

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

**«Ολική Ποιότητα υπηρεσιών στον δημόσιο τομέα.
Η βελτίωση των υπηρεσιών του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης ως προς
την ποιότητα, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα.»**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΟΔΩΡΑ ΧΡΗΣΤΟΥ

ΑΘΗΝΑ, 2019

Τριμελής Επιτροπή
Βασίλειος Κέφης, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)
Ευρυδίκη Μπέσιλα-Βήκα, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου
Σταυρούλα Κτιστάκη, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Θεοδώρα Χρήστου, 2019

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

*Στους γονείς μου...
εκεί ψηλά...*

Συντομογραφίες

ACSI	American Customer Satisfaction Index
ASQ	American Society for Quality
CAF	Common Assessment Framework
ECSI	European Customer Satisfaction Index
EFQM	European Foundation for Quality Management
EIPA	European Institute of Public Administration
EOQ	European Organization for Quality
ISO	International Organization for Standardization
NQRC	National Quality Research Center
PDCA	Plan-Do-Check-Act
SCSB	Swedish Customer Satisfaction Barometer
SPC	Statistical Process Control
TQ	Total Quality
TQM	Total Quality Management
ΑΔΑ	Αριθμός Διαδικτυακής Ανάρτησης
ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
Δ.Ε.	Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
ΔΕΗ	Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού
ΔΟΠ	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΔΣΚΑ	Διακρατικές Συμβάσεις Κοινωνικής Ασφάλισης
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Κ.Τ.	Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΛΔΕΟ	Ειδικός Λογαριασμός Δώρου Εργατοτεχνιτών Οικοδόμων
ΕΟΧ	Ευρωπαϊκός Οικονομικός Χώρος
Ε.Π.	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ε.Τ.Α.Α.	Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολούμενων
Ε.Τ.Α.Π.-Μ.Μ.Ε.	Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης
ΕΤΑΤ	Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων
ΕΤΒΑ	Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Ανάπτυξης
ΕΦΚΑ	Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης
ΗΛΠΑΠ	Ηλεκτροκίνητα Λεωφορεία Περιοχής Αθηνών Πειραιώς
ΗΣΑΠ	Ηλεκτρικοί Σιδηρόδρομοι Αθηνών-Πειραιώς
ΙΔΑΧ	Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου
Ι.Κ.Α.-Ε.Τ.Α.Μ.	Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων- Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών
ΚΑΑΝ	Κεφάλαιο Ανεργίας-Ασθενείας Ναυτικών
Κ.Ε.Α.Ο.	Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών
Κ.Ε.Π.	Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών
ΚΕ.Π.Α.	Κέντρο Πιστοποίησης Αναπηρίας
Κ.Π.Α.	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

ΜΠΔΣ	Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής
Ν.	Νόμος
Ν.Α.Τ.	Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο
Ν.Π.Δ.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
Ν.Π.Ι.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου
Ν.Σ.Κ.	Νομικό Συμβούλιο του Κράτους
ΟΑΕΕ	Οργανισμός Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών
ΟΓΑ	Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων
ΟΠΣ	Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα
ΟΤΑ	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΟΤΕ	Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών της Ελλάδος
παρ.	παράγραφος
Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
Π.Ε.	Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης
Π.Ε.Κ.Α.	Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης
ΠΥΣΥ	Περιφερειακή Υπηρεσία Συντονισμού και Υποστήριξης
τ.	τέως
Τ.Α.Π.Α.Ε. ΕΘΝΙΚΗ	Τομέας Ασθένειας Προσωπικού Ασφαλιστικής Εταιρίας «ΕΘΝΙΚΗ»
Τ.Α.Π.-ΔΕΗ	Τομέας Ασθένειας Προσωπικού ΔΕΗ
Τ.Α.Π.-Ε.Τ.Ε.	Τομέας Ασθένειας Προσωπικού Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος
Τ.Α.Π.-ΕΤΒΑ	Τομέας Ασθένειας Προσωπικού ΕΤΒΑ
Τ.Α.Π.-Η.Σ.Α.Π.	Τομέας Ασθένειας Προσωπικού ΗΣΑΠ
Τ.Α.Π.-ΗΛΠΑΠ	Τομέας Ασθένειας Προσωπικού ΗΛΠΑΠ
Τ.Α.Π.-Ο.Τ.Ε.	Τομέας Ασθένειας Προσωπικού ΟΤΕ
Τ.Α.Υ.Τ.Ε.Κ.Ω.	Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας
Τ.Ε.	Τεχνολογικής Εκπαίδευσης
ΤΠΕ	Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας
ΤΣΑΥ	Τομέας Σύνταξης και Ασφάλισης Υγειονομικών
ΤΣΜΕΔΕ	Τομέας Σύνταξης Μηχανικών και Εργοληπτών Δημοσίων Έργων
ΤΥ	Τοπική Υπηρεσία
ΥΕ	Υγειονομική Επιτροπή
Υ.Ε.	Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης
ΦΕΚ	Φύλλο της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας τη διπλωματική μου εργασία θα ήθελα να αναφερθώ και να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στα πρόσωπα που συνέβαλαν με τον τρόπο τους στην πραγματοποίησή της.

Πρωτίστως, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου, τον αμέριστο σεβασμό μου και τις θερμές ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κέφη Βασίλειο, ο οποίος πίστεψε σε μένα και με εμπιστεύτηκε αναλαμβάνοντας την επίβλεψη της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Επιπροσθέτως, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της επιτροπής, την κα Μπέσιλα-Βήκα Ευρυδίκη και την κα Κτιστάκη Σταυρούλα, τόσο γιατί θα είναι οι πρώτες αναγνώστριες της παρούσας εργασίας, όσο και για τις γνώσεις που μου προσέφεραν κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Επίσης, οφείλω να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους τους καθηγητές και καθηγήτριες του μεταπτυχιακού προγράμματος, για τις ουσιαστικές γνώσεις που μου προσέφεραν.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω και σε όλους τους συναδέλφους μου, οι οποίοι αφιέρωσαν χρόνο για να απαντήσουν στα ερωτηματολόγια και συνέβαλαν στην πραγματοποίηση της έρευνας.

Τέλος, ευχαριστώ θερμά την οικογένεια μου για όλη τη στήριξή τους και τους φίλους μου για την κατανόησή τους. Ευχαριστώ ιδιαίτερα τη Χριστίνα διότι υπήρξε η πιο ένθερμη υποστηρίκτρια της προσπάθειάς μου και τη Λήδα διότι η υποστήριξή της στις δύσκολες στιγμές ήταν καθοριστική.

Θεοδώρα Χρήστου

Αθήνα, 2019

Περιεχόμενα

Συντομογραφίες	4
Πίνακες	10
Διαγράμματα.....	11
Γραφήματα.....	13
Σχήματα	14
Περίληψη	15
Abstract.....	16
Εισαγωγή	17
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	20
1ο Κεφάλαιο: Η έννοια της ποιότητας.....	20
1.1 Εισαγωγή	20
1.2 Η έννοια της ποιότητας (προσεγγίσεις και ορισμοί).....	20
1.3 Διαστάσεις της ποιότητας	22
1.4 Στάδια εξέλιξης της ποιότητας	23
1.5 Ολική Ποιότητα – Total Quality (TQ).....	24
1.6 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	26
1.7 Οι «πρωτοπόροι» της Ολικής Ποιότητας	27
2ο Κεφάλαιο: Ποιότητα υπηρεσιών.....	31
2.1 Εισαγωγή	31
2.2 Υπηρεσίες	31
2.2.1 Τι είναι οι υπηρεσίες και ποια τα χαρακτηριστικά τους	32
2.2.2 Ταξινόμηση των υπηρεσιών.....	33
2.2.3 Το μοντέλο Servuction.....	35
2.3 Ποιότητα υπηρεσιών.....	36
2.3.1 Ποιότητα υπηρεσιών και ανθρώπινος παράγοντας.....	37
2.3.2 Ποιότητα υπηρεσιών και καινοτομία	39
2.3.3 Ποιότητα υπηρεσιών και ηγεσία	40

2.4 Ικανοποίηση πελατών	42
2.4.1 Δείκτες μέτρησης ικανοποίησης πελατών	44
2.4.1.1 Το Σουηδικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης.....	44
2.4.1.2 Ο Αμερικανικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών	44
2.4.1.3 Ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών	45
2.4.1.4 Το μοντέλο SERVQUAL	46
3ο Κεφάλαιο: Δημόσια Διοίκηση και Ολική Ποιότητα.....	51
3.1 Εισαγωγή	51
3.2 Δημόσια Διοίκηση	51
3.3 Δημόσιος τομέας.....	52
3.4 Δημόσιοι υπάλληλοι	53
3.4.1 Κανόνες δράσης και συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων.....	54
3.4.2 Συμπεριφορά και υποχρεώσεις των δημοσίων υπαλλήλων	55
3.4.3 Δημόσιοι υπάλληλοι-ποιότητα, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα	56
3.5 Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα	57
3.5.1 Διαχρονικές αδυναμίες της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.....	58
3.5.2 Το προσωπικό της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.....	58
3.6 Βήματα προς ποιοτικότερες υπηρεσίες στη Δημόσια Διοίκηση.....	59
3.6.1 Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της Δημόσιας Διοίκησης.....	59
3.6.2 Απλούστευση και ανασχεδιασμός διοικητικών διαδικασιών.....	62
3.6.3 Αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων.....	63
3.6.4 Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης	65
3.6.4.1 Πλεονεκτήματα Κ.Π.Α.....	65
3.6.4.2 Σχέδιο δράσης Κ.Π.Α.	66
3.6.4.3 Παρουσίαση του μοντέλου Κ.Π.Α.	66
3.6.4.4 Οι οκτώ βασικές αρχές της αριστείας.....	68
4ο Κεφάλαιο: Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης.....	69
4.1 Εισαγωγή	69
4.2 Σύσταση και σκοπός	69
4.3 Εντασσόμενοι φορείς.....	70
4.4 Αποστολή ΕΦΚΑ.....	72
4.5 Όραμα ΕΦΚΑ	73

4.6 Διάρθρωση των Υπηρεσιών του ΕΦΚΑ.....	73
4.7 Το Προσωπικό του ΕΦΚΑ.....	109
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	111
5ο Κεφάλαιο: Μεθοδολογία και αποτελέσματα έρευνας.....	111
5.1 Εισαγωγή	111
5.2 Μεθοδολογία έρευνας.....	111
5.2.1 Ορισμός αντικειμένου και πληθυσμού – συλλογή δεδομένων	111
5.2.2 Σχεδιασμός, δομή, επεξεργασία δεδομένων του ερωτηματολογίου	113
5.3 Αποτελέσματα της έρευνας	114
5.3.1 Δημογραφικά στοιχεία	114
5.3.2 Κυρίως μέρος ερωτηματολογίου.....	116
Συμπεράσματα – Προτάσεις	133
Πηγές – Βιβλιογραφία	147
Παράρτημα.....	154

Πίνακες

Πίνακας 2.1: Τομέας Υπηρεσιών χωρών Ε.Ε. - Ποσοστό επί του Α.Ε.Π.(2017)	31
Πίνακας 2.2: Κατηγοριοποίηση των υπηρεσιών (Lovelock).....	34
Πίνακας 4.1: ΠΥΣΥ Ανατολικής Μακεδονίας - Θράκης.....	90
Πίνακας 4.2: ΠΥΣΥ Κεντρικής Μακεδονίας	90
Πίνακας 4.3: ΠΥΣΥ Δυτικής Μακεδονίας	91
Πίνακας 4.4: ΠΥΣΥ Ηπείρου και Κέρκυρας.....	91
Πίνακας 4.5: ΠΥΣΥ Θεσσαλίας	91
Πίνακας 4.6: ΠΥΣΥ Στερεάς Ελλάδας	92
Πίνακας 4.7: ΠΥΣΥ Δυτικής Ελλάδας, Ζακύνθου, Κεφαλληνίας και Λευκάδας.....	92
Πίνακας 4.8: ΠΥΣΥ Πελοποννήσου.....	92
Πίνακας 4.9: ΠΥΣΥ Αττικής.....	93
Πίνακας 4.10: ΠΥΣΥ Βορείου Αιγαίου.....	94
Πίνακας 4.11: ΠΥΣΥ Νοτίου Αιγαίου	94
Πίνακας 4.12: ΠΥΣΥ Κρήτης.....	94

Διαγράμματα

Διάγραμμα 3.1: Στάδια εφαρμογής Διοίκησης μέσω Στόχων	61
Διάγραμμα 4.1: Διεύθυνση Διοίκησης	74
Διάγραμμα 4.2: Διεύθυνση Νομικών Υποθέσεων	74
Διάγραμμα 4.3: Δ/νση Εσωτερικού Ελέγχου & Ελέγχου Εσωτερικών Υποθέσεων ..	75
Διάγραμμα 4.4: Διεύθυνση Διεθνών Σχέσεων.....	76
Διάγραμμα 4.5: Γενική Διεύθυνση Εισφορών.....	76
Διάγραμμα 4.6: Διεύθυνση Ασφάλισης.....	77
Διάγραμμα 4.7: Διεύθυνση Εισφορών Μισθωτών	77
Διάγραμμα 4.8: Διεύθυνση Εισφορών Μη Μισθωτών.....	78
Διάγραμμα 4.9: Γενική Διεύθυνση Ελέγχων	78
Διάγραμμα 4.10: Διεύθυνση Σχεδιασμού και Συντονισμού Ελέγχων	79
Διάγραμμα 4.11: ΠΕΚΑ	79
Διάγραμμα 4.12: Γενική Διεύθυνση Συντάξεων	80
Διάγραμμα 4.13: Διεύθυνση Νομοθεσίας & Συντονισμού Συντάξεων	81
Διάγραμμα 4.14: Διευθύνσεις Α΄ και Β΄ Απονομής Συντάξεων Γήρατος.....	81
Διάγραμμα 4.15: Διεύθυνση Γ΄ Απονομής Συντάξεων	82
Διάγραμμα 4.16: Διεύθυνση Απονομής Συντάξεων Δημοσίου Τομέα	82
Διάγραμμα 4.17: Διεύθυνση Απονομής Συντάξεων λόγω θανάτου	83
Διάγραμμα 4.18: Διεύθυνση Απονομής Διεθνών Συντάξεων	83
Διάγραμμα 4.19: Γενική Διεύθυνση Παροχών και Υγείας.....	84
Διάγραμμα 4.20: Διεύθυνση Α΄ Παροχών.....	85
Διάγραμμα 4.21: Διεύθυνση Β΄ Παροχών	85
Διάγραμμα 4.22: Διεύθυνση Γ΄ Παροχών	86
Διάγραμμα 4.23: Διεύθυνση Ιατρικής Αξιολόγησης.....	86
Διάγραμμα 4.24: Δ/νση Συντάξεων Αναπηρίας, Ατυχημάτων & Αποκατάστασης ...	87
Διάγραμμα 4.25: Γενική Διεύθυνση Υπηρεσιών & Διαχείρισης Λειτουργίας.....	88
Διάγραμμα 4.26: Διεύθυνση Εξυπηρέτησης Πολιτών.....	88
Διάγραμμα 4.27: Διεύθυνση Συντονισμού & Υποστήριξης Υπηρεσιών.....	89
Διάγραμμα 4.28: ΠΥΣΥ	89
Διάγραμμα 4.29: ΠΥΣΥ Αττικής.....	89
Διάγραμμα 4.30: Τοπικές Υπηρεσίες	95
Διάγραμμα 4.31: Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών	95

Διάγραμμα 4.32: Δ/νση Οικονομικής Διαχείρισης & Δημοσιονομικών Αναφορών..	96
Διάγραμμα 4.33: Διεύθυνση Παρακολούθησης και Εκτέλεσης Δαπανών	97
Διάγραμμα 4.34: Διεύθυνση Εκκαθάρισης και Πληρωμής Συντάξεων	97
Διάγραμμα 4.35: Διεύθυνση Εκκαθάρισης και Πληρωμής Παροχών	98
Διάγραμμα 4.36: Γεν. Δ/νση Δ/κής Υποστήριξης, Τεχνικών Υπ/σιών & Στέγασης..	99
Διάγραμμα 4.37: Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού	99
Διάγραμμα 4.38: Διεύθυνση Εκπαίδευσης και Οργάνωσης	100
Διάγραμμα 4.39: Διεύθυνση Ακίνητης Περιουσίας	101
Διάγραμμα 4.40: Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών.....	101
Διάγραμμα 4.41: Διεύθυνση Προμηθειών	102
Διάγραμμα 4.42: Γενική Διεύθυνση Πληροφορικής και Επικοινωνιών.....	102
Διάγραμμα 4.43: Διεύθυνση Σχεδιασμού, Συντονισμού και Ασφάλειας	103
Διάγραμμα 4.44: Διεύθυνση Υποδομών Πληροφορικής και Επικοινωνιών	103
Διάγραμμα 4.45: Διεύθυνση Εφαρμογών Πληροφορικής και Επικοινωνιών	104
Διάγραμμα 4.46: Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης.....	104
Διάγραμμα 4.47: Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού & Ανάλυσης Πολιτικής.....	104
Διάγραμμα 4.48: Διεύθυνση Μελετών	105
Διάγραμμα 4.49: Διεύθυνση Μητρώου Οφειλετών.....	107
Διάγραμμα 4.50: Διεύθυνση Διακανονισμού Οφειλών	107
Διάγραμμα 4.51: Διεύθυνση Ανάλυσης και Αξιολόγησης Κινδύνου.....	107
Διάγραμμα 4.52: Δ/νση Αναγκ/κών Μέτρων Είσπραξης & Νομικής Υποστήριξης	108
Διάγραμμα 4.53: Δ/νση Οικονομικής Διαχείρισης & Διοικητικής Υποστήριξης	108
Διάγραμμα 4.54: Διεύθυνση Πληροφορικής	109
Διάγραμμα 4.55: ΚΕΑΟ	109

Γραφήματα

Γράφημα 3.1: Τακτικό προσωπικό Δημόσιας Διοίκησης 2009-2018	59
Γράφημα 4.1: Προσωπικό ΕΦΚΑ	110
Γράφημα 4.2: Προσωπικό ΕΦΚΑ ανά κατηγορία και σχέση εργασίας	110
Γράφημα 5.1: Φύλο	114
Γράφημα 5.2: Ηλικία	115
Γράφημα 5.3: Εκπαίδευση	115
Γράφημα 5.4: Επίπεδο σύμφωνα με την ιεραρχία	116
Γράφημα 5.5: Συστηματική ανάπτυξη δυνατοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων.....	117
Γράφημα 5.6: Κατάταξη σύγχρονων μεθόδων επιμόρφωσης	118
Γράφημα 5.7: Τελική κατάταξη μεθόδων επιμόρφωσης.....	118
Γράφημα 5.8: Νέες τεχνολογίες - Διάχυση της διοικητικής πληροφόρησης	119
Γράφημα 5.9: Ανταπόκριση υπηρεσιών στις προσδοκίες των πολιτών (ποιότητα). 120	
Γράφημα 5.10: Αρνητική επίδραση στην ποιότητα των υπηρεσιών	121
Γράφημα 5.11: Αρνητική επίδραση στην ποιότητα των υπηρεσιών (2)	121
Γράφημα 5.12: Συστηματική διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης πολιτών.....	122
Γράφημα 5.13: Σύστημα διαχείρισης παραπόνων και προτάσεων πολιτών.....	123
Γράφημα 5.14: Κοινωνική ευθύνη/Εκστρατείες προβολής δραστηριοτήτων	124
Γράφημα 5.15: Οργανωτική βελτίωση με τη συμμετοχή όλων.....	124
Γράφημα 5.16: Προώθηση ομαδικής εργασίας	125
Γράφημα 5.17: Εφαρμογή μεθόδων μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης	126
Γράφημα 5.18: Καλύτερος καταμερισμός αρμοδιοτήτων (αρχή της ισότητας).....	126
Γράφημα 5.19: Επιβράβευση προσπαθειών/Ικανοποίηση αναγκών (προσωπικού). 127	
Γράφημα 5.20: Εφαρμογή ΤΠΕ.....	128
Γράφημα 5.21: Αλλαγές στο κανονιστικό μέρος & απλούστευση διαδικασιών	129
Γράφημα 5.22: Ανταλλαγή καλών πρακτικών και συγκριτική αξιολόγηση	130
Γράφημα 5.23: Εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	130
Γράφημα 5.24: Εφαρμογή Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης	131
Γράφημα 5.25: Εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών και υπηρεσιών	132

Σχήματα

Σχήμα 1.1: Ο κύκλος του Deming (PDCA)	28
Σχήμα 1.2: Η τριλογία του Juran για την ποιότητα.....	29
Σχήμα 2.1: Το μοντέλο American Customer Satisfaction Index (ACSI)	45
Σχήμα 2.2: Το μοντέλο European Customer Satisfaction Index (ECSI)	46
Σχήμα 2.3: Θεωρία ανάλυσης των πέντε κενών	49
Σχήμα 3.1: Το Μοντέλο Κ.Π.Α.	67
Σχήμα 4.1: Το λογότυπο του ΕΦΚΑ	69

Περίληψη

Ο όρος «ποιότητα» έχει αναπτυχθεί εξαιρετικά γρήγορα τα τελευταία χρόνια, παράλληλα με τις σημαντικές εξελίξεις που έχουν επέλθει στους τομείς της επιστήμης και της τεχνολογίας, της κοινωνίας και της οικονομίας. Το αίτημα για καλύτερη ποιότητα υπάρχει καθημερινά στη ζωή κάθε ατόμου. Οι οργανισμοί, λαμβάνοντας υπόψη τη συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση για καλύτερη ποιότητα, οφείλουν να αλλάξουν τον τρόπο διαχείρισής της, υιοθετώντας επιτυχημένες δράσεις και καλές πρακτικές.

Η παρούσα εργασία προσεγγίζει θεωρητικά τις έννοιες της ποιότητας και της ολικής ποιότητας, καθώς και τη Διοίκηση Ολικής ποιότητας. Εστιάζει στην ποιότητα των υπηρεσιών και υπογραμμίζει τον ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα, της καινοτομίας και της ηγεσίας στην επίτευξη της ολικής ποιότητας στις υπηρεσίες. Γίνεται αναφορά στη λειτουργία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και στις προσπάθειες της να ξεπεράσει τις χρόνιες αδυναμίες της και να βελτιστοποιήσει την ποιότητα των υπηρεσιών της.

Το κυρίως μέρος του εν λόγω πονήματος εστιάζει στον ΕΦΚΑ. Αρχικά πραγματοποιείται μια αναλυτική παρουσίαση του φορέα, με αναφορές στους στρατηγικούς σκοπούς και τους επιχειρησιακούς στόχους των Διευθύνσεων της Κεντρικής Υπηρεσίας του. Βασικό ζητούμενο είναι να διεξαχθούν συμπεράσματα για τη βελτίωση των υπηρεσιών του ΕΦΚΑ ως προς την ποιότητα, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα. Προς την κατεύθυνση διεξαγωγής ενός εμπειρισταωμένου αποτελέσματος διενεργήθηκε έρευνα στο ανθρώπινο δυναμικό σε δύο εκ των εννέα συνολικά Γενικών Διευθύνσεων του ΕΦΚΑ, τη Γενική Διεύθυνση Υπηρεσιών και Διαχείρισης Λειτουργίας και τη Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης. Μέσω ερωτηματολογίου, ζητήθηκε από το ανθρώπινο δυναμικό των δύο αυτών Γενικών Διευθύνσεων να αξιολογήσουν δράσεις, ενέργειες και πρακτικές διοίκησης που μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των υπηρεσιών του φορέα.

Η θεωρητική μελέτη και η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας κατέληξαν σε συμπεράσματα και προτάσεις, με τα οποία και ολοκληρώνεται η παρούσα εργασία.

Λέξεις κλειδιά: ολική ποιότητα, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, δημόσια διοίκηση, ΕΦΚΑ.

Abstract

"Total Quality of services in the Public Sector. The improvement of EFKA's services in terms of quality, effectiveness and efficiency."

Theodora Christou

The term "quality" has developed extremely rapidly in recent years, alongside the important developments in the fields of science and technology, society and the economy. The demand for better quality exists in every person's life. Organizations, given the increasing demand for better quality, need to change their management by adopting successful actions and good practices.

The current paper approaches theoretically the concepts of quality and total quality, as well as Total Quality Management. It focuses on service quality and underlines the role of human factor, innovation and leadership in achieving total quality in services. Reference is made to the operation of the Greek public administration and its efforts to overcome its chronic weaknesses and to optimize the quality of its services.

The main part of this thesis focuses on EFKA (Comprehensive Organization of Social Insurance). Initially, a detailed presentation of the organization is made, with references to the strategic purposes and operational objectives of the Directorates of the Central Service. The key issue is to draw conclusions on improving EFKA's quality, effectiveness and efficiency. Towards an informed outcome, a human resource survey was carried out in two of the nine EFKA's Directorates-General, the Services and Operations Management General Directorate and the Strategy and Development General Directorate. Through a questionnaire, the human resources of these two Directorates-General were asked to evaluate actions and management practices that can help improve the quality, effectiveness and efficiency of the organization's services.

The theoretical study and the analysis of the findings of the research resulted in conclusions and proposals, with which the present paper is completed.

Keywords: total quality, effectiveness, efficiency, public administration, EFKA

Εισαγωγή

Η εξέλιξη της επιστήμης, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, οι κοινωνικοοικονομικές αλλαγές των τελευταίων ετών έχουν συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στη συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση για καλύτερη ποιότητα, τόσο στα προϊόντα, όσο και στις υπηρεσίες. Οι οργανισμοί, λαμβάνοντας υπόψη τη συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση για καλύτερη ποιότητα, οφείλουν να αλλάξουν τον τρόπο διαχείρισής της, υιοθετώντας επιτυχημένες δράσεις και καλές πρακτικές. Η προσπάθεια επίτευξης της άριστης, «ολικής» ποιότητας απαιτεί δέσμευση για συνεχή βελτίωση, καθώς και τη συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού και στοχεύει στη συνεχή αύξηση ικανοποίησης των αναγκών των πελατών/πολιτών.

Ο δημόσιος τομέας, λόγω του ιδιαίτερου θεσμικού πλαισίου λειτουργίας του, αλλά και των χρόνιων αδυναμιών του, είναι πιο δυσκίνητος (σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα) στην άμεση λήψη αποφάσεων για την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών διαχείρισης της ποιότητας. Έχει όμως αναγνωρίσει τη σημαντικότητα της ολικής ποιότητας και με αργά βήματα βαδίζει προς την κατεύθυνση αυτή.

Ο ΕΦΚΑ από την 01/01/2017 είναι ο μοναδικός φορέας κύριας ασφάλισης στην Ελλάδα, καθώς εντάχθηκαν σε αυτόν όλοι οι φορείς κοινωνικής ασφάλισης που προϋπήρχαν. Σύμφωνα με την *«Πρόσκληση για την υποβολή προτάσεων στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα “Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα”*» του Υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης (ΑΔΑ 6ΦΣΗ465ΧΙ8-Μ2Λ), ο ΕΦΚΑ καλείται να εξυπηρετήσει και να προσφέρει τις υπηρεσίες του σε περίπου 4,2 εκατομμύρια ασφαλισμένους και 2,6 εκατομμύρια συνταξιούχους, δηλαδή σχεδόν στο σύνολο του πληθυσμού της χώρας εάν προστεθούν και τα προστατευόμενα μέλη. Διαπιστώνεται λοιπόν ότι το έργο του φορέα είναι υψίστης σημασίας. Ένας φορέας τέτοιου μεγέθους δεν μπορεί παρά να μεριμνά για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του, να εστιάζει στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών του και να φροντίζει για την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους πολίτες. Άλλωστε αναφέρεται και στην αποστολή του «η προσφορά ποιοτικών και αποτελεσματικών υπηρεσιών». Αυτό ήταν και το έναυσμα για την πραγματοποίηση της παρούσας εργασίας, σκοπός της οποίας είναι να διεξάγει συμπεράσματα που θα συντελέσουν στη βελτίωση των υπηρεσιών του ΕΦΚΑ ως προς την ποιότητα, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα.

Η εργασία περιλαμβάνει τα παρακάτω κεφάλαια, οι στόχοι και το περιεχόμενο των οποίων έχουν ως εξής:

Στόχος του πρώτου κεφαλαίου είναι να προσεγγιστούν οι έννοιες της ποιότητας, της ολικής ποιότητας και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το κεφάλαιο περιλαμβάνει κάποιες εκ των ουσιαστικότερων προσπαθειών που έχουν γίνει για να οριστεί η ποιότητα, αναλύονται οι διαστάσεις της και γίνεται μια μικρή ιστορική αναδρομή στα στάδια εξέλιξής της. Στη συνέχεια γίνεται ένας εννοιολογικός προσδιορισμός της ολικής ποιότητας και τονίζονται τα σημεία στα οποία ένας οργανισμός πρέπει να εστιάσει για να επιτύχει την ολική ποιότητα. Έπεται ο ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και οι αντικειμενικοί σκοποί της. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τις προσεγγίσεις των τριών γνωστότερων μελετητών, των «πρωτοπόρων» της ολικής ποιότητας, του Deming, του Juran και του Crosby.

Στόχος του δεύτερου κεφαλαίου είναι να αναδειχτούν η έννοια της υπηρεσίας, η έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών και η έννοια της ικανοποίησης των πελατών/πολιτών. Αρχικά αναλύεται η ποικιλομορφία και το εύρος των υπηρεσιών, οι ιδιαιτερότητες των χαρακτηριστικών τους και το μοντέλο *servuction*. Στη συνέχεια επιχειρείται μια προσέγγιση μέσω ερευνητικών αναφορών στην ποιότητα των υπηρεσιών και υπογραμμίζεται η συμβολή - μέσω του κατάλληλου χειρισμού - του ανθρώπινου παράγοντα, της καινοτομίας και της «ποιοτικής» ηγεσίας στην επίτευξη της ολικής ποιότητας στις υπηρεσίες. Τέλος, διασαφηνίζεται η ικανοποίηση των πελατών/πολιτών ως προς τις προσδοκίες, αλλά και ως προς τις ανάγκες τους και η διαφοροποίηση αυτής από την ποιότητα των υπηρεσιών. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τους δείκτες μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών/πολιτών και πραγματοποιείται μια εκτενής ανάλυση του μοντέλου *SERVQUAL*.

Στόχος του τρίτου κεφαλαίου είναι αρχικά να προσεγγιστεί εννοιολογικά η δημόσια διοίκηση και έπειτα να εντοπιστούν και να αναλυθούν οι προσπάθειες για βελτίωση των υπηρεσιών της και επίτευξη της ολικής ποιότητας. Περιλαμβάνει τον ορισμό της δημόσιας διοίκησης, την οριοθέτηση του δημοσίου τομέα και τον ορισμό του δημοσίου υπαλλήλου. Αναπτύσσονται οι κανόνες δράσης, η συμπεριφορά και οι υποχρεώσεις, καθώς και η ποιότητα, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Στη συνέχεια, ακολουθεί μια αναφορά στις διαχρονικές αδυναμίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, καθώς και μια παρουσίαση του προσωπικού της (περιγραφική ανάλυση της τελευταίας δεκαετίας). Τέλος, γίνεται λόγος για τις προσπάθειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης για την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών στους πολίτες της και συγκεκριμένα στη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς της μέσω της εφαρμογής της «Διοίκησης

μέσω Στόχων», στην απλούστευση των διαδικασιών, στην αξιολόγηση του προσωπικού της, καθώς και στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, ως εργαλείο της ΔΟΠ.

Στόχος του τέταρτου κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει τον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης. Περιλαμβάνει αρχικά τη σύσταση του ΕΦΚΑ και τον σκοπό της λειτουργίας του. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στους ενταχθέντες στον ΕΦΚΑ φορείς κοινωνικής ασφάλισης. Ακολουθεί παρουσίαση της αποστολής και του οράματος του φορέα. Αναλύεται η διάρθρωση των Υπηρεσιών του ΕΦΚΑ – Κεντρική Υπηρεσία, Περιφερειακές Υπηρεσίες, Τοπικές Υπηρεσίες, Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών – καθώς και οι στρατηγικοί σκοποί κάθε Γενικής Διεύθυνσης και οι επιχειρησιακοί στόχοι κάθε Διεύθυνσης. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με μια περιγραφική ανάλυση του προσωπικού του φορέα.

Στόχος του πέμπτου κεφαλαίου, το οποίο είναι και το τελευταίο, είναι να παρουσιάσει την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στον ΕΦΚΑ στα πλαίσια της παρούσας εργασίας. Περιλαμβάνει τη μεθοδολογία της έρευνας, συγκεκριμένα διευκρινίζεται το αντικείμενο της έρευνας, ο πληθυσμός της έρευνας και στοιχεία σχετικά με τη συλλογή των δεδομένων, καθώς και ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου και η επεξεργασία των δεδομένων. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας.

Η εργασία ολοκληρώνεται με την ανάπτυξη των συμπερασμάτων, τα οποία προκύπτουν τόσο από την ανασκόπηση του θεωρητικού μέρους, όσο και του ερευνητικού μέρους και κλείνει με τη διατύπωση προτάσεων.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

1ο Κεφάλαιο: Η έννοια της ποιότητας

1.1 Εισαγωγή

Η ποιότητα υπάρχει από τότε που ξεκίνησε η παραγωγή. Οτιδήποτε παράγεται, είτε μέσω μιας παραγωγικής διαδικασίας, είτε με χειρωνακτική εργασία, περιέχει ένα επίπεδο ποιότητας, άλλοτε αρκετά χαμηλό, άλλοτε εξαιρετικά υψηλό. Κάθε προϊόν (αγαθό ή υπηρεσία) είναι αδιαχώριστο από την ποιότητά του. Είναι γενικά αποδεκτό ότι σε ό,τι αφορά στην ποιότητα, κανείς δεν μπορεί να έχει τον τελευταίο λόγο κι αυτό διότι η ποιότητα είναι μια πολυδιάστατη έννοια και ο τρόπος με τον οποίο ο καθένας την αντιλαμβάνεται είναι εντελώς υποκειμενικός. Σε αυτό το πρώτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται μια προσπάθεια προσέγγισης της έννοιας και των διαστάσεων της ποιότητας. Ακολουθεί μια αναφορά στα στάδια εξέλιξής της. Εν συνεχεία ορίζεται η έννοια της ολικής ποιότητας και τονίζονται τα σημεία που οδηγούν στην επίτευξή της. Ακολουθούν η έννοια και οι αντικειμενικοί σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τις προσεγγίσεις των τριών γνωστότερων μελετητών, των «πρωτοπόρων» της ολικής ποιότητας.

1.2 Η έννοια της ποιότητας (προσεγγίσεις και ορισμοί)

Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή του κεφαλαίου αυτού, η ποιότητα είναι μια πολυδιάστατη έννοια και είναι εξαιρετικά δύσκολο να οριστεί με έναν ενιαίο και κοινά αποδεκτό τρόπο από όλους, αφενός διότι ο κάθε άνθρωπος την αντιλαμβάνεται διαφορετικά ανάλογα κυρίως με τις δικές του ανάγκες και προσδοκίες, αφετέρου διότι ο ορισμός της ποιότητας διαφοροποιείται, ανάλογα με το πλαίσιο μέσα στο οποίο κάθε φορά προσεγγίζεται και εξετάζεται.

Ο καθηγητής D. Garvin (1984) προτείνει πέντε προσεγγίσεις για τον καθορισμό της ποιότητας ενός προϊόντος. Τις ίδιες προσεγγίσεις υιοθετούν και οι Ghobadian, Speller and Jones (1994) για τον καθορισμό της ποιότητας των υπηρεσιών.

Υπερβατική προσέγγιση (Transcendent Approach): η ποιότητα ορίζεται ως μια «έμφυτη αριστεία», η οποία υποδηλώνει εξαιρετική ποιότητα και επίτευξη των υψηλότερων προτύπων.

Προσέγγιση βασισμένη στο προϊόν (Product-based Approach): εστιάζει σε ορισμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος/υπηρεσίας που υποδεικνύουν υψηλότερη ποιότητα.

Προσέγγιση βασισμένη στους χρήστες (User-based Approach): ο χρήστης καθορίζει το επίπεδο της ποιότητας. Το αγαθό ή η υπηρεσία που καλύπτει τις απαιτήσεις του χρήστη είναι υψηλότερης ποιότητας. Αυτή η προσέγγιση βασίζεται στην ικανότητα του οργανισμού/επιχείρησης να εντοπίζει τις απαιτήσεις των πελατών και έπειτα να τις ικανοποιεί και είναι η πιο κατάλληλη για τη σύγχρονη αγορά.

Προσέγγιση βασισμένη στην παραγωγική λειτουργία (Manufacturing-based Approach): εστιάζει στη συμμόρφωση του αγαθού ή της υπηρεσίας σε συγκεκριμένες προδιαγραφές. Όσο πιο κοντά είναι σε αυτές τις προδιαγραφές, τόσο πιο ποιοτικό είναι. Οι διαδικασίες αποκτούν ιδιαίτερη σημασία, διότι καθορίζουν την ποιότητα του αποτελέσματος.

Προσέγγιση βασισμένη στην αξία (Value-based Approach): εισάγει τα στοιχεία της αξίας και του κόστους στην ποιότητα. Το κόστος απευθύνεται στον παραγωγό του προϊόντος/υπηρεσίας, ενώ η αξία στον πελάτη. Η ποιότητα καθορίζεται από τη σύγκριση της απόδοσης με την τιμή.

Στη συνέχεια ακολουθούν κάποιοι εκ των ορισμών που έχουν δοθεί για την ποιότητα.

Ο Feigenbaum, (1983) ορίζει την ποιότητα ως το σύνολο των σύνθετων χαρακτηριστικών του μάρκετινγκ, της μηχανικής, της παραγωγής και της συντήρησης ενός προϊόντος και μιας υπηρεσίας, μέσω των οποίων το προϊόν και η υπηρεσία όταν αποδοθούν σε χρήση θα ανταποκριθούν στις προσδοκίες του πελάτη.

Οι Juran & Godfrey (1999) αναφέρουν δύο ορισμούς, οι οποίοι διακρίνονται για τη σημαντικότητά τους στη διαχείριση της ποιότητας. «Ποιότητα είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών και τους παρέχουν ικανοποίηση». «Ποιότητα σημαίνει ελευθερία από ατέλειες - απαλλαγή από λάθη που απαιτούν επανάληψη της εργασίας (επανεπεξεργασία) ή που οδηγούν σε αποτυχίες, δυσαρέσκεια πελατών, απαιτήσεις πελατών και ούτω καθεξής».

Ο Galetto (1999) ορίζει την ποιότητα ως «το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός συστήματος που το καθιστά ικανό να ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη, του χρήστη (του συστήματος) και της κοινωνίας».

Ο Budyansky (2009) δίνει τους εξής τρεις ορισμούς:

- Η ποιότητα είναι ένας βαθμός επίτευξης ενός διατυπωμένου στόχου.

- Η ποιότητα είναι ένας βαθμός επίτευξης προόδου υπό ορισμένες προϋποθέσεις.
- Η ποιότητα είναι ένας βαθμός ικανοποίησης μιας επιθυμίας σε ένα ρεαλιστικό περιβάλλον.

Ο Κέφης (2014) ορίζει την ποιότητα ως «την ιδιότητα ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας να ικανοποιεί τις ανάγκες του χρήστη. Είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος το οποίο ικανοποιεί πλήρως δεδομένες προδιαγραφές, απαιτήσεις και προσδοκίες».

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organization for Standardization - ISO) είχε αρχικά ορίσει την ποιότητα ως «το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας (ενός αγαθού, μιας υπηρεσίας, ενός οργανισμού) που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκπεφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες» (ISO 8402: 1994). Αργότερα, ο ορισμός τροποποιήθηκε ως εξής: «ο βαθμός στον οποίο ένα σύνολο έμφυτων χαρακτηριστικών ικανοποιεί απαιτήσεις» (ISO: 2000) (Κέφης, 2014).

1.3 Διαστάσεις της ποιότητας

Διαπιστώνοντας λοιπόν ότι η ποιότητα διαφοροποιείται ανάλογα με το πλαίσιο μέσα στο οποίο κάθε φορά εξετάζεται, για παράδειγμα αυτό που νοείται ποιοτικό για αυτόν που το παράγει/παρέχει, μπορεί να μη νοείται ως εξίσου ποιοτικό για εκείνον που το καταναλώνει, δημιουργήθηκε η ανάγκη να καθοριστούν οι διαστάσεις που συνθέτουν την ποιότητα.

Ο καθηγητής D. Garvin (1984) απαριθμεί οχτώ διαστάσεις της ποιότητας, οι οποίες εστιάζουν στα προϊόντα, αν και κάποιες έχουν ισχύ και στις υπηρεσίες (Στειακάκης & Κωφίδης, 2016):

1. Απόδοση (performance): αναφέρεται στα κύρια λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος. Η απόδοση σχετίζεται με το αν το προϊόν ανταποκρίνεται στον σκοπό για τον οποίο έχει παραχθεί, καθώς και με το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών που καλείται να καλύψει.
2. Πρόσθετα χαρακτηριστικά (features): πρόκειται για χαρακτηριστικά που συμπληρώνουν τη βασική λειτουργία ενός προϊόντος. Η αναγκαιότητα των πρόσθετων χαρακτηριστικών ενός προϊόντος εν τέλει κρίνεται από τον ίδιο τον χρήστη.

3. Αξιοπιστία (reliability): αναφέρεται στη δυνατότητα ενός προϊόντος να λειτουργεί με επιτυχία και αδιάλειπτα για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα (αναμενόμενος χρόνος ζωής), σύμφωνα με τις οδηγίες χρήσης του (προδιαγραφές χρήσης).
4. Συμμόρφωση (conformance): αναφέρεται στο βαθμό που τα λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος τηρούν καθορισμένα πρότυπα και προδιαγραφές.
5. Διάρκεια ζωής (durability): αναφέρεται στην αναμενόμενη διάρκεια ζωής ενός προϊόντος, χωρίς να επέλθει φθορά, βλάβη ή αλλοίωση (τεχνική απαξίωση).
6. Ικανότητα εξυπηρέτησης (serviceability): αναφέρεται στη δυνατότητα επισκευής, συντήρησης και αναβάθμισης ενός προϊόντος και στην ικανότητα της επιχείρησης για παροχή τεχνικής υποστήριξης, λαμβάνοντας υπόψη το κόστος, την ταχύτητα, την ευχέρεια και την ευκολία εξυπηρέτησης.
7. Αισθητική (aesthetics): αναφέρεται στην εμφάνιση ενός προϊόντος, εναλλακτικά ανάλογα με τη φύση του προϊόντος μπορεί να αναφέρεται στην αφή, στον ήχο, στη γεύση ή στην οσμή. Συνεπώς αναφέρεται στα χαρακτηριστικά του προϊόντος που προκαλούν ευχαρίστηση στις αισθήσεις.
8. Αντιληπτή/αντιλαμβανόμενη ποιότητα (perceived quality): αναφέρεται στην αντίληψη που διαμορφώνεται/στην εικόνα που δημιουργείται στον καταναλωτή για ένα προϊόν, καθώς και για την επιχείρηση που το διαθέτει.

1.4 Στάδια εξέλιξης της ποιότητας

1^ο στάδιο - Επιθεώρηση Προϊόντων. Κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης (19^{ος} αιώνας), η προσπάθεια για ποιότητα επικεντρωνόταν στην παραγωγή ομοιόμορφων προϊόντων και ο έλεγχος της ποιότητας γινόταν με μειωμένες και απλές επιθεωρήσεις. Αν και σιγά σιγά οι βιομηχανικές επιχειρήσεις άρχισαν να εφαρμόζουν τεχνικές ποιοτικού ελέγχου, δεν αξιοποιούνταν οι δυνατότητες της Στατιστικής επιστήμης (Στειακάκης & Κωφίδης, 2016).

2^ο στάδιο – Στατιστικός Ποιοτικός Έλεγχος. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1920, αναπτύχθηκαν τα διαγράμματα ελέγχου από τον Walter Shewhart της Bell Telephone Laboratories. Πρόκειται για μια μέθοδο βελτίωσης της ποιότητας μέσω της καθοδήγησης των εργαζομένων από τα ανώτερα στελέχη σχετικά με την ανίχνευση και πρόληψη λαθών. Η Διαδικασία του Στατιστικού Ελέγχου (Statistical Process Control -

SPC) επιτυγχάνεται με τη χρήση στατιστικών τεχνικών και εξασφαλίζει τη συμμόρφωση ενός προϊόντος με τις προδιαγραφές του (Κέφης, 2014).

3^ο στάδιο – Διασφάλιση Ποιότητας. Η διασφάλιση της ποιότητας διαφέρει από το προηγούμενο στάδιο, καθώς δεν πραγματοποιούνται πλέον μόνο στατιστικές μετρήσεις. Αναλύονται τα αίτια των ελλείψεων ή αδυναμιών που μπορεί να προκύψουν κατά τον σχεδιασμό και την παραγωγή/παροχή ενός προϊόντος/υπηρεσίας και αναπτύσσονται πρότυπα και συστήματα διασφάλισης της ποιότητας. Το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας περιλαμβάνει μια σειρά σχεδιασμένων και συστηματικών ενεργειών, οι οποίες διασφαλίζουν ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ικανοποιεί προσδιορισμένες απαιτήσεις. Ως δημοφιλέστερη, σε παγκόσμιο επίπεδο, σειρά προτύπων Διασφάλισης της Ποιότητας αναγνωρίζεται η σειρά προτύπων ISO 9000 του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης (Κέφης, 2014· Στειακάκης & Κωφίδης, 2016).

4^ο στάδιο – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management – TQM) «αποτελεί το στάδιο, που φιλοδοξεί να μη ξεπεραστεί ποτέ, αφού πρεσβεύει την ίδια του την αυτοϋπέρβαση μέσω μιας φιλοσοφίας διαρκούς και ατέρμονης βελτίωσης της ποιότητας» (Στειακάκης & Κωφίδης, 2016).

1.5 Ολική Ποιότητα – Total Quality (TQ)

Έχοντας προσεγγίσει την έννοια της ποιότητας, έχοντας διακρίνει τις διαστάσεις που τη συνθέτουν και έχοντας κάνει μια ιστορική αναδρομή στα στάδια εξέλιξης της ποιότητας, σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να γίνει αναφορά στην ολική ποιότητα, προκειμένου να γίνει αντιληπτή η διαφοροποίησή της από την ποιότητα.

Η ολική ποιότητα περιλαμβάνει τη **συνεχή βελτίωση** των ατόμων, των διαδικασιών, των προϊόντων (συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών) και του περιβάλλοντος. Οτιδήποτε αφορά και επηρεάζει την ποιότητα γίνεται στόχος για συνεχή βελτίωση. Όταν η ολική ποιότητα εφαρμόζεται αποτελεσματικά, επέρχεται η οργανωτική αριστεία και η ανώτερη αξία (Goetsch & Davis, 2014). Πώς μπορεί να επιτευχθεί όμως η ολική ποιότητα;

Στρατηγικός Σχεδιασμός (Strategically Based). Οι οργανισμοί ολικής ποιότητας έχουν ένα ολοκληρωμένο στρατηγικό πλάνο, το οποίο περιλαμβάνει απαραίτητως τα εξής στοιχεία: όραμα, αποστολή, γενικούς στόχους και δράσεις.

Εστίαση στον Πελάτη (Customer Focus). Στην ολική ποιότητα, τον πρώτο λόγο έχουν οι πελάτες. Ως πελάτες, νοούνται τόσο οι εξωτερικοί πελάτες, οι οποίοι καθορίζουν την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας όσο και οι εσωτερικοί πελάτες (το προσωπικό του οργανισμού), οι οποίοι καθορίζουν την ποιότητα των υπαλλήλων, των διαδικασιών και του περιβάλλοντος παραγωγής των προϊόντων ή των υπηρεσιών.

