conceptual model of service quality and its implications for further research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L., (1988), SERVQUAL: a Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*. 64(1), 12 – 40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1991), Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale, *Journal of Retailing*, v.67, n4, pp 420-450.
- Rathmell, J.M. (1966) "What is meant by service?", *Journal of Marketing*, Vol 30 No 4, pp.32-36.
- Ruba, E.H., Wael, A. (2019), TQM Measured Students' Satisfaction in the Jordanians' Private University for Achieving Institutional Excellence, *TEM Journal*. Volume 8, Issue 2, Pages 409-416.
- Santos, C., Contreras, A., Faúndez, C. and Palomo-Vélez, G. (2015), "Adapting the SERVQUAL model to a physical activity break satisfaction scale", *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 8, Nv 1, pp.34-45.
- Slack, N. Chambers, S. & Johnston, R. (2010), «Διοίκηση Παραγωγής – Προϊόντων και Υπηρεσιών», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

- Singh, P.J. (2008), Empirical assessment of ISO 9000 related management practices and performance relationships, *International Journal of Production Economics*, 113 (1), 40-59.
- Tazreen, S., (2012), "An Empirical Study of SERVQUAL as a Tool for Service Quality Measurement", *Journal of Business and Management*, Volume 1, Issue 5, pp. 9-19.

Ιστοσελίδες

<https://www.taxheaven.gr/>

<https://www.aade.gr>

<https://www.efgm.org/>

<https://www.aade.gr/sites/default/files/2019-10/dt%2014.10.19.pdf>

Πύλη Δημόσιων Δεδομένων της ΕΕ, (<https://data.europa.eu/euodp/el/data>)

Νομολογία

- ΔΙΠΑ/Φ.1/οικ./06-04-2005, «Αποστολή Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ)- Common Assessment Framework (CAF)», Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης.
- ΔΙΠΑ/Φ.1/οικ.6305/12-03-2007, «Αποστολή Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και Οδηγού Εφαρμογής του Κ.Π.Α.», Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης.
- Δ.ΟΡΓ.Α 1063301 ΕΞ2019/25 Απριλίου 2019 - ΦΕΚ: Β΄ 1773/21-05-2019 «Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας του Κέντρου Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων (Κ.Ε.Φ.) της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.), καθορισμός των καθηκόντων του προσωπικού που χειρίζεται αυτό και κάθε άλλου σχετικού αναγκαίου θέματος», Γενική Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Ερωτηματολόγιο

Αγαπητέ κύριε/ κυρία,

Η συγκεκριμένη έρευνα εντάσσεται στα πλαίσια της εκπόνησης της Μεταπτυχιακής Διατριβής του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα» της Σχολής Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και απόλυτα εμπιστευτικό και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση δεδομένων στους τομείς ικανοποίησης των συναλλασσόμενων με το Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, καθώς και της ποιότητας υπηρεσιών που παρέχουν.

Παρακαλώ συμπληρώστε το ερωτηματολόγιο εάν και εφόσον έχετε έστω και μία φορά εξυπηρετηθεί από το Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων.

Ο εκτιμώμενος χρόνος απάντησης των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου δεν ξεπερνά τα 5 λεπτά.

Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι πολύτιμη.

Ευχαριστώ για το χρόνο σας.

Α΄ Μέρος: Δημογραφικά στοιχεία

1. Ηλικία

18-27

28-37

38-47

48-57

58+

2. Φύλλο

Άνδρας

Γυναίκα

3. Εκπαίδευση

- Μέση Εκπαίδευση Ανώτατη
- Εκπαίδευση Μεταπτυχιακό,
- Διδακτορικό

4. Ετήσιο Ατομικό Εισόδημα

- < 10.000
- 10.000-20.000
- 20.000-30.000
- > 30.000

5. Επάγγελμα

- Μισθωτός Δημοσίου Τομέα
- Μισθωτός Ιδιωτικού Τομέα
- Ελεύθερος Επαγγελματίας
- Συνταξιούχος
- Φοιτητής
- Αγρότης
- Άνεργος
- Οικιακά

Β' Μέρος: Βασική Έρευνα

Οι ερωτήσεις αφορούν στην αξιολόγηση των αντιλήψεων των πολιτών/συναλλασσόμενων για το Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων (Κ.Ε.Φ.).