Εμμονή με την Ποιότητα (Obsession with Quality). Εφόσον η ποιότητα έχει καθοριστεί, όπως προαναφέρθηκε από τους εξωτερικούς, αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες, πρωταρχικός στόχος και εμμονή του οργανισμού είναι να φτάσει ή να ξεπεράσει, να υπερβεί αυτήν την ποιότητα. Τι σημαίνει αυτό; Όλο το προσωπικό του οργανισμού, σε όλα τα επίπεδα πρέπει να προσεγγίζει κάθε τομέα της εργασίας του και να σκέφτεται πως μπορεί να τον βελτιώσει, να τον κάνει καλύτερο.

Επιστημονική Προσέγγιση (Scientific Approach). Παρόλο, που οι ικανότητες των υπαλλήλων, η συμμετοχή, η ενδυνάμωση είναι απαραίτητα συστατικά της ολικής ποιότητας, αντιπροσωπεύουν μόνο ένα μέρος της. Εξίσου απαραίτητη κρίνεται και η χρήση της επιστημονικής προσέγγισης στη διάρθρωση της εργασίας, στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων. Αυτό σημαίνει ότι χρησιμοποιούνται τεκμηριωμένα/απτά στοιχεία (hard data) για την καθιέρωση προτύπων (benchmarks), την παρακολούθηση των επιδόσεων και την υλοποίηση βελτιώσεων.

Μακροπρόθεσμη Δέσμευση (Long-Term Commitment). Η ολική ποιότητα θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένας νέος τρόπος επιχειρηματικής δραστηριότητας, που απαιτεί μια εντελώς νέα επιχειρηματική κουλτούρα. Απαραίτητη για την επιτυχία της εφαρμογής της ολικής ποιότητας είναι η μακροχρόνια δέσμευση για αλλαγή.

Ομαδικότητα (Teamwork). Ο εσωτερικός ανταγωνισμός μεταξύ των τμημάτων ενός οργανισμού ή ακόμα και μεταξύ των υπαλλήλων ίδιου τμήματος, καταναλώνει ενέργεια, η οποία είναι πολύτιμη στη βελτίωση της ποιότητας.

Συνεχής Βελτίωση Διαδικασιών (Continual Process Improvement). Τα προϊόντα παράγονται και οι υπηρεσίες παρέχονται από ανθρώπους, μέσω διαδικασιών εντός συστημάτων. Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας – απαραίτητη στην ολική ποιότητα – απαιτεί τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των συστημάτων.

Εκπαίδευση και Κατάρτιση (Education and Training). Η εκπαίδευση και η κατάρτιση είναι θεμελιώδεις αρχές της ολικής ποιότητας, διότι αποτελούν τον καλύτερο τρόπο βελτίωσης των ανθρώπων σε συνεχή βάση. Μέσω της εκπαίδευσης και της κατάρτισης μαθαίνουν οι άνθρωποι που εργάζονται σκληρά, πώς να εργάζονται και έξυπνα.

Ελευθερία Μέσω Ελέγχου (Freedom Through Control). Η συμμετοχή και η ενδυνάμωση των εργαζομένων είναι θεμελιώδους σημασίας στην ολική ποιότητα αφενός διότι χρησιμοποιούνται ταυτόχρονα “περισσότερα μυαλά” στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και αφετέρου διότι αυξάνεται το αίσθημα ευθύνης των υπαλλήλων, αναφορικά με τις αποφάσεις που παίρνονται. Η συμμετοχή των υπαλλήλων δε σημαίνει έλλειψη διοικητικού ελέγχου. Οι ελευθερίες που προσφέρει η ολική ποιότητα είναι το αποτέλεσμα σωστά σχεδιασμένων ελέγχων. Οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να επιλύουν προβλήματα εντός του πλαισίου ελέγχου τους.

Ενότητα για έναν Σκοπό (Unity of Purpose). Ανέκαθεν, οι διοικήσεις και οι εργαζόμενοι είχαν αντιπαραθέσεις. Για να εφαρμοστεί η ολική ποιότητα, πρέπει να υπάρξει ενότητα για έναν σκοπό, η συνεργασία είναι ο κανόνας. “Ενότητα σκοπού” σημαίνει ότι όλοι οι υπάλληλοι του οργανισμού εργάζονται για έναν κοινό στόχο.

Συμμετοχή και Ενδυνάμωση Υπαλλήλων (Employee Involvement and Empowerment). Ο ρόλος της συμμετοχής των εργαζομένων στην ολική ποιότητα είναι διττός. Καταρχήν, αυξάνει την πιθανότητα λήψης μιας σωστής απόφασης, ενός καλύτερου σχεδίου, μιας βελτίωσης με καλύτερα αποτελέσματα, διότι περισσότερα μυαλά – και μάλιστα τα μυαλά εκείνων των ατόμων που είναι πιο κοντά στην εν λόγω εργασία – διαχειρίζονται μια κατάσταση σαφώς καλύτερα. Δεύτερον, προωθείται το αίσθημα της ευθύνης των αποφάσεων σε εκείνους που θα πρέπει να τις εφαρμόσουν. Η ενδυνάμωση δεν σημαίνει απλή συμμετοχή των υπαλλήλων, σημαίνει συμμετοχή των υπαλλήλων με τέτοιον τρόπο που να τους δίνεται η δυνατότητα να ακουστούν. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, εάν η εργασία είναι έτσι δομημένη, ώστε να επιτρέπει στους υπαλλήλους να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με τη βελτίωση των διαδικασιών εργασίας, εντός καλά καθορισμένων παραμέτρων.

Κορυφαία Απόδοση (Peak Performance). Η αποτελεσματική εφαρμογή της ολικής ποιότητας επιτρέπει σε κάθε τομέα του οργανισμού να λειτουργεί σε κορυφαία επίπεδα. Αυτό σημαίνει ότι όλο το προσωπικό και οι διαδικασίες λειτουργούν με τον καλύτερο τρόπο και πετυχαίνουν κορυφαία απόδοση (Goetsch & Davis, 2014).

1.6 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Ο καθηγητής Β. Κέφης (2014) ορίζει τη ΔΟΠ ως «την ολοκληρωμένη δέσμευση για **συνεχή βελτίωση** των προϊόντων και των διαδικασιών, η οποία

εκδηλώνεται με τη συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι διαπιστωμένες **σημερινές και μελλοντικές** ανάγκες των πελατών».

Η ΔΟΠ είναι «ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που στοχεύει στη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης των απαιτήσεων του πελάτη» (Στειακάκης & Κωφίδης, 2016).

Οι Μπέσιλα-Βήκα & Νανόπουλος (2000) αναφέρουν ότι «η ΔΟΠ αποσκοπεί στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος που θα διασφαλίζει ποιοτική ανάπτυξη, ποιοτική διαδικασία διοίκησης, ποιοτική βελτίωση με σκοπό τη συνολική ικανοποίηση του καταναλωτή/χρήστη».

Οι αντικειμενικοί σκοποί της ΔΟΠ είναι (Κέφης, 2014):

- ✿ Η **καλύτερη ποιότητα** των αγαθών και των υπηρεσιών.
- ✿ Η **γρηγορότερη ανταπόκριση** στην επεξεργασία των αναγκών των καταναλωτών.
- ✿ Η **μεγαλύτερη ευελιξία** στην προσαρμογή των εναλλασσόμενων απαιτήσεων.
- ✿ Το **χαμηλότερο κόστος** μέσω της βελτίωσης της ποιότητας και της εξάλειψης χρονοβόρων εργασιών που δεν προσθέτουν αξία.
- ✿ Η **βελτίωση της αξιοποίησης** του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.
- ✿ Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για **καινοτομίες**.
- ✿ Η **ευελιξία, η ελαστικότητα και η προσαρμογή** στις μεταβολές του περιβάλλοντος.
- ✿ Η αύξηση του βαθμού αξιοποίησης των **νέων τεχνολογιών**.
- ✿ Η ανάπτυξη μόνιμης νοοτροπίας στους εργαζομένους ώστε η **προσπάθεια επίτευξης των στόχων** να γίνεται σαν μια φυσιολογική έκφραση της **οργανωτικής κουλτούρας** της επιχείρησης.

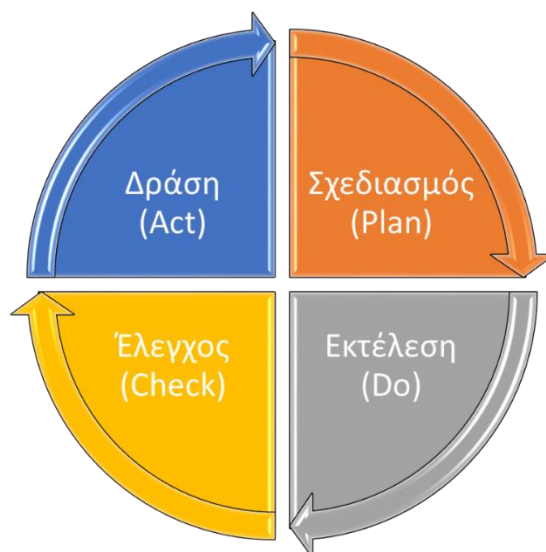
1.7 Οι «πρωτοπόροι» της Ολικής Ποιότητας

Η ολική ποιότητα, όπως άλλωστε και η ποιότητα δεν είναι μια μεμονωμένη έννοια, παρά ένα σύνολο συναφών εννοιών που από κοινού δημιουργούν μια ολοκληρωμένη προσέγγισή της. Στην εξέλιξη της έννοιας της ολικής ποιότητας συνέβαλαν πολλοί μελετητές. Παρακάτω αναφέρονται οι προσεγγίσεις των τριών γνωστότερων, οι οποίοι ονομάστηκαν «γκουρού» ή «πρωτοπόροι» της ολικής ποιότητας.

William Edwards Deming. Οι γνωστότερες προσεγγίσεις του για την ποιότητα είναι ο κύκλος του και τα δεκατέσσερα σημεία του.

Ο κύκλος του **Deming**, όπως απεικονίζεται στο **Σχήμα 1.1**, περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις (Στειακάκης & Κωφίδης, 2016):

1. **Σχεδιασμός (Plan)**, προσδιορισμός στόχων για κάθε διεργασία.
2. **Εκτέλεση (Do)**, μέτρηση της απόδοσης κάθε διεργασίας.
3. **Έλεγχος (Check)**, έλεγχος του αποτελέσματος της μέτρησης (σύγκριση του αποτελέσματος με τον στόχο).
4. **Δράση (Act)**, λήψη απόφασης για τις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες και διόρθωση (εφόσον υπάρχει απόκλιση του αποτελέσματος από τον στόχο).



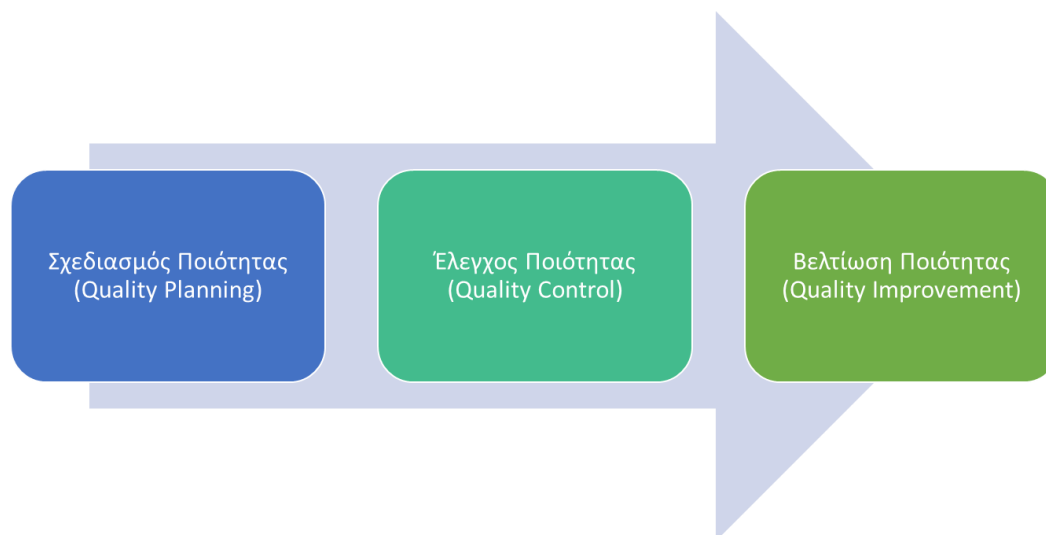
Σχήμα 1.1: Ο κύκλος του Deming (PDCA)

Η φιλοσοφία και οι προτάσεις του **Deming** συνοψίζονται στα ακόλουθα **δεκατέσσερα σημεία** (Petersen, 1999 · Goetsch & Davis, 2014 · Oakland, 2014):

1. Εμμονή στη συνεχή προσπάθεια βελτίωσης των προϊόντων/υπηρεσιών.
2. Υιοθέτηση και αποδοχή μιας νέας φιλοσοφίας.
3. Απόρριψη της εξάρτησης από την επιθεώρηση.
4. Επιλογή των προμηθευτών, όχι βάσει τιμής, αλλά βάσει εμπιστοσύνης και μακροχρόνιας συνεργασίας.
5. Διαρκής βελτίωση των συστημάτων παραγωγής και εξυπηρέτησης (βελτίωση ποιότητας → σταδιακή μείωση κόστους).
6. Διαρκής κατάρτιση στην εργασία.
7. Θεσπίση σύγχρονων μεθόδων εποπτείας.
8. Αποβολή του φόβου → αποτελεσματικότερη εργασία.
9. Εξάλειψη των εμποδίων συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων – ομαδικότητα.

10. Περιορισμός χρήσης αριθμητικών στόχων και συνθημάτων διότι φέρνουν αναποτελεσματικότητα.
11. Αποδέσμευση από ποσοτικά πρότυπα.
12. Κατάργηση όλων όσων στέκουν εμπόδιο στην υπερηφάνεια του εργαζομένου για την εργασία του.
13. Καθιέρωση προγραμμάτων εκπαίδευσης και αυτό-βελτίωσης.
14. Δέσμευση όλων των εργαζομένων για την αλλαγή προς την ποιότητα.

Joseph Moses Juran. Έχει συμβάλει στη φιλοσοφία της ποιότητας με την τριλογία για την ποιότητα (The Juran Trilogy) (**Σχήμα 1.2**), η οποία αποτυπώνεται ως εξής (Juran, 1986· Kenneth, 2004):



Σχήμα 1.2: Η τριλογία του Juran για την ποιότητα

Σχεδιασμός της ποιότητας (Quality Planning)

- Προσδιορισμός των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών.
- Εύρεση των αναγκών των πελατών.
- Ανάπτυξη αγαθών/υπηρεσιών, που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών.
- Καθορισμός στόχων ποιότητας, που ικανοποιούν ανάγκες πελατών/προμηθευτών.
- Ανάπτυξη διαδικασιών.
- Θεμελίωση ότι οι διαδικασίες μπορούν να επιτύχουν τους στόχους.

Έλεγχος της ποιότητας (Quality Control)

- Επιλογή των χαρακτηριστικών του προϊόντος, που πρέπει να ελεγχθούν.
- Επιλογή μονάδων μέτρησης.

- Ανάπτυξη μεθόδων μέτρησης.
- Καθορισμός προτύπων απόδοσης.
- Αποτύπωση της διαφοράς (απόδοσης – στόχων).
- Λήψη μέτρων για τη διαφορά που προκύπτει.

Βελτίωση της ποιότητας (Quality Improvement)

- Τεκμηρίωση της ανάγκης για βελτίωση.
- Προσδιορισμός συγκεκριμένων σχεδίων βελτίωσης.
- Οργάνωση σχετικά με την υλοποίηση των σχεδίων βελτίωσης.
- Οργάνωση σχετικά με τη διάγνωση / ανίχνευση των αιτιών.
- Διάγνωση των αιτιών.
- Ενεργοποίηση διορθωτικών μέτρων.
- Επιβεβαίωση αποτελεσματικότητας διορθωτικών μέσων σε συνθήκες λειτουργίας.
- Θέσπιση ελέγχου για τη διατήρηση των κερδών.

Phillip Crosby. Ο Crosby, ο οποίος ορίζει την ποιότητα ως «συμμόρφωση στις προδιαγραφές», είναι γνωστός για τα δεκατέσσερα βήματα βελτίωσης της ποιότητας, τα οποία παρατίθενται ως εξής (Crosby, 1984 · Petersen, 1999):

1. Δέσμευση της διοίκησης (management commitment).
2. Ομάδα βελτίωσης της ποιότητας (quality improvement team).
3. Μέτρηση της ποιότητας (measurement).
4. Κόστος ποιότητας (cost of quality).
5. Επίγνωση της ποιότητας (quality awareness).
6. Διορθωτικές ενέργειες (corrective action).
7. Σχεδιασμός μηδενικών σφαλμάτων (ZD-zero defects planning).
8. Εκπαίδευση των εργαζομένων (employee education).
9. Ημέρα μηδενικών σφαλμάτων (ZD day).
10. Καθορισμός στόχων (goal setting).
11. Εξάλειψη των αιτιών του λάθους (error-cause removal).
12. Αναγνώριση (recognition).
13. Συμβούλια ποιότητας (quality councils).
14. Ξανά από την αρχή (do it over again).

2ο Κεφάλαιο: Ποιότητα υπηρεσιών

2.1 Εισαγωγή

Το δεύτερο αυτό κεφάλαιο της εργασίας, με τίτλο «Ποιότητα υπηρεσιών», χωρίζεται σε τρία μέρη. Το πρώτο αναφέρεται στις υπηρεσίες και στοχεύει να αναδείξει την έννοια της υπηρεσίας, την ποικιλομορφία και το εύρος των υπηρεσιών, τα χαρακτηριστικά τους και το μοντέλο servuction. Στο δεύτερο επιχειρείται μια προσέγγιση της ποιότητας των υπηρεσιών και υπογραμμίζεται η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα, της καινοτομίας και της ηγεσίας στην επίτευξη της ολικής ποιότητας στις υπηρεσίες. Στο τρίτο γίνεται αναφορά στην ικανοποίηση των πελατών και στους δείκτες μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών, εστιάζοντας κυρίως στο μοντέλο SERVQUAL.

2.2 Υπηρεσίες

Οι υπηρεσίες αποτελούν τον ταχύτερα αναπτυσσόμενο τομέα της παγκόσμιας οικονομίας, με αποτέλεσμα οι πρακτικές διοίκησης στον τομέα των υπηρεσιών να αναπτύσσονται και να εξελίσσονται συνεχώς. Το μέγεθος του τομέα των υπηρεσιών φαίνεται από το γεγονός ότι οι υπηρεσίες αντιπροσωπεύουν το 63% του παγκόσμιου και το 70,9% του ευρωπαϊκού ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος του έτους 2017.

Χώρα Ευρωπαϊκής Ένωσης	Τομέας υπηρεσιών - Ποσοστό επί του ΑΕΠ	Χώρα Ευρωπαϊκής Ένωσης	Τομέας υπηρεσιών - Ποσοστό επί του ΑΕΠ
Αυστρία	70,3%	Κύπρος	85,5%
Βέλγιο	77,2%	Λετονία	73,7%
Βουλγαρία	67,4%	Λιθουανία	67,2%
Γαλλία	78,8%	Λουξεμβούργο	86,9%
Γερμανία	68,6%	Μάλτα	88,7%
Δανία	75,8%	Ουγγαρία	64,8%
Ελλάδα	79,1%	Πολωνία	57,4%
Εσθονία	68,1%	Πορτογαλία	75,7%
Ηνωμένο Βασίλειο	79,2%	Ρουμανία	62,6%
Ιρλανδία	60,2%	Σλοβακία	61,2%
Ισπανία	74,2%	Σλοβενία	65,9%
Ιταλία	73,9%	Σουηδία	65,4%
Κάτω Χώρες	70,2%	Τσεχία	60,8%
Κροατία	70,1%	Φινλανδία	69,1%

Πίνακας 2.1: Τομέας Υπηρεσιών χωρών Ε.Ε. - Ποσοστό επί του Α.Ε.Π. (2017)

Πηγή: (The World Factbook 2016-17, 2016)

Όσον αφορά στην Ελλάδα, για το έτος 2017, ο τομέας των υπηρεσιών καταλαμβάνει το 79,1% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος (**Πίνακας 2.1**), ενώ το 16,9% καταλαμβάνει η βιομηχανία και το 4,1% η γεωργία.

Αξιοσημείωτο είναι ότι τον Οκτώβριο του 2015, το 72,4% των Ελλήνων απασχολούνταν στον τομέα των υπηρεσιών (The World Factbook 2016-17, 2016).

2.2.1 Τι είναι οι υπηρεσίες και ποια τα χαρακτηριστικά τους

Τι ακριβώς όμως είναι οι υπηρεσίες; Ένας ξεκάθαρος ορισμός των υπηρεσιών δεν είναι εύκολο να αποδοθεί. Οι Γούναρης και Καραντινού (2015) ορίζουν την υπηρεσία ως το αποτέλεσμα των συγκεκριμένων πράξεων/ενεργειών στις οποίες προβαίνει εκείνος που την παρέχει, των επιδόσεων που έχει προβαίνοντας στις συγκεκριμένες πράξεις/ενέργειες, δηλαδή της ικανότητάς του να επιτυγχάνει και να διατηρεί συγκεκριμένα πρότυπα (standards) κατά τη διεκπεραίωση των ενεργειών αυτών και των αποτελεσμάτων που οι πράξεις αυτές έχουν για τον παραλήπτη της υπηρεσίας, ήτοι του βαθμού της ικανοποίησης των προσδοκιών του παραλήπτη (σχετιζόμενος με την εμπειρία που περίμενε ότι θα αποκομίσει).

Οι υπηρεσίες έχουν τα εξής ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2011 · Χυτήρης & Άννινος, 2015 · Wilson, Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2016):

- ✚ **Αϋλότητα (intangibility):** Το βασικότερο χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι η **άυλη φύση** τους. Στερούνται δηλαδή υλικής/φυσικής υπόστασης. Είναι ενέργειες, ιδέες, έννοιες, οι οποίες δεν είναι ορατές και ανιχνεύσιμες από τις αισθήσεις (όπως είναι τα αγαθά). Το σημαντικότερο πρόβλημα που δημιουργείται από την άυλη φύση των υπηρεσιών σχετίζεται με τη δυσκολία επικοινωνίας ανάμεσα σε εκείνον που παρέχει μια υπηρεσία διότι είναι δύσκολο να την προσδιορίσει με σαφήνεια και να διαμορφώσει μια «αντικειμενική» εκτίμηση της ποιότητάς της και στον παραλήπτη αυτής διότι είναι δύσκολο να την αξιολογήσει πριν να την καταναλώσει.
- ✚ **Ετερογένεια ή ανομοιογένεια (heterogeneity):** Οι υπηρεσίες είναι “ενέργειες” που “παράγονται” από ανθρώπους και παρέχονται σε ανθρώπους, γι’ αυτό και δεν μπορούν κάθε φορά να είναι ίδιες. Κάθε υπάλληλος παροχής υπηρεσιών, αφενός είναι ξεχωριστός ως άνθρωπος (διαφορετική συμπεριφορά, χαρακτήρας, ικανότητες κ.λπ.), αφετέρου είναι δύσκολο να έχει πάντα ακριβώς

την ίδια απόδοση (λόγω κόπωσης, προσωπικών αιτιών κ.λπ.). Ανομοιογένεια προκύπτει επίσης και εξαιτίας της διαφορετικότητας των πελατών μιας υπηρεσίας, καθόσον διαφέρουν ως προς τις απαιτήσεις τους, τις προσωπικότητές τους ή ως προς τον μοναδικό τρόπο που θα βιώσουν την εμπειρία της υπηρεσίας. Η ετερογένεια δεν είναι απαραίτητα αρνητική, εκτός εάν διαφοροποιεί σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα. Προκειμένου να διασφαλιστεί η συνέπεια και η ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας, κρίνεται απαραίτητη η ανάπτυξη προτύπων, η υιοθέτηση αυστηρών διαδικασιών ποιοτικού ελέγχου και φυσικά η κατάλληλη εκπαίδευση των υπαλλήλων.

✚ **Αδιαιρετότητα (inseparability):** Οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα (simultaneity). Λειτουργούν ως ανοιχτά συστήματα και δέχονται άμεσα τον πλήρη αντίκτυπο των διακυμάνσεων της ζήτησης. Μια αύξηση της ζήτησης δημιουργεί αναμονή για τον πελάτη και σχηματισμό “ουράς”. Η αδιαιρετότητα αφορά και στη συμμετοχή του λήπτη της υπηρεσίας (customer participation) στην παραγωγική διαδικασία, καθώς και στην αναγκαία φυσική παρουσία του εργαζόμενου, ο οποίος παρέχει την υπηρεσία τη στιγμή που ο πελάτης την καταναλώνει. Το αδιαίρετο των υπηρεσιών αφορά επίσης και στην αλληλεπίδραση που συχνά έχουν οι πελάτες μεταξύ τους κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει είτε θετικά, είτε αρνητικά τη συνολική εμπειρία τους.

✚ **Άμεση χρονική απαξίωση/αναλωσιμότητα (perishability):** Οι υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν ή να μεταπωληθούν αν δε χρησιμοποιηθούν μια δεδομένη στιγμή, δηλαδή αν δεν καταναλωθούν άμεσα κατά την παραγωγή τους, χάνονται. Επίσης δεν μπορούν να επιστραφούν, στην περίπτωση που δεν ικανοποιήσουν έναν πελάτη. Η σωστή πρόβλεψη της ζήτησης, ο δημιουργικός προγραμματισμός χρησιμοποίησης της παραγωγικής ικανότητας, καθώς και ισχυρές στρατηγικές ανάκαμψης, στην περίπτωση που κάτι πάει στραβά, κρίνονται απαραίτητα.

2.2.2 Ταξινόμηση των υπηρεσιών

Πολλές προσπάθειες έχουν γίνει για την ταξινόμηση των υπηρεσιών σε διαφορετικές κατηγορίες. Η πιο γνωστή ταξινόμηση αναπτύχθηκε από τον Lovelock (1983) και εμφανίζεται στον **Πίνακα 2.2**. Ο Lovelock ταξινομεί τις υπηρεσίες βάσει

του αποδέκτη τους (άνθρωποι ή αντικείμενα) και του βαθμού αϋλότητας (χειροπιαστές ή μη χειροπιαστές ενέργειες). Οι χειροπιαστές ενέργειες είτε προορίζονται για τον ίδιο τον άνθρωπο, είτε απευθύνονται σε υλικά περιουσιακά αντικείμενα που ένας άνθρωπος κατέχει. Οι μη χειροπιαστές ενέργειες, είτε προορίζονται για τον νου του ανθρώπου, είτε απευθύνονται στα άυλα περιουσιακά στοιχεία ενός ανθρώπου. Συνεπώς, οι υπηρεσίες διακρίνονται στις εξής τέσσερις κατηγορίες (Wirtz & Lovelock, 2016):

Χειροπιαστές υπηρεσίες που κατευθύνονται στο σώμα των ανθρώπων, όπως είναι η μεταφορά, η τροφή, η στέγαση, η υγεία. Η παραγωγή και η κατανάλωση των υπηρεσιών γίνεται ταυτόχρονα και είναι απαραίτητη η παρουσία του παραλήπτη εντός του φυσικού χώρου που παρέχεται η υπηρεσία. Συνεπώς, απαιτείται προσεκτικός προγραμματισμός σχετικά με την τοποθεσία της υπηρεσίας εξυπηρέτησης, σωστός σχεδιασμός των διαδικασιών εξυπηρέτησης και του χώρου που παρέχεται η υπηρεσία (άνετος, φιλόξενος, ελκυστικός). Ο πελάτης αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας και μάλιστα ο ρόλος και η συμμετοχή του επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το αποτέλεσμα της εμπειρίας από την υπηρεσία.

Ποια είναι η φύση της υπηρεσίας;	Σε ποιόν ή σε τι απευθύνεται η υπηρεσία;	
	Ανθρώπους	Αντικείμενα
Χειροπιαστές ενέργειες	<p>Υπηρεσίες που κατευθύνονται στο σώμα των ανθρώπων</p> <ul style="list-style-type: none"> • Υγεία • Μεταφορές • Ινστιτούτα Αισθητικής • Γυμναστήρια • Εστιατόρια • Κομμωτήρια 	<p>Υπηρεσίες που κατευθύνονται σε προϊόντα ή περιουσιακά αντικείμενα</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μεταφορές εμπορευμάτων • Επισκευή και συντήρηση εξοπλισμού • Υπηρεσίες Καθαριότητας • Στεγνοκαθαριστήρια • Κηπουροί • Κτηνίατροι
Μη χειροπιαστές ενέργειες	<p>Υπηρεσίες που κατευθύνονται στο μυαλό των ανθρώπων</p> <ul style="list-style-type: none"> • Εκπαίδευση • Υπηρεσίες πληροφόρησης • Θέατρα • Μουσεία 	<p>Υπηρεσίες που κατευθύνονται σε άυλα περιουσιακά στοιχεία</p> <ul style="list-style-type: none"> • Τραπεζικές υπηρεσίες • Νομικές υπηρεσίες • Λογιστικές υπηρεσίες • Ασφαλιστικές υπηρεσίες

Πίνακας 2.2: Κατηγοριοποίηση των υπηρεσιών (Lovelock)

Πηγή: (Lovelock, 1983)

Χειροπιαστές υπηρεσίες που κατευθύνονται σε προϊόντα ή σε φυσικά περιουσιακά αντικείμενα ενός ανθρώπου, όπως είναι η μεταφορά εμπορευμάτων, η επισκευή αντικειμένων. Η παραγωγή και η κατανάλωση των υπηρεσιών δε γίνεται οπωσδήποτε

ταυτόχρονα και δεν είναι απαραίτητη η παρουσία του παραλήπτη εντός του φυσικού χώρου που παρέχεται η υπηρεσία, αν και μπορεί να απαιτείται στην εκκίνηση ή/και στην ολοκλήρωση της υπηρεσίας.

Μη χειροπιαστές υπηρεσίες που κατευθύνονται στον νου των ανθρώπων, όπως είναι η εκπαίδευση, η τέχνη, η ειδησεογραφική ενημέρωση. Το περιεχόμενο αυτών των υπηρεσιών βασίζεται κυρίως στην πληροφόρηση και μπορεί να έχει τη μορφή ομιλίας, κείμενου, μουσικής, οπτικοακουστικού υλικού. Οι υπηρεσίες αυτές έχουν τη δύναμη να διαμορφώνουν στάσεις και να επηρεάζουν συμπεριφορές. Παρόλο που σε αρκετές περιπτώσεις απαιτείται οι πελάτες να πάνε στο φυσικό χώρο παροχής μιας υπηρεσίας (π.χ. πανεπιστήμια, θέατρα), σε άλλες περιπτώσεις δεν είναι απαραίτητη η φυσική παρουσία τους, απαιτείται όμως να είναι νοητικά παρόντες. Η ανάπτυξη του διαδικτύου και των νέων μορφών επικοινωνίας έχει συντελέσει σε αυτό.

Μη χειροπιαστές υπηρεσίες που κατευθύνονται στα άυλα περιουσιακά στοιχεία ενός ανθρώπου. Αυτές οι υπηρεσίες βασίζονται στην επεξεργασία πληροφοριών, παρέχονται από ειδικούς και είναι κυρίως οικονομικές και επαγγελματικές, όπως για παράδειγμα μια ιατρική διάγνωση, καθώς και τραπεζικές, ασφαλιστικές, λογιστικές και δικηγορικές υπηρεσίες.

2.2.3 Το μοντέλο Servuction

Το μοντέλο Servuction προέρχεται από τον συνδυασμό των λέξεων service και production. Το μοντέλο σπάει τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών που λαμβάνει ένας πελάτης/πολίτης σε δύο μέρη: αυτό που είναι ορατό και αυτό που δεν είναι ορατό, τα οποία όμως είναι εξίσου σημαντικά. (Γούναρης & Καραντινού, 2015).

Το ορατό μέρος αποτελείται από το άψυχο περιβάλλον (servicescape), τους υπαλλήλους παροχής των υπηρεσιών και τους λοιπούς πελάτες/πολίτες (οι οποίοι αλληλοεπιδρούν κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας). Το άψυχο περιβάλλον αναφέρεται στα υλικά στοιχεία του περιβάλλοντος των υπηρεσιών με τα οποία έρχεται σε επαφή ο πελάτης. Περιλαμβάνονται στοιχεία όπως ο εξοπλισμός (ηλεκτρονικοί υπολογιστές, εξοπλισμός γραφείου κ.α.), όπως οι συνθήκες περιβάλλοντος (μουσική, θερμοκρασία χώρου, φωτισμός κ.α.), καθώς και άλλα στοιχεία όπως σύμβολα, πινακίδες κ.α. (Hoffman & Bateson, 2010). Τα υλικά στοιχεία του ορατού μέρους μπορούν να αξιοποιηθούν κατάλληλα δημιουργώντας πλεονέκτημα για έναν οργανισμό, καθόσον

μεταφέρουν μηνύματα στον χρήστη της υπηρεσίας και έχουν έντονη επικοινωνιακή αξία (Γούναρης & Καραντινού, 2015).

Οι υπάλληλοι παροχής υπηρεσιών διακρίνονται στο προσωπικό επαφής και στους παροχείς υπηρεσιών. Το προσωπικό επαφής είναι οι υπάλληλοι, οι οποίοι συναλλάσσονται για μικρό χρονικό διάστημα με τον πελάτη/πολίτη. Τυπικό παράδειγμα προσωπικού επαφής σε έναν δημόσιο οργανισμό είναι οι υπάλληλοι υποδοχής, οι οποίοι κατευθύνουν τους πολίτες ανάλογα με το αίτημα προς ικανοποίηση στο αρμόδιο τμήμα και στον αρμόδιο υπάλληλο. Ο αρμόδιος υπάλληλος για την εξυπηρέτηση του αιτήματος του πολίτη είναι και ο «προμηθευτής» της βασικής υπηρεσίας. Οι υπάλληλοι παροχής υπηρεσιών παίζουν δραματικό ρόλο στην εμπειρία που θα αποκομίσει ο χρήστης μιας υπηρεσίας (Hoffman & Bateson, 2010).

Βάσει του μοντέλου *servuction*, εξίσου σημαντική είναι και η αλληλεπίδραση μεταξύ των χρηστών/παραληπτών μιας υπηρεσίας. Οι λοιποί πελάτες/πολίτες, οι οποίοι βρίσκονται στον ίδιο χώρο κατά τη διάρκεια παροχής μιας υπηρεσίας, μπορούν μέσω της συμπεριφοράς τους και των χαρακτηριστικών τους να επηρεάσουν είτε θετικά, είτε αρνητικά την εμπειρία των υπόλοιπων χρηστών (Wilson et al., 2016). Για παράδειγμα, κατά την εξυπηρέτηση σε μια δημόσια υπηρεσία, τα αρνητικά σχόλια κάποιων πολιτών ή οι φωνές, η επιθετική συμπεριφορά και οι διαπληκτισμοί επηρεάζουν αρνητικά το επίπεδο ικανοποίησης άλλων πολιτών οι οποίοι εξυπηρετούνται ταυτόχρονα.

Το μη ορατό μέρος (*back office*) αποτελείται από το προσωπικό που δεν έρχεται σε άμεση επαφή με το κοινό (εργάζεται στο παρασκήνιο), τον εξοπλισμό, τις διαδικασίες και την τεχνολογία που απαιτείται για την παραγωγή της υπηρεσίας, την εξυπηρέτηση των αιτημάτων του κοινού και την υποστήριξη των εργαζομένων του ορατού μέρους (Γούναρης & Καραντινού, 2015).

Σύμφωνα με το μοντέλο *servuction*, ο συντονισμός και ο συνδυασμός των ορατών και μη ορατών στοιχείων μιας υπηρεσίας καθορίζει την εμπειρία του πελάτη και την αντίληψή του για την ποιότητα της υπηρεσίας (Χυτήρης & Αννινος, 2015).

2.3 Ποιότητα υπηρεσιών

Οι Wirtz & Loveloc (2016) ορίζουν την άριστη ποιότητα υπηρεσιών ως “ένα υψηλό επίπεδο απόδοσης, το οποίο με συνέπεια ανταποκρίνεται ή υπερβαίνει τις προσδοκίες των πελατών”.

Η αξιολόγηση της ποιότητας μιας υπηρεσίας γίνεται ταυτόχρονα με τη διαδικασία παράδοσής της και αποκαλείται ως «η ώρα της αλήθειας», εφόσον από αυτήν την επαφή του πελάτη με την υπηρεσία εξαρτάται ο βαθμός ικανοποίησης του. Η ικανοποίηση του πελάτη καθορίζεται από τη σύγκριση ανάμεσα στις προσδοκίες που έχει για μια υπηρεσία και από την αντίληψη/άποψη που διαμορφώνει για την υπηρεσία αφού τη λάβει. (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2011). Ένα κρίσιμο ερώτημα είναι: τι αξιολογούν οι πελάτες όταν κρίνουν την ποιότητα των υπηρεσιών;

Οι Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1985) υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση της ποιότητας δεν γίνεται μόνο βάσει του αποτελέσματος μιας υπηρεσίας, περιλαμβάνει επίσης και την αξιολόγηση της διαδικασίας της παροχής υπηρεσίας. Για παράδειγμα ένας πολίτης που θα επισκεφτεί τον ΕΦΚΑ για να του χορηγηθεί επίδομα ασθενείας, θα αξιολογήσει την ποιότητα της υπηρεσίας με βάση το αποτέλεσμα, δηλαδή εάν έλαβε το επίδομα ασθενείας και πόσα χρήματα έλαβε, αλλά και με βάση τη διαδικασία της παροχής της υπηρεσίας, δηλαδή πόση ώρα περίμενε στην αναμονή, αν ο υπάλληλος που τον εξυπηρέτησε ήταν ευγενικός, πρόθυμος κ.ο.κ, πόση ώρα διήρκησε η συναλλαγή κ.λπ.

Οι Brady & Cronin Jr., (2001) υποστηρίζουν ότι οι πελάτες κρίνουν την ποιότητα των υπηρεσιών βάσει των αντιλήψεων τους για το τεχνικό αποτέλεσμα της παρεχόμενης υπηρεσίας, τη διαδικασία με την οποία το αποτέλεσμα αυτό παραδόθηκε και την ποιότητα των στοιχείων του φυσικού χώρου, μέσα στον οποίο παράχθηκε η υπηρεσία (Wilson et al., 2016). Χρησιμοποιώντας πάλι το παράδειγμα που αφορά στην επίσκεψη πολίτη στον ΕΦΚΑ για χορήγηση επιδόματος ασθενείας, ο πολίτης μπορεί να έμεινε ικανοποιημένος α) από το αποτέλεσμα της υπηρεσίας, δηλαδή να έλαβε το επίδομα, β) από τη διαδικασία της παροχής της υπηρεσίας, δηλαδή από τη συμπεριφορά του υπαλλήλου, το χρόνο εξυπηρέτησης κ.τ.λ., **όμως** εάν το κλιματιστικό είχε χαλάσει και είχε υπερβολική ζέστη στον χώρο, το γεγονός αυτό θα είχε αρνητικό αντίκτυπο στη συνολική αξιολόγηση της ποιότητας της υπηρεσίας που έλαβε.

2.3.1 Ποιότητα υπηρεσιών και ανθρώπινος παράγοντας

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η ποιότητα μιας υπηρεσίας (που παρέχεται με φυσικό τρόπο) εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αλληλεπίδραση μεταξύ του πελάτη και του προσωπικού που παρέχει την υπηρεσία. Συνεπώς η ποιότητα μιας υπηρεσίας καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο που συμπεριφέρεται ένας υπάλληλος.

Ποιος είναι όμως ο ποιοτικός υπάλληλος και ποια χαρακτηριστικά τον διακρίνουν; Σύμφωνα με τον Κέφη (2014), ποιοτικός υπάλληλος είναι αυτός ο οποίος έχει ήθος, γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία, γνωρίζει να ακούει, προσπαθεί να μαθαίνει και έχει πίστη στον οργανισμό που απασχολείται. Είναι υπέρμαχος της αξίας της ομαδικής εργασίας και μεριμνά για την ύπαρξη βέλτιστων σχέσεων τόσο εσωτερικά με το υπόλοιπο προσωπικό του οργανισμού, όσο και εξωτερικά με τους πελάτες.

Το προσωπικό παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να διαθέτει κατάλληλη συμπεριφορά (να φέρεται ευγενικά, φιλικά), να έχει τεχνικές γνώσεις και ικανότητες προκειμένου να μπορεί να εκτελέσει σωστά το έργο που του έχει ανατεθεί, καθώς και κατάλληλα προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως πνευματικά και σωματικά, αλλά και κίνητρα (επίτευξης στόχων) (Χυτήρης & Άννινος, 2015).

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη ολικής ποιότητας σε έναν οργανισμό είναι να εστιάζει στους ανθρώπους του, στο ανθρώπινο δυναμικό του. Οι προσπάθειες για ποιοτική διοίκηση με επίκεντρο τον άνθρωπο στηρίζονται σε 3 βασικούς πυλώνες (Κέφης, 2014):

- ✚ Ηγεσία (Leadership): η δημιουργία ενός οράματος για τον οργανισμό και η ενθάρρυνση των υπαλλήλων να συμμετέχουν ενεργά στην πραγματοποίησή του. Το όραμα θα πρέπει να αιχμαλωτίζει το νου και την καρδιά των υπαλλήλων και να το οδηγεί σε υψηλά επίπεδα επίδοσης (Χυτήρης & Άννινος, 2015).
- ✚ Ενδυνάμωση και Αυτοδιοίκηση-Αυτοδιαχείριση (Empowerment and Self-management): η προώθηση της ομαδικής εργασίας, η οργάνωση των υπαλλήλων σε ομάδες, ο σχεδιασμός ξεκάθαρων ρόλων, η παροχή της απαιτούμενης πληροφόρησης, η καθοδήγηση και η ενίσχυση του προσωπικού στην εκτέλεση του έργου. Η ομάδα θέτει τους στόχους, επιλέγει τα μέσα επίτευξης των στόχων και παίρνει την ευθύνη των αποφάσεών της. Η προώθηση της ομαδικής εργασίας οδηγεί στην αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία του οργανισμού και στη βελτίωση της (αντιληπτής από τον πελάτη) ποιότητας υπηρεσιών. Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας χωρίς απειλές και άγχος, η ενθάρρυνση, η ενδυνάμωση και η αυτονομία επιφέρουν την ικανοποίηση των υπαλλήλων, τη συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό και την προθυμία άσκησης μέγιστης προσπάθειας, ώστε να παρέχουν την καλύτερη δυνατή ποιότητα υπηρεσιών (Χυτήρης & Άννινος, 2015).
- ✚ Δια Βίου Εκπαίδευση (Lifelong Learning): η ενίσχυση των γνώσεων, των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων των υπαλλήλων μέσω της εφαρμογής

επιτυχημένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Σύμφωνα με τον Oakland (2014), ένα επιτυχημένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα χωρίζεται σε τέσσερις φάσεις. Η *Φάση της Εκτίμησης (Training Assessment Phase)* εντοπίζει τις ανάγκες κατάρτισης σε οργανωτικό, ομαδικό και ατομικό επίπεδο, βάσει των τωρινών, αλλά και των μελλοντικών απαιτήσεων. Η *Φάση του Προγραμματισμού/Σχεδιασμού (Training Planning/Design Phase)* καθορίζει το πού και το πότε θα λάβει χώρα η κατάρτιση και απαντάει σε ερωτήσεις όπως:

- Ποιος πρέπει να καταρτιστεί;
- Πόσο καιρό θα διαρκέσει η κατάρτιση;
- Ποια είναι τα αναμενόμενα οφέλη από την κατάρτιση;
- Ποιοι/πόσοι θα αναλάβουν την κατάρτιση;
- Ποιοι πόροι χρειάζονται (π.χ. κόστος, εξοπλισμός, διαμονή κ.λπ.);

Η *Φάση της Υλοποίησης (Training Implementation Phase)* της κατάρτισης, η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε στο χώρο εργασίας, είτε σε ένα διαφορετικό χώρο και περιλαμβάνει διάφορες τεχνικές κατάρτισης όπως είναι η προσομοίωση, τα επιχειρηματικά παιχνίδια, η μελέτη περίπτωσης (case study) κ.λπ. Η *Φάση της Αξιολόγησης (Training Evaluation Phase)* της συνολικής αποτελεσματικότητας της κατάρτισης μέσω της παρατήρησης, συνεντεύξεων, ερωτηματολογίων κ.λπ. και η ανατροφοδότηση στους εκπαιδευτές για τυχόν βελτιώσεις. Η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση είναι στρατηγικό εργαλείο, το οποίο προσφέρει συνεχή βελτίωση σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης και λειτουργίας ενός οργανισμού.

2.3.2 Ποιότητα υπηρεσιών και καινοτομία

Οι οργανισμοί λειτουργούν μέσα σε ένα περιβάλλον, το οποίο εξελίσσεται και εναλλάσσεται με γοργούς ρυθμούς. Η αλληλεπίδραση των οργανισμών με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον, απαιτεί τη διαρκή προσαρμογή τους στις νέες συνθήκες. Ένα από τα εργαλεία που μπορούν οι οργανισμοί να χρησιμοποιήσουν προκειμένου να προσαρμοστούν στις εξελίξεις και στις αλλαγές αυτές είναι η καινοτομία.

Οι Baregheh, Rowley, & Sambrook (2009) ορίζουν την καινοτομία «ως μια διαδικασία πολλαπλών σταδίων, κατά την οποία οι οργανισμοί μετατρέπουν ιδέες σε νέα/βελτιωμένα προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες, προκειμένου να αποκτήσουν πλεονέκτημα, να γίνουν ανταγωνιστικοί και να διαφοροποιηθούν επιτυχώς στην αγορά τους».

Η καινοτομία και η ολική ποιότητα είναι δύο έννοιες διαφορετικές. Η ποιότητα των υπηρεσιών σημαίνει καλύτερες υπηρεσίες, ενώ η καινοτομία των υπηρεσιών σημαίνει νέες/διαφορετικές υπηρεσίες. Ένας οργανισμός που εφαρμόζει τις αρχές και τα συστήματα της ΔΟΠ δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την προώθηση και τη στήριξη της καινοτομίας. Η εφαρμογή της ολικής ποιότητας ενισχύει την έρευνα, η οποία έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών. Ο συνδυασμός καινοτομίας και ποιότητας επιφέρει εξαιρετικά αποτελέσματα στις παρεχόμενες υπηρεσίες ενός οργανισμού (Κέφης, 2014).

Η καινοτομία μπορεί να επέλθει με διάφορους τρόπους (Κ.Π.Α. 2013):

- μέσω της εφαρμογής καινοτόμων μεθόδων και διαδικασιών για την παροχή υπηρεσιών π.χ. με τη συμμετοχή των πολιτών/πελατών στη διαδικασία σχεδιασμού και στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών,
- με νέες μεθόδους διαχείρισης προγραμμάτων εργασίας,
- με την εισαγωγή καινοτόμων υπηρεσιών ή αγαθών που έχουν υψηλότερη προστιθέμενη αξία για τον πολίτη/πελάτη.

2.3.3 Ποιότητα υπηρεσιών και ηγεσία

Οι Goetsch και Davis (2014) ορίζουν την ηγεσία αναφορικά με την ολική ποιότητα ως «την ικανότητα να εμπνέεις τους ανθρώπους να κάνουν πρόθυμα και εθελοντικά μια ολική δέσμευση για την επίτευξη ή την υπέρβαση των στόχων ενός οργανισμού». Ποια είναι λοιπόν τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα πρέπει να διαθέτει ένας ποιοτικός και αποτελεσματικός προϊστάμενος, προκειμένου να μπορεί να διαχειρίζεται με επιτυχία το προσωπικό του, αλλά και παράλληλα να επιφέρει τα βέλτιστα αποτελέσματα στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και να επιτυγχάνει τους τιθέμενους στόχους του οργανισμού;

Ένας αποτελεσματικός-ποιοτικός προϊστάμενος:

Έχει όραμα, το οποίο δε μεταφέρει απλά στο προσωπικό του, παρά βοηθάει το προσωπικό του να αντιληφθεί γιατί το όραμα είναι τόσο σημαντικό, ώστε να αξίζει τη δέσμευσή του.

Θέτει στόχους, προτεραιότητες και καταστρώνει προγράμματα υλοποίησής τους με τη συμμετοχή όλου του προσωπικού του, κατευθύνοντας το και βοηθώντας το να καταλάβει την αποστολή και τους τιθέμενους στόχους.

Οργανώνει και συντονίζει την εργασία των υφισταμένων του. Αξιοποιεί το σύνολο του προσωπικού, αναθέτει αρμοδιότητες και συμβάλλει στη διεύρυνση των αρμοδιοτήτων των υφισταμένων του, με απώτερο σκοπό τη βελτίωση των υπηρεσιών. Επικοινωνεί συνέχεια και αποτελεσματικά με το προσωπικό. Προσφέρει αντικειμενική πληροφόρηση και μοιράζεται τη γνώση.

Καθοδηγεί το προσωπικό στη λήψη αποφάσεων και το ενθαρρύνει στην ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών για την επίλυση προβλημάτων. Ενθαρρύνει το προσωπικό να σκέφτεται δημιουργικά, προκειμένου να βρει τρόπους βελτίωσης της ποιότητας και των υπηρεσιών. Δεν κατακρίνει το προσωπικό για τυχόν λάθη που προέκυψαν μέσω της ανάληψης πρωτοβουλιών, παρά τα λάθη τα αντιμετωπίζει ως ευκαιρίες για μάθηση.

Φροντίζει για την ανάπτυξη του προσωπικού του, μέσω της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Κάθε αδυναμία που παρατηρεί στο προσωπικό του, γίνεται στόχος για βελτίωση, μέσω της καθοδήγησης και της κατάρτισης.

Δίνει το καλό παράδειγμα και δεν απαιτεί μόνο. Προκειμένου να εμπνεύσει το προσωπικό του θα πρέπει εκείνος πρώτος να υιοθετήσει εκείνα τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για τη σωστή διεκπεραίωση της εργασίας και να γίνει πρότυπο προς μίμηση για το προσωπικό του.

Είναι επικοινωνιακός, πάντα πρόθυμος, υπομονετικός και εξαιρετικά καλός ακροατής. Θα πρέπει να μπορεί να επικοινωνεί τις ιδέες του ξεκάθαρα και συνοπτικά, προκειμένου να αποφεύγονται περιπτώσεις παρανόησης. Οφείλει να αξιοποιήσει τις επικοινωνιακές του δυνατότητες, ώστε να καλλιεργήσει σχέσεις με το προσωπικό του.

Είναι πειστικός και κάνει χρήση της εξουσίας του επηρεάζοντας το προσωπικό θετικά προς την κατεύθυνση που εκείνος θέλει για να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η εξουσία ενός προϊστάμενου είναι άχρηστη, εάν δεν μπορεί να τη μετατρέψει σε θετική επιρροή, εάν δεν μπορεί να πείσει το προσωπικό του να αφοσιωθεί και να δεσμευτεί ολοκληρωτικά προς την κατεύθυνση που αυτός θα ορίσει.

Εφαρμόζει νέες μεθόδους/τεχνικές/πρακτικές διοίκησης και προωθεί την καινοτομία. Καθιερώνει συστήματα οργάνωσης που υποστηρίζουν και στοχεύουν στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.

Τονώνει το αίσθημα της συνεργασίας, της ομαδικότητας και του αλληλοσεβασμού. Δεν ενθαρρύνει τον ανταγωνισμό. Προσπαθεί να προλαμβάνει τις συγκρούσεις, δεν τις συγκαλύπτει, τις διαχειρίζεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, καθώς και με τις λιγότερες δυνατές επιπτώσεις.

Κατανοεί και σέβεται τις ατομικές ανάγκες και τις προσωπικές πεποιθήσεις του προσωπικού του. Το κλειδί στην παρακίνηση του προσωπικού είναι η σύνδεση των ατομικών αναγκών με τους επιδιωκόμενους στόχους, ενώ στην έμπνευση του προσωπικού, η συσχέτιση των προσωπικών πεποιθήσεων με τους επιδιωκόμενους στόχους.

Δεν απαιτεί τον σεβασμό του προσωπικού του, τον **κερδίζει** ως εξής:

- μέσω της αυτογνωσίας, δεν απαιτεί αναγνώριση διότι γνωρίζει τις ικανότητές του,
- μέσω της αυτοπειθαρχίας, διατηρεί τη ψυχραιμία του ακόμα και σε εξαιρετικά δύσκολες περιπτώσεις, αποφεύγοντας ξεσπάσματα θυμού και ανάρμοστης συμπεριφοράς,
- μέσω της εμπιστοσύνης και της ασφάλειας που εμπνέει, της εντιμότητας, της ειλικρίνειας και της ευθύτητάς του,
- μέσω της αξιοπιστίας, της συνέπειας, της δίκαιης μεταχείρισης και της αμερόληπτης συμπεριφοράς και κρίσης του,
- μέσω της αντιληπτικής ικανότητας, της συστηματικής σκέψης, της ευελιξίας του,
- μέσω του σθένους, του θάρρους και της τόλμης του,
- μέσω της επαγγελματικής ηθικής, της τήρησης της νομιμότητας και των υψηλών δεοντολογικών προτύπων
- μέσω της αποφασιστικότητας και της σταθερότητας του.

Ένας αποτελεσματικός-ποιοτικός προϊστάμενος είναι αφοσιωμένος τόσο στην εργασία που απαιτείται να γίνει, όσο και στο προσωπικό που πρέπει να την εκτελέσει. Ο προϊστάμενος εκείνος που θα κατορθώσει να βρει και να διατηρήσει τη “χρυσή τομή”, την κατάλληλη ισορροπία μεταξύ των δύο, έχει εκπληρώσει το ρόλο του με επιτυχία και μπορεί να χαρακτηριστεί ως αποτελεσματικός και ποιοτικός προϊστάμενος (Κέφης, 2014 ` Goetsch & Davis, 2014).

2.4 Ικανοποίηση πελατών

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται όλο και πιο έντονα ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για την ικανοποίηση των πελατών, το οποίο συνδέεται άμεσα με τη ραγδαία ανάπτυξη του ενδιαφέροντος για την ποιότητα. Οι ερευνητές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συνειδητοποίησαν ότι η βελτίωση της ποιότητας δεν μπορεί να επέλθει μόνο με μετρήσεις και πρότυπα, παρά συνδυαστικά με πληροφόρηση και ανατροφοδότηση

από τους πελάτες. Μάλιστα, η ικανοποίηση των πελατών θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για την προσφορά υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

Η ικανοποίηση ορίζεται ως το συναίσθημα ευχαρίστησης ή απογοήτευσης ενός ατόμου που προκύπτει από την αξιολόγηση μιας υπηρεσίας που έλαβε σε σύγκριση με τις προσδοκίες του για αυτήν. Όταν μια υπηρεσία δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του, τότε ο πελάτης είναι δυσαρεστημένος. Αντιθέτως, όταν μια υπηρεσία ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του, είναι ικανοποιημένος. Στην περίπτωση που μια υπηρεσία υπερβαίνει τις προσδοκίες του, τότε είναι εξαιρετικά ικανοποιημένος ή ακόμα και ενθουσιασμένος (Kotler & Keller, 2016). Επομένως, η ικανοποίηση του πελάτη σχετίζεται με την αντίληψή του για τον βαθμό στον οποίο μια υπηρεσία ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του.

Οι προσδοκίες ενός πελάτη δεν είναι πάντα ο κατάλληλος τρόπος μέτρησης της ικανοποίησης. Σε περιπτώσεις που οι πελάτες δεν έχουν άλλες επιλογές (π.χ. μονοπώλιο) ή δεν έχουν τη δυνατότητα επιλογής (π.χ. λόγω χρόνου ή τοποθεσίας ή τιμής), η μέτρηση της ικανοποίησης δεν θα πρέπει να γίνεται βάσει των προσδοκιών, αλλά βάσει των αναγκών ή των επιθυμιών τους. Επομένως, η ικανοποίηση του πελάτη σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο μια υπηρεσία συναντά ή υπερβαίνει τις ανάγκες και τις επιθυμίες του (Wirtz & Lovelock, 2016· Wirtz & Mattila, 2001).

Η ικανοποίηση των πελατών και η ποιότητα των υπηρεσιών συγκλίνουν στο γεγονός ότι και οι δύο καθορίζονται από τη σύγκριση μεταξύ των προσδοκιών ενός πελάτη για μια υπηρεσία και της αντίληψης που διαμορφώνει για την υπηρεσία αφού τη λάβει. Ωστόσο η διαφορά τους έγκειται στο ότι η ικανοποίηση είναι η αξιολόγηση μιας μοναδικής εμπειρίας από μια υπηρεσία, μια φευγαλέα κρίση και μια άμεση αντίδραση σε αυτήν την εμπειρία, ενώ η ποιότητα μιας υπηρεσίας αναφέρεται σε σταθερές στάσεις και πεποιθήσεις. Αναμφίβολα, η ικανοποίηση και η ποιότητα συνδέονται, καθώςον παρόλο που η αντίληψη για τη συνολική ποιότητα υπηρεσιών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι σχετικά σταθερή, σταδιακά μπορεί να επηρεαστεί από τις αξιολογήσεις της ικανοποίησης ανά συναλλαγή. Για παράδειγμα η δυσαρέσκεια από μια υπηρεσία μπορεί να θεωρηθεί ως μια κακή εμπειρία, ως μια εξαίρεση. Όμως στην περίπτωση που ένας πελάτης βιώσει το αίσθημα της δυσαρέσκειας δεύτερη και τρίτη φορά από μια υπηρεσία, τότε το πιθανότερο είναι να μειωθεί η γενική αντίληψη του για την ποιότητα της υπηρεσίας (Wirtz & Lovelock, 2016).

Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών συνήθως πραγματοποιείται μέσω ολοκληρωμένων προγραμμάτων, χρησιμοποιώντας πολλαπλούς τρόπους συλλογής δεδομένων. Τα διαθέσιμα δεδομένα προέρχονται κυρίως από ερευνητικές μεθόδους, όπως είναι οι έρευνες ικανοποίησης πελατών, οι έρευνες ικανοποίησης υπαλλήλων κ.λπ., καθώς και από λειτουργικά δεδομένα, όπως είναι τα παράπονα των πελατών, οι αναφορές εξυπηρέτησης πελατών, οι προτάσεις των υπαλλήλων κ.λπ. (Grigoroudis & Siskos, 2010).

2.4.1 Δείκτες μέτρησης ικανοποίησης πελατών

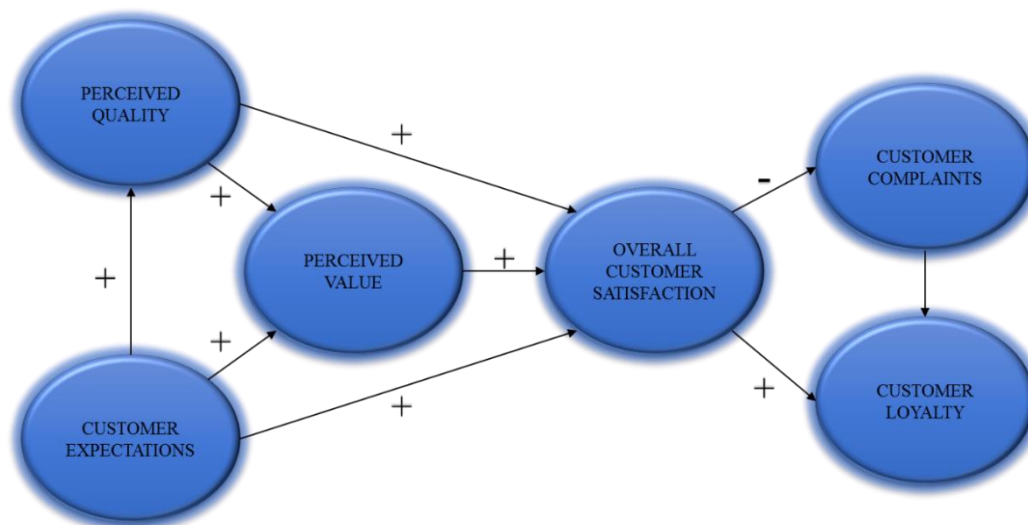
2.4.1.1 Το Σουηδικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης

Η Σουηδία, προσπαθώντας να προωθήσει την ποιότητα και να κάνει πιο ανταγωνιστική τη βιομηχανία της, ήταν η πρώτη χώρα που δημιούργησε έναν εθνικό οικονομικό δείκτη που να μετρά την ικανοποίηση των πελατών. Το 1989, υπό την επίβλεψη του Πανεπιστημίου του Michigan και των Σουηδικών Ταχυδρομείων, ο Claes Fornell σχεδίασε και εφάρμοσε το Σουηδικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης - Swedish Customer Satisfaction Barometer (SCSB). Η συλλογή των στοιχείων και των δεδομένων γίνεται μέσω τηλεφωνικών συνεντεύξεων και τη χρήση ενός ερωτηματολογίου. Η μέτρηση περιλαμβάνει έναν επαρκή αριθμό επιχειρήσεων σε κάθε κλάδο παραγωγής, ώστε οι συνδυασμένες πωλήσεις τους να αντιπροσωπεύουν τουλάχιστον το 70% της αγοράς. (Fornell, 1992· Κέφης, 2014).

2.4.1.2 Ο Αμερικανικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών

Ο Αμερικανικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών - American Customer Satisfaction Index (ACSI) ιδρύθηκε το 1994 από το Εθνικό Κέντρο Ερευνών Ποιότητας του Πανεπιστημίου του Michigan (National Quality Research Center – NQRC), την Αμερικανική Εταιρεία Ποιότητας (American Society for Quality – ASQ) και την εταιρεία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών Arthur Andersen. Πρόκειται για ένα σύστημα μέτρησης – βασισμένο στους πελάτες – για την αξιολόγηση και την ενίσχυση της απόδοσης των επιχειρήσεων, των βιομηχανιών και του οικονομικού τομέα. Το μοντέλο ACSI (**Σχήμα 2.1**) είναι το επίκεντρο μιας αλυσιδωτής σχέσης, η οποία συνδέει τα στοιχεία που προηγούνται της συνολικής ικανοποίησης των πελατών, δηλαδή τις απαιτήσεις τους, την αντιλαμβανόμενη ποιότητα και την αντιλαμβανόμενη αξία και αυτά που έπονται της ικανοποίησης των πελατών που είναι η μείωση των

παραπόνων και η αύξηση της αφοσίωσης (Fornell, Johnson, Anderson, Cha, & Bryant, 1996· Κέφης, 2014).

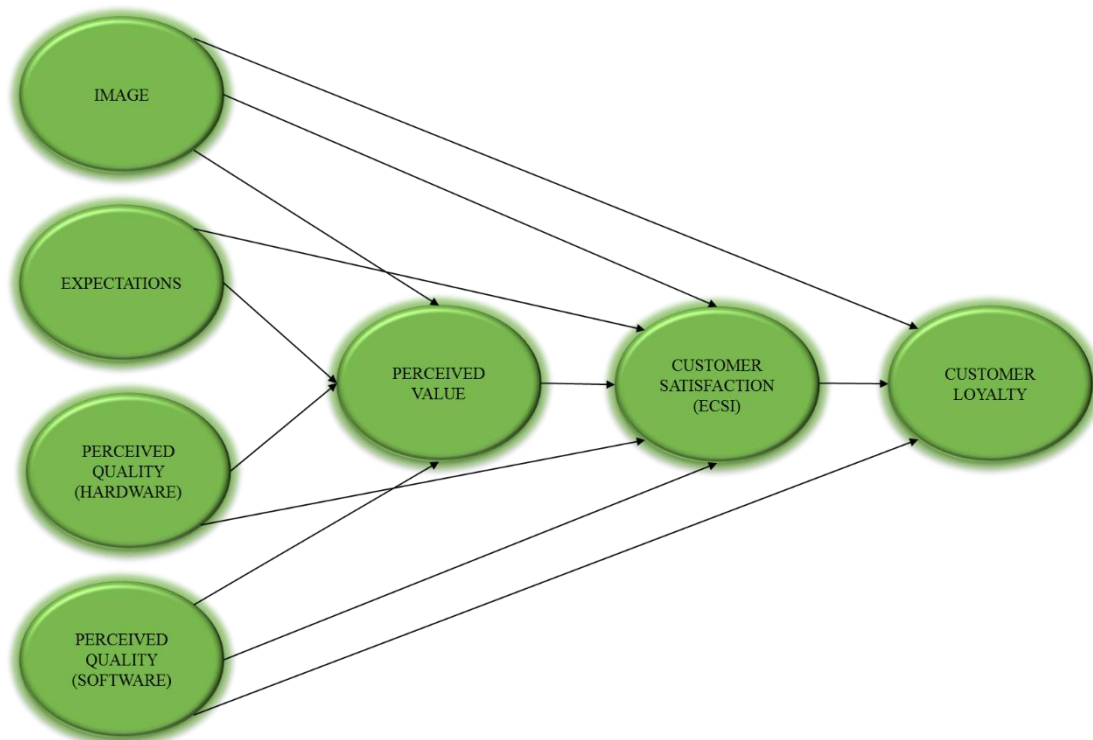


Σχήμα 2.1: Το μοντέλο American Customer Satisfaction Index (ACSI)

Πηγή: (Fornell et al., 1996)

2.4.1.3 Ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών

Η επιτυχημένη εφαρμογή των ACSI και SCSB, οδήγησε στην ανάπτυξη του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών (European Customer Satisfaction Index - ECSI), με πρωτοβουλία του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Ποιότητα (European Organization for Quality - EOQ), σε συνεργασία με το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Ποιοτικής Διοίκησης (European Foundation for Quality Management - EFQM), του CSI Network (Customer-oriented Quality Analysis) και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (European Commission). Το μοντέλο ECSI (Σχήμα 2.2), όπως και το ACSI συνδέει την ικανοποίηση των πελατών με τους εξωτερικούς παράγοντες που την καθορίζουν, δηλαδή την εικόνα της εταιρείας (διαφοροποίηση από το ACSI), τις προσδοκίες των πελατών, την αντιλαμβανόμενη ποιότητα και την αντιλαμβανόμενη αξία, με τις συνέπειες της ικανοποίησης των πελατών, που είναι η αφοσίωση. Μια διαφοροποίηση σε σχέση με το μοντέλο ACSI είναι ότι η αντιλαμβανόμενη ποιότητα διακρίνεται στην ποιότητα του «βασικού προϊόντος» (χαρακτηριστικά προϊόντος/υπηρεσίας) και στην ποιότητα της «διαδικασίας» (η συμπεριφορά των υπαλλήλων και η αλληλεπίδρασή τους με τους πελάτες, στοιχεία του περιβάλλοντος που παράγεται η υπηρεσία) (Ciavolino & Dahlgaard, 2007· Grigoroudis, Nikolopoulou, & Zorounidis, 2008· Κέφης, 2014).



Σχήμα 2.2: Το μοντέλο European Customer Satisfaction Index (ECSI)

Πηγή: (Ciavolino & Dahlgaard, 2007)

2.4.1.4 Το μοντέλο SERVQUAL

Το μοντέλο SERVQUAL έχει εφαρμοστεί για τη μέτρηση της ποιότητας σε ποικίλους τομείς υπηρεσιών όπως της υγειονομικής περίθαλψης, των τραπεζικών υπηρεσιών, των τηλεπικοινωνιών, καθώς και σε πολλές χώρες, όπως στις ΗΠΑ, την Κίνα, την Αυστραλία, την Κύπρο, την Κορέα, το Ηνωμένο Βασίλειο (Ladhari, 2009). Προέρχεται από τον συνδυασμό των λέξεων service και quality και αναλύεται παρακάτω.

Διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών

Οι Parasuraman et al. (1985), σε έρευνα που πραγματοποίησαν σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών, προσδιόρισαν αρχικά δέκα διαστάσεις, βάσει των οποίων οι πελάτες αξιολογούν την ποιότητα των υπηρεσιών, οι οποίες αναφέρονται επιγραμματικά:

1. Αξιοπιστία (Reliability)
2. Ανταπόκριση (Responsiveness)
3. Επάρκεια / Ικανότητα (Competence)
4. Προσβασιμότητα (Access)

5. Ευγένεια (Courtesy)
6. Επικοινωνία (Communication)
7. Εμπιστοσύνη (Credibility/Trustworthy)
8. Ασφάλεια (Security)
9. Κατανόηση του πελάτη (Understanding the customer)
10. Υλικά στοιχεία (Tangibles)

Εξαιτίας του υψηλού βαθμού συσχέτισης μεταξύ κάποιων εκ των ανωτέρω διαστάσεων, ενοποιήθηκαν εντέλει στις εξής πέντε (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1991 · Wilson et al., 2016 · Wirtz & Lovelock, 2016):

- ✚ **Αξιοπιστία (Reliability):** ορίζεται ως η ικανότητα να εκτελείται η υπηρεσία με αξιοπιστία και ακρίβεια. Η επιχείρηση τηρεί τις υποσχέσεις της, εκτελεί την υπηρεσία σωστά την πρώτη φορά και στον καθορισμένο χρόνο. Είναι ο σημαντικότερος παράγοντας καθορισμού της ποιότητας μιας υπηρεσίας.
- ✚ **Υλικά στοιχεία (Tangibles):** περιλαμβάνονται οι φυσικές εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, η εμφάνιση του προσωπικού, στοιχεία επικοινωνίας, ιστοσελίδες και εφαρμογές κινητού τηλεφώνου.
- ✚ **Ανταπόκριση (Responsiveness):** αφορά στην προθυμία των υπαλλήλων να εξυπηρετήσουν τον πελάτη σωστά και άμεσα. Δίνεται έμφαση στην άμεση ανταπόκριση σε ερωτήματα και αιτήματα των πελατών, καθώς και σε προβλήματα που απαιτούν προσοχή και επίλυση (καταγγελίες).
- ✚ **Διασφάλιση (Assurance):** αφορά στην εντιμότητα και στην ειλικρίνεια των υπαλλήλων και της επιχείρησης, στο αίσθημα ασφάλειας που παρέχεται στους πελάτες (φυσικής, οικονομικής, προσωπικών δεδομένων), στις γνώσεις και τις δεξιότητες, καθώς και στην ευγένεια, τη διακριτικότητα, τον σεβασμό των υπαλλήλων.
- ✚ **Ενσυναίσθηση/Συναισθηματική ταύτιση (Empathy):** αφορά στην παροχή εξατομικευμένης προσοχής στον πελάτη και στις ανάγκες του.

Θεωρία των πέντε κενών

Οι Parasuraman et al. (1985), μέσω της ίδιας έρευνας, πέρα των διαστάσεων της ποιότητας, ανέπτυξαν και τη «θεωρία των πέντε κενών» η οποία απεικονίζεται στο **Σχήμα 2.3** και αναλύει τις αιτίες των προβλημάτων που σχετίζονται με την ποιότητα. Σύμφωνα με τους ερευνητές, οι προσδοκώμενες από τους πελάτες υπηρεσίες καθορίζονται από:

- την επικοινωνία δια στόματος (word of mouth communications) μεταξύ των πελατών,
- τις προσωπικές τους ανάγκες και
- τις προηγούμενες εμπειρίες τους.

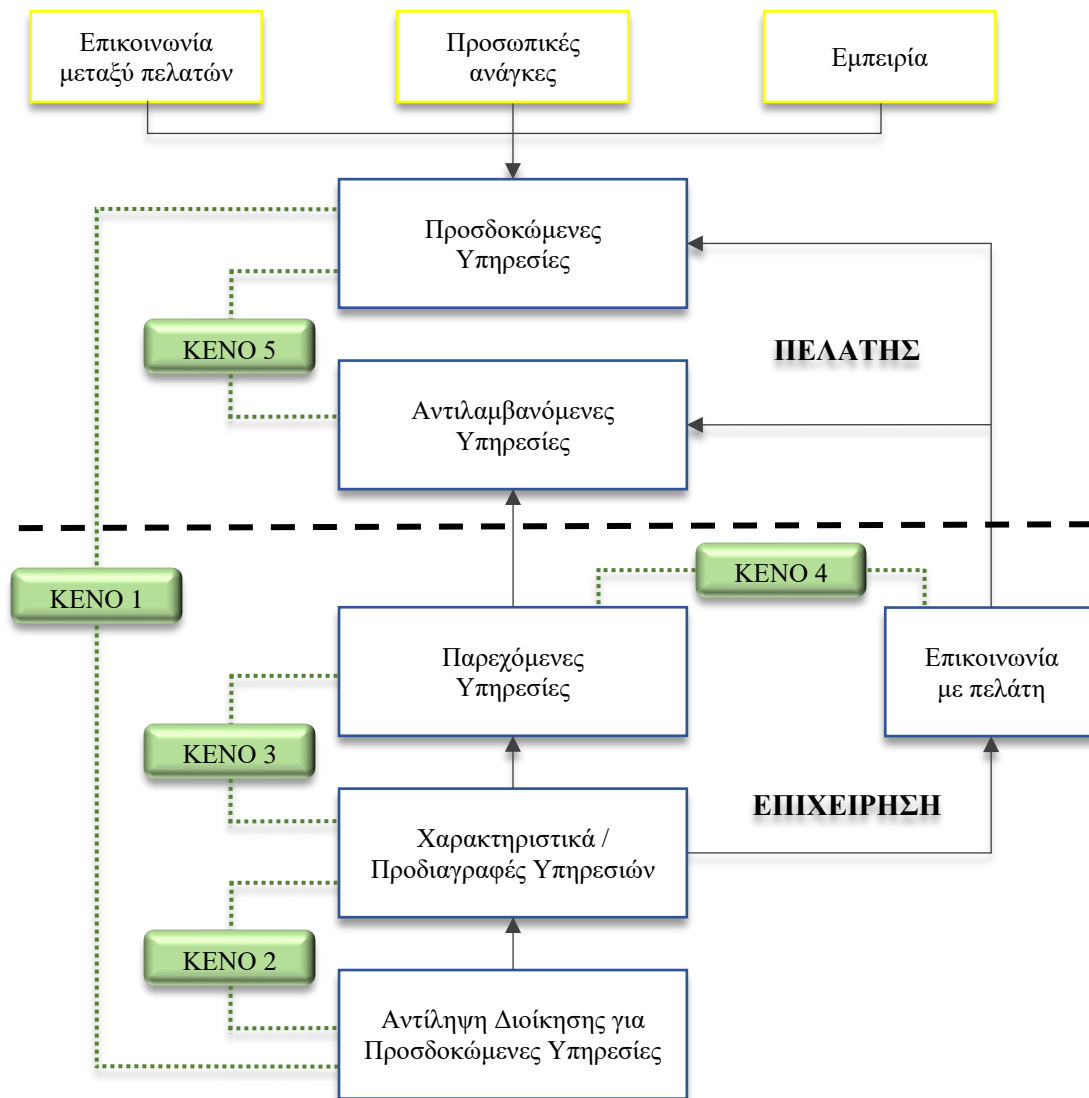
Καθοριστικό ρόλο στις προσδοκώμενες, αλλά και στις αντιλαμβανόμενες υπηρεσίες διαδραματίζει επίσης η επικοινωνία της επιχείρησης (μέσω προωθητικών ενεργειών, διαφήμισης, brand name) με τους πελάτες. Η αντίληψη της διοίκησης για τις προσδοκώμενες υπηρεσίες καθορίζει τις αποφάσεις για τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, τα οποία εν συνεχεία διαμορφώνουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Τα πέντε κενά ή χάσματα ποιότητας αναλύονται ως εξής (Parasuraman et al, 1985· Ladhari, 2009· Στειακάκης & Κωφίδης, 2016):

Κενό 1 (GAP1): η διαφορά που προκύπτει μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και των αντιλήψεων της διοίκησης σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών. Η διοίκηση αδυνατεί να αντιληφθεί ή αντιλαμβάνεται λανθασμένα τις προσδοκίες των πελατών για την ποιότητα.

Κενό 2 (GAP2): η διαφορά που προκύπτει μεταξύ της αντίληψης της διοίκησης για τις προσδοκώμενες υπηρεσίες και της μετατροπής αυτών των προσδοκιών σε χαρακτηριστικά ή προδιαγραφές ποιότητας των υπηρεσιών. Διάφοροι παράγοντες όπως η αναποτελεσματικότητα στις διαδικασίες προγραμματισμού της ποιότητας ή η έλλειψη δέσμευσης για ποιότητα της διοίκησης μπορούν να σταθούν εμπόδιο και να οδηγήσουν σε αυτή την απόκλιση.

Κενό 3 (GAP3): η διαφορά που προκύπτει μεταξύ των παρεχόμενων υπηρεσιών και των προδιαγραφών ποιότητας που έχουν καθοριστεί από τη διοίκηση. Οι βασικότεροι παράγοντες που συντελούν σε αυτήν την απόκλιση είναι το ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή οι εργαζόμενοι δεν αποδίδουν σύμφωνα με τις προδιαγραφές ή/και η έλλειψη τεχνολογικής – λειτουργικής υποστήριξης.

Κενό 4 (GAP4): η διαφορά που προκύπτει μεταξύ των παρεχόμενων υπηρεσιών και των υποσχέσεων της επιχείρησης μέσω των δράσεων επικοινωνίας με τους πελάτες. Παράγοντες όπως η αναποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ του τμήματος μάρκετινγκ και του λειτουργικού επιπέδου της επιχείρησης, καθώς και η τάση του μάρκετινγκ να υπόσχεται περισσότερα από τις πραγματικές επιχειρηματικές δυνατότητες οδηγούν σε αυτό το χάσμα.



Σχήμα 2.3: Θεωρία ανάλυσης των πέντε κενών

Πηγή: (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985) (Στειακάκης & Κωφίδης, 2016)

Κενό 5 (GAP5): η διαφορά που προκύπτει μεταξύ των αντιλήψεων του πελάτη για την υπηρεσία που του παρασχέθηκε και των προσδοκιών του γι' αυτήν. Πρόκειται για το σημαντικότερο κενό του μοντέλου διότι με βάση αυτό αξιολογείται η ποιότητα της υπηρεσίας.

$$\text{Κενό 5} = \text{Α} - \text{Π}$$

όπου Α = Αντιλήψεις και Π = Προσδοκίες

Εάν υπάρχει αρνητική απόκλιση τότε η υπηρεσία διακρίνεται για την κακή της ποιότητα, εάν πάλι οι αντιλαμβανόμενες υπηρεσίες υπερέχουν των προσδοκώμενων, τότε η υπηρεσία αναγνωρίζεται ως υψηλής ποιότητας.

Το κενό πέντε αποτελεί συνάρτηση των τεσσάρων προηγούμενων κενών $GAP5=f(GAP1,GAP2,GAP3,GAP4)$. Στην περίπτωση λοιπόν που προκύψει αρνητική διαφορά μεταξύ της αντιλαμβανόμενης και της προσδοκώμενης ποιότητας τότε θα πρέπει να αναζητηθούν και να εντοπιστούν οι παράγοντες που την προκαλούν ανάμεσα στα πρώτα τέσσερα κενά και να γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές προκειμένου να εξαλειφθεί ή έστω να μειωθεί η διαφορά αυτή.

Ερωτηματολόγιο μοντέλου SERVQUAL

Το ερωτηματολόγιο του μοντέλου SERVQUAL βασίζεται στο κενό 5. Στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιούνται 22 στοιχεία, που περιγράφουν τις πέντε διαστάσεις (αναφέρθηκαν ανωτέρω) και οι συμμετέχοντες στην έρευνα θα πρέπει να δηλώσουν σε επταβάθμια κλίμακα μέτρησης Likert («Διαφωνώ απόλυτα» έως «Συμφωνώ απόλυτα»), πως αντελήφθησαν τελικά μια υπηρεσία και τι προσδοκούσαν από τη συγκεκριμένη υπηρεσία. Δηλαδή καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις διπλού τύπου, εκφράζοντας από τη μια τις αντιλήψεις τους για την απόδοση της υπηρεσίας για καθένα από τα 22 στοιχεία και από την άλλη τις προσδοκίες τους. Ο συνολικός βαθμός μέτρησης της ποιότητας προκύπτει από τις διαφορές ανάμεσα στην αντίληψη και στην προσδοκία σχετικά με την υπηρεσία για καθένα από τα 22 χαρακτηριστικά (Στειακάκης & Κωφίδης, 2016). Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, στην περίπτωση που οι αντιλήψεις είναι κατώτερες των προσδοκιών, η υπηρεσία χαρακτηρίζεται για την κακή της ποιότητα, ενώ στην περίπτωση που οι αντιλήψεις υπερέχουν των προσδοκιών, τότε η υπηρεσία αναγνωρίζεται ως υψηλής ποιότητας.

3ο Κεφάλαιο: Δημόσια Διοίκηση και Ολική Ποιότητα

3.1 Εισαγωγή

Στο τρίτο αυτό κεφάλαιο της εργασίας γίνεται αναφορά στον ορισμό της διοίκησης και της δημόσιας διοίκησης, στην οριοθέτηση του δημοσίου τομέα, στον ορισμό του δημοσίου υπαλλήλου, καθώς και στους κανόνες δράσης, στη συμπεριφορά - υποχρεώσεις, στην ποιότητα-αποδοτικότητα-αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Εν συνεχεία, ακολουθεί μια ανάλυση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης ως προς τα διαχρονικά προβλήματα που την ταλανίζουν και μια παρουσίαση του τακτικού προσωπικού της. Τέλος, γίνεται λόγος για τις προσπάθειες της δημόσιας διοίκησης προς την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών στους πολίτες και συγκεκριμένα στη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της διοίκησης μέσω στόχων, στην απλούστευση των διαδικασιών, στην αξιολόγηση του προσωπικού της και στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.

3.2 Δημόσια Διοίκηση

Η Διοίκηση, υπό τη λειτουργική ή ουσιαστική της έννοια, ορίζεται ως ένα σύνολο λειτουργιών που αποβλέπουν στην επιδίωξη ενός σκοπού και ενεργείται είτε από μεμονωμένα πρόσωπα, είτε από ενώσεις προσώπων (διοικητικές αρχές ή νομικά πρόσωπα). Η τυπική ή οργανική έννοια της διοίκησης έγκειται στο σύνολο των οργάνων που ασκούν διοίκηση (Κτιστάκη, 2014).

Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί το διαφοροποιημένο μέρος του πολιτικού συστήματος που είναι επιφορτισμένο με την προετοιμασία και εφαρμογή των κανόνων δικαίου και των προγραμμάτων της δημόσιας πολιτικής. Δεν περιορίζεται όμως μόνο σε αυτό, αλλά υπεισέρχεται και συμβάλλει στην προσαρμογή τους σε συγκεκριμένα προβλήματα ή μεταβαλλόμενες συνθήκες και καταστάσεις με έμπρακτη δράση κι απτά υλικά αποτελέσματα για τους πολίτες και το κοινωνικό περιβάλλον, ανάλογα με τον βαθμό διακριτικής ευχέρειας και τα περιθώρια πρωτοβουλίας που της ανατίθενται (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012).

Η κρατική εξουσία διακρίνεται σε τρεις λειτουργίες: την εκτελεστική, τη νομοθετική και τη δικαστική. Η αρχή της διάκρισης των λειτουργιών αντιστοιχεί σε μια οργανική ή τυπική διάκριση των οργάνων της Πολιτείας. Η εκτελεστική λειτουργία ασκείται από τη Δημόσια Διοίκηση (όλα τα κρατικά όργανα πλην της Βουλής και των

Δικαστηρίων). Η νομοθετική λειτουργία ασκείται από τα Νομοθετικά όργανα, ήτοι τη Βουλή και τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας. Η δικαστική λειτουργία ασκείται από τα δικαστήρια. Το έργο της διοικητικής λειτουργίας διακρίνεται σε κυβερνητικό και εκτελεστικό-διοικητικό. Το κυβερνητικό αφορά στην πρωτοβουλία του κυβερνητικού οργάνου, η οποία εκδηλώνεται με την επιλογή των κατάλληλων κάθε φορά δημόσιων πολιτικών (policy – διαδικασία εφαρμογής προγραμμάτων διοικητικής δράσης). Το εκτελεστικό αφορά στην εφαρμογή των αποφάσεων που έχουν ληφθεί από τα αρμόδια κυβερνητικά όργανα και επιτελείται από τις δημόσιες υπηρεσίες (Κτιστάκη, 2014). Η διάκριση ανάμεσα 1) στη θέσπιση του κανόνα ή τη διαμόρφωση της δημόσιας πολιτικής και 2) στην εφαρμογή αυτών, που ανατίθεται σε διαφορετικά όργανα και θεσμούς της πολιτείας, αποσκοπεί στην αποτροπή του ενδεχόμενου της συγκέντρωσης υπέρμετρης εξουσίας σε κάποιο από αυτά. Είναι προφανές όμως ότι απαιτείται η συνεργασία, η συνοχή και η εναρμόνιση της δράσης τους, προκειμένου η χάραξη και η εφαρμογή της πολιτικής τους να είναι αποτελεσματική (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012).

Η δημόσια διοίκηση με την ευρεία έννοια του όρου περιλαμβάνει ένα σύνολο δημόσιων φορέων και οργανισμών που κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους χειρίζονται δημόσια εξουσία και διαθέτουν διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια προκειμένου **να εξυπηρετούν με τρόπο αποτελεσματικό** την επίτευξη δημόσιων σκοπών και την παροχή αγαθών και υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012).

3.3 Δημόσιος τομέας

Η οριοθέτηση του δημόσιου τομέα έγινε αρχικά με το άρθρο 1, παράγραφος 6 του Ν. 1256/1982 (ΦΕΚ 65/Α/1982). Βάσει του άρθρου 51 με τίτλο «Επαναοριοθέτηση του δημόσιου τομέα» του Ν. 1892/90 (ΦΕΚ 101/Α/1990) και των τροποποιήσεων αυτού, επαναοριοθετήθηκε ο δημόσιος τομέας, ο οποίος περιλαμβάνει:

- α. Τις δημόσιες υπηρεσίες, που υπάγονται στο νομικό πρόσωπο του Δημοσίου, όπως:
 1. Ανεξάρτητες (αυτοτελείς) Υπηρεσίες της πολιτειακής ηγεσίας του Κράτους.
 2. Δημόσιες Αρχές της νομοθετικής λειτουργίας του Κράτους.
 3. Δημόσιες Αρχές της δικαστικής λειτουργίας του Κράτους.
 4. Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές.

5. Υπουργεία, με τις Γενικές Γραμματείες, τις Ειδικές Γραμματείες και τους Διοικητικούς Τομείς, τις Περιφερειακές Υπηρεσίες, τις Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες, τις Υπηρεσίες Εξωτερικού και τις Αυτοτελείς Δημόσιες Υπηρεσίες τους.
 6. Αποκεντρωμένες Διοικήσεις (ενιαίες αποκεντρωμένες μονάδες διοίκησης του Κράτους) (Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης, 2018).
- β. Τα Ν.Π.Δ.Δ., εκτός των Χρηματιστηρίων Αξιών, της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και της Επιτροπής Εποπτείας της Ιδιωτικής Ασφάλισης, της Επιτροπής Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων (άρθρο 36, Ν. 4170/2013, ΦΕΚ 163/Α/2013), είτε αυτά αποτελούν οργανισμούς κατά τόπο αυτοδιοίκησης, δηλαδή Δήμοι (Ο.Τ.Α. α' βαθμού) και Περιφέρειες (Ο.Τ.Α. β' βαθμού), είτε καθ' ύλην αυτοδιοίκησης, δηλαδή κατά εποπτεύον υπουργείο, (άρθρο 3, παρ. 6, Ν. 3229/2004, ΦΕΚ 38/Α/2004).
- γ. Τις δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς, "καθώς και νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου δημόσιου χαρακτήρα που επιδιώκουν κοινωφελείς ή άλλους δημόσιους σκοπούς" (άρθρο 4, παρ. 6, Ν. 1943/1991, ΦΕΚ 50/Α/1991).
- δ. Τις τράπεζες που ανήκουν στο νομικό πρόσωπο του Δημοσίου.
- ε. Τις θυγατρικές εταιρείες των νομικών προσώπων, που αναφέρονται ανωτέρω στο β και γ, εκτός από τις επιχειρήσεις των Ο.Τ.Α.

Ο όρος δημόσιος τομέας έρχεται σε αντιπαράβολή με τον όρο ιδιωτικός τομέας. Ο δημόσιος τομέας διέπεται από τους κανόνες της δράσης της διοίκησης, δίνοντας όμως **αξία στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα** (Κτιστάκη, 2014).

3.4 Δημόσιοι υπάλληλοι

Σύμφωνα με τον Υπαλληλικό Κώδικα (άρθρο 1, παρ. 1, Ν. 1811/1951, ΦΕΚ 141/Α/1951), αλλά και το ΠΔ 611/1977 (άρθρο 1, παρ. 2, ΠΔ 611/1977, ΦΕΚ 198/Α/1977) δημόσιοι υπάλληλοι και υπάλληλοι Ν.Π.Δ.Δ. είναι τα έμμεσα έμμεσα όργανα του κράτους ή αντίστοιχα του νομικού προσώπου, που διατελούν σε προαιρετική, άμεση, υπηρεσιακή και πειθαρχική προς αυτό σχέση.

Στο Σύνταγμα της Ελλάδας, όπως αναθεωρήθηκε με το ψήφισμα της 27^{ης} Μαΐου 2008 της Η' Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων, στην παρ. 1 του άρθρου 103 αναφέρεται ότι «οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του Κράτους και υπηρετούν το Λαό · οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα».

Δημόσιος υπάλληλος είναι το φυσικό πρόσωπο που συνδέεται με το Κράτος ή με Ν.Π.Δ.Δ. και ασκεί δημόσια εξουσία κατ' επάγγελμα και με αμοιβή. Ως όργανο του κράτους, παρέχει τις υπηρεσίες του και ασκεί τα καθήκοντά του βάσει των αρμοδιοτήτων που του έχουν ανατεθεί, ενώ αποστολή του είναι η πραγμάτωση του δημοσίου συμφέροντος και της κρατικής βούλησης (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

3.4.1 Κανόνες δράσης και συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων

Σύμφωνα με τον Οδηγό Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς (2012), οι δημόσιοι υπάλληλοι οφείλουν να τηρούν τους εξής κανόνες:

- **Πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην πατρίδα.** Οι δημόσιοι υπάλληλοι ως εκτελεστές της βούλησης του κράτους οφείλουν να υπηρετούν το λαό, τη συνταγματική τάξη και τη δημοκρατία. Ο υπάλληλος κατά την άσκηση των καθηκόντων του δεν ενεργεί ως άτομο αλλά ως εκτελεστής της θέλησης του κράτους.
- **Προστασία δημοσίου συμφέροντος.** Η δράση των δημοσίων υπηρεσιών, καθώς και των δημοσίων υπαλλήλων διέπεται από την αποκλειστική επιδίωξη της προστασίας του δημοσίου συμφέροντος.
- **Εξυπηρέτηση και σεβασμός προς τον πολίτη.** Η εξυπηρέτηση του πολίτη αποτελεί βασική επιδίωξη και μέλημα του δημοσίου υπαλλήλου και θεμελιώνεται σε δύο κανόνες του Συντάγματος «οι κρατικές εξουσίες υπάρχουν υπέρ του λαού» (άρθρο 1, παρ. 3 του Συντάγματος της Ελλάδας) και «οι δημόσιοι υπάλληλοι τίθενται στην υπηρεσία του ελληνικού λαού» (άρθρο 103, παρ. 1 του Συντάγματος της Ελλάδας).
- **Προάσπιση της νομιμότητας.** Η δράση της δημόσιας διοίκησης και των δημοσίων υπαλλήλων καθορίζεται αποκλειστικά και μόνο από τους θεμελιώδεις κανόνες του Συντάγματος, τους κανόνες του Ευρωπαϊκού Δικαίου που έχουν άμεση εφαρμογή, τις διεθνείς συνθήκες που έχουν κυρωθεί από τη Βουλή, τους Νόμους, τα Προεδρικά Διατάγματα καθώς και τις κανονιστικές πράξεις της διοίκησης που εκδίδονται κατ' εξουσιοδότηση νόμου. Οι δημόσιοι υπάλληλοι οφείλουν να προβαίνουν μόνο σε ενέργειες που προβλέπονται και επιτρέπονται από αυτά. (άρθρο 24-25, Ν. 3528/2007, ΦΕΚ 26/Α/2007).

3.4.2 Συμπεριφορά και υποχρεώσεις των δημοσίων υπαλλήλων

Ο δημόσιος υπάλληλος οφείλει (Σχέσεις Δημοσίων Υπαλλήλων και Πολιτών: Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς, 2012):

- να συμπεριφέρεται απέναντι στους πολίτες που συναλλάσσονται μαζί του με:
 - **ευπρέπεια και σεβασμό**, να καθίσταται άξιος της εμπιστοσύνης του κοινού και να τηρεί τους βασικούς κανόνες καλής συμπεριφοράς, ανεξαρτήτως της ψυχικής του διάθεσης,
 - με **επαγγελματισμό**, να έχει άριστη γνώση του αντικειμένου του και να ενημερώνεται συνεχώς για τις εξελίξεις που σημειώνονται στον επαγγελματικό του χώρο.
- να εκτελεί τα καθήκοντά του με :
 - **ανεξαρτησία και αμεροληψία**. Να παραμένει ανεπηρέαστος από εξωϋπηρεσιακές παρεμβάσεις,
 - **ανιδιοτέλεια και ακεραιότητα**. Να καλλιεργεί το αίσθημα εμπιστοσύνης των πολιτών και να αποφεύγει κάθε ενέργεια που θα μπορούσε να θέσει σε αμφισβήτηση την εντιμότητα, την προσήλωση στο καθήκον ή την ηθική του ακεραιότητα,
 - **με υπευθυνότητα**. Να υποστηρίζει και να αιτιολογεί τις αποφάσεις και τις ενέργειές του.
- να τηρεί:
 - την **ισότητα**. Να αντιμετωπίζει τους πολίτες με τον ίδιο τρόπο, αποφεύγοντας κάθε ενέργεια που μπορεί να χαρακτηριστεί αθέμιτη διακριτική μεταχείριση,
 - την **αναλογικότητα**. Να εξασφαλίζει ότι τα μέτρα που λαμβάνονται είναι ανάλογα προς τον επιδιωκόμενο στόχο,
 - την **εχεμύθεια**, την **εμπιστευτικότητα**, το **απόρρητο** και το δικαίωμα προστασίας των ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων,
 - τη **διαφάνεια της υπηρεσιακής δράσης**. Να ασκεί τα καθήκοντά του κατά τρόπο που να διευκολύνει την ενημέρωση των πολιτών, τον κοινωνικό διάλογο, την κριτική και το νόμιμο έλεγχο.
- να παραλαμβάνει κάθε **αίτηση πολίτη** που υποβάλλεται στην υπηρεσία του, να χορηγεί στον ενδιαφερόμενο απόδειξη παραλαβής (**αριθμός πρωτοκόλλου**

αίτησης), να διεκπεραιώνει τα αιτήματα. Ενόψει της αρχής της χρηστής διοίκησης, να ασκεί τις αρμοδιότητές του εντός εύλογου χρόνου.

- να καλεί τον ενδιαφερόμενο για να τον ενημερώσει και να του δώσει την ευκαιρία να εκφράσει τις απόψεις του, προτού προβεί σε διοικητική πράξη ή υλική ενέργεια που θίγει δικαιώματα ή συμφέροντα αυτού (**δικαίωμα προηγούμενης ακρόασης**).
- να **αιτιολογεί τις αποφάσεις του**. Ιδιαίτερα εάν αυτές θίγουν δικαιώματα πολιτών, οφείλει να εκθέτει στο προοίμιο τη νομική βάση και όλα τα πραγματικά περιστατικά της υπόθεσης, που αιτιολογούν πλήρως την έκδοση της συγκεκριμένης απόφασης.
- να διασφαλίζει **την ποιότητα, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα** της εργασίας του.