1. Οι εργαζόμενοι του Κ.Ε.Φ. τηρούν όλες τις υποσχέσεις τους σε ό,τι αφορά την παροχή της υπηρεσίας.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

2. Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται αληθινά για την επίλυση των προβλημάτων του πολίτη/συναλλασσόμενου.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

3. Οι εργαζόμενοι παρέχουν την υπηρεσία σωστά από την πρώτη φορά.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

4. Οι εργαζόμενοι παρέχουν την υπηρεσία στον προκαθορισμένο χρόνο.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

5. Οι εργαζόμενοι τηρούν τα προβλεπόμενα για την εξυπηρέτηση του πολίτη/συναλλασσόμενου, χωρίς λάθη και παραλήψεις.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

6. Η συμπεριφορά των εργαζομένων εμπνέει εμπιστοσύνη στον πολίτη/συναλλασσόμενο.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

7. Ο πολίτης/συναλλασσόμενος νιώθει ασφαλής στις συναλλαγές του με το Κ.Ε.Φ.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

8. Οι εργαζόμενοι είναι ευγενικοί απέναντι στον πολίτη/συναλλασσόμενο.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

9. Οι εργαζόμενοι χειρίζονται με υπευθυνότητα τις υποθέσεις των πολιτών/συναλλασσόμενων.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

10. Οι εργαζόμενοι έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να απαντήσουν στις ερωτήσεις του πολίτη/συναλλασσόμενου.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

11. Ο αριθμός των καναλιών επικοινωνίας του Κ.Ε.Φ. που προσφέρονται είναι ο καλύτερος δυνατός.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

12. Υπάρχει ευκολία στη διαδικασία πρόσβασης μέσω των προσφερόμενων καναλιών επικοινωνίας.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

13. Η διαθεσιμότητα των εργαζομένων για την παροχή υπηρεσιών στον πολίτη/συναλλασσόμενο είναι εξαιρετική.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

14. Οι εργαζόμενοι δείχνουν εξατομικευμένη προσοχή στον κάθε πολίτη/συναλλασσόμενο.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

15. Οι εργαζόμενοι έχουν κατάλληλο ωράριο λειτουργίας για την εξυπηρέτηση του συνόλου των πολιτών/συναλλασσόμενων του.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

16. Οι εργαζόμενοι δείχνουν προσωπικό ενδιαφέρον για κάθε πολίτη/συναλλασσόμενο.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

17. Οι εργαζόμενοι αποσκοπούν στο μέγιστο δυνατό συμφέρον του πολίτη/συναλλασσόμενου.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

18. Οι εργαζόμενοι κατανοούν απόλυτα τις εξατομικευμένες ανάγκες του πολίτη/συναλλασσόμενου.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

19. Οι εργαζόμενοι πληροφορούν τον πολίτη/συναλλασσόμενο για τον ακριβή χρόνο παροχής της υπηρεσίας.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

20. Οι εργαζόμενοι παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση στον πολίτη/συναλλασσόμενο.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

21. Οι εργαζόμενοι είναι πάντοτε πρόθυμοι να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του πολίτη/συναλλασσόμενου.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

22. Οι εργαζόμενοι μεταχειρίζονται τον πολίτη/συναλλασσόμενο με ισότητα και χωρίς διακρίσεις.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

Γ' Μέρος: Βασική Έρευνα

Οι ερωτήσεις αφορούν στην αξιολόγηση των αντιλήψεων των πολιτών/συναλλασσόμενων για το Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων (Κ.Ε.Φ.).

1. Οι εργαζόμενοι του Κ.Ε.Φ. πρέπει να τηρούν τις υποσχέσεις τους σε ότι αφορά την παροχή της υπηρεσίας.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

2. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενδιαφέρονται αληθινά για την επίλυση των προβλημάτων του πολίτη/συναλλασσόμενου.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

3. Οι εργαζόμενοι πρέπει να παρέχουν την υπηρεσία σωστά από την πρώτη φορά.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

4. Οι εργαζόμενοι πρέπει να παρέχουν την υπηρεσία στον προκαθορισμένο χρόνο.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

5. Οι εργαζόμενοι πρέπει να τηρούν τα προβλεπόμενα για την εξυπηρέτηση του πολίτη/συναλλασσόμενου, χωρίς λάθη και παραλείψεις.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

6. Η συμπεριφορά των εργαζομένων πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη στον πολίτη/συναλλασσόμενο.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