3.4.3 Δημόσιοι υπάλληλοι-ποιότητα, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα

Ο δημόσιος υπάλληλος είναι υπεύθυνος για τη διασφάλιση της ποιότητας της εργασίας του. Οφείλει να εκτελεί τα καθήκοντά του **γρήγορα, αποτελεσματικά και αποδοτικά**, να καταβάλλει ειλικρινή προσπάθεια και να εργάζεται με ζήλο για την εκτέλεση του έργου του, σε όλη τη διάρκεια του ωραρίου του.

Ο δημόσιος υπάλληλος οφείλει:

- ✚ να αξιοποιεί με τον καλύτερο τρόπο τους διαθέσιμους πόρους της υπηρεσίας του και να μεριμνά για την ανεύρεση του πλέον οικονομικού και αποδοτικού τρόπου για τη διεκπεραίωση της εργασίας του,
- ✚ να μεριμνά για την αποτελεσματική εφαρμογή των αποφάσεων της δημόσιας διοίκησης,
- ✚ να συνεργάζεται με τους συναδέλφους του για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, εφαρμόζοντας τις διατάξεις προς αποφυγή περιττών γραφειοκρατικών διαδικασιών,
- ✚ να συνεργάζεται με τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) για την ταχύτερη και ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών,
- ✚ να εξυπηρετεί τους πολίτες αμέσως, εάν είναι εφικτό κατά την πρώτη προσέλευσή τους στην υπηρεσία,
- ✚ να γνωρίζει άρτια το αντικείμενό του αλλά και τα γενικότερα αντικείμενα της υπηρεσίας του,
- ✚ να παρέχει όσο το δυνατό άρτια πληροφόρηση στους διοικούμενους,

- ✚ να ενημερώνεται διαρκώς για το νέο θεσμικό πλαίσιο συμπεριλαμβανομένου και του κοινοτικού και διεθνούς δικαίου,
- ✚ να γνωρίζει τα δικαιώματα, αλλά και τις υποχρεώσεις του, βάσει της κείμενης νομοθεσίας και νομολογίας,
- ✚ να ενημερώνει γραπτώς την υπηρεσία του για τα προβλήματα που δημιουργεί η ύπαρξη ασαφών, ελλιπών, αντιφατικών ή περίπλοκων και παρωχημένων ρυθμίσεων κατά την άσκηση των καθηκόντων του,
- ✚ να εφαρμόζει τις διατάξεις για την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών και την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας,
- ✚ να υποβάλλει γραπτώς προτάσεις βελτίωσης και αποδοτικότερης διαχείρισης της εργασίας του,
- ✚ να παρακολουθεί τα νέα δεδομένα του επιστημονικού κλάδου και της εξειδίκευσής του, να ενημερώνεται και να επιμορφώνεται σε αυτά,
- ✚ να συνεργάζεται πρόθυμα και ουσιαστικά με τους ελεγκτικούς μηχανισμούς και τις ανεξάρτητες αρχές και να συμμορφώνεται σε τυχόν προτάσεις και υποδείξεις (Σχέσεις Δημοσίων Υπαλλήλων και Πολιτών: Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς, 2012).

3.5 Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα

Τα τελευταία χρόνια η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα λειτουργεί μέσα σε ένα αβέβαιο και ρευστό περιβάλλον, με ταχύτατες και σημαντικές αλλαγές στο οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό σύστημα. Η ρευστότητα του οικονομικού συστήματος, η κρίση εμπιστοσύνης και η αμφισβήτηση των θεσμών (από τους πολίτες) δυσχεραίνουν την εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών.

Η σωστή λειτουργία της δημόσιας διοίκησης αποτελεί προϋπόθεση για τη δημιουργία ευνοϊκού περιβάλλοντος ανάπτυξης των παραγωγικών δυνάμεων της χώρας, προκειμένου να ενισχυθεί η προσπάθειά της να βγει από την οικονομική κρίση. Η επανέναρξη της αναπτυξιακής διαδικασίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ικανότητα προσαρμογής της δημόσιας διοίκησης στα νέα δεδομένα και την πλήρη ανταπόκρισή της στις ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων.

3.5.1 Διαχρονικές αδυναμίες της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Η αδυναμία σχεδιασμού & εφαρμογής δημόσιων πολιτικών και η έλλειψη συνεκτικών στρατηγικών αποτελούν σημαντικές αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης. Οι αποσπασματικές παρεμβάσεις, οι επικαλύψεις και οι αλληλοαναιρούμενες ενέργειες συντελούν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος κατακερματισμού και διασποράς της δημόσιας διοίκησης.

Η έλλειψη ενός συντονιστικού μηχανισμού και η απουσία δικτύων συνεργασίας στη δημόσια διοίκηση στέκονται εμπόδιο στην υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων.

Η ανεπαρκής αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, σε συνδυασμό με τη μείωση του προσωπικού τα τελευταία χρόνια είναι παράγοντες που αποσταθεροποίησαν τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Παράλληλα, η ανορθολογική κατανομή, τόσο του αριθμού των υπαλλήλων όσο και των δεξιοτήτων τους, οδηγούν στο φαινόμενο της ανισομερούς στελέχωσης δημόσιων υπηρεσιών.

Η πολυνομία, η κακονομία και η πολυπλοκότητα των κανονιστικών κειμένων και ρυθμίσεων δημιουργούν προβλήματα κατανόησης, συμμόρφωσης και ασφάλειας δικαίου τόσο στους πολίτες και τις επιχειρήσεις, όσο και στην ίδια τη δημόσια διοίκηση.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και η παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους πολίτες παραμένουν σε πρώιμο στάδιο, ενώ υπάρχουν ζωτικές ελλείψεις στη συλλογή, επεξεργασία και διαχείριση δεδομένων.

Η απουσία σύγχρονων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων διοίκησης δυσκολεύει την ανάπτυξη πολιτικών με βάση τα εμπειρικά δεδομένα και περιορίζει τη δυνατότητα του έγκαιρου εντοπισμού και της αποτελεσματικής επίλυσης προβλημάτων (Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019, 2017).

3.5.2 Το προσωπικό της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Σύμφωνα με τα στατιστικά του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (Απογραφή), ο αριθμός του τακτικού προσωπικού (εκτός Ν.Π.Ι.Δ.) ανέρχεται στους 565.981 υπαλλήλους (Οκτώβριος 2018). Όπως παρουσιάζεται και στο **Γράφημα 3.1**, η συνολική μείωση στο τακτικό προσωπικό της δημόσιας διοίκησης για τα έτη 2009-2018 ανέρχεται σε ποσοστό 18,32% και αντιστοιχεί σε 126.926 υπαλλήλους.



Γράφημα 3.1: Τακτικό προσωπικό Δημόσιας Διοίκησης 2009-2018

Πηγή: (Στατιστικά στοιχεία τακτικού προσωπικού δημοσίου, 2018)

Σύμφωνα με την «Ανάλυση τακτικού προσωπικού Δημόσιας Διοίκησης έτους 2015» (Ανάλυση τακτικού προσωπικού Δημόσιας Διοίκησης για το έτος 2015, 2016), ο αριθμός των γυναικών που απασχολούνται ως τακτικό προσωπικό στη δημόσια διοίκηση για το έτος 2016 ανέρχεται σε 264.723 έναντι των αντρών 302.190 (σύνολο υπαλλήλων 566.913). Διαπιστώνεται επίσης, βάσει της ίδιας ανάλυσης ότι το ποσοστό των υπαλλήλων ηλικίας κάτω των σαράντα πέντε (45) ετών ανέρχεται σε 47,40%, ενώ άνω των σαράντα πέντε ετών αντιστοιχεί στο 52,60% του συνόλου των υπαλλήλων (566.913 υπάλληλοι) για το έτος 2016.

3.6 Βήματα προς ποιοτικότερες υπηρεσίες στη Δημόσια Διοίκηση

3.6.1 Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της Δημόσιας Διοίκησης

Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα είναι δύο από τους βασικούς άξονες λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, των οποίων η παρακολούθηση και η διαρκής βελτίωση πραγματοποιείται με την εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων». Η διοίκηση μέσω στόχων είναι η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων και επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα. Στη συνέχεια, οι επιδιώξεις αυτές διαχέονται στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, υπό τη μορφή εξειδικευμένων δράσεων. Σε κάθε επίπεδο, τόσο οι προϊστάμενοι, όσο και οι

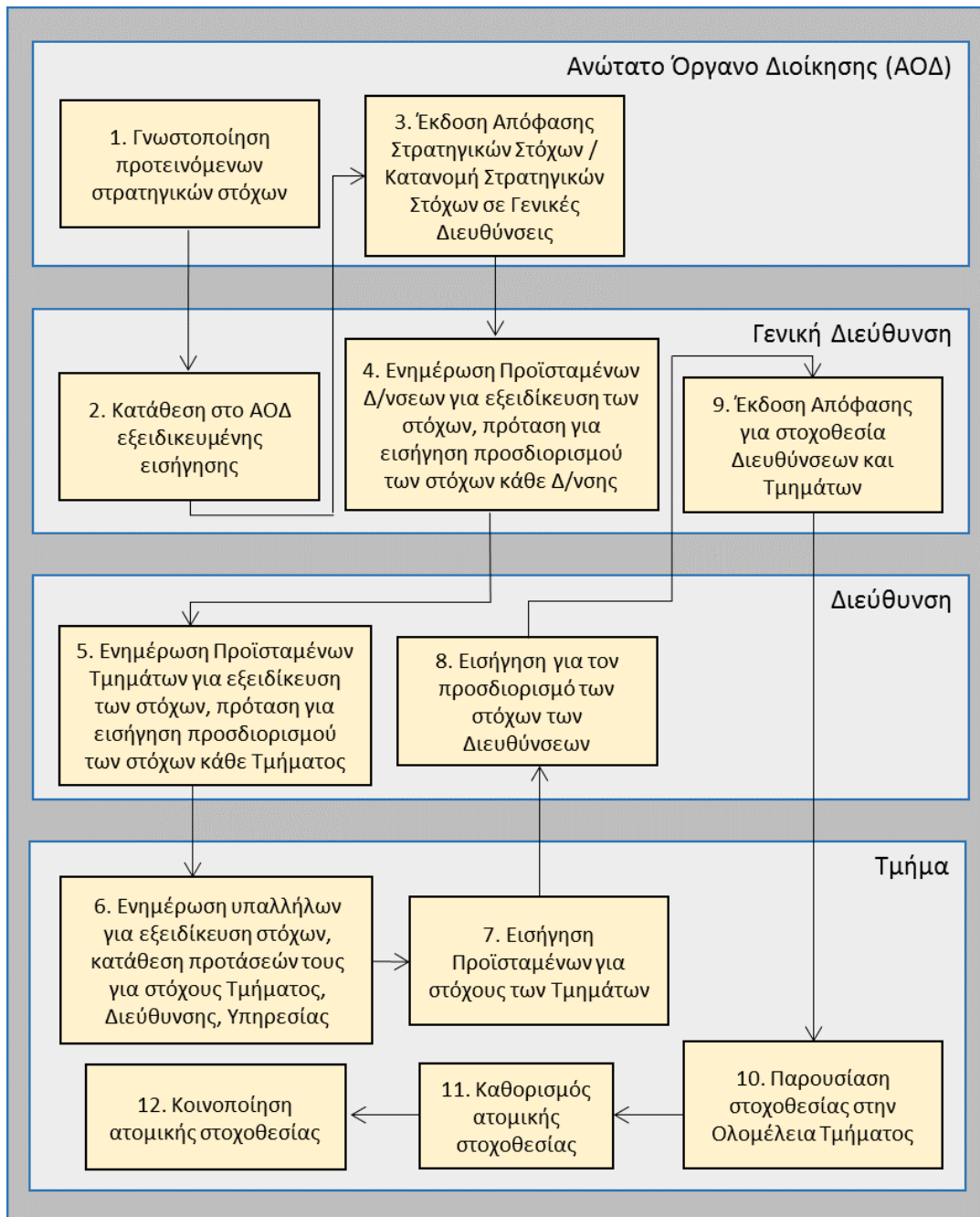
υφιστάμενοι δεσμεύονται να υλοποιήσουν τους στόχους/δράσεις και να επιτύχουν ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα (άρθρο 1, παρ.1, Ν 3230/2004, ΦΕΚ 44/Α/2004).

Η μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας στοχεύει στην αξιολόγηση των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης. Ως αποδοτικότητα νοείται η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της διοίκησης με δεδομένους πόρους (η ικανότητα μιας δημόσιας υπηρεσίας/μονάδας να επιτυγχάνει τους στόχους στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό, με το μικρότερο δυνατό κόστος). Ως αποτελεσματικότητα νοείται η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων (η ικανότητα μιας δημόσιας υπηρεσίας/μονάδας να εκπληρώνει τους προγραμματισθέντες στόχους). Οι δείκτες μέτρησης είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και διακρίνονται σε γενικούς και ειδικούς (άρθρο 1, παρ. 2, Ν 3230/2004, ΦΕΚ 44/Α/2004). Γενικοί δείκτες είναι ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι ειδικοί δείκτες αφορούν στο είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών κάθε μονάδας (άρθρο 5, παρ.2&3, Ν 3230/2004, ΦΕΚ 44/Α/2004).

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο διοίκησης και συμβάλλει:

- στην αξιοποίηση της επαναπληροφόρησης, δηλαδή της αντιστοίχισης των διοικητικών εκροών και αποτελεσμάτων προς τις ανάγκες των πολιτών και των κοινωνικών αιτημάτων,
- στην ομαλή και συστηματική συλλογή αξιόπιστων δεδομένων,
- στην ορθολογική διαμόρφωση δημοσίων πολιτικών και τη λήψη των ανάλογων αποφάσεων,
- στη βελτίωση της προγραμματικής ικανότητας και του οργανικού σχεδιασμού διοίκησης κάθε δημόσιας υπηρεσίας/μονάδας (ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.7323/05-04-2006, Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης).

Για την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων ακολουθούνται διαδοχικά στάδια, τα οποία αποτυπώνονται στο **Διάγραμμα 3.1**.



Διάγραμμα 3.1: Στάδια εφαρμογής Διοίκησης μέσω Στόχων

Πηγή: (ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/26898/24-07-2018, Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, ΑΔΑ: 9ΨΞ3465ΧΘΨ-1ΒΔ)

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των τιθέμενων Στόχων είναι τα εξής:

- **Συγκεκριμένοι:** οι προγραμματισμένοι στόχοι θα πρέπει να είναι προσδιορισμένοι με σαφήνεια και ακρίβεια, να μη δημιουργούν εννοιολογική σύγχυση και να είναι κατανοητοί.

- **Μετρήσιμοι:** οι στόχοι και τα οφέλη να μπορούν να προσδιορισθούν ποσοτικά και ποιοτικά.
- **Εφικτοί και συμφωνημένοι:** να είναι εφικτό να πραγματοποιηθούν (λαμβάνοντας υπόψη τους πόρους και τις δυνατότητες που διαθέτει ο φορέας). Να έχουν συμφωνηθεί μεταξύ Προϊσταμένων και υπαλλήλων, οι οποίοι θα εργαστούν για την επίτευξή τους.
- **Ρεαλιστικοί:** να είναι δυνατόν να αποτυπωθεί το επίπεδο αλλαγής που περιγράφεται και πώς αυτό μπορεί να επιτευχθεί.
- **Χρονικά Δεσμευτικοί:** να δηλώνεται καθαρά η χρονική περίοδος που θα ολοκληρωθεί ο κάθε στόχος (ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/26898/24-07-2018, Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, ΑΔΑ: 9ΨΞ3465ΧΘΨ-1ΒΔ).

Με τη στοχοθεσία επιδιώκεται η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της συλλογικής δράσης της διοίκησης, η εκπλήρωση της αποστολής κάθε δημόσιας υπηρεσίας, και η ανταπόκρισή της στις ανάγκες της κοινωνίας.

Με τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας επιδιώκεται:

- η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων,
- η εξυπηρέτηση του πολίτη και η αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του,
- η εμπέδωση της εμπιστοσύνης του πολίτη προς τη Δημόσια Διοίκηση,
- η ενίσχυση της διαφάνειας της διοικητικής δράσης,
- η ενίσχυση της διοικητικής λογοδοσίας και ευθύνης (ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/05-04-2006, Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης).

3.6.2 Απλούστευση και ανασχεδιασμός διοικητικών διαδικασιών

Η πολυπλοκότητα των διοικητικών διαδικασιών επιφέρει ταλαιπωρία στους πολίτες και τις επιχειρήσεις, καθώς και στους ίδιους τους υπαλλήλους της δημόσιας διοίκησης και αποτελεί τροχοπέδη στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών από τη δημόσια διοίκηση. Η απλούστευση του πολυδαίδαλου κανονιστικού πλαισίου που καθορίζει τις διοικητικές διαδικασίες, είναι ένα από τα σταθερά επαναλαμβανόμενα αιτήματα των πολιτών και των επιχειρήσεων.

«Απλούστευση διαδικασιών» είναι η συνεχής και συστηματική αναθεώρηση των νομοθετικών και γενικότερα των κανονιστικών ρυθμίσεων και διοικητικών πρακτικών που καθορίζουν τις διοικητικές διαδικασίες, ώστε να είναι συμβατές με τις

αρχές της καλής νομοθέτησης και της αποτελεσματικής λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών προς εξυπηρέτηση του πολίτη και της επιχείρησης».

Με σχετική εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης δόθηκαν οι βασικές κατευθύνσεις ως προς τη διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθούν οι φορείς/υπηρεσίες, για την απλούστευση και τον ανασχεδιασμό των διοικητικών διαδικασιών, με τη χρήση ενός ή περισσότερων, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε περίπτωσης, εργαλείων/τεχνικών.

Η αξιολόγηση των διαδικασιών αποτελεί αφενός εργαλείο βελτίωσης της γενικότερης εξωστρέφειας της διοίκησης στους πολίτες, αφετέρου δομικό εργαλείο, με βάση το οποίο μπορούν να συγκεντρώνονται συστηματικά δεδομένα για την οργάνωση και λειτουργία των δημόσιων φορέων, να αξιολογούνται και να ανατροφοδοτούν τη λειτουργία των υπηρεσιών με δράσεις βελτίωσης. Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων, όσο και η γενικότερη οργάνωση και λειτουργία των φορέων προσανατολίζεται σταδιακά στην ανάλυση και κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των διαδικασιών (process oriented approach) καθώς και σε νέα μοντέλα διοίκησης “από κάτω προς τα πάνω” (bottom-up models) (Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019, 2017) (ΔΙΑΔΙΠΥΔ/ΤΣΠΕΑΔ/Φ.18/οικ.9462/01-04-2016, Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, ΑΔΑ:7Ω8Π465ΦΘΕ-ΜΡΟ).

3.6.3 Αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων

Ο θεσμός της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων καθιερώθηκε για πρώτη φορά με βασιλικό διάταγμα το 1833 (ΦΕΚ 37/1833), το οποίο όριζε την τήρηση βιβλίου ποιότητας των δημοσίων υπηρετών σε όλες τις διοικητικές υπηρεσίες. Οι υπάλληλοι, σύμφωνα με τα οριζόμενα του διατάγματος, θα αξιολογούνταν με τα επίθετα κακός, μέτριος, καλός, εξαιρετός, βάσει της επιμέλειας και της δραστηριότητάς τους, της ευφυΐας και των γνώσεων, της επιδεξιότητας και της ηθικής τους. Από τότε πολλοί νόμοι, προεδρικά διατάγματα, υπουργικές αποφάσεις έχουν συνδεθεί με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Ο πιο πρόσφατος νόμος που αφορά στην αξιολόγηση είναι ο Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ 33/Α/2016), καθώς και το άρθρο 9 του Ν. 4533/2018 (ΦΕΚ 75/Α/2018), το οποίο τροποποιεί διατάξεις του Ν. 4369/2016 και προβλέπει την ηλεκτρονική διεξαγωγή της διαδικασίας αξιολόγησης.

Οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται από τους αρμόδιους αξιολογητές (δυο ιεραρχικά προϊστάμενοι) υποχρεωτικά εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους. Η

ηλεκτρονική διεξαγωγή της διαδικασίας αξιολόγησης των υπαλλήλων και των προϊστάμενων οργανικών μονάδων διενεργείται μέσω ειδικής πλατφόρμας, που εντάσσεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου. Καθώς η ηλεκτρονική πλατφόρμα λειτούργησε πρώτη φορά για την αξιολόγηση του έτους 2017 και επειδή για ορισμένο αριθμό υπαλλήλων δεν καταχωρήθηκαν τα στοιχεία τους στην ηλεκτρονική εφαρμογή, η αξιολόγηση γι' αυτούς πραγματοποιήθηκε με τη συμπλήρωση της έκθεσης αξιολόγησης σε έντυπη μορφή. Αρμόδια για την τήρηση των διαδικασιών αξιολόγησης είναι η οικεία Διεύθυνση Προσωπικού ή Διοικητικού (άρθρο 9, Ν. 4533/2018, ΦΕΚ 75/Α/2018) (ΔΑΠΔΕΠ/Φ.2/39/οικ.19933/01-06-2018, Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, ΑΔΑ: 7ΘΔ1465ΧΘΨ-ΚΑΧ).

Η έκθεση αξιολόγησης περιλαμβάνει τους τίτλους σπουδών και τις δραστηριότητες επιμόρφωσης, συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από την οργανική μονάδα του αξιολογούμενου, συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από τον αξιολογούμενο, τα στοιχεία της συμβουλευτικής συνέντευξης και τη βαθμολογία του αξιολογούμενου βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων.

Οι κατηγορίες κατάταξης των κριτηρίων αξιολόγησης των υπαλλήλων έχουν ως εξής:

1. Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα.
2. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά.
3. Αποτελεσματικότητα.

Οι κατηγορίες κατάταξης των κριτηρίων αξιολόγησης των προϊσταμένων οργανικών μονάδων έχουν ως εξής:

1. Γνώση του αντικειμένου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα.
2. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά.
3. Διοικητικές ικανότητες.
4. Αποτελεσματικότητα.

Ο τελικός βαθμός της αξιολόγησης προκύπτει από τον μέσο όρο των βαθμολογιών των δύο (2) αξιολογητών. Αν η απόκλιση μεταξύ των δύο (2) αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες, αρμόδια για τη βαθμολόγηση είναι η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης.

Με το Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ 33/Α/2016) προβλέφθηκε η «συμβουλευτική συνέντευξη» μεταξύ του άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενου (πρώτος αξιολογητής) και του υπαλλήλου, προκειμένου να συζητηθούν οι τρόποι βελτίωσης της απόδοσης, η

αξιοποίηση και ανάπτυξη των ικανοτήτων του υπαλλήλου προς όφελος του ιδίου, αλλά και για τη λειτουργία και την απόδοση της οργανικής μονάδας, στην οποία υπηρετεί.

Προβλέφθηκε επίσης και η αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους (εφόσον αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις). Η αξιολόγηση του προϊσταμένου πραγματοποιείται βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου, το οποίο περιλαμβάνει τα εξής κριτήρια: α) ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, β) ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά, γ) ικανότητα διαχείρισης κρίσεων, δ) ανάληψη ευθύνης και ε) δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών.

3.6.4 Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) είναι ένα εύχρηστο εργαλείο που δύναται οι δημόσιοι οργανισμοί να χρησιμοποιήσουν στοχεύοντας στη βελτίωση της διοικητικής τους ικανότητας, καθώς και στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, αξιοποιώντας τις τεχνικές και τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το Κ.Π.Α είναι εμπνευσμένο από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management).

Το Κ.Π.Α. (Common Assessment Framework-CAF) αναπτύχθηκε από την Ομάδα Καινοτομιών του Δημοσίου Τομέα (Innovative Public Services Group) του Ευρωπαϊκού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης (European Institute of Public Administration-EIPA) και παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στο “1^ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση” το 2000. Έκτοτε περίπου 4.000 δημόσιοι οργανισμοί είναι εγγεγραμμένοι χρήστες του Κ.Π.Α. Εξαιτίας των μεταβαλλόμενων κοινωνικών συνθηκών και των εξελίξεων που συντελούνται στη δημόσια διοίκηση, η αρχική έκδοση αναθεωρήθηκε τρεις φορές, το 2002, το 2006 και το 2013 (Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, 2017).

3.6.4.1 Πλεονεκτήματα Κ.Π.Α.

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα του Κ.Π.Α. αναλύονται ως εξής:





- Θέτει κοινά κριτήρια και ενιαία μέθοδο αξιολόγησης, ώστε τα αποτελέσματα να είναι συγκρίσιμα, κοινώς αποδεκτά και αξιοποιήσιμα.

- Επιτρέπει την ανάπτυξη επικοινωνίας και συνεργασίας, καθώς και την ανταλλαγή εμπειριών μεταξύ των φορέων της δημόσιας διοίκησης.
- Εισάγει τη φιλοσοφία της ΔΟΠ και του Δημόσιου Μάνατζμεντ στους δημόσιους οργανισμούς.
- Ενισχύει τη συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία αξιολόγησης της λειτουργίας ενός δημόσιου οργανισμού.
- Προωθεί τη συνεχή διοικητική βελτίωση, μέσω της αξιολόγησης και των επαναξιολογήσεων της διοικητικής λειτουργίας.

Αξίζει να επισημανθεί ότι το Κ.Π.Α. δεν αξιολογεί τις δημόσιες πολιτικές που εφαρμόζει ένας δημόσιος οργανισμός, ούτε και το προσωπικό του, παρά μόνο τη διοικητική λειτουργία του και μπορεί να έχει εφαρμογή είτε στο σύνολο, είτε σε ορισμένες μονάδες του οργανισμού (Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, 2017).

3.6.4.2 Σχέδιο δράσης Κ.Π.Α.

Για την εφαρμογή του Κ.Π.Α., όπως αναφέρεται και στον Οδηγό Εφαρμογής του (2017), συγκροτείται μια «Ομάδα Έργου-Αξιολόγησης», η οποία ιδανικά θα πρέπει να προέρχεται από ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών του δημόσιου οργανισμού, όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της δομής, διαφορετικούς κλάδους και κατηγορίες προσωπικού και με διαφορετική επαγγελματική εμπειρία. Η συμμετοχή στην Ομάδα είναι εθελοντική. Ο συνολικός αριθμός των ατόμων που θα απαρτίζουν την Ομάδα εξαρτάται από το εύρος του πεδίου εφαρμογής και τον συνολικό αριθμό των υπαλλήλων του δημόσιου οργανισμού. Το σχέδιο δράσης για την εφαρμογή του Κ.Π.Α. χωρίζεται στις ακόλουθες φάσεις:

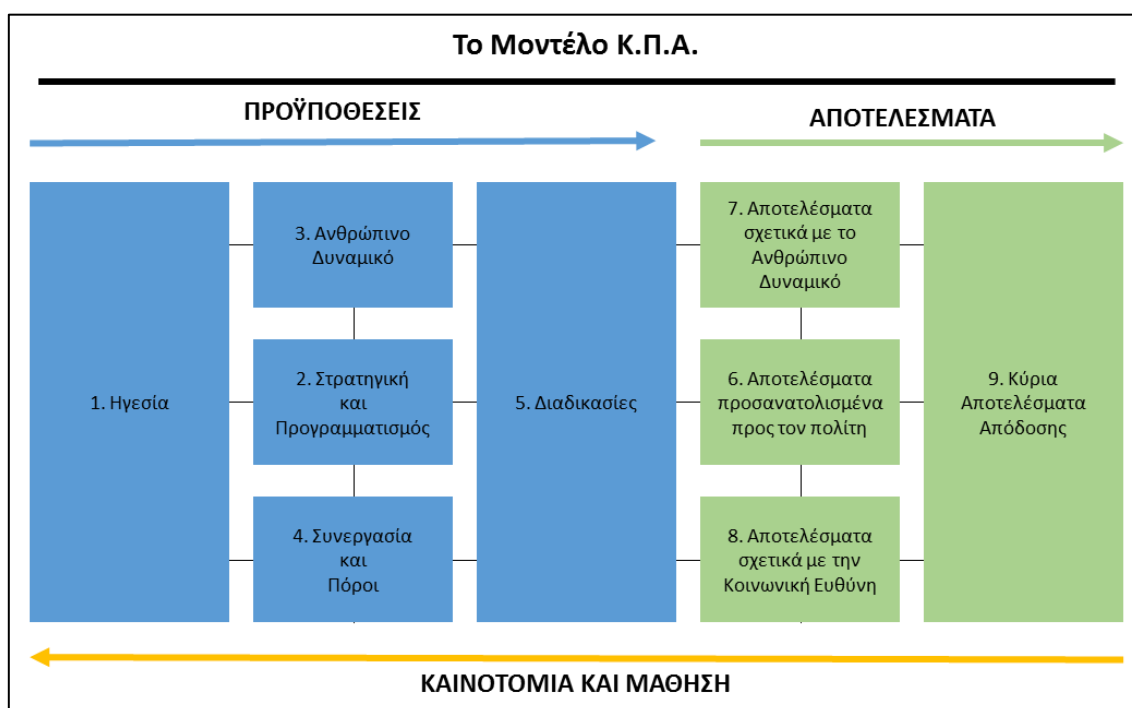
-  **1^η φάση:** Προσδιορισμός πεδίου εφαρμογής και συγκρότηση ομάδας.
-  **2^η φάση:** Κατανομή καθηκόντων / προσδιορισμός εσωτερικής λειτουργίας ομάδας.
-  **3^η φάση:** Συλλογή / επεξεργασία των προσδιορισθέντων στοιχείων τεκμηρίωσης, σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης και βαθμολόγηση.
-  **4^η φάση:** Σύνταξη έκθεσης μέτρων βελτίωσης.

3.6.4.3 Παρουσίαση του μοντέλου Κ.Π.Α.

Το μοντέλο Κ.Π.Α. βασίζεται στην παραδοχή ότι τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωσιακή απόδοση, τους πελάτες/πολίτες και την κοινωνία είναι άρρηκτα

συνδεδεμένα με την ηγεσία που καθοδηγεί τη στρατηγική και τον σχεδιασμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες, τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες.

Όπως απεικονίζεται και στο **Σχήμα 3.1**, τα κριτήρια 1 έως 5 αφορούν στις διοικητικές πρακτικές ενός οργανισμού, τις λεγόμενες **Προϋποθέσεις**. Οι προϋποθέσεις καθορίζουν το τι κάνει ένας οργανισμός και πώς προσεγγίζει τις εργασίες που του έχουν ανατεθεί, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα κριτήρια 6 έως 9 αφορούν στα **Αποτελέσματα** που επιτυγχάνει ο δημόσιος οργανισμός ως προς τους πολίτες, το ανθρώπινο δυναμικό, την κοινωνική ευθύνη και τους σημαντικούς τομείς της απόδοσης και υπολογίζονται με τη χρήση εκτιμήσεων και μετρήσεων της απόδοσης.



Σχήμα 3.1: Το Μοντέλο Κ.Π.Α.

Πηγή: (Κ.Π.Α. 2013, 2015)

Τα 9 κριτήρια χωρίζονται σε **28 υποκριτήρια**, τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν αξιολογείται ένας οργανισμός. Το περιεχόμενο κάθε υποκριτηρίου επεξηγείται μέσω **παραδειγμάτων**. Κάθε παράδειγμα αναφέρεται σε ένα πεδίο της διοικητικής πρακτικής ώστε να διερευνηθεί πώς η διοίκηση ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις που απορρέουν από το εκάστοτε υποκριτήριο (Κ.Π.Α. 2013, 2015).

3.6.4.4 Οι οκτώ βασικές αρχές της αριστείας

Το Κ.Π.Α. έχει ενσωματώσει τις θεμελιώδεις αρχές της αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (EFQM) στον δημόσιο τομέα και αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων οργανισμών βάσει αυτών των αρχών, οι οποίες είναι (Κ.Π.Α. 2013, 2015):

- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα,
- Εστίαση στον Πολίτη/Πελάτη,
- Ηγεσία και σταθερότητα ως προς τον σκοπό,
- Διαχείριση μέσω διαδικασιών και γεγονότων,
- Ανάπτυξη και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού,
- Συνεχής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση,
- Ανάπτυξη συνεργασιών,
- Κοινωνική ευθύνη.

4ο Κεφάλαιο: Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης



Σχήμα 4.1: Το λογότυπο του ΕΦΚΑ

4.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο, γίνεται μια παρουσίαση του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ). Αρχικά γίνεται μια αναφορά στην σύσταση του ΕΦΚΑ και στον σκοπό του, καθώς και στους οκτώ φορείς που εντάχθηκαν σε αυτόν. Στη συνέχεια αναλύεται η αποστολή του ΕΦΚΑ και το όραμά του. Ακολουθεί η διάρθρωση των Υπηρεσιών του ΕΦΚΑ - Κεντρική Υπηρεσία, Περιφερειακές Υπηρεσίες, Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών και αναφέρονται οι στρατηγικοί στόχοι κάθε Γενικής Διεύθυνσης και οι επιχειρησιακοί στόχοι κάθε Διεύθυνσης. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την ανάλυση του προσωπικού του ΕΦΚΑ.

4.2 Σύσταση και σκοπός

Ο ΕΦΚΑ συστάθηκε με το Ν. 4387/12-05-2016 (ΦΕΚ 85/Α/2016) και ξεκίνησε τη λειτουργία του στις 01/01/2017 ως φορέας κύριας κοινωνικής ασφάλισης. Σκοπός του είναι η κάλυψη των υπακτέων στην ασφάλιση προσώπων για τους ασφαλιστικούς κινδύνους:

- ✚ της μηνιαίας κύριας σύνταξης λόγω γήρατος, αναπηρίας και θανάτου στους ασφαλισμένους ή/και στα μέλη της οικογένειάς τους,
- ✚ της χορήγησης προσυνταξιοδοτικών και άλλων παροχών στους συνταξιούχους
- ✚ της χορήγησης παροχών ασθένειας σε χρήμα,
- ✚ της χορήγησης ειδικών προνοιακών επιδομάτων και
- ✚ της χορήγησης κάθε άλλης παροχής σε χρήμα ή υπηρεσιών, για τις οποίες καθίσταται αρμόδιος ο Ε.Φ.Κ.Α.

4.3 Εντασσόμενοι φορείς

Στον Ε.Φ.Κ.Α. εντάχθηκαν οι εξής οκτώ φορείς με τους κλάδους, τομείς και λογαριασμούς τους (άρθρο 53, Ν. 4387/2016, ΦΕΚ 85/Α/2016):

1. Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων – Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (Ι.Κ.Α. – Ε.Τ.Α.Μ.),

- ◆ Κλάδος κύριας σύνταξης {Κλάδος κύριας σύνταξης ΙΚΑ – ΕΤΑΜ, Τομέας Ασφάλισης Προσωπικού ΔΕΗ, Λογαριασμός Ειδικού Κεφαλαίου ΙΚΑ – ΕΤΑΜ (πρώην ΤΑΠ – ΟΤΕ)},
- ◆ Κλάδος ασθένειας {Λογαριασμός Παροχών σε Χρήμα},
- ◆ Τομέας Ασφαλισμένων Δημοσίου,
- ◆ Τομέας Ασφαλισμένων Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων,
- ◆ Ειδικός Λογαριασμός Δώρου Εργατοτεχνιτών Οικοδόμων (ΕΛΔΕΟ),

2. Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (Ε.Τ.Α.Π. – Μ.Μ.Ε.),

- ◆ Κλάδος κύριας ασφάλισης {Τομέας σύνταξης Προσωπικού Ημερησίων Εφημερίδων Αθηνών και Θεσσαλονίκης, Τομέας ασφάλισης Ιδιοκτητών Ημερησίων Εφημερίδων Αθηνών και Θεσσαλονίκης, Τομέας ασφάλισης Ιδιοκτητών Συντακτών και Υπαλλήλων Τύπου, Τομέας ασφάλισης Ανταποκριτών Ξένου Τύπου, Τομέας ασφάλισης Φωτοειδησεογράφων και Εικονοληπτών Επικαίρων Τηλεόρασης, Τομέας σύνταξης Εφημεριδοπωλών και Υπαλλήλων Πρακτορείου Αθηνών, Τομέας σύνταξης Εφημεριδοπωλών και Υπαλλήλων Πρακτορείου Θεσσαλονίκης, Τομέας ασφάλισης Τεχνικών Τύπου Αθηνών και Θεσσαλονίκης, Τομέας Ασφάλισης Τεχνικών Ραδιοφώνου και Τηλεόρασης (ΤΑΤΕ–ΡΤ)},
- ◆ Κλάδος ανεργίας και δώρου {Λογαριασμός Ανεργίας Προσωπικού Ημερησίων Εφημερίδων Αθηνών και Θεσσαλονίκης, Λογαριασμός Ανεργίας Τεχνικών Τύπου Αθηνών και Θεσσαλονίκης, Λογαριασμός Δώρου Εορτών Εφημεριδοπωλών},
- ◆ Κλάδος Υγείας {Τομέας Υγείας Ιδιοκτητών, Συντακτών και Υπαλλήλων Τύπου, Τομέας Υγείας Εφημεριδοπωλών και Υπαλλήλων Πρακτορείων Αθηνών, Τομέας Υγείας Τεχνικών Τύπου Αθηνών, Λογαριασμός Παροχών σε Χρήμα Ε.Τ.Α.Π.–Μ.Μ.Ε.},

- 3. Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολουμένων (Ε.Τ.Α.Α.),**
- ◆ Κλάδος Κύριας Ασφάλισης {Τομέας Σύνταξης Μηχανικών και Εργοληπτών Δημοσίων Έργων (ΤΣΜΕΔΕ), και η Ειδική Προσαύξηση, Τομέας Σύνταξης και Ασφάλισης Υγειονομικών (ΤΣΑΥ) και ο Κλάδος Μονοσυνταξιούχων, Τομέας Ασφάλισης Νομικών και ο ειδικός κλάδος για τους δικαστικούς λειτουργούς και τους λειτουργούς του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους
 - ◆ Κλάδος Υγείας {Τομέας Υγείας Μηχανικών και Εργοληπτών Δημοσίων Έργων, Τομέας Υγείας Υγειονομικών, Τομέας Υγείας Δικηγόρων Αθηνών, Τομέας Υγείας Δικηγόρων Πειραιά, Τομέας Υγείας Δικηγόρων Θεσσαλονίκης, Τομέας Υγείας Δικηγόρων Επαρχιών, Τομέας Υγείας Συμβολαιογράφων, Λογαριασμός Παροχών σε Χρήμα Ε.Τ.Α.Α.},
- 4. Οργανισμός Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών (ΟΑΕΕ),**
- ◆ Κλάδος Κύριας Ασφάλισης {Κλάδος Κύριας Ασφάλισης ΟΑΕΕ, Τομέας Ασφάλισης Ναυτικών και Τουριστικών Πρακτόρων
 - ◆ Κλάδος Υγείας {Λογαριασμός Παροχών σε χρήμα},
- 5. Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων (ΟΓΑ), εκτός του Λογαριασμού Αγροτικής Εστίας,**
- ◆ Κλάδος Υποχρεωτικής Ασφάλισης του Ν. 4169/1961 (Α' 81),
 - ◆ Κλάδος Κύριας Ασφάλισης Αγροτών του Ν. 2458/1997 (Α' 15),
 - ◆ Κλάδος Υγείας
 - ◆ Λογαριασμός Παροχών σε χρήμα,
- 6. Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (Ν.Α.Τ.), συμπεριλαμβανομένου του Κεφαλαίου Δυτών και του Κεφαλαίου Ανεργίας – Ασθενείας Ναυτικών (ΚΑΑΝ),**
- 7. Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας (Τ.Α.Υ.Τ.Ε.Κ.Ω.),**
- ◆ Κλάδος Υγείας {Τομέας Ασθένειας Προσωπικού ΟΤΕ (Τ.Α.Π.–Ο.Τ.Ε.), Τομέας Ασθένειας Προσωπικού ΗΣΑΠ (Τ.Α.Π.– Η.Σ.Α.Π.), Τομέας Ασθένειας Προσωπικού ΗΛΠΑΠ (Τ.Α.Π.– ΗΛΠΑΠ), Τομέας Ασθένειας Προσωπικού ΔΕΗ (Τ.Α.Π.–ΔΕΗ), Τομέας Ασθένειας Προσωπικού ΕΤΒΑ (Τ.Α.Π.– ΕΤΒΑ), Τομέας Ασθένειας Προσωπικού Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος (Τ.Α.Π. – Ε.Τ.Ε.), Τομέας Ασθένειας Προσωπικού Τραπεζών Πίστεως, Γενικής και Αμερικαν Εξπρές (Τ.Α.Α.Π.Τ.Π.Γ.Α.Ε.), Τομέας Ασθένειας Προσωπικού Ασφαλιστικής Εταιρίας «ΕΘΝΙΚΗ» (Τ.Α.Π.Α.Ε. ΕΘΝΙΚΗ), Λογαριασμός Παροχών σε Χρήμα Τ.Α.Υ.Τ.Ε.Κ.Ω.},

8. Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων (ΕΤΑΤ).

Στον ΕΦΚΑ περιήλθαν επίσης και οι συνταξιοδοτικές αρμοδιότητες, οι οποίες ασκούνταν από τη Γενική Διεύθυνση Χορήγησης Συντάξεων Δημοσίου Τομέα της Γενικής Γραμματείας Δημοσιονομικής Πολιτικής του Υπουργείου Οικονομικών, καθώς και οι αρμοδιότητες των φορέων, κλάδων, τομέων και λογαριασμών πρόνοιας που δεν εντάχθηκαν σε αυτόν και αφορούν σε παροχές σε χρήμα.

Στον Ε.Φ.Κ.Α. μεταφέρθηκε και υπάγεται το **Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (ΚΕΑΟ)** με οικονομική και λογιστική αυτοτέλεια και με την ίδια οργανωτική δομή και προσωπικό.

4.4 Αποστολή ΕΦΚΑ

Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης έχει ως αποστολή του τη δημιουργία ενός πρότυπου, αποτελεσματικού και βιώσιμου μοντέλου κοινωνικής ασφάλισης, με γνώμονα τη βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος και την ενίσχυση της κοινωνικής ευημερίας θέτοντας ίσους κανόνες για όλους. Για την επίτευξη των παραπάνω ο ΕΦΚΑ προωθεί (άρθρο 1, ΠΔ 8/2019, ΦΕΚ 8/Α/2019):

1. Την προστασία των δικαιωμάτων των ασφαλισμένων, την εξάλειψη της αδήλωτης και ανασφάλιστης εργασίας, την ασφάλεια και υγεία στην εργασία.
2. Τη χορήγηση κύριας σύνταξης, λόγω γήρατος, αναπηρίας και θανάτου καθώς και των λοιπών παροχών που προβλέπονται από την οικεία νομοθεσία.
3. Την προσφορά **ποιοτικών και αποτελεσματικών** υπηρεσιών.

Όπως αναφέρεται και στο «Επιχειρησιακό Σχέδιο ΕΦΚΑ 2018-2020» (2018), ο φορέας στοχεύει:

- Στην παροχή υπηρεσιών **ολικής ποιότητας** προς τους πολίτες μέσω της αξιοποίησης και ανάπτυξης ενιαίων εύχρηστων μηχανογραφικών εφαρμογών.
- Στην ενίσχυση των εσόδων, μέσω της αξιοποίησης της ενιαίας περιουσίας του Φορέα και της ενίσχυσης του ελεγκτικού μηχανισμού.
- Στη αξιοποίηση και ορθολογική κατανομή του προσωπικού σε όλες τις οργανικές μονάδες – σωστή διάρθρωση των νέων υπηρεσιών του φορέα.
- Στην μείωση του χρόνου απονομής σύνταξης, μέσω της ψηφιοποίησης του ασφαλιστικού βίου των ασφαλισμένων.
- Στην κατάρτιση ενιαίου κανονισμού ασφάλισης και παροχών, με ίσα δικαιώματα για όλους.

4.5 Όραμα ΕΦΚΑ

Το όραμα του ΕΦΚΑ είναι η εξασφάλιση των προβλεπόμενων παροχών προς τους πολίτες, μέσω απλοποιημένων και «φιλικών» ποιοτικών υπηρεσιών με καλύτερη χρήση και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών. Με την νέα, ορθολογική διαχείριση και εξοικονόμηση πόρων του ΕΦΚΑ εξασφαλίζεται, αφενός η βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος, αφετέρου οικοδομείται το σύστημα της κοινωνικής ασφάλισης του ελληνικού κράτους πάνω σε νέες βάσεις. Η αρχή της δικαιοσύνης, της ίσης μεταχείρισης των ασφαλισμένων και της διεύρυνσης ευκαιριών προς όλους τους πολίτες είναι οι βασικοί Πυλώνες του ΕΦΚΑ (Επιχειρησιακό Σχέδιο ΕΦΚΑ 2018-2020, 2018).

4.6 Διάρθρωση των Υπηρεσιών του ΕΦΚΑ

Ο ΕΦΚΑ διαρθρώνεται ως εξής:

1. α. Διεύθυνση Διοίκησης
β. Διεύθυνση Νομικών Υποθέσεων
γ. Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και Ελέγχου Εσωτερικών Υποθέσεων
δ. Διεύθυνση Διεθνών Σχέσεων
2. α. Γενική Διεύθυνση Εισφορών
β. Γενική Διεύθυνση Ελέγχων
γ. Γενική Διεύθυνση Συντάξεων
δ. Γενική Διεύθυνση Παροχών και Υγείας
ε. Γενική Διεύθυνση Υπηρεσιών και Διαχείρισης Λειτουργίας
στ. Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών
ζ. Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης, Τεχνικών Υπηρεσιών και Στέγασης
η. Γενική Διεύθυνση Πληροφορικής και Επικοινωνιών
θ. Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης
ι. Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (ΚΕΑΟ).

Επίσης στον ΕΦΚΑ λειτουργούν:

- α. Γραφείο Νομικού Συμβούλου του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους (ΝΣΚ),
- β. Γραφείο Επιτρόπου Ελεγκτικού Συνεδρίου.

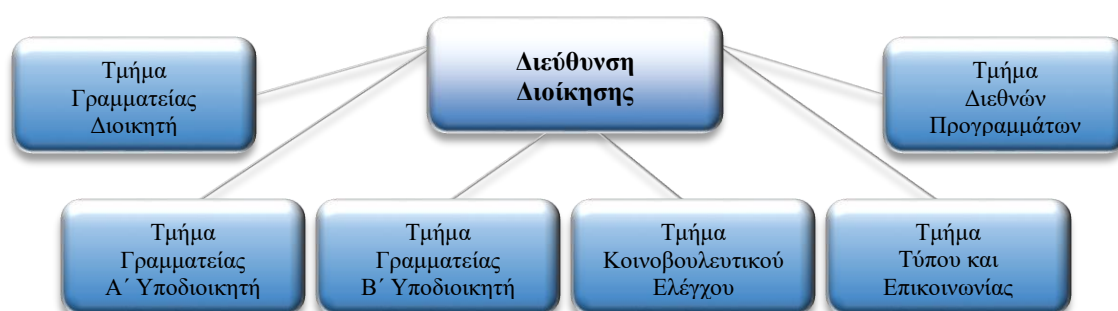
Στη συνέχεια αναφέρονται οι επιχειρησιακοί στόχοι και η οργανωτική δομή των Υπηρεσιών του ΕΦΚΑ.

Διεύθυνση Διοίκησης

Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Διοίκησης είναι:

- ▶ Να υποστηρίζει αποτελεσματικά και λειτουργικά τη Διοίκηση του ΕΦΚΑ και να φροντίζει για την ενημέρωση των Υπηρεσιών του ΕΦΚΑ.
- ▶ Να προβάλλει τη σημασία της Κοινωνικής Ασφάλισης και να εμπλουτίζει τη γνώση για την Κοινωνική Ασφάλιση μέσω διεθνών συνεργασιών.
- ▶ Να αντλεί πληροφορίες για αναπτυξιακά προγράμματα και να μεριμνά για τη συμμετοχή του ΕΦΚΑ σε αυτά.

Η διάρθρωση της Διεύθυνσης Διοίκησης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.1**.



Διάγραμμα 4.1: Διεύθυνση Διοίκησης

Διεύθυνση Νομικών Υποθέσεων

Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Νομικών Υποθέσεων είναι:

- ▶ Να υποστηρίζει νομικά το έργο και τις υπηρεσίες του ΕΦΚΑ και να διασφαλίζει για την ορθή ερμηνεία και εφαρμογή της εργατικής και ασφαλιστικής νομοθεσίας.
- ▶ Να επεξεργάζεται διοικητικά έγγραφα αρμοδιότητας του Διοικητή του ΕΦΚΑ.
- ▶ Να παρέχει κατευθύνσεις και να υποστηρίζει τις υπηρεσίες του ΕΦΚΑ, τόσο στο έργο της νομοπαρασκευαστικής διαδικασίας, όσο και στην αντιμετώπιση σύνθετων νομικών θεμάτων, καθώς και να εντοπίζει προβλήματα και να υποβάλλει προτάσεις για την επίλυσή τους.

Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.2**.



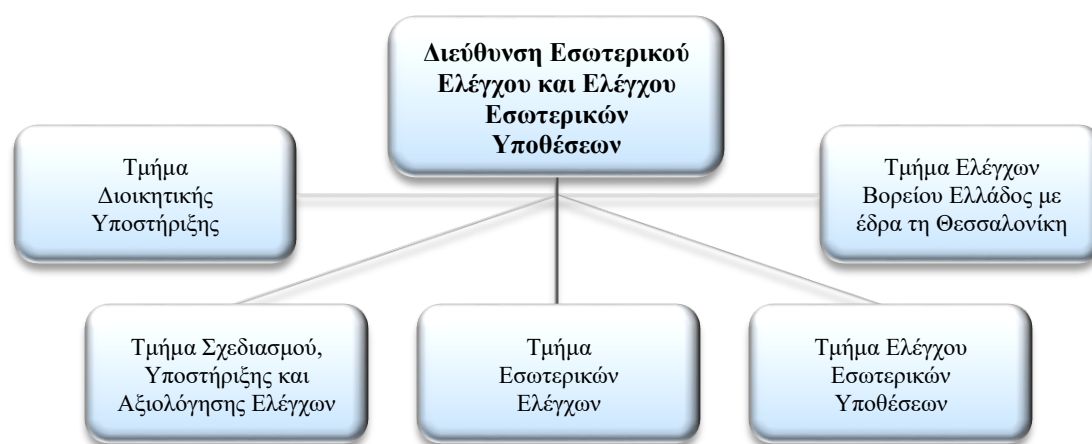
Διάγραμμα 4.2: Διεύθυνση Νομικών Υποθέσεων

Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και Ελέγχου Εσωτερικών Υποθέσεων

Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου και Ελέγχου Εσωτερικών Υποθέσεων είναι:

- ▶ Να φροντίσει για τη βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών του ΕΦΚΑ, μέσω του σχεδιασμού και της αξιολόγησης του έργου του εσωτερικού ελέγχου.
- ▶ Να διαμορφώσει τη μεθοδολογία και τα εργαλεία του εσωτερικού ελέγχου και να φροντίζει για τη διαρκή βελτίωση αυτών.
- ▶ Να καθοδηγεί τις υπηρεσίες του ΕΦΚΑ, ώστε να χρησιμοποιούν και να ενσωματώνουν στις λειτουργίες και στις διαδικασίες τους κατάλληλους μηχανισμούς ενδογενούς ελέγχου.
- ▶ Να διερευνά και να αντιμετωπίζει άμεσα και αποτελεσματικά υποθέσεις διαφθοράς, καθώς και να μεριμνά και να διασφαλίζει τη νομιμότητα εκ μέρους των υπαλλήλων του ΕΦΚΑ.
- ▶ Να υποστηρίζει τον Διοικητή και τους Υποδιοικητές στον έλεγχο και στην αντιμετώπιση εσωτερικών υποθέσεων που πλήττουν το δημόσιο συμφέρον.

Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.3**.



Διάγραμμα 4.3: Δ/ση Εσωτερικού Ελέγχου & Ελέγχου Εσωτερικών Υποθέσεων

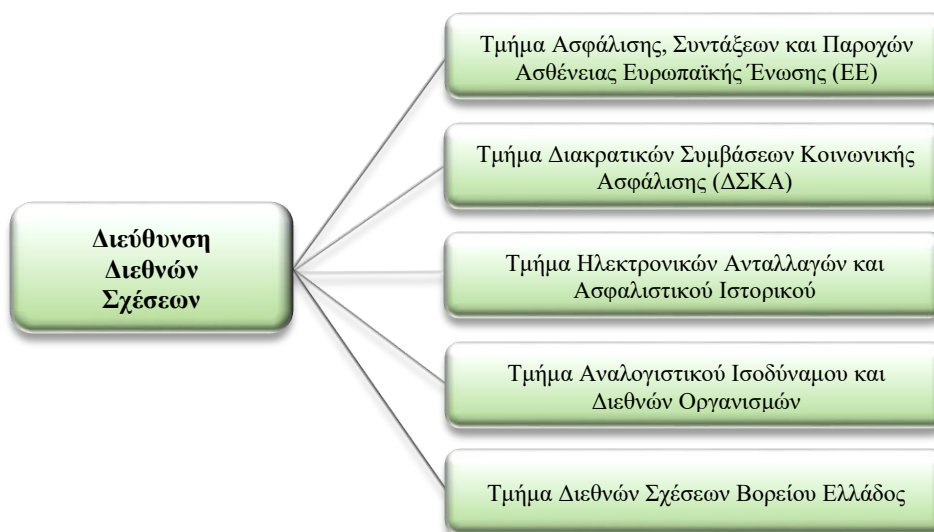
Διεύθυνση Διεθνών Σχέσεων

Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Διεθνών Σχέσεων είναι:

- ▶ Να παρακολουθεί και να συντονίζει την εθνική νομοθεσία με τους Κανονισμούς και τις Οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) και τις Διακρατικές Συμβάσεις Κοινωνικής Ασφάλισης (ΔΣΚΑ).

- ▶ Να σχεδιάζει δράσεις και να λαμβάνει τα αναγκαία μέτρα σχετικά με ζητήματα της διακρατικής κοινωνικής ασφάλισης, καθώς και να διασφαλίζει την επικοινωνία του ΕΦΚΑ με την ΕΕ, με τις χώρες με τις οποίες η Ελλάδα έχει συνάψει ΔΣΚΑ και με Διεθνείς Οργανισμούς για θέματα κοινωνικής ασφάλισης.
- ▶ Να φροντίζει για τη διάχυση των αρχών, των πολιτικών και των κανονιστικών κειμένων των Διεθνών Οργανισμών, της ΕΕ και των ΔΣΚΑ σε εθνικό επίπεδο καθώς και να τεκμηριώνει επιστημονικά και να προωθεί τις θέσεις του Φορέα στους ως άνω Οργανισμούς.

Η διάρθρωση της Διεύθυνση απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.4**.



Διάγραμμα 4.4: Διεύθυνση Διεθνών Σχέσεων

Γενική Διεύθυνση Εισφορών

Στρατηγικός σκοπός της Γενικής Διεύθυνσης Εισφορών είναι ο σχεδιασμός, η προώθηση, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση πολιτικών στους τομείς της ορθής εφαρμογής της νομοθεσίας ως προς την ασφάλιση και την είσπραξη των εισφορών ασφάλισης.



Διάγραμμα 4.5: Γενική Διεύθυνση Εισφορών

1. Διεύθυνση Ασφάλισης

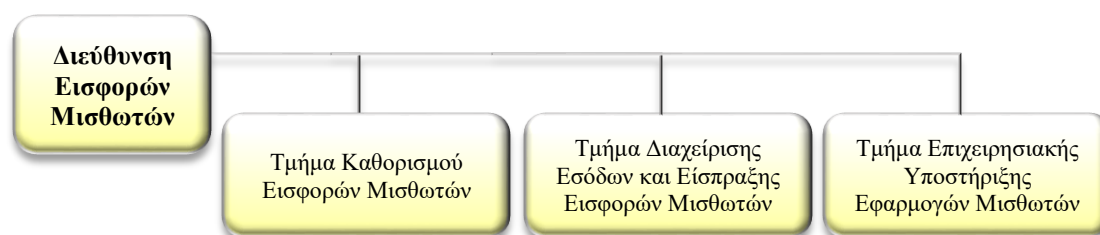
Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Ασφάλισης είναι η εποπτεία για την εφαρμογή της πολιτικής και της νομοθεσίας κύριας ασφάλισης, ο σχεδιασμός δράσεων και η λήψη των αναγκαίων μέτρων σχετικά με ζητήματα ασφάλισης, καθώς και η επίλυση αμφισβητήσεων σε θέματα υπαγωγής στην ασφάλιση. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.6**.



Διάγραμμα 4.6: Διεύθυνση Ασφάλισης

2. Διεύθυνση Εισφορών Μισθωτών

Ο επιχειρησιακός στόχος της Διεύθυνσης Εισφορών Μισθωτών είναι ο σχεδιασμός δράσεων και η λήψη των αναγκαίων μέτρων σχετικά με ζητήματα καθορισμού και είσπραξης ασφαλιστικών εισφορών Μισθωτών. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.7**.



Διάγραμμα 4.7: Διεύθυνση Εισφορών Μισθωτών

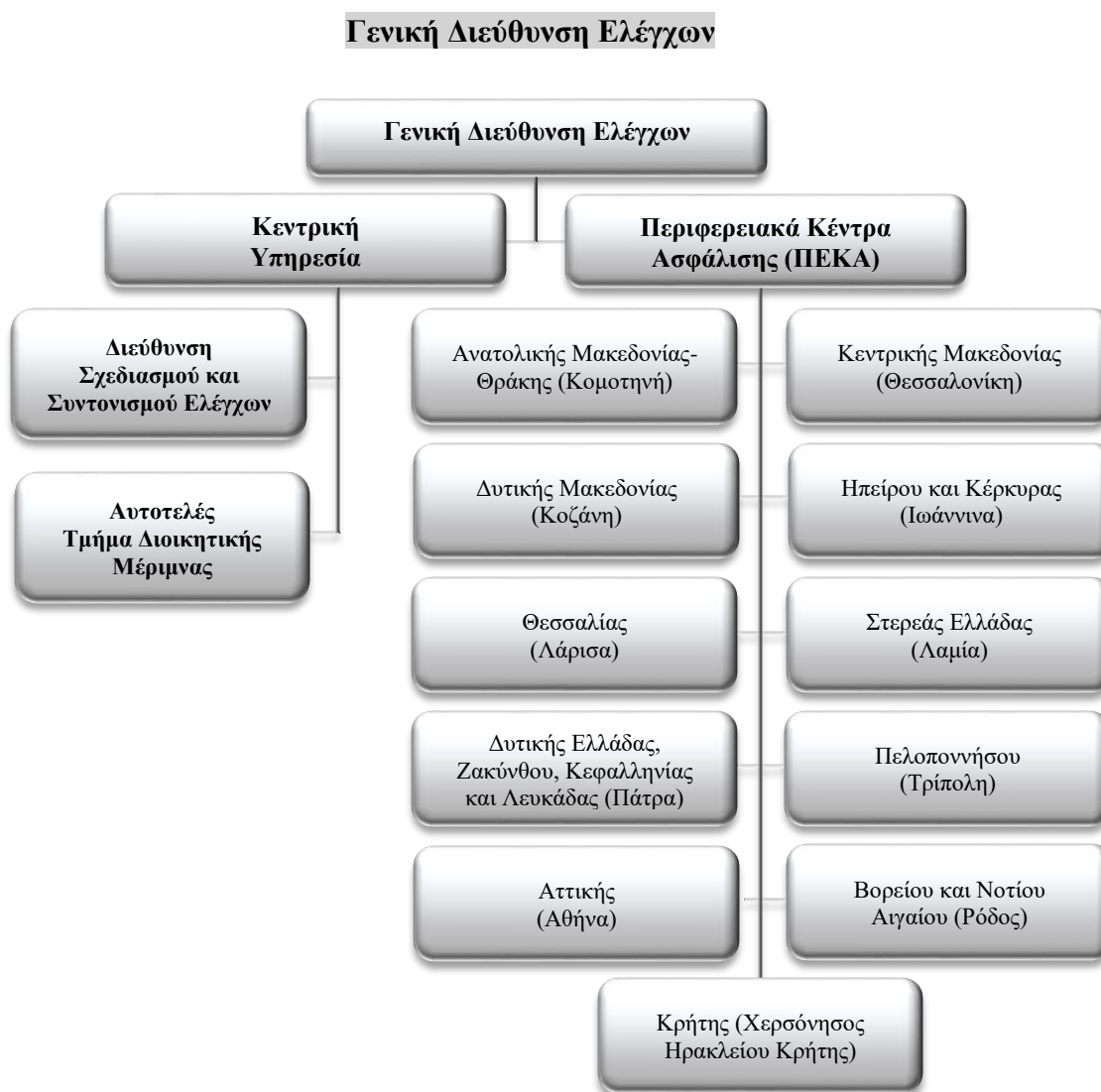
3. Διεύθυνση Εισφορών Μη Μισθωτών

Ο επιχειρησιακός στόχος της Διεύθυνσης Εισφορών Μη Μισθωτών είναι ο σχεδιασμός δράσεων και η λήψη των αναγκαίων μέτρων σχετικά με ζητήματα

προσδιορισμού και είσπραξης ασφαλιστικών εισφορών Μη Μισθωτών. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.8**.



Διάγραμμα 4.8: Διεύθυνση Εισφορών Μη Μισθωτών

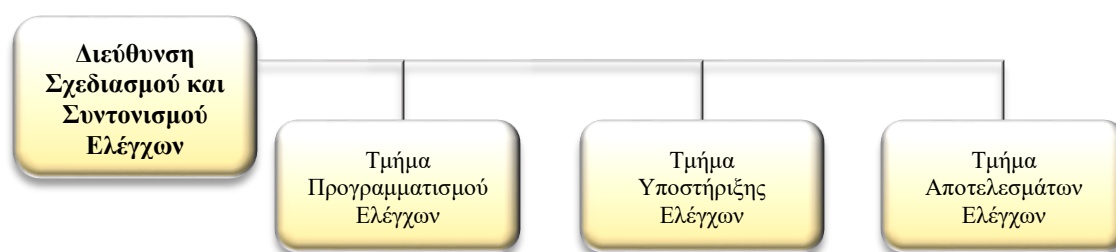


Διάγραμμα 4.9: Γενική Διεύθυνση Ελέγχων

Στρατηγικός σκοπός της Γενικής Διεύθυνσης Ελέγχων είναι ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ελέγχων για την ορθή εφαρμογή της ασφαλιστικής νομοθεσίας, την

εξάλειψη φαινομένων εισφοροδιαφυγής και εισφοροαποφυγής και τη δημιουργία κλίματος συμμόρφωσης.

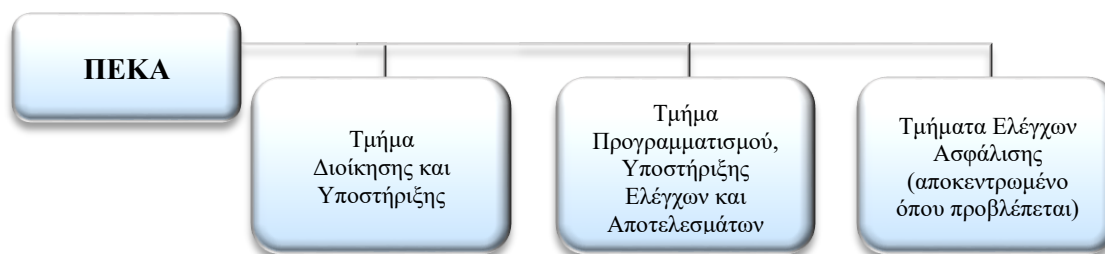
1. Διεύθυνση Σχεδιασμού και Συντονισμού Ελέγχων. Ο επιχειρησιακός στόχος της Διεύθυνσης Σχεδιασμού και Συντονισμού Ελέγχων είναι ο συντονισμός και η υποβοήθηση του έργου των Περιφερειακών Ελεγκτικών Κέντρων για την πραγματοποίηση ουσιαστικών, επιτόπιων, τακτικών, εκτάκτων και ειδικών ελέγχων σχετικών με την εφαρμογή της νομοθεσίας ασφάλισης και την είσπραξη των εισφορών, και ο σχεδιασμός των σχετικών δράσεων. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.10**.



Διάγραμμα 4.10: Διεύθυνση Σχεδιασμού και Συντονισμού Ελέγχων

Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης (ΠΕΚΑ)

Οι επιχειρησιακοί στόχοι των ΠΕΚΑ αφορούν στην πραγματοποίηση ουσιαστικών, επιτόπιων, τακτικών, εκτάκτων και ειδικών ελέγχων για την εφαρμογή της ασφαλιστικής νομοθεσίας και στον καταλογισμό των αναλογουσών ασφαλιστικών εισφορών και λοιπών επιβαρύνσεων σε βάρος ασφαλισμένων, εργοδοτών και επιχειρήσεων. Τα ΠΕΚΑ λειτουργούν σε επίπεδο Διεύθυνσης και συγκροτούνται από τα τμήματα, τα οποία απεικονίζονται στο **Διάγραμμα 4.11**.

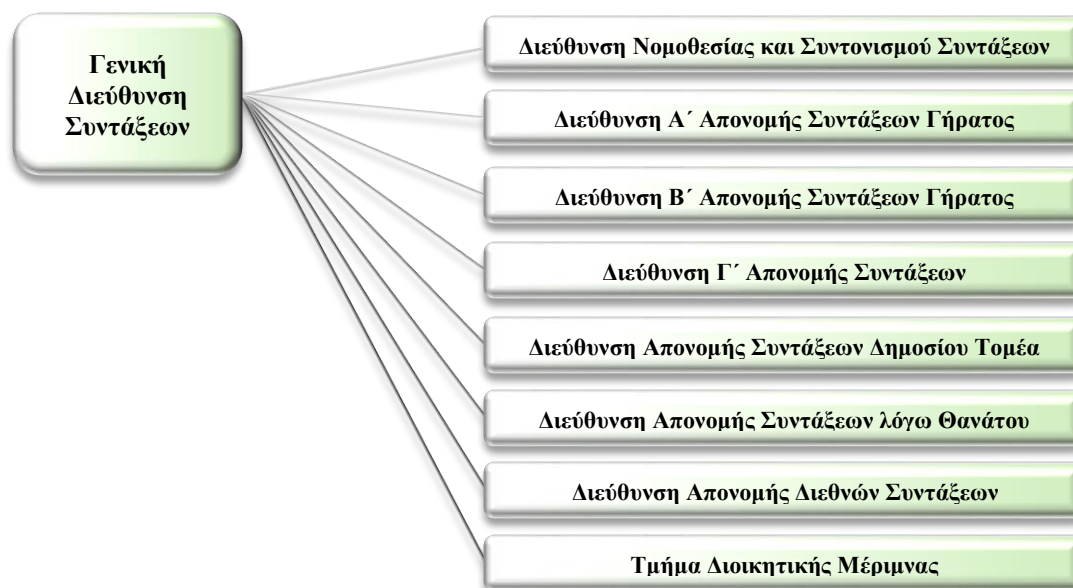


Διάγραμμα 4.11: ΠΕΚΑ

Γενική Διεύθυνση Συντάξεων

Στρατηγικός σκοπός της Γενικής Διεύθυνσης Συντάξεων είναι:

- ❁ Ο σχεδιασμός της πολιτικής των συντάξεων γήρατος και των συντάξεων λόγω θανάτου με γνώμονα τη βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος και την κοινωνική ευημερία καθώς και η αποτελεσματική υλοποίηση της πολιτικής στα πλαίσια των εκάστοτε δημοσιονομικών συνθηκών.
- ❁ Η ορθή εφαρμογή της ασφαλιστικής νομοθεσίας στην απονομή συντάξεων γήρατος και συντάξεων λόγω θανάτου.
- ❁ Η συνεχής βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών απονομής των συντάξεων γήρατος και των συντάξεων λόγω θανάτου, με στόχο την αποτελεσματική εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων μέσα από την έγκαιρη διεκπεραίωση των αιτημάτων τους.
- ❁ Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή αποτελεσματικών διαδικασιών απονομής των συντάξεων με στόχο την πρόληψη της απάτης, της διαφθοράς και των σφαλμάτων.



Διάγραμμα 4.12: Γενική Διεύθυνση Συντάξεων

1. Διεύθυνση Νομοθεσίας και Συντονισμού Συντάξεων

Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης είναι να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα θέματα που αφορούν στις συντάξεις γήρατος και στις συντάξεις λόγω θανάτου, καθώς και να φροντίζει για την ορθή εφαρμογή της νομοθεσίας που

αφορά στην απονομή των συντάξεων γήρατος και των συντάξεων λόγω θανάτου. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.13**.

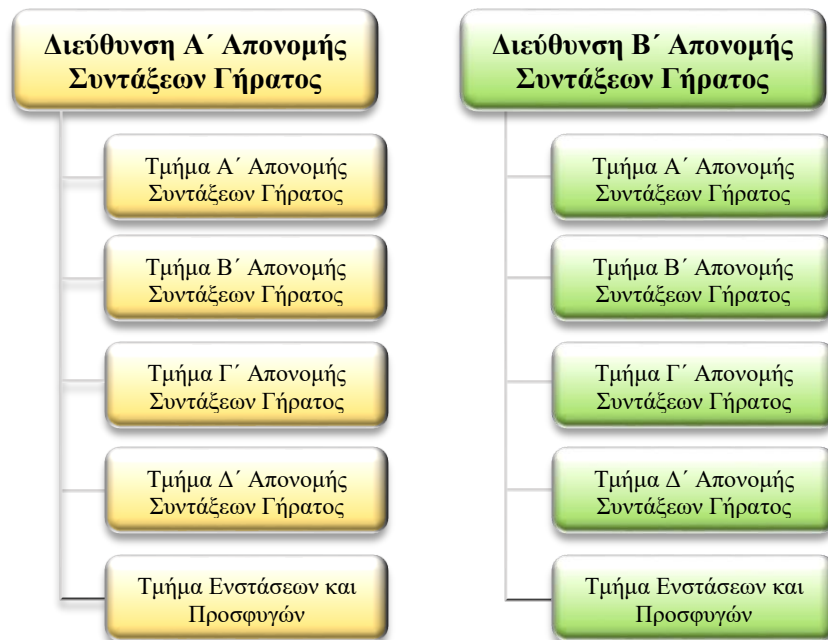


Διάγραμμα 4.13: Διεύθυνση Νομοθεσίας & Συντονισμού Συντάξεων

2. Διεύθυνση Α΄ Απονομής Συντάξεων Γήρατος &

3. Διεύθυνση Β΄ Απονομής Συντάξεων Γήρατος

Ο επιχειρησιακός στόχος των Διευθύνσεων Απονομής Συντάξεων Γήρατος είναι η ορθή εφαρμογή της νομοθεσίας κατά την απονομή των συντάξεων γήρατος, η απονομή των συντάξεων αυτών και η επιτάχυνση της διαδικασίας έκδοσής τους. Η διάρθρωση των Διευθύνσεων απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.14**.



Διάγραμμα 4.14: Διευθύνσεις Α΄ και Β΄ Απονομής Συντάξεων Γήρατος

4. Διεύθυνση Γ' Απονομής Συντάξεων

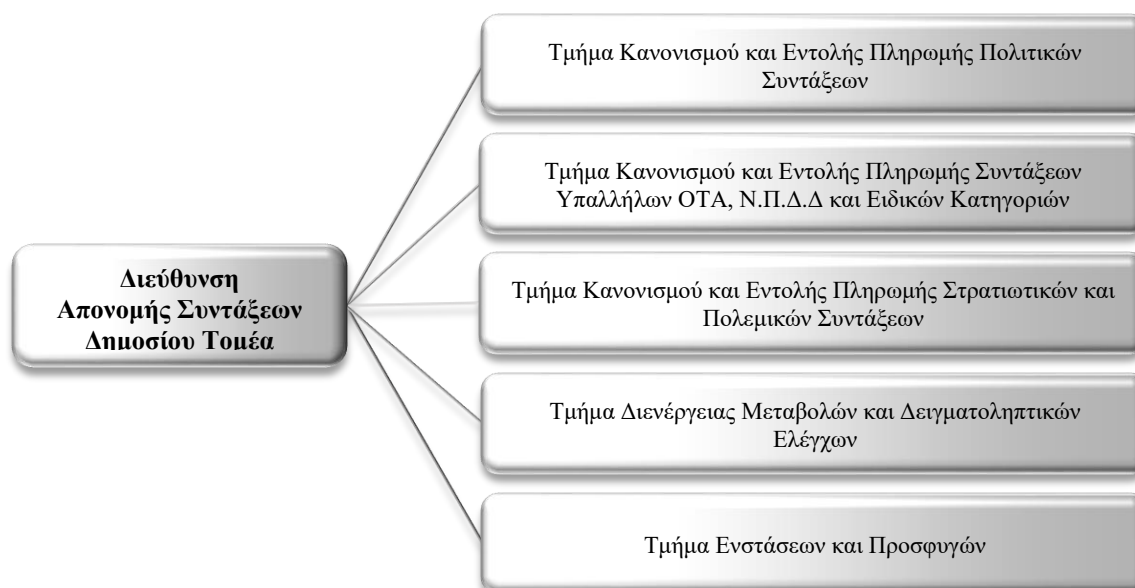
Ο επιχειρησιακός στόχος της Διεύθυνσης Γ' Απονομής Συντάξεων είναι η ορθή εφαρμογή της νομοθεσίας κατά την απονομή των συντάξεων γήρατος, των συντάξεων λόγω θανάτου και των διακρατικών συντάξεων, η απονομή των συντάξεων αυτών και η επιτάχυνση της διαδικασίας έκδοσής τους. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.15**.



Διάγραμμα 4.15: Διεύθυνση Γ' Απονομής Συντάξεων

5. Διεύθυνση Απονομής Συντάξεων Δημοσίου Τομέα

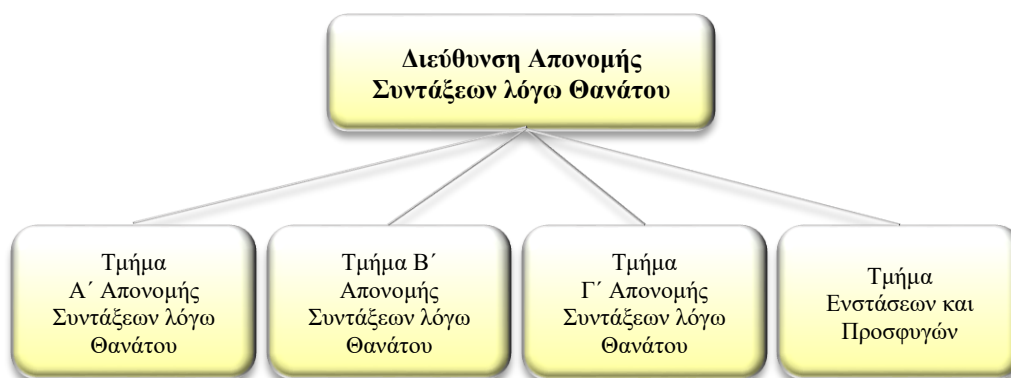
Ο επιχειρησιακός στόχος της Διεύθυνσης Απονομής Συντάξεων Δημοσίου Τομέα είναι η ορθή εφαρμογή της νομοθεσίας κατά την απονομή των συντάξεων του Δημοσίου Τομέα, η απονομή των συντάξεων αυτών και η επιτάχυνση της διαδικασίας έκδοσής τους. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.16**.



Διάγραμμα 4.16: Διεύθυνση Απονομής Συντάξεων Δημοσίου Τομέα

6. Διεύθυνση Απονομής Συντάξεων λόγω Θανάτου

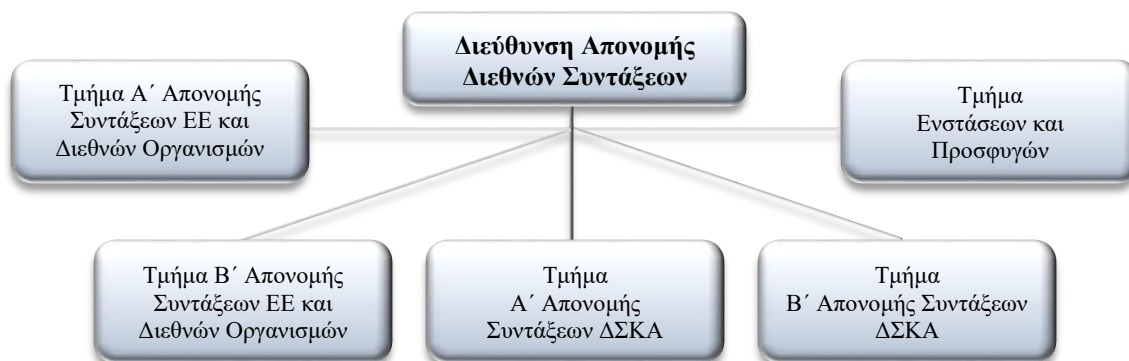
Ο επιχειρησιακός στόχος της Διεύθυνσης Απονομής Συντάξεων λόγω Θανάτου είναι η ορθή εφαρμογή της νομοθεσίας κατά την απονομή των συντάξεων λόγω θανάτου, η απονομή των συντάξεων αυτών και η επιτάχυνση της διαδικασίας έκδοσής τους. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.17**.



Διάγραμμα 4.17: Διεύθυνση Απονομής Συντάξεων λόγω θανάτου

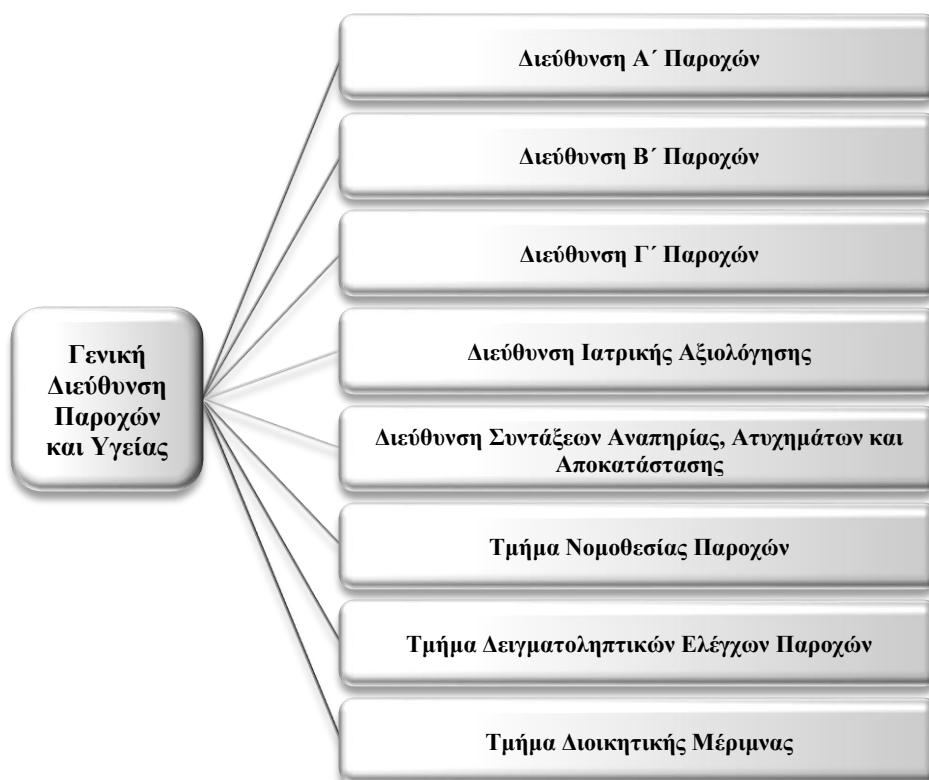
7. Διεύθυνση Απονομής Διεθνών Συντάξεων

Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Απονομής Διεθνών Συντάξεων είναι η αποτελεσματική διαχείριση των θεμάτων που αφορούν στις συντάξεις λόγω γήρατος και λόγω θανάτου των κατοίκων χωρών της ΕΕ, ΕΟΧ, Ελβετίας, των υπαλλήλων των Υπηρεσιών και Οργάνων της ΕΕ, των υπαλλήλων των συντονισμένων Διεθνών Οργανισμών και των κατοίκων χωρών με τις οποίες η Ελλάδα έχει συνάψει ΔΣΚΑ. Επιπροσθέτως, η ορθή εφαρμογή της νομοθεσίας κατά την απονομή των εν λόγω συντάξεων, η απονομή τους και η επιτάχυνση της διαδικασίας έκδοσής τους. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.18**.



Διάγραμμα 4.18: Διεύθυνση Απονομής Διεθνών Συντάξεων

Γενική Διεύθυνση Παροχών και Υγείας



Διάγραμμα 4.19: Γενική Διεύθυνση Παροχών και Υγείας

Στρατηγικός σκοπός της Γενικής Διεύθυνσης Παροχών και Υγείας είναι:

- ❁ Ο σχεδιασμός της πολιτικής των παροχών σε χρήμα, των συντάξεων αναπηρίας και των συντάξεων λόγω ατυχημάτων με γνώμονα τη βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος και την κοινωνική ευημερία καθώς και η αποτελεσματική υλοποίηση της πολιτικής στα πλαίσια των εκάστοτε δημοσιονομικών συνθηκών.
- ❁ Η ορθή εφαρμογή της νομοθεσίας των παροχών σε χρήμα, των συντάξεων αναπηρίας και των συντάξεων λόγω ατυχημάτων.
- ❁ Η συνεχής βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών απονομής των παροχών σε χρήμα, των συντάξεων αναπηρίας και των συντάξεων λόγω ατυχημάτων, με στόχο την αποτελεσματική εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων μέσα από την έγκαιρη διεκπεραίωση των αιτημάτων τους.
- ❁ Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή αποτελεσματικών διαδικασιών απονομής των παροχών σε χρήμα, των συντάξεων αναπηρίας και των συντάξεων λόγω ατυχημάτων με στόχο την πρόληψη της απάτης, της διαφθοράς και των σφαλμάτων.

1. Διεύθυνση Α΄ Παροχών

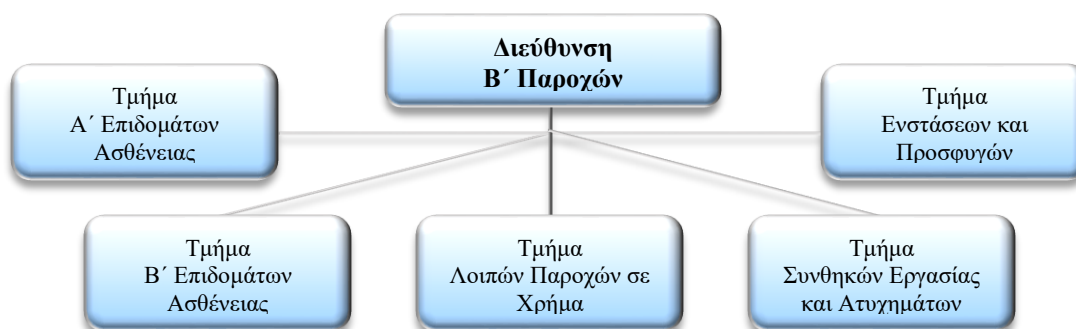
Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Α΄ Παροχών είναι η ορθή εφαρμογή της νομοθεσίας κατά τον υπολογισμό, την απονομή και την καταβολή των επιδομάτων μητρότητας, των εξόδων κηδείας, καθώς και η επιτάχυνση της διαδικασίας έκδοσης των σχετικών αποφάσεων. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.20**.



Διάγραμμα 4.20: Διεύθυνση Α΄ Παροχών

2. Διεύθυνση Β΄ Παροχών

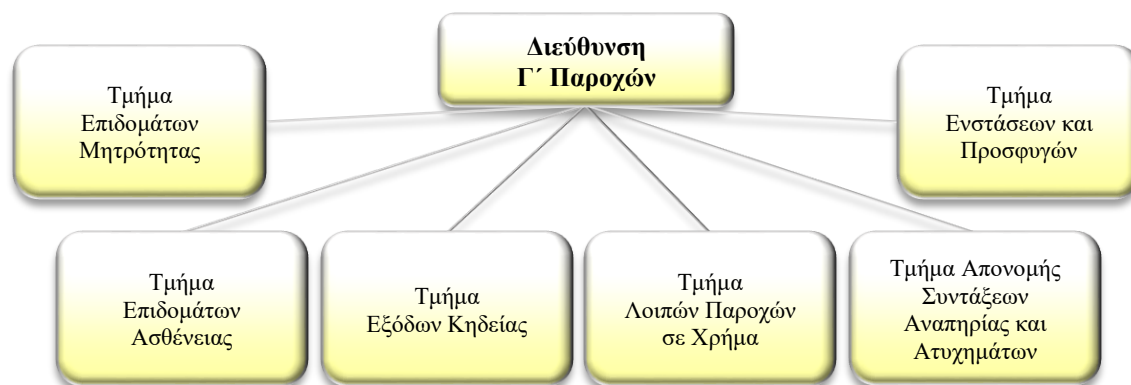
Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Β΄ Παροχών είναι η ορθή εφαρμογή της νομοθεσίας κατά τον υπολογισμό, την απονομή και την καταβολή των επιδομάτων ασθένειας και των λοιπών παροχών σε χρήμα (προσυνταξιοδοτικές παροχές, έξοδα παιδικών σταθμών, έξοδα κατασκηνώσεων, επιδόματα ανεργίας, δώρα εφημεριδοπωλών, κ.λπ.) καθώς και η επιτάχυνση της διαδικασίας έκδοσης των σχετικών αποφάσεων. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.21**.



Διάγραμμα 4.21: Διεύθυνση Β΄ Παροχών

3. Διεύθυνση Γ΄ Παροχών

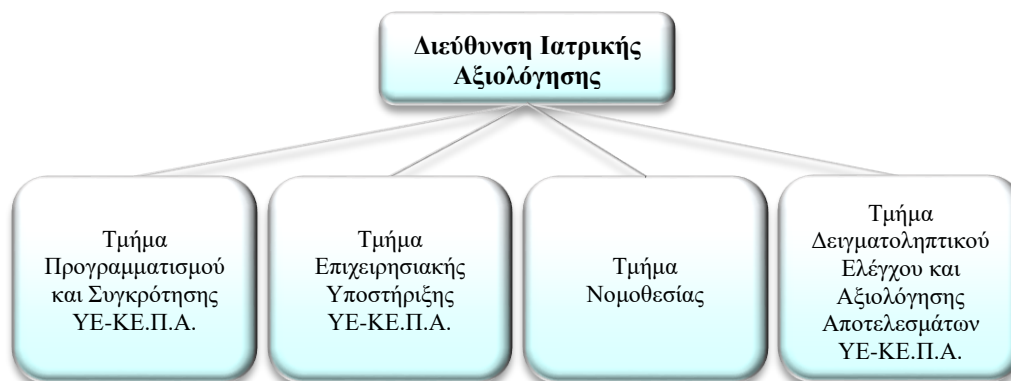
Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Γ΄ Παροχών είναι η ορθή εφαρμογή της νομοθεσίας κατά τον υπολογισμό, την απονομή και την καταβολή συντάξεων αναπηρίας και ατυχημάτων, επιδομάτων και λοιπών παροχών σε χρήμα (έξοδα παιδικών σταθμών, έξοδα κατασκηνώσεων, επιδόματα ανεργίας, κ.λπ.) καθώς και η επιτάχυνση της διαδικασίας έκδοσης των σχετικών αποφάσεων. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.22**.



Διάγραμμα 4.22: Διεύθυνση Γ΄ Παροχών

4. Διεύθυνση Ιατρικής Αξιολόγησης

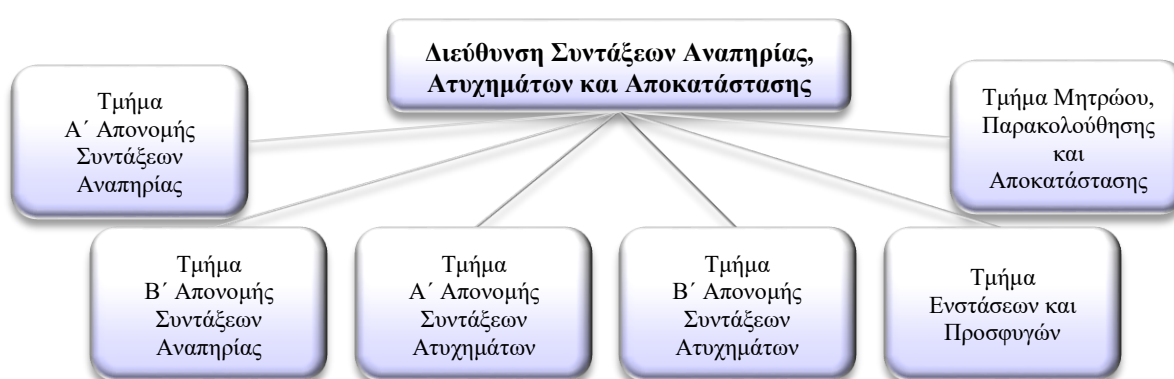
Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Ιατρικής Αξιολόγησης είναι η εφαρμογή της νομοθεσίας για την πιστοποίηση της αναπηρίας και τον κανονισμό λειτουργίας των Υγειονομικών Επιτροπών (ΥΕ) - Κέντρων Πιστοποίησης Αναπηρίας (ΚΕ.Π.Α.), η σύσταση και η λειτουργία των ΚΕ.Π.Α., η συγκρότηση και η μέριμνα για τη λειτουργία των ΥΕ-ΚΕ.Π.Α., καθώς και η μέριμνα για την έγκαιρη εξέταση από τις ΥΕ-ΚΕ.Π.Α των αιτούντων πιστοποίησης αναπηρίας και η έκδοση της Γνωστοποίησης Αποτελέσματος ανά εξεταζόμενο, στο βέλτιστο δυνατό χρόνο. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.23**.



Διάγραμμα 4.23: Διεύθυνση Ιατρικής Αξιολόγησης

5. Διεύθυνση Συντάξεων Αναπηρίας, Ατυχημάτων και Αποκατάστασης

Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης είναι να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα θέματα που αφορούν στις συντάξεις αναπηρίας και ατυχημάτων των κατοίκων της Ελλάδας καθώς και των χωρών μελών της ΕΕ, ΕΟΧ, Ελβετίας και των χωρών με τις οποίες η Ελλάδα έχει συνάψει ΔΣΚΑ και να εφαρμόζει ορθά τη νομοθεσία που αφορά στην απονομή συντάξεων αναπηρίας και ατυχημάτων των κατοίκων της Ελλάδας καθώς και των χωρών μελών της ΕΕ, ΕΟΧ, Ελβετίας και των χωρών με τις οποίες η Ελλάδα έχει συνάψει ΔΣΚΑ. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.24**.

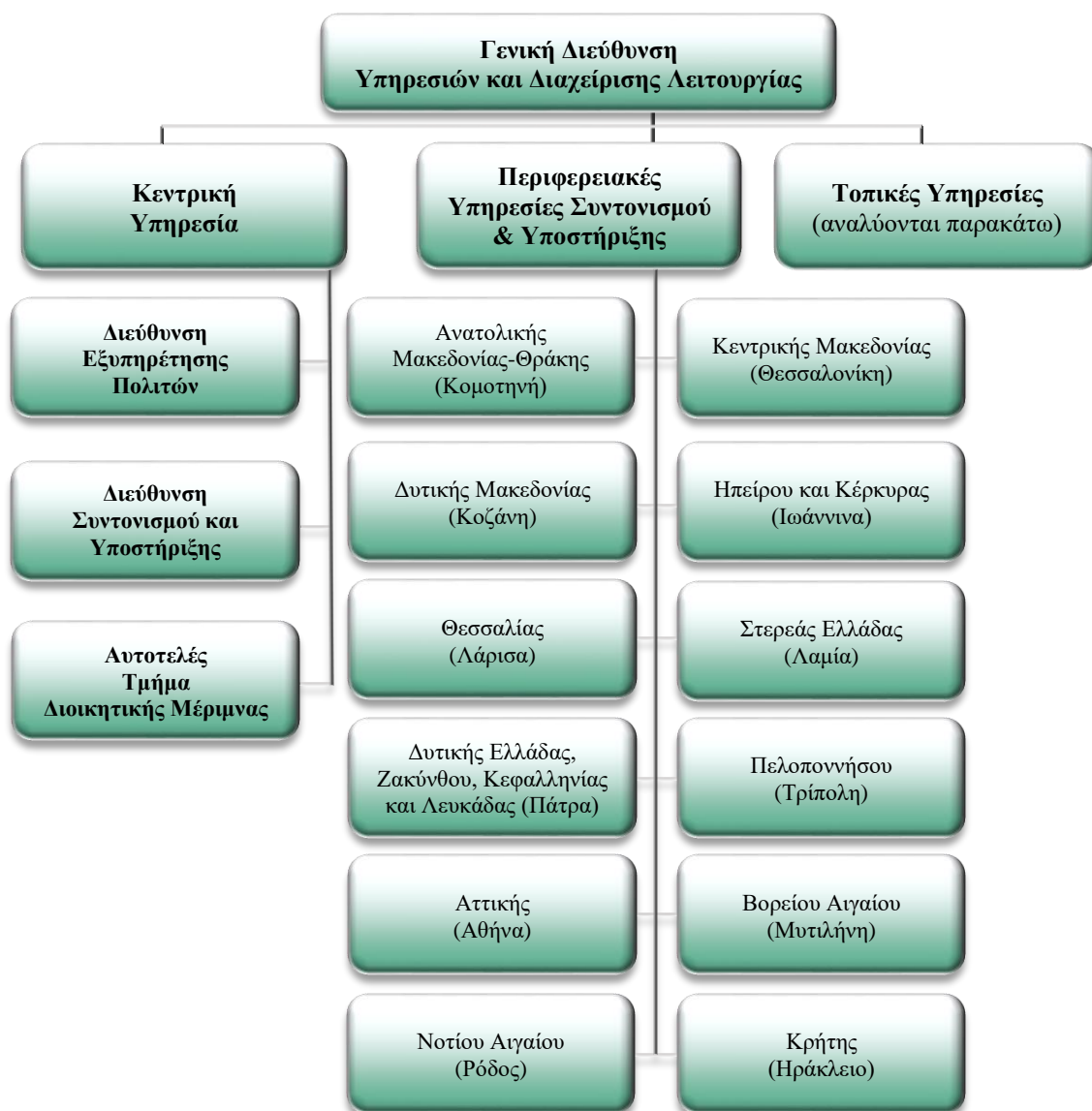


Διάγραμμα 4.24: Δ/ση Συντάξεων Αναπηρίας, Ατυχημάτων & Αποκατάστασης

Γενική Διεύθυνση Υπηρεσιών και Διαχείρισης Λειτουργίας

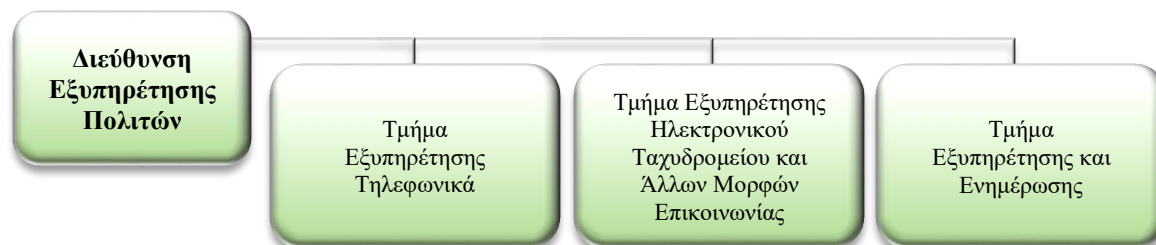
Στρατηγικός σκοπός της Γενικής Διεύθυνσης Υπηρεσιών και Διαχείρισης Λειτουργίας είναι:

- ❁ Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη σχεδίων ροής εργασιών και η υποστήριξη της λειτουργίας των Περιφερειακών και των Τοπικών υπηρεσιακών μονάδων του ΕΦΚΑ.
- ❁ Η προβολή και η προώθηση των υπηρεσιών που προσφέρει ο ΕΦΚΑ προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις καθώς και των ωφελειών που απορρέουν από τις υπηρεσίες αυτές.
- ❁ Η έγκυρη, έγκαιρη και αποτελεσματική ενημέρωση και εξυπηρέτηση των πολιτών.