7. Ο πολίτης/συναλλασσόμενος πρέπει να νοιώθει ασφαλής στις συναλλαγές τους με το Κ.Ε.Φ.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

8. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι πάντα ευγενικοί απέναντι στον πολίτη/συναλλασσόμενο.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

9. Οι εργαζόμενοι πρέπει να χειρίζονται με υπευθυνότητα τις υποθέσεις των πολιτών/συναλλασσόμενων.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

10. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να απαντήσουν στις ερωτήσεις του πολίτη/συναλλασσόμενου.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

11. Ο αριθμός των καναλιών επικοινωνίας του Κ.Ε.Φ. που προσφέρονται πρέπει να είναι ο καλύτερος δυνατός.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

12. Πρέπει να υπάρχει ευκολία στη διαδικασία πρόσβασης μέσω των προσφερόμενων καναλιών επικοινωνίας.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

13. Η διαθεσιμότητα των υπαλλήλων για την παροχή υπηρεσιών στον πολίτη/συναλλασσόμενο πρέπει να είναι εξαιρετική.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

14. Οι εργαζόμενοι πρέπει να δείχνουν εξατομικευμένη προσοχή στον κάθε πολίτη/συναλλασσόμενο.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

15. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν κατάλληλο ωράριο λειτουργίας για την εξυπηρέτηση του συνόλου των πολιτών/συναλλασσόμενων του.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

16. Οι εργαζόμενοι πρέπει να δείχνουν προσωπικό ενδιαφέρον για κάθε πολίτη/συναλλασσόμενο.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

17. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αποσκοπούν στο μέγιστο δυνατό συμφέρον του πολίτη/συναλλασσόμενου.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

18. Οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοούν τις εξατομικευμένες ανάγκες του πολίτη/συναλλασσόμενου.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

19. Οι εργαζόμενοι πρέπει να πληροφορούν τον πολίτη/συναλλασσόμενο για τον ακριβή χρόνο παροχής της υπηρεσίας.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

20. Οι εργαζόμενοι πρέπει να παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση στον πολίτη/συναλλασσόμενο.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

21. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι πάντοτε πρόθυμοι να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του πολίτη/συναλλασσόμενου.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

22. Οι εργαζόμενοι μεταχειρίζονται τον πολίτη/συναλλασσόμενο με ισότητα και χωρίς διακρίσεις.

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ απόλυτα

Γενικές ερωτήσεις

1. Για πόσες διαφορετικές υποθέσεις έχετε απευθυνθεί στο Κ.Ε.Φ.;

- Μία
- Δύο
- Παραπάνω

2. Αξιολογήστε συνολικά την ποιότητα υπηρεσιών του ΚΕΦ, αν είναι ικανοποιητική.

Πολύ κακή 1 2 3 4 5 6 7 Πολύ καλή

3. Αποτιμήστε τον βαθμό ικανοποίησης από την εξυπηρέτηση του Κ.Ε.Φ.

Πολύ κακή 1 2 3 4 5 6 7 Πολύ καλή

Παράρτημα II

Σχήματα:

Σχήμα 2.1: Αλυσίδα αντίδρασης του Deming

Σχήμα 2.2: Ο κύκλος του Deming

Σχήμα 2.3: Η τριλογία βελτίωσης της ποιότητας του Juran

Σχήμα 2.4: Παράδειγμα διαγράμματος «αιτίου - αποτελέσματος» ή «ψαροκόκαλο

Πίνακες:

Πίνακας 2.1: Τα 14 σημεία του Deming

Πίνακας 2.2: Οι 7 «θανάσιμες ασθένειες»

Πίνακας 2.3: Τα 14 βήματα για τη βελτίωση της ποιότητας κατά τον Crosby

Πίνακας 3.1: Οργανόγραμμα Α.Α.Δ.Ε.

Πίνακας 3.2: Δείκτες Παρακολούθησης Απόδοσης του Κ.Ε.Φ.