Διάγραμμα 4.25: Γενική Διεύθυνση Υπηρεσιών & Διαχείρισης Λειτουργίας

1. Διεύθυνση Εξυπηρέτησης Πολιτών



Διάγραμμα 4.26: Διεύθυνση Εξυπηρέτησης Πολιτών

Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Εξυπηρέτησης Πολιτών είναι η άμεση ενημέρωση των πολιτών και η απάντηση στα ερωτήματα που αφορούν στην νομοθεσία της ασφάλισης, των συντάξεων και των παροχών, καθώς και η μαζική

ενημέρωση των ασφαλισμένων και των συνταξιούχων μέσω της χρήσης των σύγχρονων μορφών επικοινωνίας. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.26**.

2. Διεύθυνση Συντονισμού και Υποστήριξης Υπηρεσιών

Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Συντονισμού και Υποστήριξης Υπηρεσιών είναι να συντονίζει και να υποστηρίζει τη λειτουργία των Περιφερειακών και Τοπικών Υπηρεσιών του ΕΦΚΑ. Παράλληλα να προγραμματίζει, να σχεδιάζει και να παρακολουθεί την υλοποίηση των δράσεων ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης για τη Δημόσια Κοινωνική Ασφάλιση, καθώς και να προωθεί το έργο του ΕΦΚΑ. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.27**.



Διάγραμμα 4.27: Διεύθυνση Συντονισμού & Υποστήριξης Υπηρεσιών

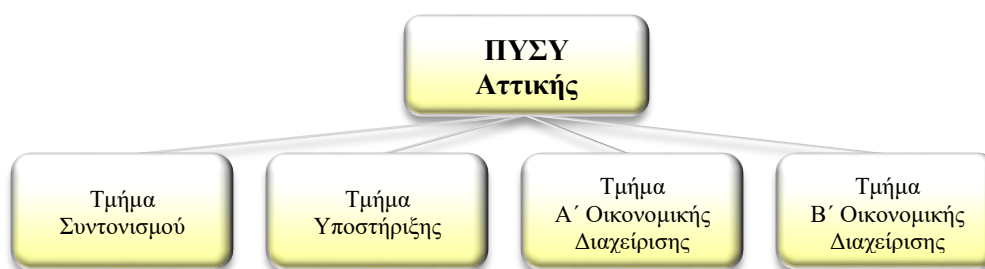
Περιφερειακές Υπηρεσίες Συντονισμού και Υποστήριξης (ΠΥΣΥ)

Ο επιχειρησιακός στόχος των ΠΥΣΥ είναι ο αποτελεσματικός συντονισμός και η υποστήριξη της παραγωγικής λειτουργίας των Τοπικών Υπηρεσιών του ΕΦΚΑ. Οι ΠΥΣΥ λειτουργούν σε επίπεδο Διεύθυνσης συγκροτούνται από τα ακόλουθα Τμήματα:



Διάγραμμα 4.28: ΠΥΣΥ

εκτός της ΠΥΣΥ Αττικής η οποία συγκροτείται από τα ακόλουθα Τμήματα:



Διάγραμμα 4.29: ΠΥΣΥ Αττικής

A. Τοπικές Υπηρεσίες (ΤΥ)

Οι Τοπικές Υπηρεσίες υπάγονται στην αντίστοιχη Περιφερειακή Υπηρεσία Συντονισμού και Υποστήριξης (ΠΥΣΥ) και λειτουργούν σε επίπεδο Διεύθυνσης. Τοπικές Διευθύνσεις που υπάγονται στην ΠΥΣΥ Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης:

Περιφερειακή Διεύθυνση	Έδρα
1. ΠΥΣΥ Ανατολικής Μακεδονίας-Θράκης	Κομοτηνή
1. Τοπική Διεύθυνση Ροδόπης	Κομοτηνή
2. Τοπική Διεύθυνση Δράμας	Δράμα
3. Τοπική Διεύθυνση Α΄ Έβρου	Αλεξανδρούπολη
4. Τοπική Διεύθυνση Β΄ Έβρου	Διδυμότειχο
Αποκεντρωμένο Τμήμα Κοινωνικής Ασφάλισης	Ορεστιάδα
5. Τοπική Διεύθυνση Καβάλας	Καβάλα
Αποκεντρωμένο Τμήμα Κοινωνικής Ασφάλισης Θάσου	Λιμένας Θάσου
6. Τοπική Διεύθυνση Ξάνθης	Ξάνθη

Πίνακας 4.1: ΠΥΣΥ Ανατολικής Μακεδονίας - Θράκης

Τοπικές Διευθύνσεις που υπάγονται στην ΠΥΣΥ Κεντρικής Μακεδονίας:

Περιφερειακή Διεύθυνση	Έδρα
2. ΠΥΣΥ Κεντρικής Μακεδονίας	Θεσσαλονίκη
1. Τοπική Διεύθυνση Α΄ Θεσσαλονίκης	Θεσσαλονίκη
2. Τοπική Διεύθυνση Β΄ Θεσσαλονίκης	Θεσσαλονίκη
3. Τοπική Διεύθυνση Γ΄ Θεσσαλονίκης	Θεσσαλονίκη
4. Τοπική Διεύθυνση Δ΄ Θεσσαλονίκης	Θεσσαλονίκη
5. Τοπική Διεύθυνση Ε΄ Θεσσαλονίκης	Θέρμη
6. Τοπική Διεύθυνση ΣΤ΄ Θεσσαλονίκης	Καλαμαριά
7. Τοπική Διεύθυνση Ζ΄ Θεσσαλονίκης	Σταυρούπολη
8. Τοπική Διεύθυνση Η΄ Θεσσαλονίκης	Εύοσμος
9. Τοπική Διεύθυνση Θ΄ Θεσσαλονίκης	Νεάπολη
10. Τοπική Διεύθυνση Ι΄ Θεσσαλονίκης	Ιωνία Θεσσαλονίκης
11. Τοπική Διεύθυνση Α΄ Ημαθίας	Βέροια
Αποκεντρωμένο Τμήμα Κοινωνικής Ασφάλισης	Νάουσα
12. Τοπική Διεύθυνση Β΄ Ημαθίας	Αλεξάνδρεια
13. Τοπική Διεύθυνση Κιλκίς	Κιλκίς
Αποκεντρωμένο Τμήμα Κοινωνικής Ασφάλισης	Αξιούπολη
14. Τοπική Διεύθυνση Α΄ Πέλλας	Έδεσσα
Αποκεντρωμένο Τμήμα Κοινωνικής Ασφάλισης	Αριδαία
15. Τοπική Διεύθυνση Β΄ Πέλλας	Γιαννιτσά
16. Τοπική Διεύθυνση Πιερίας	Κατερίνη
17. Τοπική Διεύθυνση Σερρών	Σέρρες
Αποκεντρωμένο Τμήμα Κοινωνικής Ασφάλισης	Νιγρίτα
Αποκεντρωμένο Τμήμα Κοινωνικής Ασφάλισης	Σιδηρόκαστρο
18. Τοπική Διεύθυνση Χαλκιδικής	Πολύγυρο
Αποκεντρωμένο Τμήμα Κοινωνικής Ασφάλισης	Νέα Μουδανιά

Πίνακας 4.2: ΠΥΣΥ Κεντρικής Μακεδονίας

Τοπικές Διευθύνσεις που υπάγονται στην ΠΥΣΥ Δυτικής Μακεδονίας:

Περιφερειακή Διεύθυνση	Έδρα
3. ΠΥΣΥ Δυτικής Μακεδονίας	Κοζάνη
1. Τοπική Διεύθυνση Α΄ Κοζάνης	Κοζάνη
2. Τοπική Διεύθυνση Β΄ Κοζάνης	Πτολεμαίδα
3. Τοπική Διεύθυνση Γρεβενών	Γρεβενά
4. Τοπική Διεύθυνση Καστοριάς	Καστοριά
5. Τοπική Διεύθυνση Φλώρινας	Φλώρινα

Πίνακας 4.3: ΠΥΣΥ Δυτικής Μακεδονίας

Τοπικές Διευθύνσεις που υπάγονται στην ΠΥΣΥ Ηπείρου και Κέρκυρας:

Περιφερειακή Διεύθυνση	Έδρα
4. ΠΥΣΥ Ηπείρου και Κέρκυρας	Ιωάννινα
1. Τοπική Διεύθυνση Α΄ Ιωαννίνων	Ιωάννινα
2. Τοπική Διεύθυνση Β΄ Ιωαννίνων	Ιωάννινα
3. Τοπική Διεύθυνση Άρτας	Άρτα
4. Τοπική Διεύθυνση Θεσπρωτίας	Ηγουμενίτσα
5. Τοπική Διεύθυνση Πρέβεζας	Πρέβεζα
6. Τοπική Διεύθυνση Κέρκυρας	Κέρκυρα

Πίνακας 4.4: ΠΥΣΥ Ηπείρου και Κέρκυρας

Τοπικές Διευθύνσεις που υπάγονται στην ΠΥΣΥ Θεσσαλίας:

Περιφερειακή Διεύθυνση	Έδρα
5. ΠΥΣΥ Θεσσαλίας	Λάρισα
1. Τοπική Διεύθυνση Α΄ Λάρισας	Λάρισα
2. Τοπική Διεύθυνση Β΄ Λάρισας	Λάρισα
3. Τοπική Διεύθυνση Καρδίτσας	Καρδίτσα
4. Τοπική Διεύθυνση Α΄ Μαγνησίας	Βόλος
5. Τοπική Διεύθυνση Β΄ Μαγνησίας	Βόλος
Αποκεντρωμένο Τμήμα Α΄ Κοινωνικής Ασφάλισης	Σκιάθος
Αποκεντρωμένο Τμήμα Β΄ Κοινωνικής Ασφάλισης	Σκόπελος
6. Τοπική Διεύθυνση Τρικάλων	Τρίκαλα

Πίνακας 4.5: ΠΥΣΥ Θεσσαλίας

Τοπικές Διευθύνσεις που υπάγονται στην ΠΥΣΥ Στερεάς Ελλάδας:

Περιφερειακή Διεύθυνση	Έδρα
6. ΠΥΣΥ Στερεάς Ελλάδας	Λαμία
1. Τοπική Διεύθυνση Α΄ Φθιώτιδας	Λαμία
2. Τοπική Διεύθυνση Β΄ Φθιώτιδας	Αταλάντη
3. Τοπική Διεύθυνση Α΄ Βοιωτίας	Λειβαδιά
4. Τοπική Διεύθυνση Β΄ Βοιωτίας	Θήβα
Αποκεντρωμένο Τμήμα Κοινωνικής Ασφάλισης	Οινόφυτα
5. Τοπική Διεύθυνση Α΄ Εύβοιας	Χαλκίδα
6. Τοπική Διεύθυνση Β΄ Εύβοιας	Ιστιαία
7. Τοπική Διεύθυνση Γ΄ Εύβοιας	Αλιβέρι
Αποκεντρωμένο Τμήμα Α΄ Κοινωνικής Ασφάλισης	Κύμη
Αποκεντρωμένο Τμήμα Β΄ Κοινωνικής Ασφάλισης	Κάρυστος
8. Τοπική Διεύθυνση Ευρυτανίας	Καρπενήσι
9. Τοπική Διεύθυνση Φωκίδας	Αμφισσα

Πίνακας 4.6: ΠΥΣΥ Στερεάς Ελλάδας

Τοπικές Διευθύνσεις που υπάγονται στην ΠΥΣΥ Δυτικής Ελλάδας, Ζακύνθου, Κεφαλληνίας και Λευκάδας:

Περιφερειακή Διεύθυνση	Έδρα
7. ΠΥΣΥ Δυτικής Ελλάδας, Ζακύνθου, Κεφαλληνίας & Λευκάδας	Πάτρα
1. Τοπική Διεύθυνση Α΄ Αχαΐας	Πάτρα
2. Τοπική Διεύθυνση Β΄ Αχαΐας	Πάτρα
3. Τοπική Διεύθυνση Γ΄ Αχαΐας	Αίγιο
4. Τοπική Διεύθυνση Α΄ Αιτωλοακαρνανίας	Μεσολόγγι
5. Τοπική Διεύθυνση Β΄ Αιτωλοακαρνανίας	Αγρίνιο
6. Τοπική Διεύθυνση Γ΄ Αιτωλοακαρνανίας	Ναύπακτος
7. Τοπική Διεύθυνση Α΄ Ηλείας	Πύργος
8. Τοπική Διεύθυνση Β΄ Ηλείας	Αμαλιάδα
9. Τοπική Διεύθυνση Ζακύνθου	Ζάκυνθος
10. Τοπική Διεύθυνση Κεφαλληνίας	Αργοστόλι
11. Τοπική Διεύθυνση Λευκάδας	Λευκάδα

Πίνακας 4.7: ΠΥΣΥ Δυτικής Ελλάδας, Ζακύνθου, Κεφαλληνίας και Λευκάδας

Τοπικές Διευθύνσεις που υπάγονται στην ΠΥΣΥ Πελοποννήσου:

Περιφερειακή Διεύθυνση	Έδρα
8. ΠΥΣΥ Πελοποννήσου	Τρίπολη
1. Τοπική Διεύθυνση Αρκαδίας	Τρίπολη
Αποκεντρωμένο Τμήμα Κοινωνικής Ασφάλισης	Μεγαλόπολη
2. Τοπική Διεύθυνση Αργολίδας	Ναύπλιο
Αποκεντρωμένο Τμήμα Α΄ Κοινωνικής Ασφάλισης	Άργος
Αποκεντρωμένο Τμήμα Β΄ Κοινωνικής Ασφάλισης	Κρανίδι
3. Τοπική Διεύθυνση Α΄ Κορινθίας	Κόρινθος
4. Τοπική Διεύθυνση Β΄ Κορινθίας	Κιάτο
5. Τοπική Διεύθυνση Λακωνίας	Σπάρτη
6. Τοπική Διεύθυνση Α΄ Μεσσηνίας	Καλαμάτα
7. Τοπική Διεύθυνση Β΄ Μεσσηνίας	Κυπαρισσία

Πίνακας 4.8: ΠΥΣΥ Πελοποννήσου

Τοπικές Διευθύνσεις που υπάγονται στην ΠΥΣΥ Αττικής:

Περιφερειακή Διεύθυνση	Έδρα
9. ΠΥΣΥ Αττικής	Αθήνα
ΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	
1. Τοπική Διεύθυνση Α΄ ΚΤ Αθήνας	Αθήνα
2. Τοπική Διεύθυνση Β΄ ΚΤ Αθήνας	Αθήνα
3. Τοπική Διεύθυνση Γ΄ ΚΤ Αθήνας	Αθήνα
4. Τοπική Διεύθυνση Δ΄ ΚΤ Αθήνας	Αθήνα
5. Τοπική Διεύθυνση Ε΄ ΚΤ Αθήνας	Αθήνα
6. Τοπική Διεύθυνση ΣΤ΄ ΚΤ Αθήνας	Νέα Φιλαδέλφεια
7. Τοπική Διεύθυνση Ζ΄ ΚΤ Αθήνας	Γαλάτσι
8. Τοπική Διεύθυνση Η΄ ΚΤ Αθήνας	Δάφνη
9. Τοπική Διεύθυνση Θ΄ ΚΤ Αθήνας	Ζωγράφου
10. Τοπική Διεύθυνση Ι΄ ΚΤ Αθήνας	Ηλιούπολη
ΒΟΡΕΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	
11. Τοπική Διεύθυνση Α΄ ΒΤ Αθήνας	Αγία Παρασκευή
12. Τοπική Διεύθυνση Β΄ ΒΤ Αθήνας	Χαλάνδρι
13. Τοπική Διεύθυνση Γ΄ ΒΤ Αθήνας	Κηφισιά
14. Τοπική Διεύθυνση Δ΄ ΒΤ Αθήνας	Αμαρούσιο
15. Τοπική Διεύθυνση Ε΄ ΒΤ Αθήνας	Νέα Ιωνία
ΔΥΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	
16. Τοπική Διεύθυνση Α΄ ΔΤ Αθήνας	Περιστέρι
17. Τοπική Διεύθυνση Β΄ ΔΤ Αθήνας	Αιγάλεω
18. Τοπική Διεύθυνση Γ΄ ΔΤ Αθήνας	Ίλιον
19. Τοπική Διεύθυνση Δ΄ ΔΤ Αθήνας	Πετρούπολη
ΝΟΤΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	
20. Τοπική Διεύθυνση Α΄ ΝΤ Αθήνας	Καλλιθέα
21. Τοπική Διεύθυνση Β΄ ΝΤ Αθήνας	Άγιος Δημήτριος
22. Τοπική Διεύθυνση Γ΄ ΝΤ Αθήνας	Γλυφάδα
23. Τοπική Διεύθυνση Δ΄ ΝΤ Αθήνας	Νέα Σμύρνη
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΑΤΤΙΚΗ	
24. Τοπική Διεύθυνση Α΄ Ανατολικής Αττικής	Αχαρνές
25. Τοπική Διεύθυνση Β΄ Ανατολικής Αττικής	Άγιος Στέφανος
26. Τοπική Διεύθυνση Γ΄ Ανατολικής Αττικής	Ραφήνα
Αποκεντρωμένο Τμήμα Κοινωνικής Ασφάλισης	Σπάτα
27. Τοπική Διεύθυνση Δ΄ Ανατολικής Αττικής	Κορωπί
28. Τοπική Διεύθυνση Ε΄ Ανατολικής Αττικής	Λαύριο
ΔΥΤΙΚΗ ΑΤΤΙΚΗ	
29. Τοπική Διεύθυνση Α΄ Δυτικής Αττικής	Ελευσίνα
Αποκεντρωμένο Τμήμα Κοινωνικής Ασφάλισης	Μέγαρα
30. Τοπική Διεύθυνση Β΄ Δυτικής Αττικής	Άνω Λιόσια
ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΑΙ ΝΗΣΩΝ	
31. Τοπική Διεύθυνση Α΄ Πειραιώς	Πειραιάς
32. Τοπική Διεύθυνση Β΄ Πειραιώς	Πειραιάς
Αποκεντρωμένο Τμήμα Κοινωνικής Ασφάλισης	Καμίνια
33. Τοπική Διεύθυνση Γ΄ Πειραιώς	Κερατσίνι
34. Τοπική Διεύθυνση Δ΄ Πειραιώς	Κορυδαλλός
35. Τοπική Διεύθυνση Ε΄ Πειραιώς	Άγιος Ιωάννης Ρέντης
36. Τοπική Διεύθυνση ΣΤ΄ Πειραιώς	Πέραμα

Πίνακας 4.9: ΠΥΣΥ Αττικής

Τοπικές Διευθύνσεις που υπάγονται στην ΠΥΣΥ Βορείου Αιγαίου:

Περιφερειακή Διεύθυνση	Έδρα
10. ΠΥΣΥ Βορείου Αιγαίου	Μυτιλήνη
1. Τοπική Διεύθυνση Λέσβου	Μυτιλήνη
Αποκεντρωμένο Τμήμα Κοινωνικής Ασφάλισης	Λήμιος (Μύρινα)
2. Τοπική Διεύθυνση Σάμου	Σάμος
Αποκεντρωμένο Τμήμα Κοινωνικής Ασφάλισης	Ικαρία (Άγιος Κήρυκος)
3. Τοπική Διεύθυνση Χίου	Χίος

Πίνακας 4.10: ΠΥΣΥ Βορείου Αιγαίου

Τοπικές Διευθύνσεις που υπάγονται στην ΠΥΣΥ Νοτίου Αιγαίου:

Περιφερειακή Διεύθυνση	Έδρα
11. ΠΥΣΥ Νοτίου Αιγαίου	Ρόδος
1. Τοπική Διεύθυνση Α΄ Κυκλάδων	Ερμούπολη Σύρου
Αποκεντρωμένο Τμήμα Α΄ Κοινωνικής Ασφάλισης	Μύκονος
Αποκεντρωμένο Τμήμα Β΄ Κοινωνικής Ασφάλισης	Τήνος
2. Τοπική Διεύθυνση Β΄ Κυκλάδων	Νάξος
Αποκεντρωμένο Τμήμα Κοινωνικής Ασφάλισης	Πάρος
3. Τοπική Διεύθυνση Γ΄ Κυκλάδων	Θήρα
4. Τοπική Διεύθυνση Α΄ Δωδεκανήσου	Ρόδος
5. Τοπική Διεύθυνση Β΄ Δωδεκανήσου	Κάλυμνος
Αποκεντρωμένο Τμήμα Κοινωνικής Ασφάλισης	Λέρος
6. Τοπική Διεύθυνση Γ΄ Δωδεκανήσου	Κως

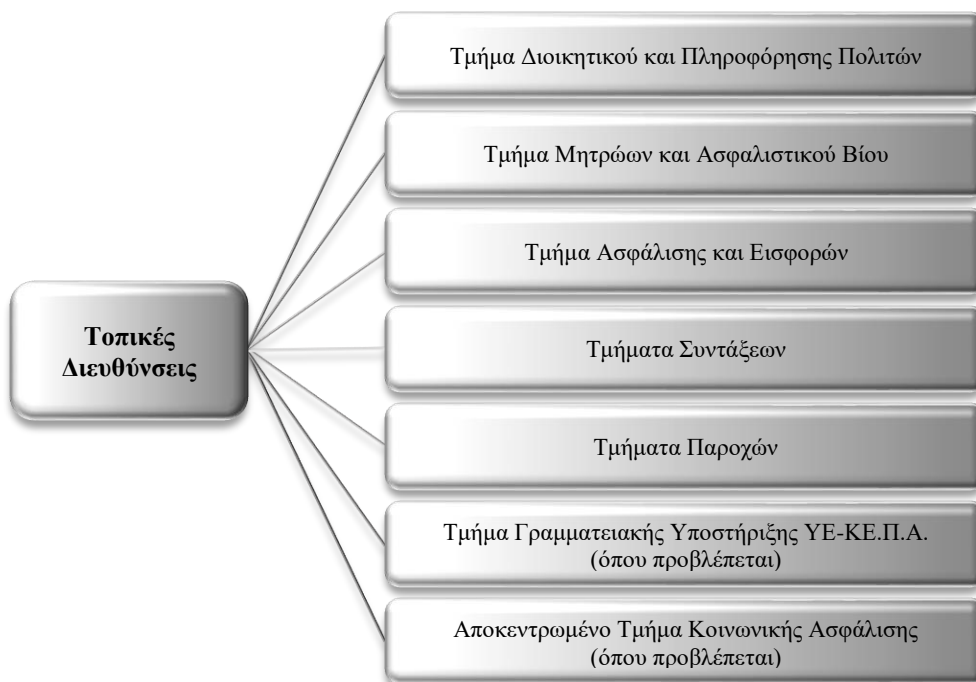
Πίνακας 4.11: ΠΥΣΥ Νοτίου Αιγαίου

Τοπικές Διευθύνσεις του ΕΦΚΑ που υπάγονται στην ΠΥΣΥ Κρήτης:

Περιφερειακή Διεύθυνση	Έδρα
12. ΠΥΣΥ Κρήτης	Ηράκλειο
1. Τοπική Διεύθυνση Α΄ Ηρακλείου	Ηράκλειο
2. Τοπική Διεύθυνση Β΄ Ηρακλείου	Ηράκλειο
3. Τοπική Διεύθυνση Γ΄ Ηρακλείου	Ηράκλειο
4. Τοπική Διεύθυνση Λασιθίου	Άγιος Νικόλαος
Αποκεντρωμένο Τμήμα Α΄ Κοινωνικής Ασφάλισης	Ιεράπετρα
Αποκεντρωμένο Τμήμα Β΄ Κοινωνικής Ασφάλισης	Σητεία
5. Τοπική Διεύθυνση Ρεθύμνης	Ρέθυμνο
6. Τοπική Διεύθυνση Χανίων	Χανιά

Πίνακας 4.12: ΠΥΣΥ Κρήτης

Οι Τοπικές Διευθύνσεις συγκροτούνται από τα ακόλουθα Τμήματα:

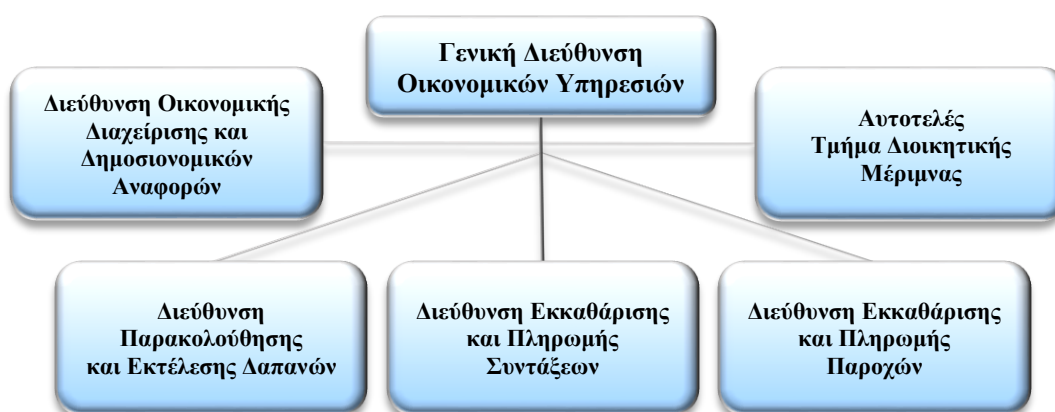


Διάγραμμα 4.30: Τοπικές Υπηρεσίες

Γραφεία Κοινωνικής Ασφάλισης

Τα Γραφεία Κοινωνικής Ασφάλισης συνιστώνται με απόφαση του Διοικητή του ΕΦΚΑ και υπάγονται στην κατά χωρική αρμοδιότητα Τοπική Διεύθυνση.

Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών



Διάγραμμα 4.31: Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών

Στρατηγικός σκοπός της Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών είναι:

- ✿ Η εφαρμογή των αρχών της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης και ευθύνης κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της οικονομικής στρατηγικής του ΕΦΚΑ, όπως

αυτή αποτυπώνεται στο εκάστοτε ισχύον Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής (ΜΠΔΣ) και στον ετήσιο Προϋπολογισμό του ΕΦΚΑ.

- ❁ Ο αποτελεσματικός συντονισμός, η καθοδήγηση και η εποπτεία όλων των υπηρεσιών του ΕΦΚΑ, σχετικά με την ορθή και ενιαία οικονομική λειτουργία και διαχείριση.
- ❁ Η αποτελεσματική διαχείριση των διαδικασιών πληρωμής των υποχρεώσεων του ΕΦΚΑ και η διασφάλιση της νομιμότητας και κανονικότητας των δαπανών του ΕΦΚΑ.
- ❁ Η ορθολογική αξιοποίηση των πόρων και της κινητής περιουσίας του Φορέα βάσει των γενικών αρχών και κανόνων της δημοσιονομικής διαχείρισης.

1. Διεύθυνση Οικονομικής Διαχείρισης και Δημοσιονομικών Αναφορών



Διάγραμμα 4.32: Δ/ση Οικονομικής Διαχείρισης & Δημοσιονομικών Αναφορών

Ο επιχειρησιακός στόχος της Διεύθυνσης Οικονομικής Διαχείρισης και Δημοσιονομικών Αναφορών είναι η αποτελεσματική διαχείριση και συντονισμός των ενεργειών που αφορούν:

- ▶ Στην κατάρτιση, αναθεώρηση και υλοποίηση του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής (ΜΠΔΣ).
- ▶ Στην κατάρτιση, εκτέλεση και παρακολούθηση του Προϋπολογισμού του ΕΦΚΑ.
- ▶ Στην είσπραξη των εσόδων και στην πληρωμή των παροχών και δαπανών του Φορέα, στην αποτύπωση των οικονομικών πράξεων και στην κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων, εκθέσεων και αναφορών.
- ▶ Στην τήρηση του Μητρώου Δεσμεύσεων.

Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.32**.

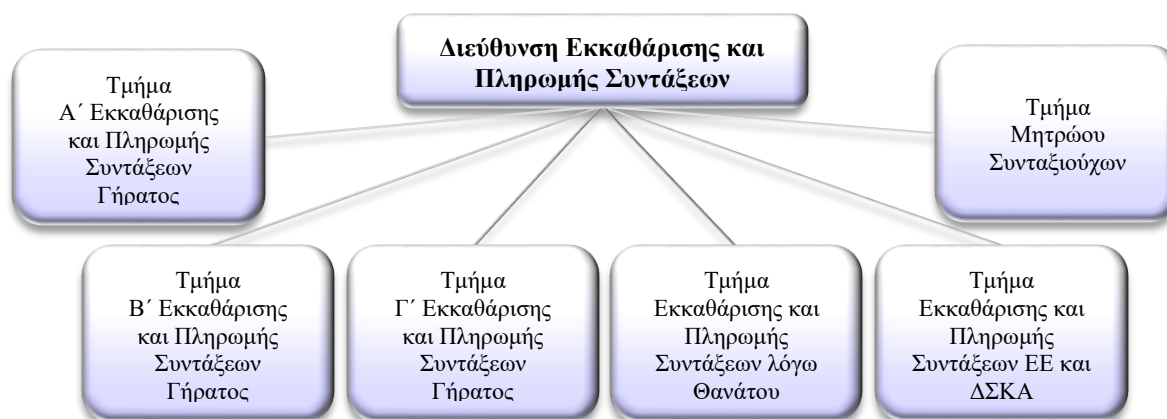
2. Διεύθυνση Παρακολούθησης και Εκτέλεσης Δαπανών



Διάγραμμα 4.33: Διεύθυνση Παρακολούθησης και Εκτέλεσης Δαπανών

Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Παρακολούθησης και Εκτέλεσης Δαπανών είναι να διασφαλίζει την ομαλή εκτέλεση του Προϋπολογισμού του ΕΦΚΑ με την εφαρμογή των απαιτούμενων ελέγχων και δικλίδων ασφαλείας, σχετικά με κάθε είδους δαπάνες του Φορέα. Παράλληλα είναι αρμόδια για την επεξεργασία όλων των απαιτήσεων, λογαριασμών και τιμολογίων για πληρωμή, καθώς και για τη μισθοδοσία και την υποβολή όλων των απαιτήσεων, λογαριασμών και τιμολογίων για δημοσιονομικό έλεγχο μαζί με τα σχετικά δικαιολογητικά. Παρακολουθεί την εφαρμογή του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ) και την εκκαθάριση των δαπανών αυτού. Αξιοποιεί ορθολογικά τους πόρους του ΕΦΚΑ και εξασφαλίζει τη νομιμότητα και κανονικότητα των δαπανών σύμφωνα με τις αρχές και τους κανόνες της δημοσιονομικής διαχείρισης. Τέλος διαχειρίζεται και αξιοποιεί την κινητή περιουσία του ΕΦΚΑ. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.33**.

3. Διεύθυνση Εκκαθάρισης και Πληρωμής Συντάξεων



Διάγραμμα 4.34: Διεύθυνση Εκκαθάρισης και Πληρωμής Συντάξεων

Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Εκκαθάρισης και Πληρωμής Συντάξεων είναι η εκκαθάριση και η πληρωμή των συντάξεων γήρατος, των συντάξεων λόγω θανάτου και των συντάξεων ΕΕ, ΕΟΧ και Ελβετίας, Διεθνών Οργανισμών και ΔΣΚΑ, καθώς και η τήρηση και η ενημέρωση του Μητρώου Συνταξιούχων. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.34**.

4. Διεύθυνση Εκκαθάρισης και Πληρωμής Παροχών

Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Εκκαθάρισης και Πληρωμής Παροχών είναι η εκκαθάριση και πληρωμή των επιδομάτων ασθένειας, καθώς και η εκκαθάριση και πληρωμή των λοιπών παροχών σε χρήμα. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.35**.



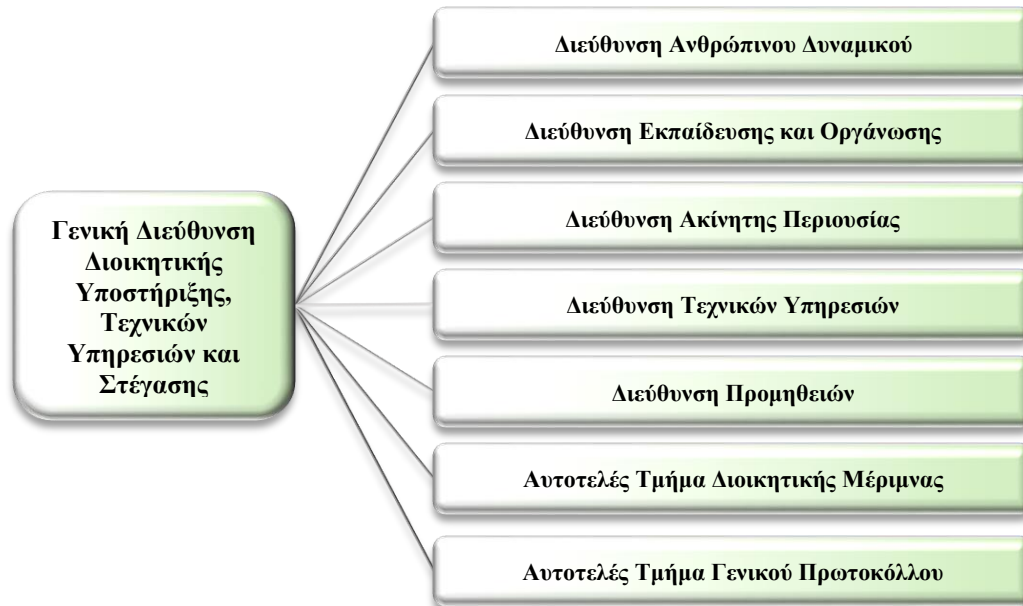
Διάγραμμα 4.35: Διεύθυνση Εκκαθάρισης και Πληρωμής Παροχών

Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης, Τεχνικών Υπηρεσιών και Στέγασης

Στρατηγικός σκοπός της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Υποστήριξης, Τεχνικών Υπηρεσιών και Στέγασης είναι:

- Η αναβάθμιση της διοικητικής και λειτουργικής ικανότητας των υπηρεσιών του ΕΦΚΑ ώστε να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στην υλοποίηση της αποστολής του ΕΦΚΑ.
- Η επαγγελματική ανάπτυξη, η ορθολογική και αποτελεσματική διαχείριση και η αποδοτική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του ΕΦΚΑ.
- Η στέγαση των υπηρεσιών του ΕΦΚΑ σε κτηριακές εγκαταστάσεις με την κατάλληλη υποδομή και η ποιοτική αναβάθμιση αυτών.
- Η συστηματική καταγραφή και η αποτελεσματική διαχείριση και αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας του ΕΦΚΑ.

- ✿ Η εξοικονόμηση πόρων μέσω της εγκατάστασης των υπηρεσιών του ΕΦΚΑ σε κτήρια ιδιοκτησίας του.
- ✿ Η εξασφάλιση των αναγκαίων πόρων και προμηθειών για την ενίσχυση των υπηρεσιών.



Διάγραμμα 4.36: Γεν. Δ/ση Δ/κής Υποστήριξης, Τεχνικών Υπ/σιών & Στέγασης

1. Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και η διαχείριση συστημάτων διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού των υπηρεσιών του ΕΦΚΑ ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματική λειτουργία τους. Η παρακολούθηση και η αξιολόγηση των αναγκών των υπηρεσιών σε προσωπικό και η ορθολογική και αποδοτική κατανομή του μεταξύ αυτών. Η διαρκής ποιοτική αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.37**.



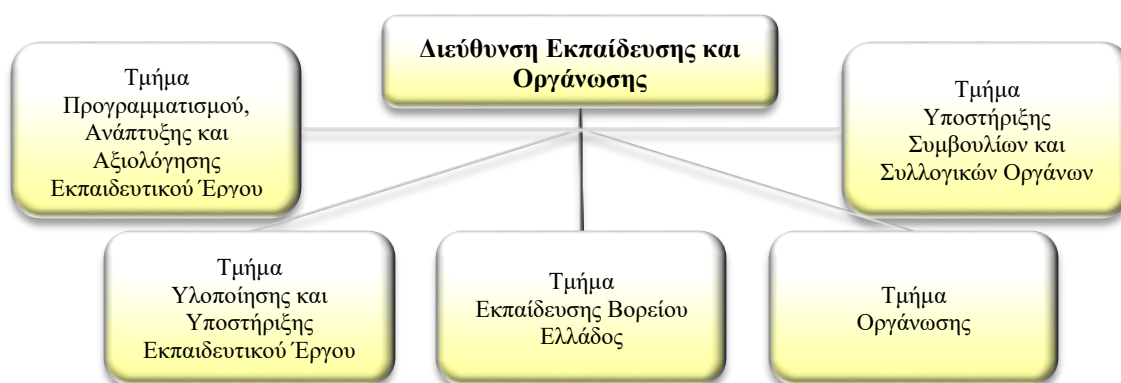
Διάγραμμα 4.37: Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού

2. Διεύθυνση Εκπαίδευσης και Οργάνωσης

Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης και Οργάνωσης είναι:

- ▶ Η διαρκής ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του ΕΦΚΑ, με την επιτυχή διάχυση της γνώσης και της πληροφορίας σε θέματα αρμοδιότητας του Φορέα.
- ▶ Ο σχεδιασμός της στρατηγικής της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, στα πλαίσια του Στρατηγικού Σχεδίου και των Επιχειρησιακών Σχεδίων του.
- ▶ Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης, ενημέρωσης, επιμόρφωσης, κατάρτισης και εξειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού του ΕΦΚΑ.
- ▶ Η συμβολή στη μεταφορά τεχνογνωσίας και στην εκπαίδευση σε βέλτιστες πρακτικές και σε πρότυπα που έχουν υιοθετηθεί επιτυχώς στη χώρα ή σε άλλες ευρωπαϊκές και λοιπές χώρες, με την οργάνωση, στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, προγραμμάτων και δράσεων ενημέρωσης και ανταλλαγής τεχνογνωσίας και πληροφοριών, στα πλαίσια υλοποίησης προγραμμάτων της ΕΕ ή διακρατικών συμφωνιών παροχής τεχνικής βοήθειας, ανταλλαγής και εκπαίδευσης υπαλλήλων.
- ▶ Η μέριμνα για την ανάθεση της συγγραφής εγχειριδίων και εκπαιδευτικού υλικού, σε αντικείμενα συναφή με το σκοπό του ΕΦΚΑ και τις δράσεις που αναπτύσσει καθώς και η πραγματοποίηση εκδόσεων.
- ▶ Η διοργάνωση ειδικών εκπαιδευτικών δράσεων με συναφή γνωστικά αντικείμενα για υπαλλήλους του ΕΦΚΑ, σε σύμπραξη με εκπαιδευτικούς Φορείς και Ιδρύματα του δημόσιου ή του ιδιωτικού τομέα.
- ▶ Η διοργάνωση συνεδρίων, διαλέξεων και συναφών δράσεων, που προάγουν τους σκοπούς του ΕΦΚΑ.
- ▶ Η λειτουργία βιβλιοθήκης.

Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.38**.



Διάγραμμα 4.38: Διεύθυνση Εκπαίδευσης και Οργάνωσης

3. Διεύθυνση Ακίνητης Περιουσίας

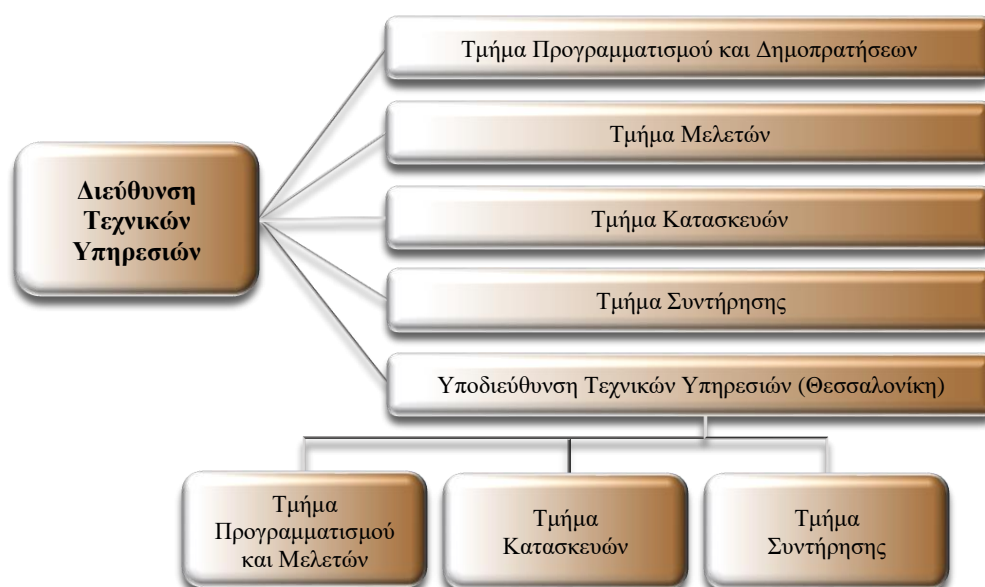
Ο επιχειρησιακός στόχος της Διεύθυνσης Ακίνητης Περιουσίας είναι η διαχείριση και αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας του ΕΦΚΑ καθώς και η στέγαση των υπηρεσιών του. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.39**.



Διάγραμμα 4.39: Διεύθυνση Ακίνητης Περιουσίας

4. Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών

Ο επιχειρησιακός στόχος της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών είναι η εξασφάλιση των κατάλληλων υποδομών στο σύνολο των κτηρίων της Επικράτειας που στεγάζουν υπηρεσίες του ΕΦΚΑ και η διαρκής συντήρηση, βελτίωση και εκσυγχρονισμός των κτηρίων ιδιοκτησίας του. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.40**.



Διάγραμμα 4.40: Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών

5. Διεύθυνση Προμηθειών

Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Προμηθειών είναι η ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών του ΕΦΚΑ με την έγκαιρη εξασφάλιση των αναγκαίων προμηθειών και υπηρεσιών με τον πιο αποδοτικό τρόπο, καθώς και η αποτελεσματική παρακολούθηση και ορθολογική διαχείριση των παγίων και αναλωσίμων των Υπηρεσιών του ΕΦΚΑ. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.41**.

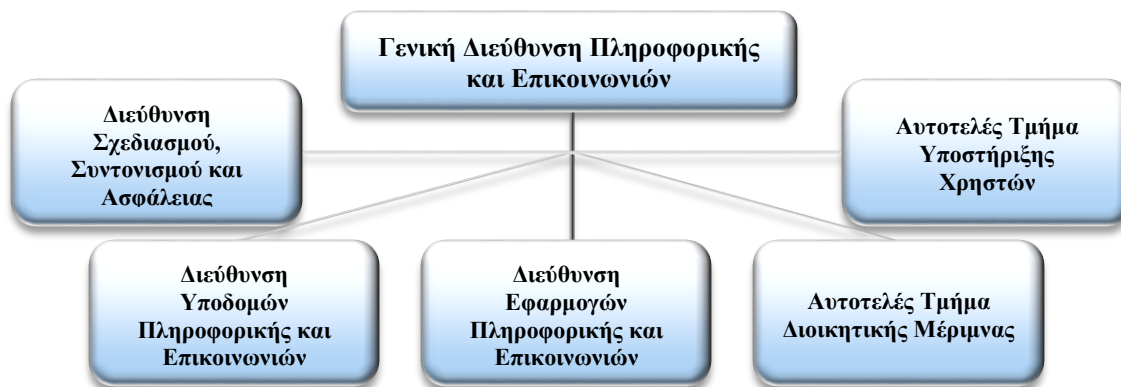


Διάγραμμα 4.41: Διεύθυνση Προμηθειών

Γενική Διεύθυνση Πληροφορικής και Επικοινωνιών

Στρατηγικός σκοπός της Γενικής Διεύθυνσης Πληροφορικής και Επικοινωνιών είναι:

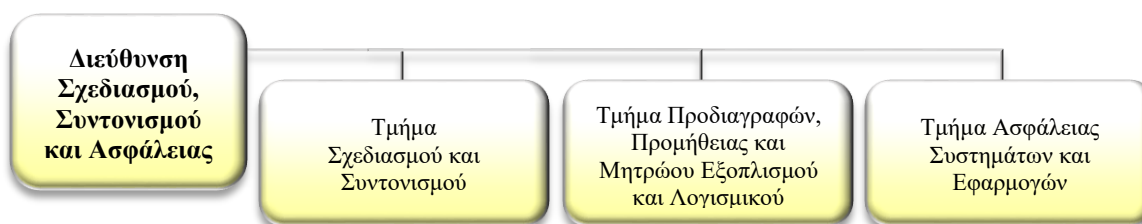
- ▶ Η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, στον ΕΦΚΑ βασισμένης στις βέλτιστες πρακτικές και μεθοδολογίες της πληροφορικής και των επικοινωνιών.
- ▶ Η ανάπτυξη και η παροχή με ασφάλεια ποιοτικών υπηρεσιών πληροφορικής και επικοινωνιών στις υπηρεσίες του ΕΦΚΑ και στους πολίτες.



Διάγραμμα 4.42: Γενική Διεύθυνση Πληροφορικής και Επικοινωνιών

1. Διεύθυνση Σχεδιασμού, Συντονισμού και Ασφάλειας

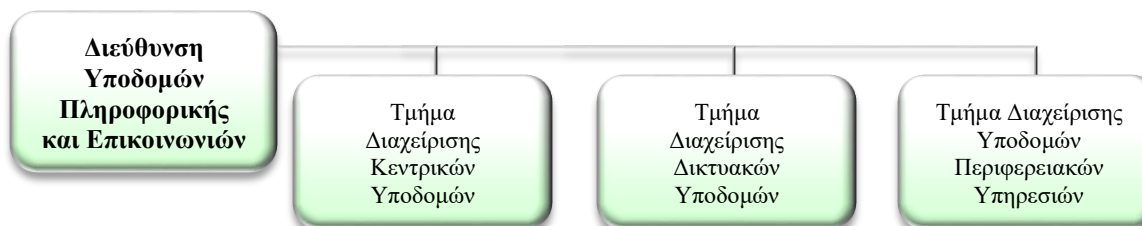
Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Σχεδιασμού, Συντονισμού και Ασφάλειας είναι ο γενικός σχεδιασμός των συστημάτων πληροφορικής και επικοινωνιών του ΕΦΚΑ, ο συντονισμός των ενεργειών και των εργασιών των υπολοίπων υπηρεσιών της Γενικής Διεύθυνσης για την προμήθεια εξοπλισμού, εφαρμογών και υπηρεσιών Πληροφορικής και επικοινωνιών του ΕΦΚΑ, καθώς και η ασφάλεια των συστημάτων πληροφορικής και επικοινωνιών του ΕΦΚΑ. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.43**.



Διάγραμμα 4.43: Διεύθυνση Σχεδιασμού, Συντονισμού και Ασφάλειας

2. Διεύθυνση Υποδομών Πληροφορικής και Επικοινωνιών

Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Υποδομών Πληροφορικής και Επικοινωνιών είναι ο γενικός σχεδιασμός και η επιλογή των τεχνολογιών και της αρχιτεκτονικής των υποδομών πληροφορικής και επικοινωνιών του ΕΦΚΑ, καθώς και η διαχείριση και η υποστήριξη των υποδομών πληροφορικής και επικοινωνιών, καθώς και η αξιοποίηση της τεχνολογίας για την εξασφάλιση της εύρυθμης και αποτελεσματικής λειτουργίας των υπηρεσιών του ΕΦΚΑ. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.44**.