Πίνακας 4.1: Μοντέλο SERVQUAL

Πίνακας 5.1: Κωδικοποίηση των μεταβλητών μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών

Πίνακας 6.1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά: Ηλικία

Πίνακας 6.2: Δημογραφικά χαρακτηριστικά: Φύλο

Πίνακας 6.3: Δημογραφικά χαρακτηριστικά: Εκπαίδευση

Πίνακας 6.4: Δημογραφικά χαρακτηριστικά: Ατομικό Εισόδημα

Πίνακας 6.5: Δημογραφικά χαρακτηριστικά: Επάγγελμα

Πίνακας 6.6: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 1^{ης} ερώτησης

Πίνακας 6.7: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 2^{ης} ερώτησης

Πίνακας 6.8: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 3^{ης} ερώτησης

Πίνακας 6.9: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 4^{ης} ερώτησης

Πίνακας 6.10: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 5^{ης} ερώτησης

Πίνακας 6.11: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 6^{ης} ερώτησης

Πίνακας 6.12: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 7^{ης} ερώτησης

Πίνακας 6.13: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 8^{ης} ερώτησης

Πίνακας 6.14: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 9^{ης} ερώτησης

Πίνακας 6.15: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 10^{ης} ερώτησης

Πίνακας 6.16: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 11^{ης} ερώτησης

Πίνακας 6.17: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 12^{ης} ερώτησης

Πίνακας 6.18: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 13^{ης} ερώτησης

Πίνακας 6.19: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 14^{ης} ερώτησης

Πίνακας 6.20: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 15^{ης} ερώτησης
Πίνακας 6.21: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 16^{ης} ερώτησης
Πίνακας 6.22: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 17^{ης} ερώτησης
Πίνακας 6.23: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 18^{ης} ερώτησης
Πίνακας 6.24: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 19^{ης} ερώτησης
Πίνακας 6.25: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 20^{ης} ερώτησης
Πίνακας 6.26: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 21^{ης} ερώτησης
Πίνακας 6.27: Αποτελέσματα αντιλήψεων της 22^{ης} ερώτησης
Πίνακας 6.28: Συγκεντρωτικός πίνακας των αντιλήψεων των συναλλασσόμενων με τα Κ.Ε.Φ.
Πίνακας 6.29: Αποτελέσματα προσδοκιών της 1^{ης} ερώτησης
Πίνακας 6.30: Αποτελέσματα προσδοκιών της 2^{ης} ερώτησης
Πίνακας 6.31: Αποτελέσματα προσδοκιών της 3^{ης} ερώτησης
Πίνακας 6.32: Αποτελέσματα προσδοκιών της 4^{ης} ερώτησης
Πίνακας 6.33: Αποτελέσματα προσδοκιών της 5^{ης} ερώτησης
Πίνακας 6.34: Αποτελέσματα προσδοκιών της 6^{ης} ερώτησης
Πίνακας 6.35: Αποτελέσματα προσδοκιών της 7^{ης} ερώτησης
Πίνακας 6.36: Αποτελέσματα προσδοκιών της 8^{ης} ερώτησης
Πίνακας 6.37: Αποτελέσματα προσδοκιών της 9^{ης} ερώτησης
Πίνακας 6.38: Αποτελέσματα προσδοκιών της 10^{ης} ερώτησης
Πίνακας 6.39: Αποτελέσματα προσδοκιών της 11^{ης} ερώτησης
Πίνακας 6.40: Αποτελέσματα προσδοκιών της 12^{ης} ερώτησης
Πίνακας 6.41: Αποτελέσματα προσδοκιών της 13^{ης} ερώτησης
Πίνακας 6.42: Αποτελέσματα προσδοκιών της 14^{ης} ερώτησης
Πίνακας 6.43: Αποτελέσματα προσδοκιών της 15^{ης} ερώτησης
Πίνακας 6.44: Αποτελέσματα προσδοκιών της 16^{ης} ερώτησης
Πίνακας 6.45: Αποτελέσματα προσδοκιών της 17^{ης} ερώτησης
Πίνακας 6.46: Αποτελέσματα προσδοκιών της 18^{ης} ερώτησης
Πίνακας 6.47: Αποτελέσματα προσδοκιών της 19^{ης} ερώτησης
Πίνακας 6.48: Αποτελέσματα προσδοκιών της 20^{ης} ερώτησης
Πίνακας 6.49: Αποτελέσματα προσδοκιών της 21^{ης} ερώτησης
Πίνακας 6.50: Αποτελέσματα προσδοκιών της 22^{ης} ερώτησης
Πίνακας 6.51: Συγκεντρωτικός πίνακας των προσδοκιών των συναλλασσόμενων με τα Κ.Ε.Φ.
Πίνακας 6.52: Αντιλήψεις των συναλλασσόμενων ανά διάσταση
Πίνακας 6.53: Προσδοκίες των συναλλασσόμενων ανά διάσταση
Πίνακας 7.1: Πίνακας των μέσων όρων των ερωτήσεων για την αντίληψη, την προσδοκία και των χασμάτων