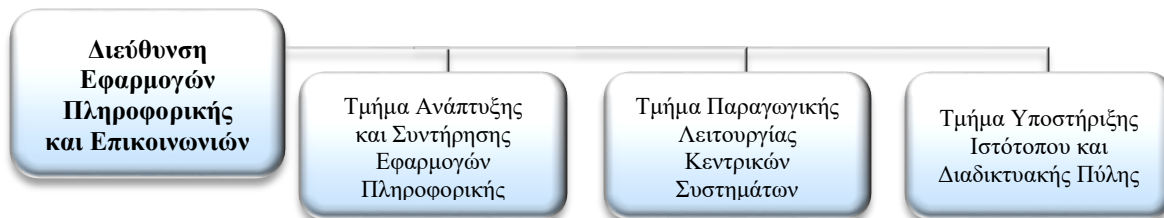


Διάγραμμα 4.44: Διεύθυνση Υποδομών Πληροφορικής και Επικοινωνιών

3. Διεύθυνση Εφαρμογών Πληροφορικής και Επικοινωνιών

Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Εφαρμογών Πληροφορικής και Επικοινωνιών είναι ο γενικός σχεδιασμός, η επιλογή και η ανάπτυξη εφαρμογών πληροφορικής για την υποστήριξη των λειτουργιών του ΕΦΚΑ. Η διαχείριση και η υποστήριξη των εφαρμογών πληροφορικής, καθώς και η αξιοποίηση της τεχνολογίας

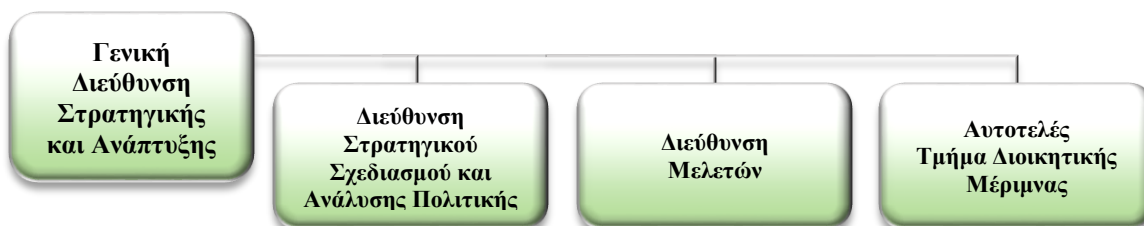
για την εξασφάλιση της εύρυθμης και αποτελεσματικής λειτουργίας των υπηρεσιών του ΕΦΚΑ, καθώς και η παροχή ποιοτικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.45**.



Διάγραμμα 4.45: Διεύθυνση Εφαρμογών Πληροφορικής και Επικοινωνιών

Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης

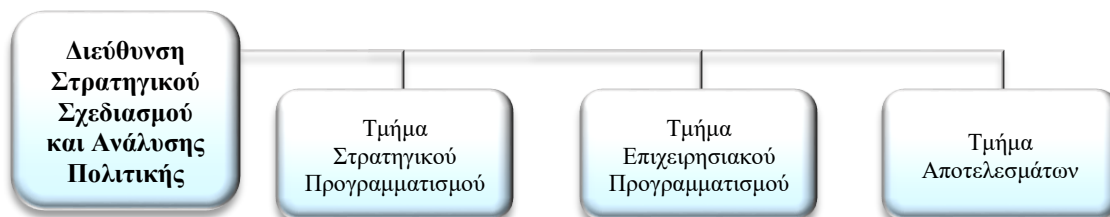
Στρατηγικός σκοπός της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικής και Ανάπτυξης είναι ο επιτελικός σχεδιασμός της λειτουργίας του ΕΦΚΑ, καθώς και η ανάπτυξη, η εφαρμογή και η επικαιροποίηση του Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδίου λειτουργίας του ΕΦΚΑ για την επίτευξη του σκοπού του.



Διάγραμμα 4.46: Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης

1. Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής

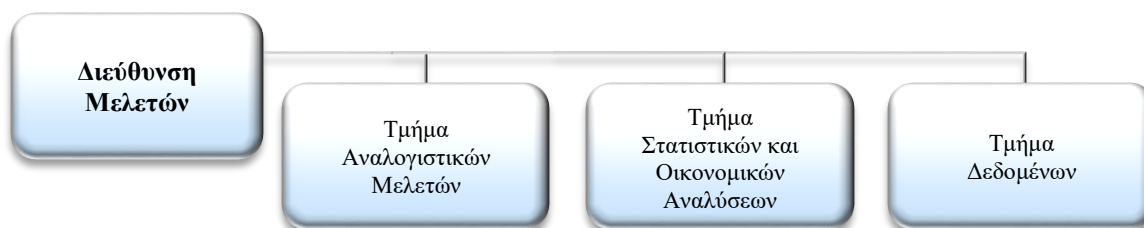
Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής είναι η ανάπτυξη του στρατηγικού προγραμματισμού και του επιχειρησιακού σχεδίου δράσης, καθώς και η ανάπτυξη και η εφαρμογή συστήματος δεικτών αξιολόγησης του έργου του Φορέα και μέτρησης της ικανοποίησης των πολιτών. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.47**.



Διάγραμμα 4.47: Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού & Ανάλυσης Πολιτικής

2. Διεύθυνση Μελετών

Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Μελετών είναι η πραγματοποίηση μελετών και αναλύσεων για τη βελτίωση της λειτουργίας του ΕΦΚΑ, την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και την αποτελεσματική και αποδοτική αξιοποίηση των ανθρώπινων και υλικών πόρων, καθώς και η μελέτη, η αξιολόγηση και η αξιοποίηση διεθνών πρακτικών στα πλαίσια της λειτουργίας του ΕΦΚΑ. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.48**.



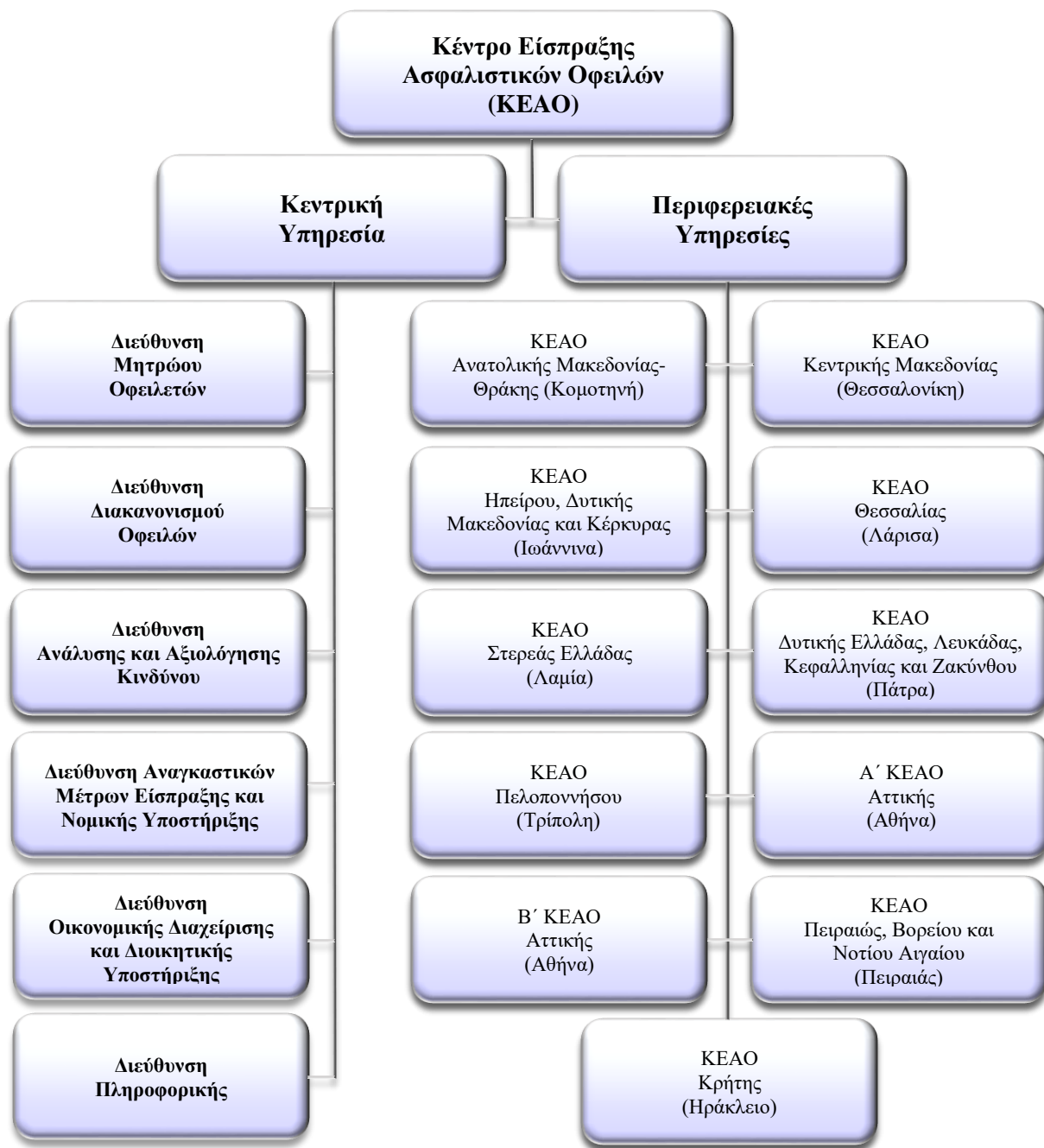
Διάγραμμα 4.48: Διεύθυνση Μελετών

Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών

Το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (ΚΕΑΟ) ιδρύθηκε με τον Ν. 4172/2013 (άρθρο 101, Ν. 4172/2013, ΦΕΚ 167/Α/2013), εντάσσεται στον ΕΦΚΑ και λειτουργεί με οικονομική και λογιστική αυτοτέλεια. Το ΚΕΑΟ εποπτεύεται από τον Διοικητή του ΕΦΚΑ ή από Υποδιοικητή του Φορέα, μετά από εκχώρηση της αρμοδιότητας αυτής, και των υπηρεσιών του προΐσταται Συντονιστής.

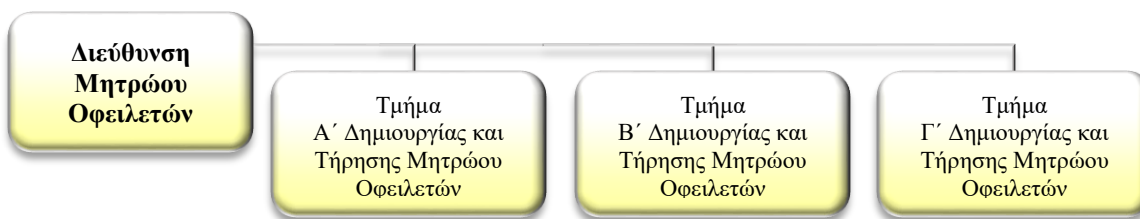
Στρατηγικός σκοπός του ΚΕΑΟ είναι:

- ✿ Η είσπραξη των ληξιπρόθεσμων ασφαλιστικών οφειλών.
- Η δημιουργία ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων των οφειλετών (Μητρώο Οφειλετών) του ΕΦΚΑ, ο προσδιορισμός του ύψους των οφειλόμενων ποσών, της
- ✿ αιτίας και της χρονικής περιόδου που ανάγονται, η τήρηση στατιστικών στοιχείων και αναλύσεων.
- ✿ Η μελέτη, επεξεργασία και υποβολή προτάσεων για νομοθετικές ρυθμίσεις στο καθ' ύλη αρμόδιο Υπουργείο.
- ✿ Ο σχεδιασμός και η εκτέλεση δράσεων για την επίτευξη του σκοπού του ΚΕΑΟ.
- ✿ Η διαγραφή των ανεπίδοτων οφειλών.
- ✿ Η δημοσιοποίηση των ονομάτων των μεγάλο-οφειλετών.



1. Διεύθυνση Μητρώου Οφειλετών

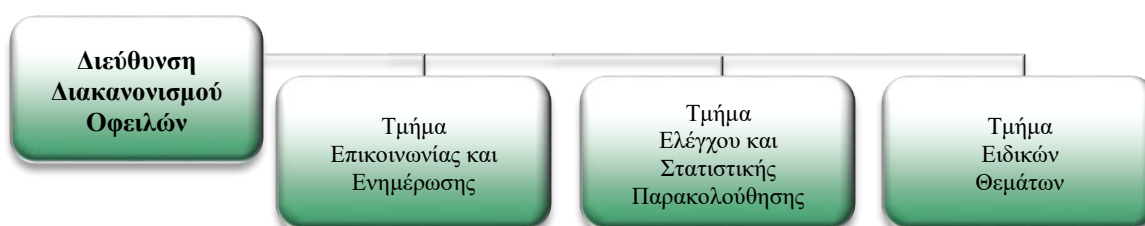
Ο επιχειρησιακός στόχος της Διεύθυνσης Μητρώου Οφειλετών είναι η βεβαίωση κάθε είδους οφειλής με την απόδοση μοναδικού αριθμού, η δημιουργία και τήρηση του Ενιαίου Μητρώου Οφειλετών. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.49**.



Διάγραμμα 4.49: Διεύθυνση Μητρώου Οφειλετών

2. Διεύθυνση Διακανονισμού Οφειλών

Ο επιχειρησιακός στόχος της Διεύθυνσης Διακανονισμού Οφειλών είναι η υπαγωγή σε διακανονισμό των οφειλών και η παρακολούθηση της διαδικασίας εξόφλησης αυτών. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.50**.



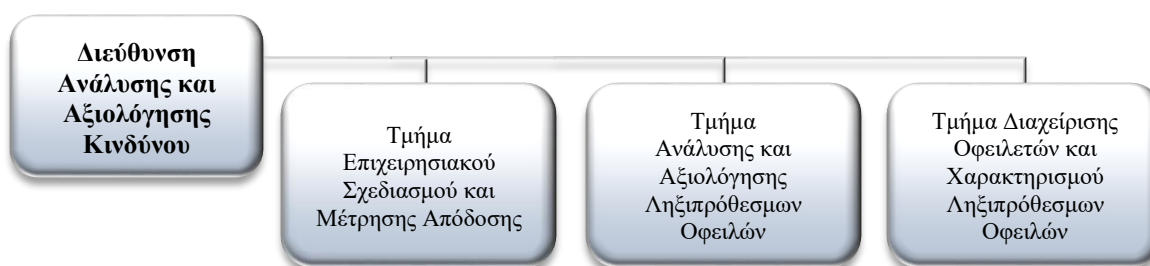
Διάγραμμα 4.50: Διεύθυνση Διακανονισμού Οφειλών

3. Διεύθυνση Ανάλυσης και Αξιολόγησης Κινδύνου

Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Ανάλυσης και Αξιολόγησης Κινδύνου είναι:

- ▶ Ο καθορισμός κριτηρίων για το διαχωρισμό των οφειλών σε άμεσα εισπράξιμες και επισφαλείς.
- ▶ Η κατάρτιση συστήματος δεικτών μέτρησης ποιότητας, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.
- ▶ Η συλλογή και αξιοποίηση πληροφοριών για τα περιουσιακά στοιχεία και τις υποχρεώσεις των οφειλετών από κάθε διαθέσιμη πηγή, με σκοπό την πιστοληπτική αξιολόγηση των οφειλετών.

Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.51**.



Διάγραμμα 4.51: Διεύθυνση Ανάλυσης και Αξιολόγησης Κινδύνου

4. Διεύθυνση Αναγκαστικών Μέτρων Είσπραξης και Νομικής Υποστήριξης

Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Αναγκαστικών Μέτρων Είσπραξης και Νομικής Υποστήριξης είναι:

- ▶ Η εντολή προς τις Περιφερειακές Υπηρεσίες του ΚΕΑΟ για τη λήψη μέτρων.
- ▶ Η έκδοση παραγγελιών κατασχέσεων.
- ▶ Η διενέργεια πλειστηριασμών.
- ▶ Η εγγραφή υποθηκών σε περιουσιακά στοιχεία των οφειλετών.
- ▶ Ο χειρισμός θεμάτων που απορρέουν από τις αρμοδιότητες της Γενικής Διεύθυνσης Εισφορών και Ελέγχων.
- ▶ Η παρακολούθηση της δικαστικής επίλυσης των υποθέσεων και η παροχή απόψεων στα δικαστήρια.

Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.52**.



Διάγραμμα 4.52: Δ/ση Αναγκ/κών Μέτρων Είσπραξης & Νομικής Υποστήριξης

5. Διεύθυνση Οικονομικής Διαχείρισης και Διοικητικής Υποστήριξης



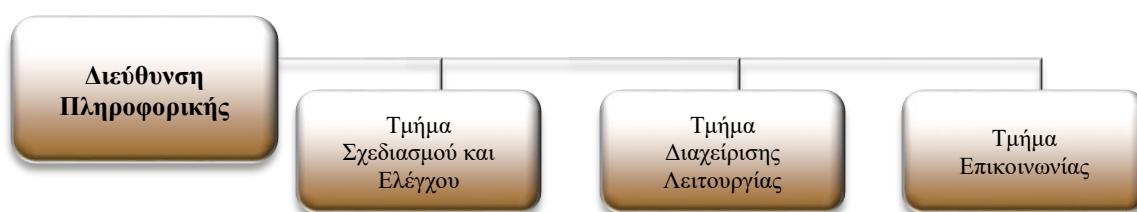
Διάγραμμα 4.53: Δ/ση Οικονομικής Διαχείρισης & Διοικητικής Υποστήριξης

Ο επιχειρησιακός στόχος της Διεύθυνσης Οικονομικής Διαχείρισης και Διοικητικής Υποστήριξης είναι η κατάρτιση προϋπολογισμού, η κατανομή των πιστώσεων του, η παρακολούθηση της εκτέλεσης του, η εκκαθάριση και η πληρωμή

των δαπανών, η κατάρτιση του ετήσιου ισολογισμού-απολογισμού, η λογιστική παρακολούθηση των καταθέσεων-αποθεματικών και ταμειακής διαχείρισης, η διακίνηση της αλληλογραφίας και η τήρηση αρχείου, η διαχείριση θεμάτων κατάστασης του προσωπικού, ο χειρισμός κάθε άλλου θέματος διοικητικής ή γραμματειακής φύσης που αφορά στη λειτουργία του ΚΕΑΟ. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.53**.

6. Διεύθυνση Πληροφορικής

Ο επιχειρησιακός στόχος της Διεύθυνσης Πληροφορικής είναι ο εξοπλισμός και η διαχείριση των πληροφοριακών συστημάτων. Η διάρθρωση της Διεύθυνσης απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.54**.



Διάγραμμα 4.54: Διεύθυνση Πληροφορικής

Τα ΚΕΑΟ λειτουργούν σε επίπεδο Διεύθυνσης και συγκροτούνται (ανά περίπτωση, βάσει της χωρικής αρμοδιότητάς τους) από τα εξής Τμήματα:

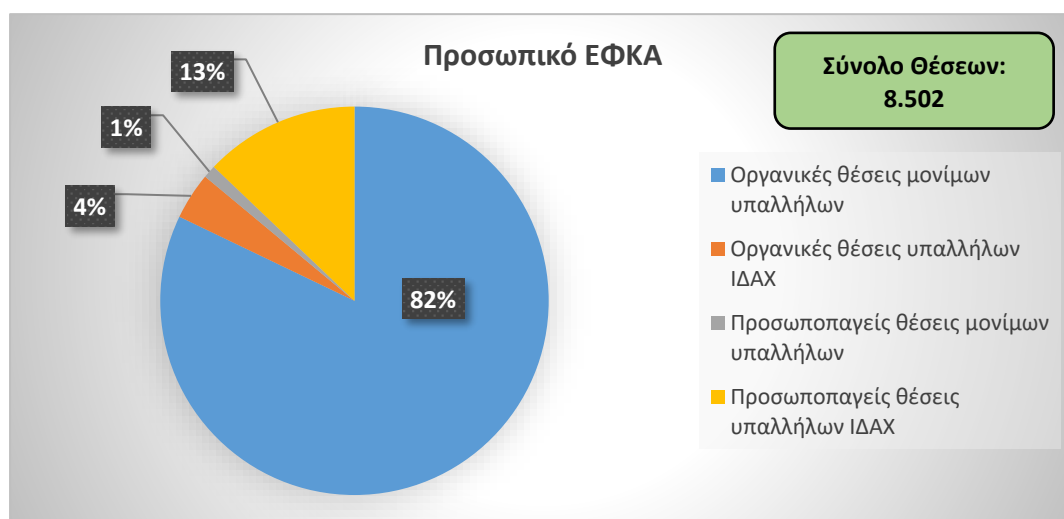


Διάγραμμα 4.55: ΚΕΑΟ

4.7 Το Προσωπικό του ΕΦΚΑ

Ο συνολικός αριθμός των οργανικών θέσεων του προσωπικού του ΕΦΚΑ ανέρχεται σε 7.315, οι οποίες αναλύονται, όπως φαίνεται και στο **Γράφημα 4.1**, σε 6.982 οργανικές θέσεις μονίμων υπαλλήλων (82% του συνολικού αριθμού των

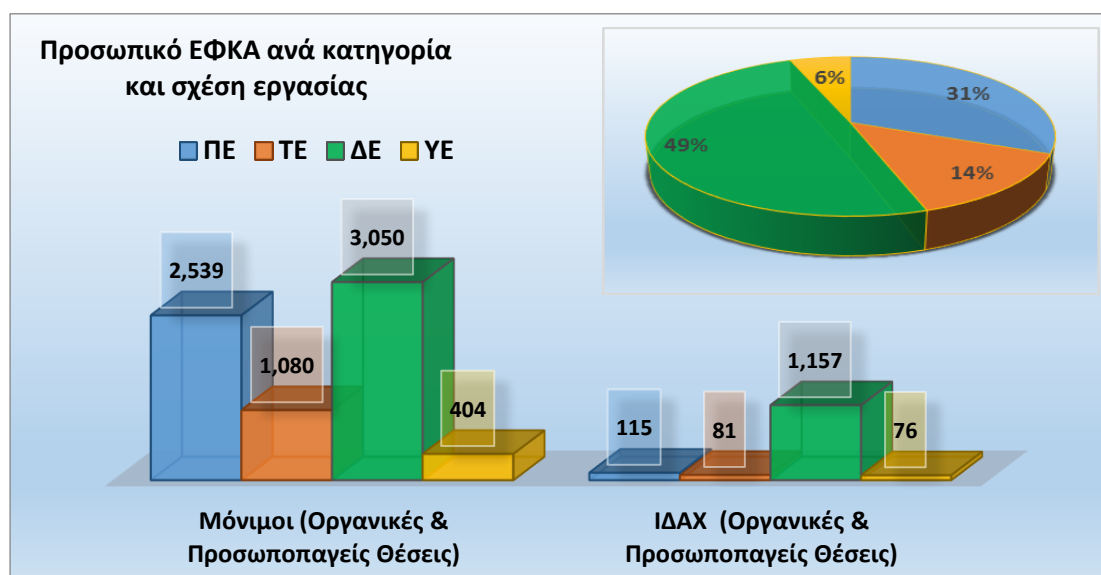
υπαλλήλων) και σε 333 οργανικές θέσεις υπαλλήλων με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου – ΙΔΑΧ (4% του συνολικού αριθμού των υπαλλήλων).



Γράφημα 4.1: Προσωπικό ΕΦΚΑ

Επιπλέον στο Φορέα έχουν συσταθεί 1.187 προσωποπαγείς θέσεις, οι οποίες αναλύονται σε 91 προσωποπαγείς θέσεις μόνιμων υπαλλήλων (1% του συνολικού αριθμού των υπαλλήλων) και σε 1.096 προσωποπαγείς θέσεις υπαλλήλων με σχέση εργασίας ΙΔΑΧ (13% του συνολικού αριθμού των υπαλλήλων).

Ο συνολικός αριθμός, ο οποίος ανέρχεται σε 8.502 υπαλλήλους αντιστοιχεί (Γράφημα 4.2) σε 2.654 υπαλλήλους κατηγορίας Π.Ε. (31% του συνόλου), 1.161 υπαλλήλους κατηγορίας Τ.Ε. (14% του συνόλου), 4.207 υπαλλήλους κατηγορίας Δ.Ε. (49% του συνόλου) και 480 υπαλλήλους κατηγορίας Υ.Ε. (6% του συνόλου).



Γράφημα 4.2: Προσωπικό ΕΦΚΑ ανά κατηγορία και σχέση εργασίας

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

5ο Κεφάλαιο: Μεθοδολογία και αποτελέσματα έρευνας

5.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται το ερευνητικό μέρος της εργασίας και χωρίζεται ως εξής: στη μεθοδολογία της έρευνας και στα αποτελέσματα της έρευνας. Στη μεθοδολογία της έρευνας διευκρινίζεται το αντικείμενο της έρευνας, ο πληθυσμός της έρευνας και στοιχεία σχετικά με τη συλλογή των δεδομένων, καθώς και ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου και η επεξεργασία των δεδομένων. Στα αποτελέσματα της έρευνας αρχικά αναλύονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων και στη συνέχεια ακολουθεί η παρουσίαση της επεξεργασίας όλων των ερωτήσεων του κυρίως μέρους του ερωτηματολογίου.

5.2 Μεθοδολογία έρευνας

5.2.1 Ορισμός αντικειμένου και πληθυσμού – συλλογή δεδομένων

Αντικείμενο της παρούσας έρευνας είναι να αναδείξει πώς το ανθρώπινο δυναμικό της Γενικής Διεύθυνσης Υπηρεσιών και Διαχείρισης Λειτουργίας και της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικής και Ανάπτυξης του ΕΦΚΑ αντιλαμβάνεται και αξιολογεί δράσεις, ενέργειες και πρακτικές διοίκησης που συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των υπηρεσιών του φορέα.

Η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να διεξαχθεί στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού του ΕΦΚΑ, είτε σε ολόκληρο τον πληθυσμό του φορέα, είτε μέσω δειγματοληψίας σε ένα συγκεκριμένο αριθμό αυτού. Όμως στην παρούσα φάση δε θα ήταν εύκολα πραγματοποιήσιμη μια έρευνα τέτοιου μεγέθους διότι ο ΕΦΚΑ από την 01/01/2017 λειτουργεί σε μεταβατική περίοδο και οι Υπηρεσίες του δεν έχουν ακόμα ενοποιηθεί πλήρως. Οπότε πρόκειται για έναν πολύ μεγάλο αριθμό Υπηρεσιών ανά την Ελλάδα, γεγονός που θα δημιουργούσε εξαιρετικά μεγάλη δυσκολία στην οργάνωση και τη διεξαγωγή της έρευνας εντός του δεδομένου χρονικού πλαισίου που θα έπρεπε να ολοκληρωθεί η παρούσα εργασία. Ο Οργανισμός του ΕΦΚΑ δημοσιεύτηκε στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως στις 23/01/2019 και προβλέπεται επίσης μεταβατική περίοδο έναρξης λειτουργίας των Περιφερειακών και Τοπικών Υπηρεσιών του έως δώδεκα μήνες κατά περίπτωση (άρθρο 87, ΠΔ 8/2019, ΦΕΚ 8/Α/2019). Γι' αυτόν τον

λόγο επιλέχθηκε η έρευνα να διεξαχθεί στην Κεντρική Υπηρεσία και συγκεκριμένα σε δύο εκ των εννέα Γενικών Διευθύνσεων της Κεντρικής Υπηρεσίας του ΕΦΚΑ, στη Γενική Διεύθυνση Υπηρεσιών και Διαχείρισης Λειτουργίας και στη Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης. Ο λόγος που επελέγησαν μόνο οι δύο αυτές Γενικές Διευθύνσεις είναι ότι τόσο οι στρατηγικοί, όσο και οι επιχειρησιακοί τους στόχοι σχετίζονται άμεσα με την ποιότητα των υπηρεσιών του φορέα. Λαμβάνοντας υπόψη λοιπόν τη δεδομένη φάση λειτουργίας του φορέα, κρίθηκε σκόπιμο να αναδειχθεί πώς το ανθρώπινο δυναμικό των δύο αυτών Γενικών Διευθύνσεων, των οποίων βασική μέριμνα είναι η παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς του πολίτες, αντιλαμβάνεται και αξιολογεί δράσεις, ενέργειες και πρακτικές διοίκησης που συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των υπηρεσιών του φορέα. Εν κατακλείδι, ο πληθυσμός στόχος της παρούσας μελέτης αποτελείται από όλο το ανθρώπινο δυναμικό της Γενικής Διεύθυνσης Υπηρεσιών και Διαχείρισης Λειτουργίας και της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικής και Ανάπτυξης.

Ως μέσο συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο σε χαρτί. Ο λόγος που χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο σε χαρτί και όχι σε ηλεκτρονική μορφή – αν και η επεξεργασία των δεδομένων μέσω του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου είναι σαφέστατα πιο εύκολη – είναι διότι αφενός ήταν δύσκολο να εντοπιστούν οι ηλεκτρονικές διευθύνσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, αφετέρου ήταν επιθυμητή η προσωπική επαφή με τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν προσωπικά σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό των δύο ανωτέρω αναφερθέντων Γενικών Διευθύνσεων και η συλλογή τους έλαβε χώρα την επόμενη ημέρα, δίνοντας έτσι στους συμμετέχοντες τη δυνατότητα να επιλέξουν εκείνοι την κατάλληλη χρονική στιγμή που θα μπορούσαν να διαθέσουν τον απαιτούμενο χρόνο για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Η προσωπική επαφή τόσο κατά το διαμοιρασμό, όσο και κατά τη συλλογή των ερωτηματολογίων έδινε την δυνατότητα στους συμμετέχοντες να εκφράσουν τυχόν ερωτήματα, να ζητήσουν διευκρινήσεις, καθώς και να εκφέρουν προσωπικές απόψεις και σχόλια επί των ερωτήσεων. Συγκεκριμένα μοιράστηκαν πενήντα εννέα (59) ερωτηματολόγια και συλλέχθηκαν συμπληρωμένα τα σαράντα οκτώ (48). Πρόκειται για ένα αρκετά ικανοποιητικό ποσοστό ανταπόκρισης στην έρευνα, αφού αγγίζει το 81%.

5.2.2 Σχεδιασμός, δομή, επεξεργασία δεδομένων του ερωτηματολογίου

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου βασίστηκε στη μελέτη των αρχών και των τεχνικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς και στη μελέτη του καταλόγου των ερωτήσεων που προτείνονται για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.

Στην πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου αναφέρεται το θέμα της έρευνας, καθώς και μια συνοπτική ανάλυση αυτού, ο σκοπός της έρευνας (ακαδημαϊκός), ο πληθυσμός στον οποίο απευθύνεται η έρευνα και τονίζεται η ανώνυμη και εθελοντική συμμετοχή των ερωτηθέντων.

Το ερωτηματολόγιο ξεκινάει με τέσσερις ερωτήσεις που αφορούν στα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων – στο φύλο, στην ηλικία, στην εκπαίδευση και στο επίπεδο σύμφωνα με την ιεραρχία. Και οι τέσσερις ερωτήσεις είναι κλειστές ερωτήσεις με επιλογή κατηγορικών απαντήσεων.

Ακολουθεί το κυρίως μέρος του ερωτηματολογίου, το οποίο αποτελείται συνολικά από είκοσι ερωτήσεις. Οι δεκαεννέα εκ του συνόλου των ερωτήσεων είναι κλειστού τύπου, ενώ μια είναι ανοικτού τύπου. Στην πλειοψηφία των ερωτήσεων, η κλίμακα των πιθανών απαντήσεων διαμορφώνεται σε ένα εύρος έξι απαντήσεων, ως εξής: 0 – Καθόλου, 1 – Πολύ λίγο, 2 – Λίγο, 3 – Πολύ, 4 – Πάρα πολύ, 5 – Απόλυτα. Σε ορισμένες ερωτήσεις, προηγείται η θετική ή αρνητική απάντηση (ΝΑΙ ή ΟΧΙ) και σε περίπτωση κατάφασης προχωρεί η περαιτέρω διαδικασία απαντήσεων, με βάση την προαναφερόμενη κλίμακα. Δύο ερωτήσεις απαντώνται με ιεραρχική επιλογή. Τέλος η ανοικτού τύπου ερώτηση απαντάται με τη συμπλήρωση ελεύθερου κειμένου. Το ερωτηματολόγιο αρχικά δοκιμάστηκε πιλοτικά σε δύο υπαλλήλους (έναν άντρα-μια γυναίκα), διαπιστώθηκαν ορισμένα λάθη στη διατύπωση και στην ερμηνεία των ερωτήσεων, έγιναν οι απαιτούμενες διορθώσεις και ολοκληρώθηκε ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου, όπως παρουσιάζεται στο Παράρτημα της εργασίας.

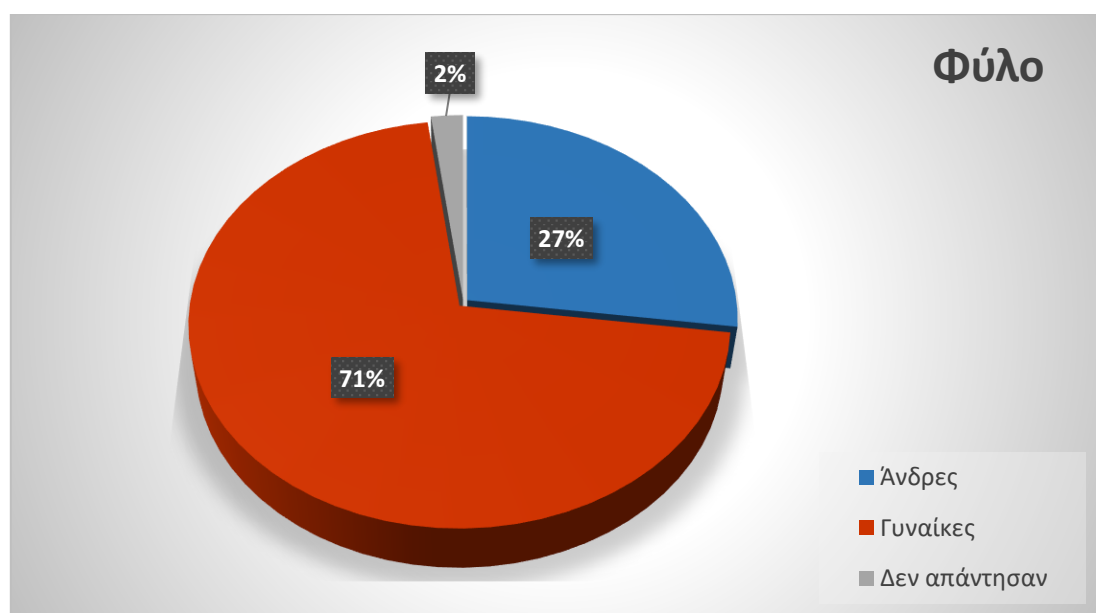
Η επεξεργασία των δεδομένων του ερωτηματολογίου, όπως και η περιγραφική ανάλυση των απαντήσεων έγινε με το πρόγραμμα Microsoft Excel 2013. Όπως έχει ήδη αναφερθεί η διεξαγωγή της έρευνας έγινε με τη χρήση του ερωτηματολογίου σε χαρτί, γεγονός το οποίο δυσκόλεψε αρκετά την επεξεργασία των δεδομένων, καθόσον έπρεπε να περαστούν τα δεδομένα μέσα στο πρόγραμμα.

5.3 Αποτελέσματα της έρευνας

5.3.1 Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο

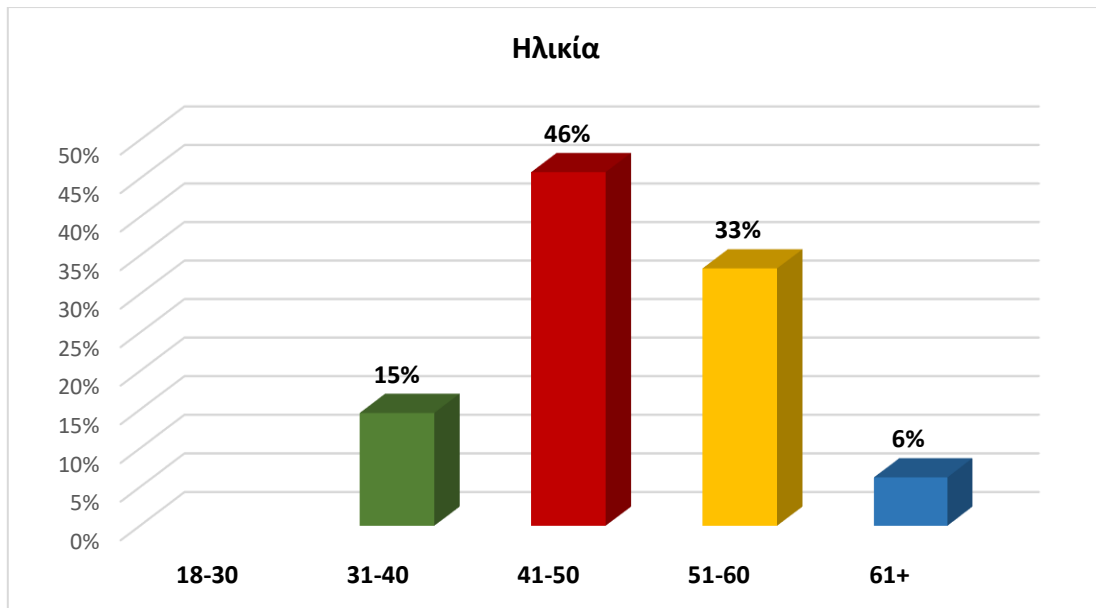
Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα προκύπτει ότι είναι γυναίκες. Στο ερωτηματολόγιο απάντησαν συνολικά 34 γυναίκες και 13 άντρες, δηλαδή το ποσοστό των γυναικών ανέρχεται σε 71% έναντι των αντρών που ανέρχεται σε 27%. Ένα άτομο δεν απάντησε (**Γράφημα 5.1**).



Γράφημα 5.1: Φύλο

Ηλικία

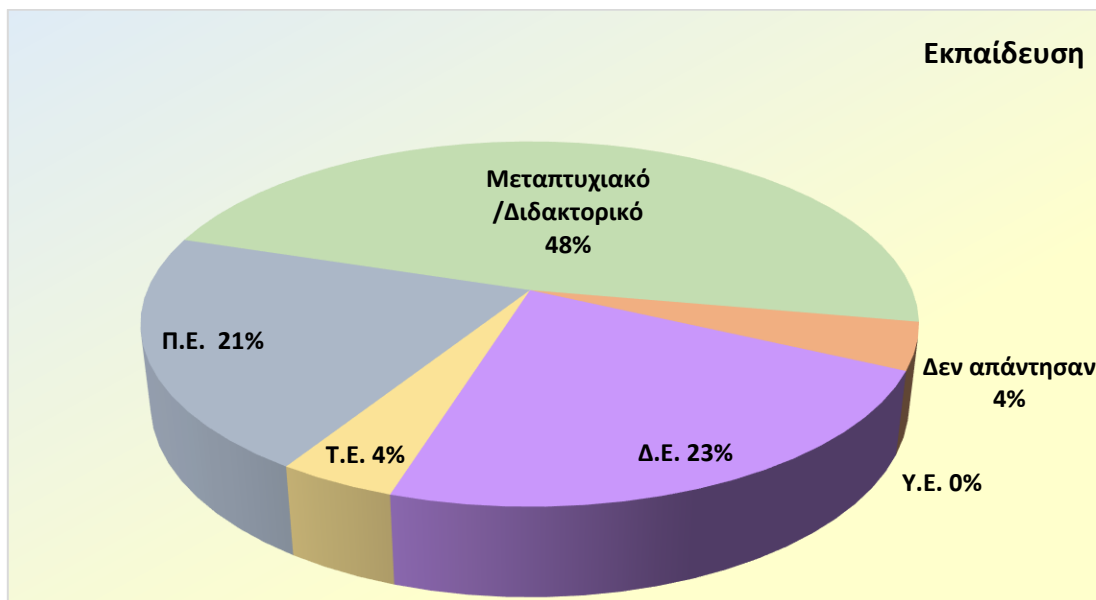
Όπως απεικονίζεται και στο **Γράφημα 5.2**, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 41-50 ετών. Συγκεκριμένα 22 άτομα με ποσοστό 46%, δηλαδή σχεδόν οι μισοί εκ των ερωτηθέντων είναι 41-50 ετών, 16 άτομα (ποσοστό 33%) είναι 51-60 ετών, 7 άτομα (ποσοστό 15%) είναι 31-40 ετών και 3 άτομα (ποσοστό 6%) είναι άνω των 61 ετών. Στην ηλικιακή ομάδα 18-30 ετών δεν ανήκει κανένας εκ των ερωτηθέντων.



Γράφημα 5.2: Ηλικία

Εκπαίδευση

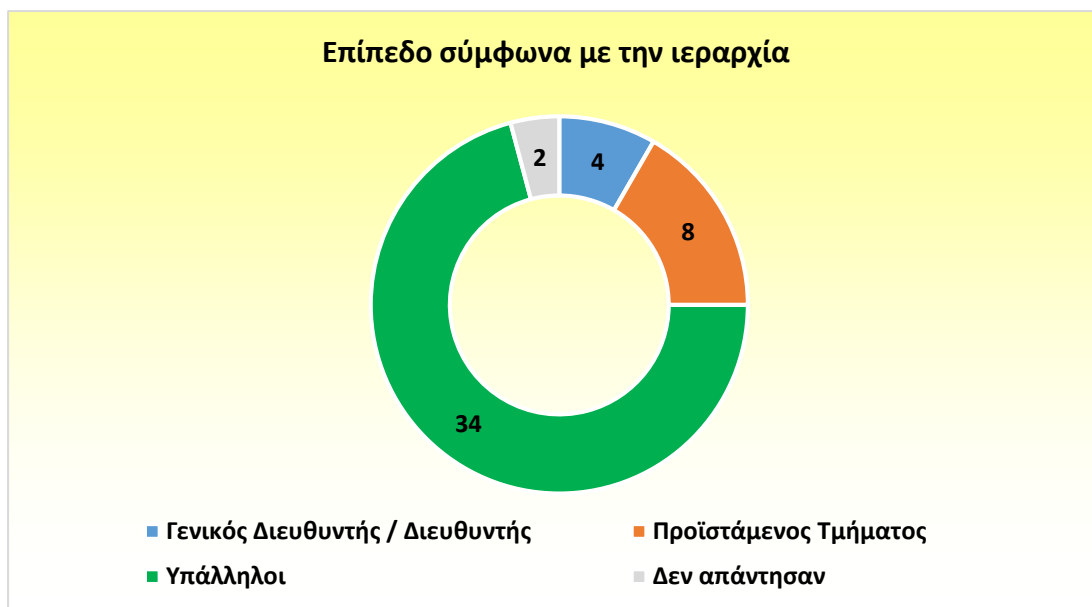
Όπως διαπιστώνεται και στο **Γράφημα 5.3**, το 48% των συμμετεχόντων στην έρευνα έχουν στην κατοχή τους μεταπτυχιακό/διδακτορικό τίτλο σπουδών, το 21% είναι κάτοχοι πτυχίου πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, το 4% είναι κάτοχοι πτυχίου τεχνολογικής εκπαίδευσης και το 23% είναι κάτοχοι πτυχίου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Δύο άτομα δεν απάντησαν (2%). Διαπιστώνεται ότι το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων είναι εξαιρετικά υψηλό.



Γράφημα 5.3: Εκπαίδευση

Επίπεδο σύμφωνα με την ιεραρχία

Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα (**Γράφημα 5.4**), τα 4 άτομα κατέχουν θέση Γενικού Διευθυντή ή Διευθυντή, τα 8 κατέχουν θέση Προϊστάμενου Τμήματος και τα 34 είναι υπάλληλοι. Δύο (2) άτομα δεν απάντησαν.

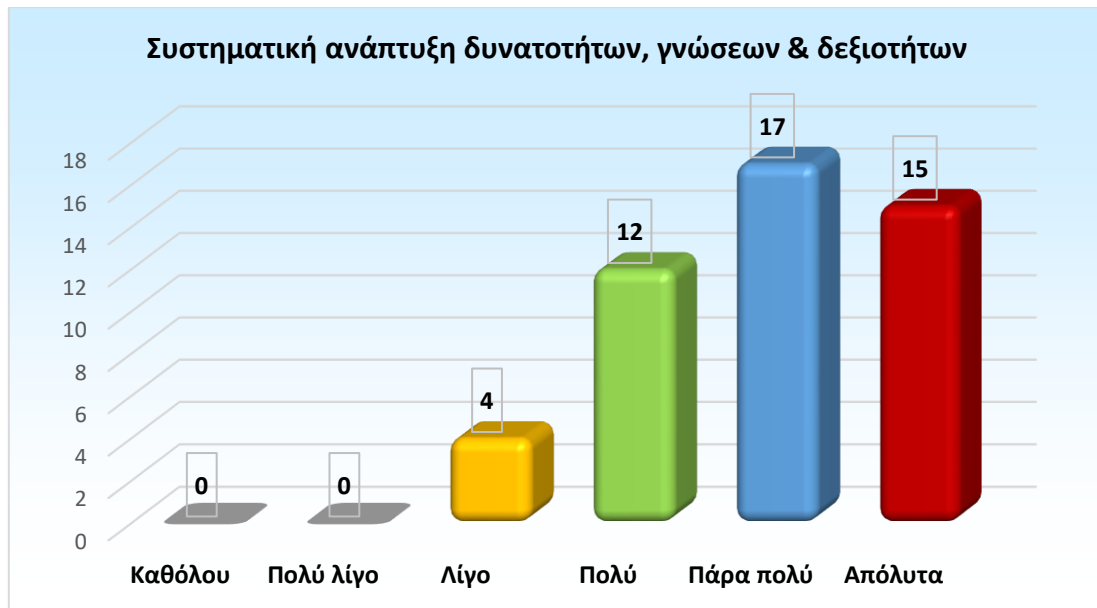


Γράφημα 5.4: Επίπεδο σύμφωνα με την ιεραρχία

5.3.2 Κυρίως μέρος ερωτηματολογίου

1^η ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η **συστηματική ανάπτυξη** των δυνατοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων μέσω προγραμμάτων κατάρτισης θα συντελέσει στην αύξηση της ποιότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας;»

Σε αυτήν την ερώτηση, οι 17 εκ του συνόλου των ερωτηθέντων απάντησαν ότι η **συστηματική ανάπτυξη** των δυνατοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων μέσω προγραμμάτων κατάρτισης συμβάλλει «πάρα πολύ» στην αύξηση της ποιότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, οι 15 απάντησαν «απόλυτα», οι 12 απάντησαν «πολύ», ενώ μόνο οι 4 απάντησαν «λίγο» (**Γράφημα 5.5**). Οι επιλογές «καθόλου» και «πολύ λίγο» δεν απαντήθηκαν. Διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (ποσοστό 92%) πρόσκεινται θετικά προς την εν λόγω ερώτηση.