Πίνακας 7.2: Έλεγχος αξιοπιστίας του πιλοτικού ερωτηματολογίου

Πίνακας 7.3: Έλεγχος Εγκυρότητας

Πίνακας 7.4: Πίνακας τιμών των Ερωτήσεων Α και Β

Πίνακας 7.5: Τιμές Cronbach α

Πίνακας 7.6: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach α της κάθε μεταβλητής

Πίνακας 7.7: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach α της μεταβλητής «Αξιοπιστία»

Πίνακας 7.8: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach α της μεταβλητής «Διασφάλιση»

Πίνακας 7.9: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach α της μεταβλητής «Υλικά στοιχεία»

Πίνακας 7.10: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach α της μεταβλητής «Κατανόηση»

Πίνακας 7.11: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach α της μεταβλητής «Ανταπόκριση»

Πίνακας 7.12: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach α συνολικά των αντιλήψεων

Πίνακας 7.13: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach α της μεταβλητής «Αξιοπιστία»

Πίνακας 7.14: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach α της μεταβλητής «Διασφάλιση»

Πίνακας 7.15: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach α της μεταβλητής «Υλικά στοιχεία»

Πίνακας 7.16: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach α της μεταβλητής «Κατανόηση».

Πίνακας 7.17: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach α της μεταβλητής «Ανταπόκριση»

Πίνακας 7.18: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach α της μεταβλητής «Ανταπόκριση».

Διαγράμματα:

Διάγραμμα 3.1: Ραβδόγραμμα με το πλήθος αιτημάτων που έχει εξυπηρετήσει το Κ.Ε.Φ. ανά θεματική κατηγορία και έτος από το 2016 έως και τις 06/10/2019

Διάγραμμα 3.2: Ραβδόγραμμα για την επιλύσει αιτημάτων για ρυθμίσεις ανά επίπεδο του Κ.Ε.Φ.

Διάγραμμα 3.3: Κυκλικό διάγραμμα για την επάρκεια απάντησης

Διάγραμμα 3.4: Κυκλικό διάγραμμα για την επίλυση προβλημάτων

Διάγραμμα 3.5: Κυκλικό διάγραμμα για την συμπεριφορά εκπροσώπου

Διάγραμμα 6.1: Κυκλικό διάγραμμα δημογραφικών χαρακτηριστικών: Ηλικία

Διάγραμμα 6.2: Κυκλικό διάγραμμα δημογραφικών χαρακτηριστικών: Φύλο

Διάγραμμα 6.3: Κυκλικό διάγραμμα δημογραφικών χαρακτηριστικών: Εκπαίδευση

Διάγραμμα 6.4: Κυκλικό διάγραμμα δημογραφικών χαρακτηριστικών: Ατομικό Εισόδημα

Διάγραμμα 6.5: Κυκλικό διάγραμμα δημογραφικών χαρακτηριστικών: Επάγγελμα

Διάγραμμα 6.6: Ραβδόγραμμα ποσοστών αντιλήψεων της 1^{ης} ερώτησης

Διάγραμμα 6.7: Ραβδόγραμμα ποσοστών αντιλήψεων της 2^{ης} ερώτησης

Διάγραμμα 6.8: Ραβδόγραμμα ποσοστών αντιλήψεων της 3^{ης} ερώτησης

Διάγραμμα 6.9: Ραβδόγραμμα ποσοστών αντιλήψεων της 4^{ης} ερώτησης

Διάγραμμα 6.10: Ραβδόγραμμα ποσοστών αντιλήψεων της 5^{ης} ερώτησης

Διάγραμμα 6.47: Ραβδόγραμμα ποσοστών προσδοκιών της 20^{ης} ερώτησης

Διάγραμμα 6.48: Ραβδόγραμμα ποσοστών προσδοκιών της 21^{ης} ερώτησης

Διάγραμμα 6.49: Ραβδόγραμμα ποσοστών προσδοκιών της 22^{ης} ερώτησης