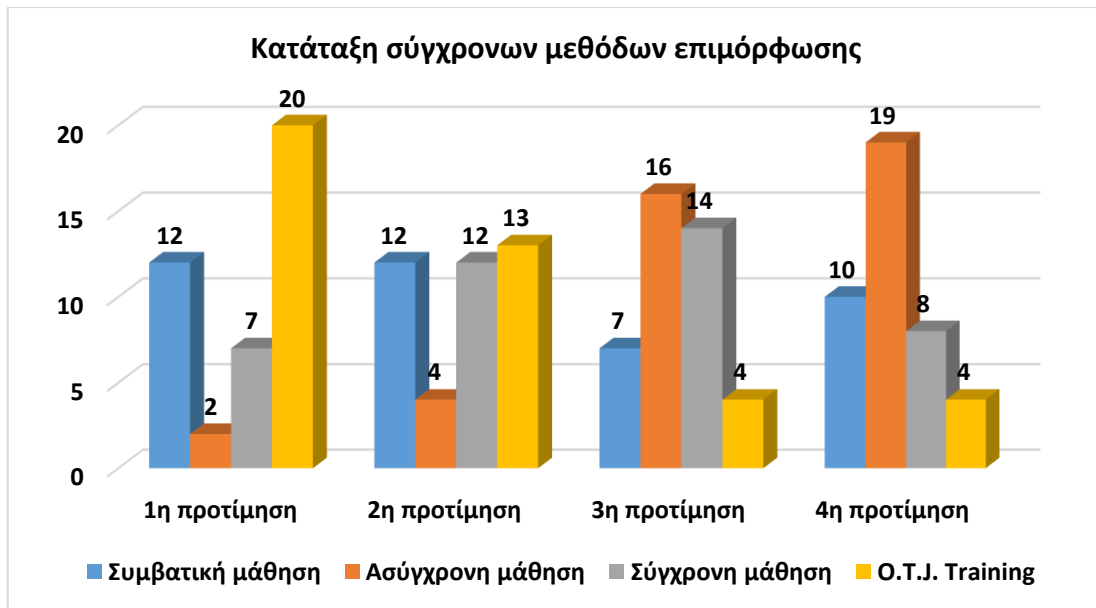
Γράφημα 5.5: Συστηματική ανάπτυξη δυνατοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων

2^η ερώτηση: «Κρίνετε θετικά τη χρησιμοποίηση σύγχρονων μεθόδων επιμόρφωσης; Αν ναι, κατατάξτε με σειρά προτεραιότητας από το 1 έως το 4 με βάση την προσωπική σας προτίμηση (π.χ. 1 - η πρώτη επιλογή, 2 - η δεύτερη επιλογή κ.ο.κ.) τα ακόλουθα:

- Συμβατική μάθηση (π.χ. συμβατικά σεμινάρια, ημερίδες),
- Ασύγχρονη ηλεκτρονική μάθηση (με χρήση πολυμέσων π.χ. cd-rom, flash drives),
- Σύγχρονη ηλεκτρονική μάθηση μέσω διαδικτύου (π.χ. σεμινάρια online-Webinars),
- On-the-job training (εκπαίδευση στην εργασία)»

Στο πρώτο μέρος της ερώτησης αυτής, το 100% των ερωτηθέντων κρίνει θετικά τη χρησιμοποίηση σύγχρονων μεθόδων επιμόρφωσης. Όσον αφορά στο δεύτερο μέρος που απαιτείται η κατάταξη των επιλογών με σειρά προτεραιότητας, όπως απεικονίζεται και στο **Γράφημα 5.6**, ξεκάθαρη είναι η πρώτη προτίμηση των ερωτηθέντων, η οποία είναι η εκπαίδευση στην εργασία (On-the-job training), όπως ξεκάθαρη είναι και η τέταρτη προτίμηση των ερωτηθέντων, η οποία είναι η ασύγχρονη μάθηση.

Προκειμένου να διευκρινιστεί η δεύτερη και η τρίτη προτίμηση βαθμολογήθηκαν οι προτιμήσεις ως εξής: 1^η προτίμηση → 4 βαθμοί, 2^η προτίμηση → 3 βαθμοί, 3^η προτίμηση → 2 βαθμοί και 4^η προτίμηση → 1 βαθμός και διαπιστώθηκε η τελική κατάταξη που παρουσιάζεται στο **Γράφημα 5.7**.



Γράφημα 5.6: Κατάταξη σύγχρονων μεθόδων επιμόρφωσης

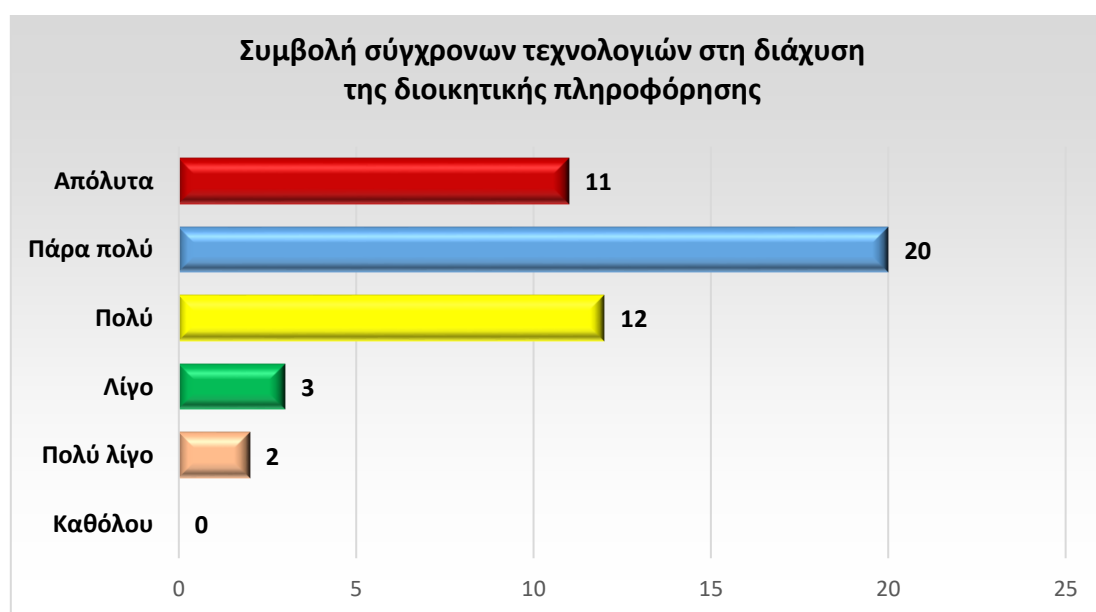
Συνοψίζοντας, οι ερωτηθέντες κατατάσσουν την εκπαίδευση στην εργασία (On-the-job training) στην 1^η θέση με ποσοστό 32%, την συμβατική μάθηση στην 2^η θέση με ποσοστό 26%, την σύγχρονη ηλεκτρονική μάθηση μέσω διαδικτύου στην 3^η θέση με ποσοστό 24% και την ασύγχρονη μάθηση στην 4^η θέση με ποσοστό 17%. Αξίζει να σημειωθεί ότι από την σειρά κατάταξης απορρίφθηκαν 7 απαντήσεις διότι δεν ήταν σωστά συμπληρωμένες.



Γράφημα 5.7: Τελική κατάταξη μεθόδων επιμόρφωσης

3^η ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η χρήση των σύγχρονων τεχνολογιών (εσωτερικό δίκτυο-intranet, forum) συντελεί στη διάχυση της διοικητικής πληροφόρησης;»

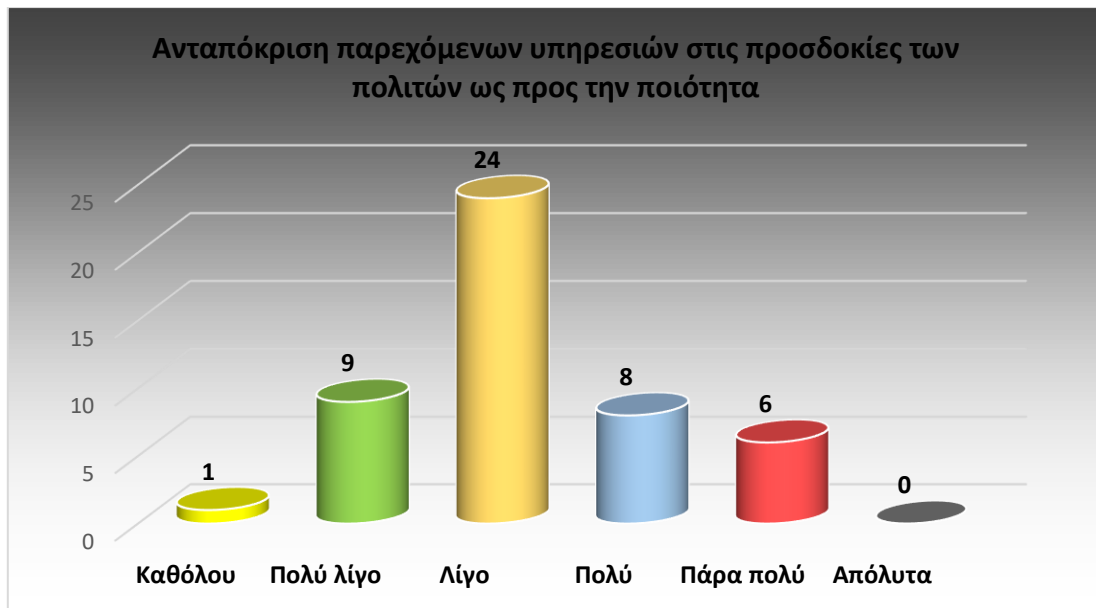
Σε αυτήν την ερώτηση, όπως παρουσιάζεται και στο **Γράφημα 5.8**, οι 20 συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν ότι οι σύγχρονες τεχνολογίες συντελούν «πάρα πολύ» στη διάχυση της διοικητικής πληροφόρησης, οι 12 απάντησαν «πολύ» και οι 11 απάντησαν «απόλυτα». Μόλις το 10% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι οι σύγχρονες τεχνολογίες συντελούν «λίγο» (3 άτομα) ή «πολύ λίγο» (2 άτομα) στη διάχυση της διοικητικής πληροφόρησης.



Γράφημα 5.8: Νέες τεχνολογίες - Διάχυση της διοικητικής πληροφόρησης

4^η ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι οι παρεχόμενες προς τους πολίτες υπηρεσίες ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους (αναφορικά με την ποιότητα);»

Στην ερώτηση αυτή, οι 24 ερωτηθέντες, δηλαδή το 50% του συνόλου, απάντησαν «λίγο». Οι απόψεις του υπόλοιπου 50% δίστανται, καθώς 9 απάντησαν «πολύ λίγο» και 1 «καθόλου», ενώ 8 απάντησαν «πολύ» και 6 απάντησαν «πάρα πολύ». Εν κατακλείδι, διαπιστώνεται ότι το 71% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες ανταποκρίνονται «λίγο», «πολύ λίγο» ή «καθόλου» στις προσδοκίες των πολιτών, πάντα αναφορικά με την ποιότητα, ενώ το 29% θεωρεί ότι ανταποκρίνονται «πολύ» και «πάρα πολύ» (**Γράφημα 5.9**).



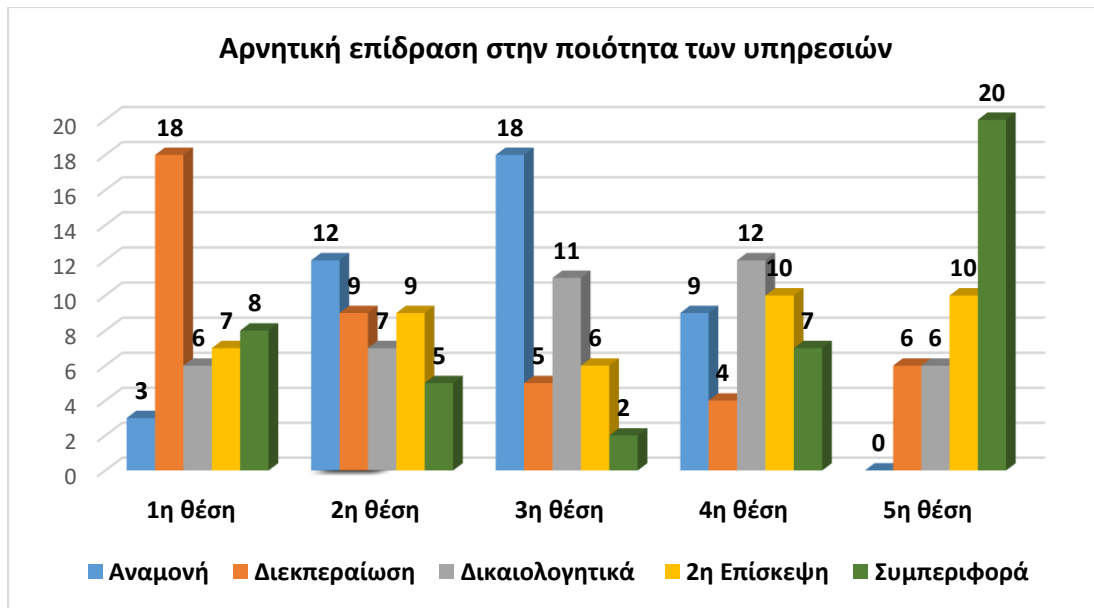
Γράφημα 5.9: Ανταπόκριση υπηρεσιών στις προσδοκίες των πολιτών (ποιότητα)

5^η ερώτηση: «Θεωρείτε ότι τα παρακάτω επηρεάζουν αρνητικά την τελική άποψη του πολίτη σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών; Αν ναι, κατατάξτε με σειρά προτεραιότητας από εκείνο που επηρεάζει περισσότερο (1) έως λιγότερο (5) τα ακόλουθα:

- Μεγάλος χρόνος αναμονής (μεγάλες ουρές),
- Μεγάλος χρόνος διεκπεραίωσης αιτήματος,
- Μεγάλος αριθμός απαιτούμενων δικαιολογητικών,
- Δεύτερη επίσκεψη στην υπηρεσία για τον ίδιο λόγο,
- Ανάρμοστη συμπεριφορά υπαλλήλου / προϊσταμένου / διευθυντή.»

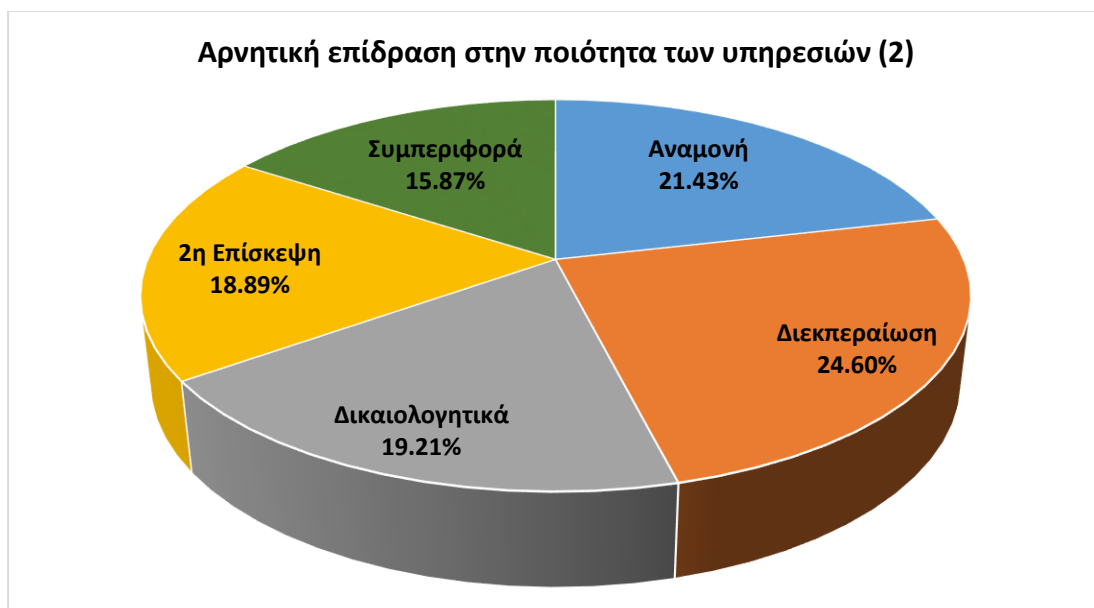
Στο πρώτο μέρος της ερώτησης αυτής, το 100% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι πέντε ανωτέρω αναφερθείσες επιλογές επηρεάζουν αρνητικά την τελική άποψη του πολίτη σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Όσον αφορά στο δεύτερο μέρος που απαιτείται η κατάταξη τους με σειρά προτεραιότητας, βάσει εκείνου που επηρεάζει περισσότερο (1) έως λιγότερο (5), τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο **Γράφημα 5.10**.

Προκειμένου να διευκρινιστεί ακριβώς η κατάταξη των θέσεων βάσει εκείνου που επηρεάζει περισσότερο (1^η θέση) έως λιγότερο (5^η θέση) την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, βαθμολογήθηκαν ως εξής: 1^η θέση → 5 βαθμοί, 2^η θέση → 4 βαθμοί, 3^η θέση → 3 βαθμοί, 4^η θέση → 2 βαθμοί και 5^η θέση → 1 βαθμός και διαπιστώθηκε η τελική κατάταξη που παρουσιάζεται στο **Γράφημα 5.11**.



Γράφημα 5.10: Αρνητική επίδραση στην ποιότητα των υπηρεσιών

Συνοψίζοντας, οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι ο μεγάλος χρόνος διεκπεραίωσης αιτήματος με ποσοστό 24,60% επηρεάζει περισσότερο αρνητικά την τελική άποψη του πολίτη σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ακολουθεί ο μεγάλος χρόνος αναμονής (μεγάλες ουρές) με ποσοστό 21,43%, ο μεγάλος αριθμός απαιτούμενων δικαιολογητικών με ποσοστό 19,21%, η δεύτερη επίσκεψη στην υπηρεσία για τον ίδιο λόγο με ποσοστό 18,89% και τέλος η ανάρμοστη συμπεριφορά υπαλλήλου / προϊσταμένου / διευθυντή με ποσοστό 15,87%.

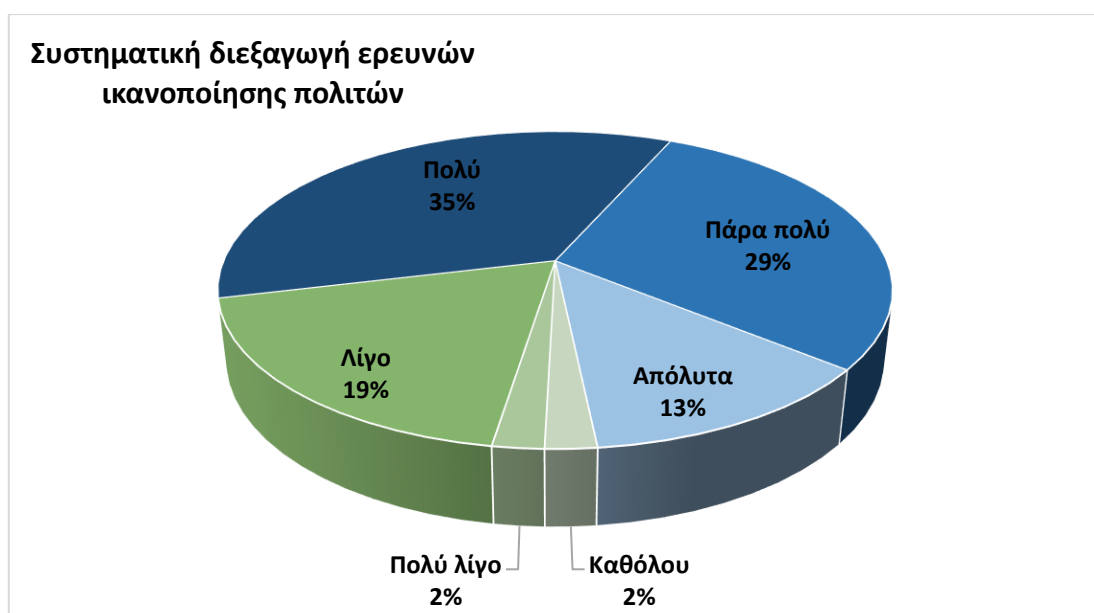


Γράφημα 5.11: Αρνητική επίδραση στην ποιότητα των υπηρεσιών (2)

Οι 6 εκ του συνόλου των απαντήσεων απορρίφθηκαν διότι δεν ήταν σωστά συμπληρωμένες. Αξίζει να σημειωθεί ότι κατά τη συλλογή των ερωτηματολογίων, αρκετοί εκ των συμμετεχόντων στην έρευνα ανέφεραν ότι δυσκολεύτηκαν να κατατάξουν τις επιλογές με σειρά προτεραιότητας διότι γι' αυτούς κάποιες εκ των επιλογών έχουν εξίσου την ίδια αρνητική επίδραση στην ποιότητα των υπηρεσιών.

6^η ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η συστηματική διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης των πολιτών και η ορθή αξιολόγηση των αποτελεσμάτων θα συντελέσουν στη βελτίωση της ποιότητας;»

Σε αυτή την ερώτηση, όπως απεικονίζεται και στο **Γράφημα 5.12**, το 35% των συμμετεχόντων απάντησαν ότι η συστηματική διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης των πολιτών και η ορθή αξιολόγηση των αποτελεσμάτων θα συντελέσουν «πολύ» στη βελτίωση της ποιότητας, το 29% «πάρα πολύ» και το 13% «απόλυτα», ενώ το 19% απάντησε «λίγο» και το 4% απάντησε «πολύ λίγο» και «καθόλου».

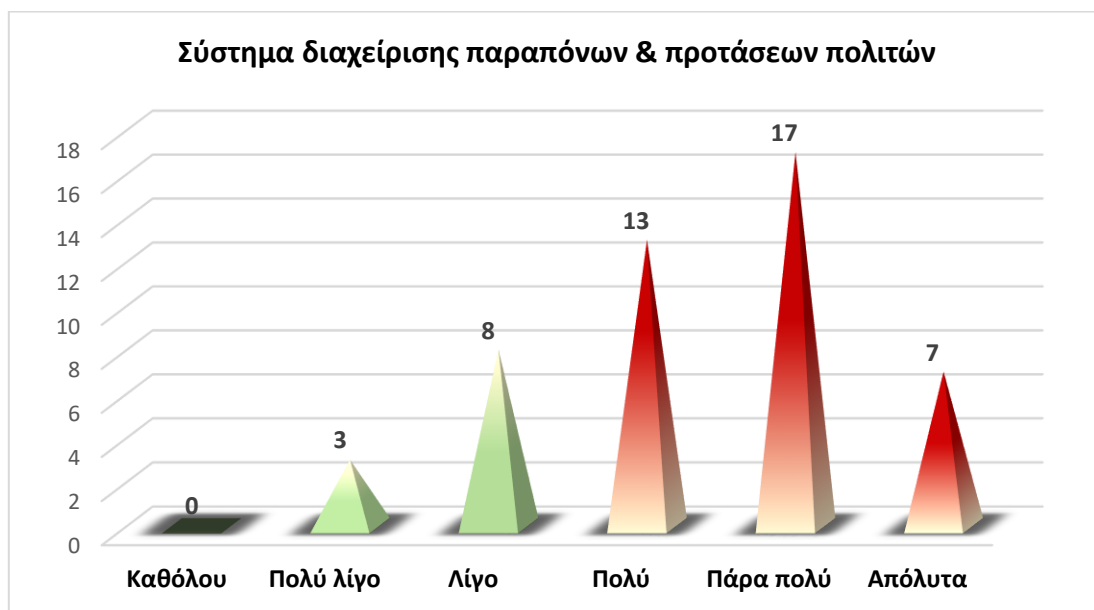


Γράφημα 5.12: Συστηματική διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης πολιτών

7^η ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η λειτουργία ενός συστήματος διαχείρισης παραπόνων και προτάσεων πολιτών θα βελτιώσει τυχόν δυσλειτουργίες του φορέα;»

Η λειτουργία ενός συστήματος διαχείρισης παραπόνων και προτάσεων πολιτών αναφορικά με τη βελτίωση τυχόν δυσλειτουργιών του φορέα κρίνεται θετικά από τη πλειοψηφία των ερωτηθέντων. Συγκεκριμένα, όπως απεικονίζεται και στο **Γράφημα**

5.13, οι 17 εκ του συνόλου θεωρούν ότι θα συμβάλει «πάρα πολύ», οι 13 «πολύ» και οι 7 «απόλυτα», ενώ οι 8 «λίγο» και οι 3 «πολύ λίγο».



Γράφημα 5.13: Σύστημα διαχείρισης παραπόνων και προτάσεων πολιτών

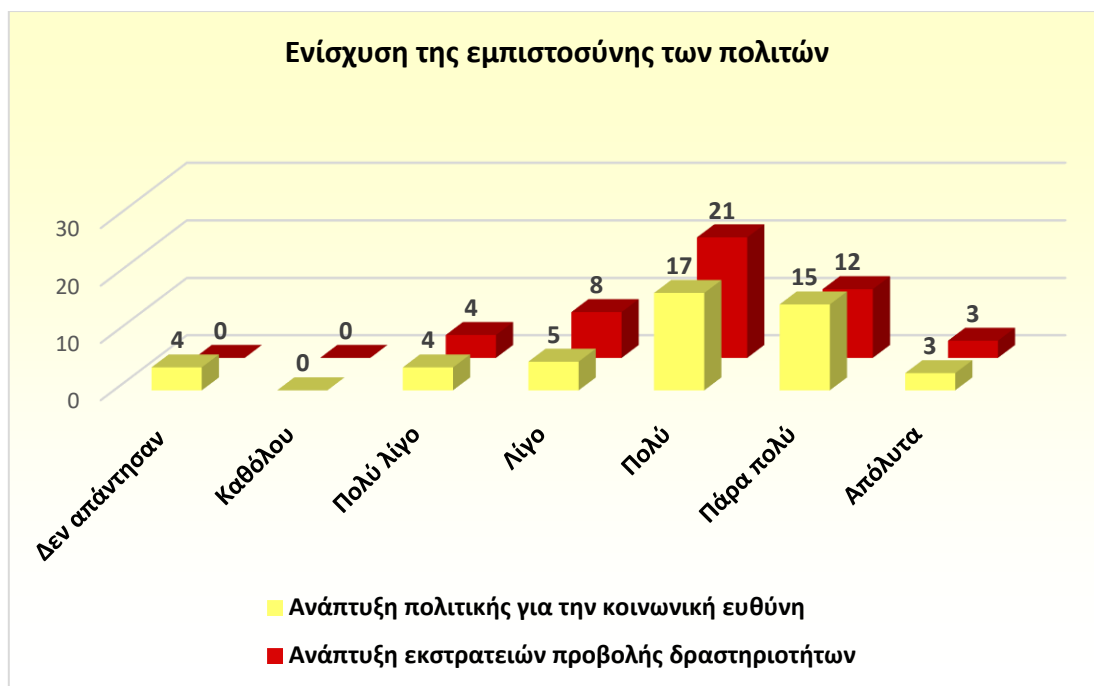
8^η ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι τα παρακάτω θα ενισχύσουν την εμπιστοσύνη των πολιτών για τον φορέα;

A. Η ανάπτυξη εκστρατειών προβολής της δραστηριότητας και των υπηρεσιών του φορέα.

B. Η ανάπτυξη πολιτικής για τη κοινωνική ευθύνη και την ενσωμάτωση αυτής στη στρατηγική και στον προγραμματισμό.»

Η ανάπτυξη εκστρατειών προβολής δραστηριοτήτων, εκτιμάται από 21 ερωτηθέντες ότι θα ενισχύσει «πολύ» την εμπιστοσύνη των πολιτών για τον φορέα, από 12 «πάρα πολύ» και από 3 «απόλυτα», ενώ «λίγο» από 8 και «πολύ λίγο» από 4 ερωτηθέντες (**Γράφημα 5.14**).

Όσον αφορά στην **ανάπτυξη πολιτικής για τη κοινωνική ευθύνη** και την ενσωμάτωση αυτής στη στρατηγική και στον προγραμματισμό, 17 εκ των ερωτηθέντων απάντησαν ότι θα ενισχύσει «πολύ» την εμπιστοσύνη των πολιτών για τον φορέα, 15 απάντησαν «πάρα πολύ» και 3 απάντησαν «απόλυτα», ενώ 5 απάντησαν «λίγο», 4 «πολύ λίγο» και 4 δεν απάντησαν τίποτα (**Γράφημα 5.14**).

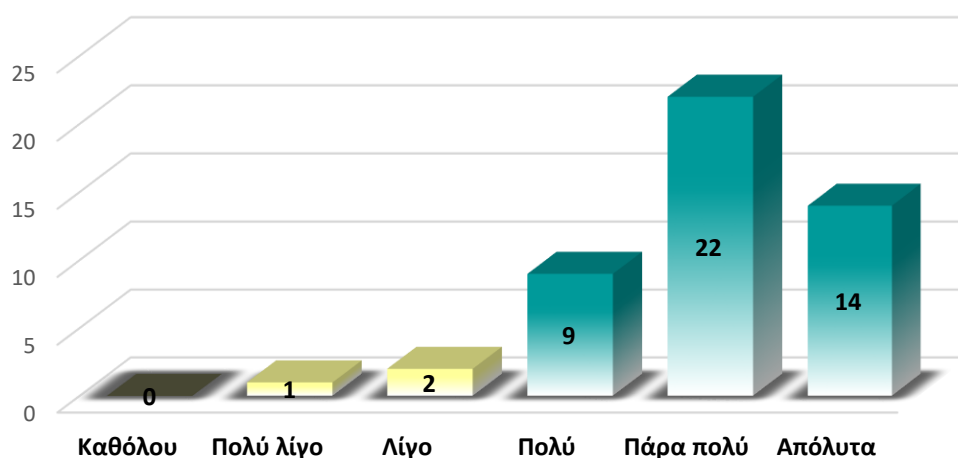


Γράφημα 5.14: Κοινωνική ευθύνη/Εκστρατείες προβολής δραστηριοτήτων

9^η ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η προώθηση μιας νοοτροπίας συνεχούς οργανωτικής βελτίωσης με τη συμμετοχή όλων (στελεχών και υπαλλήλων) θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα στη λειτουργία του φορέα;»

Στην ερώτηση αυτή, 22 ερωτηθέντες, δηλαδή το 46% του συνόλου, απάντησαν «πάρα πολύ», 14 απάντησαν «απόλυτα» και 9 απάντησαν «πολύ». Μόλις 3 ερωτηθέντες απάντησαν «λίγο» και «πολύ λίγο» (Γράφημα 5.15).

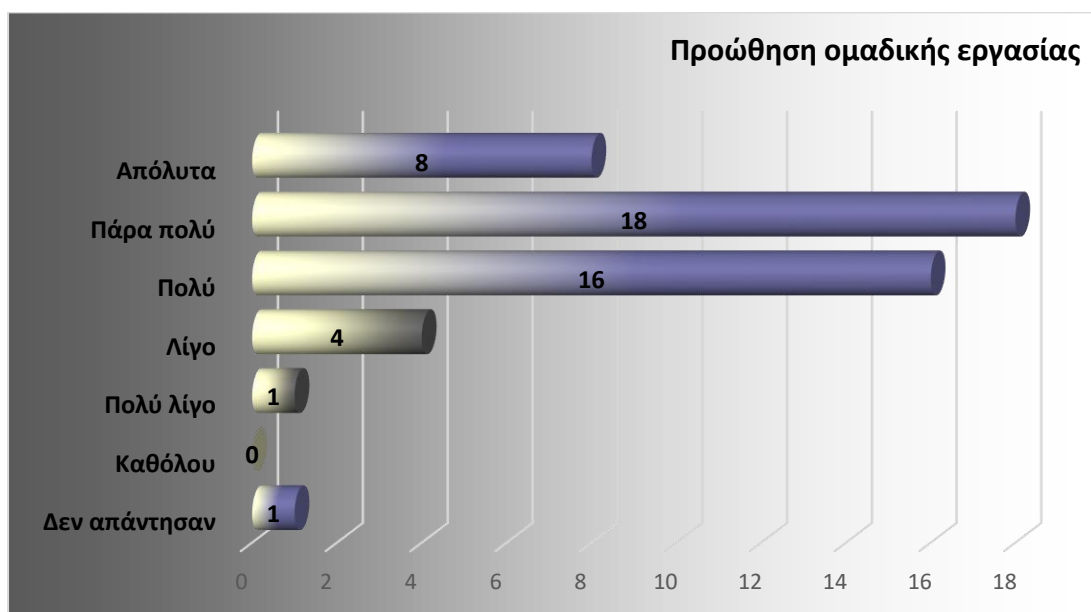
Οργανωτική βελτίωση με τη συμμετοχή όλων (στελεχών & υπαλλήλων)



Γράφημα 5.15: Οργανωτική βελτίωση με τη συμμετοχή όλων

10^η ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η προώθηση της ομαδικής εργασίας θα συμβάλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας της λειτουργίας του φορέα;»

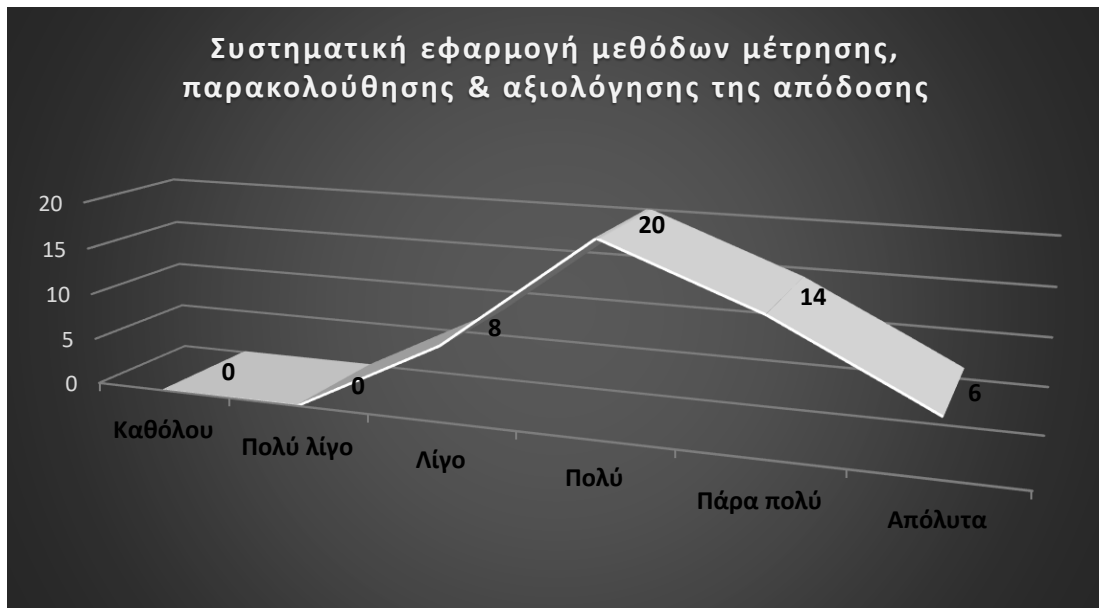
Η προώθηση της ομαδικής εργασίας, όπως απεικονίζεται και στο **Γράφημα 5.16**, θεωρείται από 18 ερωτηθέντες ότι θα συμβάλει «πάρα πολύ» στη βελτίωση της αποδοτικότητας της λειτουργίας του φορέα, «πολύ» από 16 και «απόλυτα» από 8, ενώ «λίγο» από 4 και «πολύ λίγο» από 1. Στην ερώτηση αυτή 1 άτομο δεν απάντησε.



Γράφημα 5.16: Προώθηση ομαδικής εργασίας

11^η ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η συστηματική εφαρμογή μεθόδων μέτρησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα θα συντελέσει θετικά στη βελτίωση των υπηρεσιών του φορέα;»

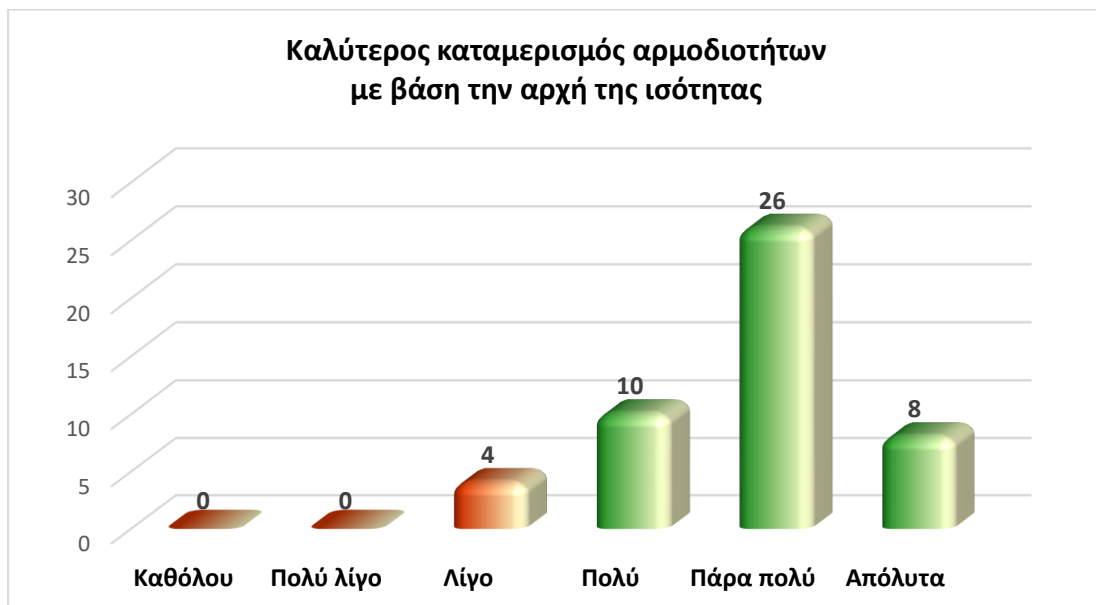
Στην ερώτηση αυτή, όπως απεικονίζεται και στο **Γράφημα 5.17**, οι 20 εκ του συνόλου των ερωτηθέντων απάντησαν ότι η συστηματική εφαρμογή μεθόδων μέτρησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα θα συντελέσει «πολύ» στη βελτίωση των υπηρεσιών του φορέα, οι 14 απάντησαν «πάρα πολύ», οι 6 απάντησαν «απόλυτα», ενώ οι 8 απάντησαν «λίγο».



Γράφημα 5.17: Εφαρμογή μεθόδων μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης

12^η ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι ο καλύτερος καταμερισμός αρμοδιοτήτων με βάση την αρχή της ισότητας θα ενισχύσει την εμπιστοσύνη του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα και θα συντελέσει ουσιαστικά στην αύξηση της αποδοτικότητας;»

Στην ερώτηση αυτή, το 54% του συνόλου (26 άτομα) απάντησε «πάρα πολύ», το 21% (10 άτομα) απάντησε «πολύ» και το 17% (8 άτομα) απάντησε «απόλυτα», ενώ μόλις το 8% (4 άτομα) απάντησε «λίγο» (Γράφημα 5.18).



Γράφημα 5.18: Καλύτερος καταμερισμός αρμοδιοτήτων (αρχή της ισότητας)

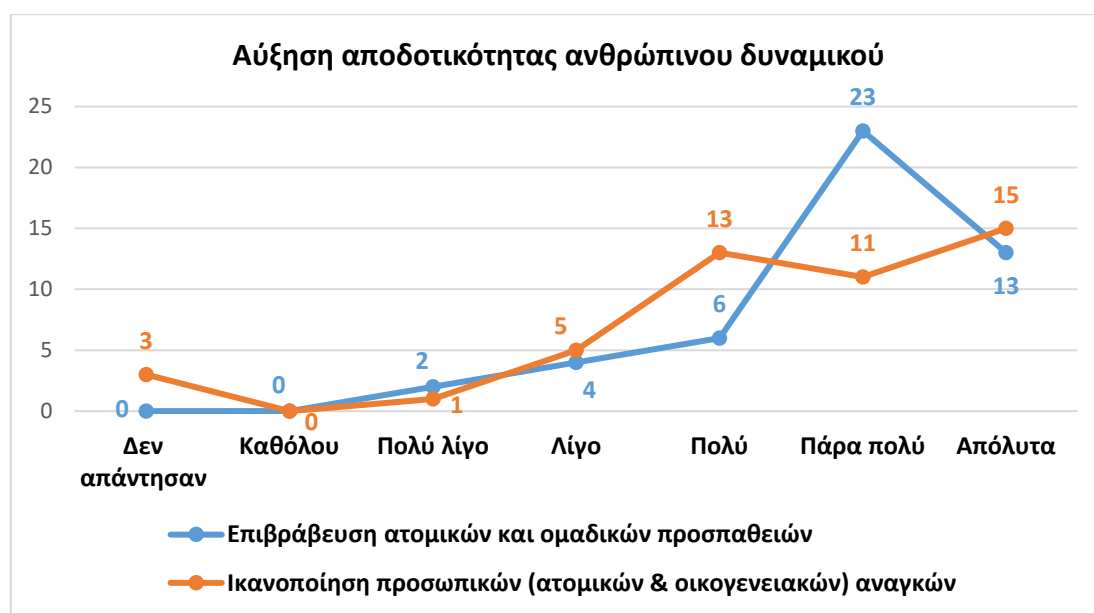
13^η ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι τα παρακάτω θα συντελέσουν στην αύξηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού;

A. Η επιβράβευση των ατομικών και ομαδικών προσπαθειών.

B. Η ικανοποιητική αντιμετώπιση των προσωπικών (ατομικών και οικογενειακών) αναγκών.»

Η επιβράβευση των ατομικών και ομαδικών προσπαθειών, εκτιμάται ότι θα συντελέσει στην αύξηση της αποδοτικότητας «πάρα πολύ» από 23 ερωτηθέντες, «απόλυτα» από 13 και «πολύ» από 6, ενώ «λίγο» από 4 και «πολύ λίγο» από 2 ερωτηθέντες (Γράφημα 5.19).

Όσον αφορά στην **ικανοποιητική αντιμετώπιση των προσωπικών (ατομικών και οικογενειακών) αναγκών**, 15 εκ των ερωτηθέντων απάντησαν ότι θα συντελέσει «απόλυτα» στην αύξηση της αποδοτικότητας, 13 απάντησαν «πολύ» και 11 απάντησαν «πάρα πολύ», ενώ 5 απάντησαν «λίγο», 1 «πολύ λίγο» και 3 δεν απάντησαν (Γράφημα 5.19).



Γράφημα 5.19: Επιβράβευση προσπαθειών/Ικανοποίηση αναγκών (προσωπικού)

14^η ερώτηση: «Παρακαλώ αναφέρετε δυο χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας Προϊστάμενος οργανικής μονάδας, ώστε να υπηρετείται η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα στη διοίκηση.»

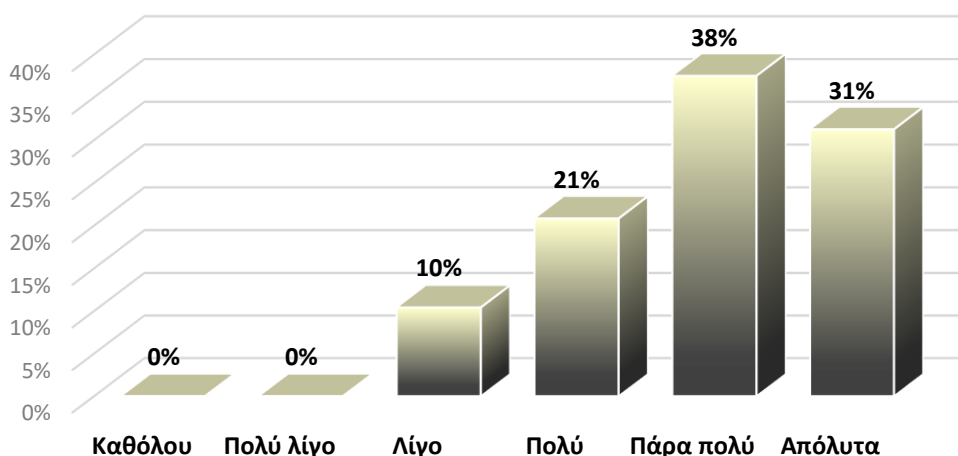
Στην ερώτηση αυτή, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα είχαν εξαιρετικό ενδιαφέρον ως προς την διαφορετικότητά τους. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί ότι ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να

διαθέτει ένας Προϊστάμενος οργανικής μονάδας είναι οι γνώσεις και συγκεκριμένα η εξειδικευμένη γνώση του αντικειμένου του σε συνδυασμό με την κατάρτιση αλλά και την εμπειρία. Η δεύτερη επιλογή που συγκεντρώνει τις περισσότερες απαντήσεις είναι η οργανωτικότητα. Ακολουθεί η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία. Επίσης μεγάλο αριθμό απαντήσεων συγκέντρωσε η ομαδικότητα/συνεργατικότητα. Η υπευθυνότητα και η συνέπεια, καθώς και η ηθική και η νομιμότητα συγκέντρωσαν αρκετές απαντήσεις. Άλλα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν στις απαντήσεις των ερωτηθέντων είναι η κατανόηση και η ενσυναίσθηση, η διαχείριση κρίσεων, η αποφασιστικότητα και η τόλμη, η αυθεντικότητα και η διορατικότητα, η ευφυΐα και η δημιουργικότητα. Δύο εκ των απαντήσεων χαρακτηρίζονται για τη διαφορετικότητά τους ως προς τον τρόπο έκφρασης της άποψής τους. Η μια είναι «να μην έχει αυλή» και η δεύτερη «να έχει υπηρετήσει στον ιδιωτικό τομέα τουλάχιστον για πέντε χρόνια». Στην ερώτηση αυτή δυο εκ των συμμετεχόντων δεν απάντησαν.

15^η ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι έχει συμβάλει η εφαρμογή των νέων τεχνολογικών εφαρμογών της πληροφορικής και της επικοινωνίας (π.χ. ηλεκτρονικές υπηρεσίες προς πολίτες) στην αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών;»

Σε αυτήν την ερώτηση, όπως παρουσιάζεται και στο **Γράφημα 5.20**, το 38% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής και

Εφαρμογή νέων Τεχνολογιών της Πληροφορικής & της Επικοινωνίας (ΤΠΕ)

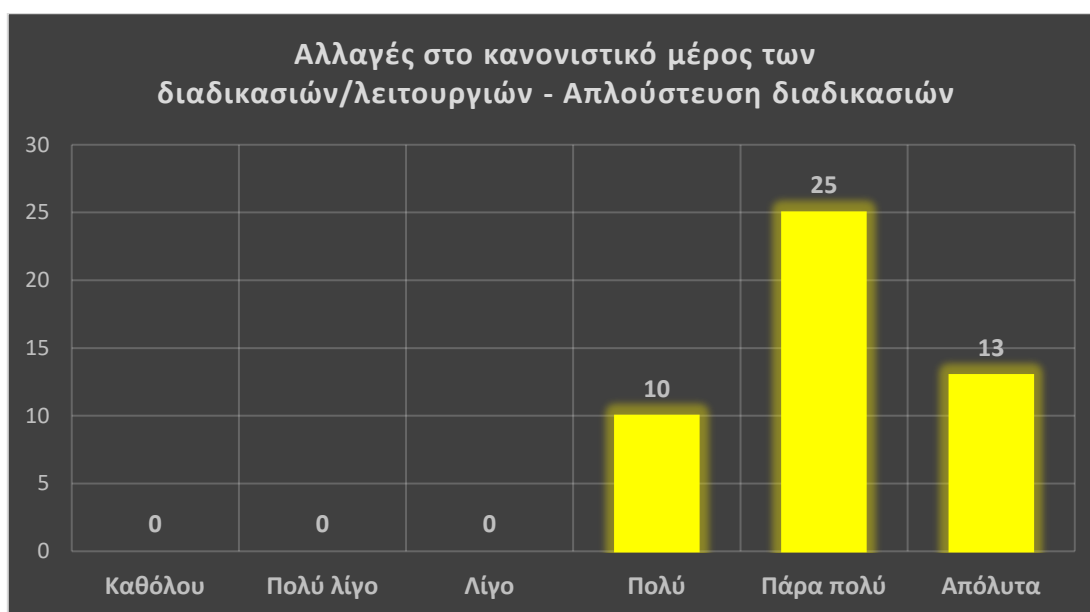


Γράφημα 5.20: Εφαρμογή ΤΠΕ

της επικοινωνίας (π.χ. ηλεκτρονικές υπηρεσίες προς πολίτες) έχει συμβάλει «πάρα πολύ» στην αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, το 31% «απόλυτα», το 21% «πολύ», ενώ μόλις το 10% θεωρεί ότι έχει συμβάλει «λίγο».

16^η ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η πραγματοποίηση αλλαγών στο κανονιστικό μέρος των διαδικασιών/λειτουργιών, καθώς και η απλούστευση των διαδικασιών σε τακτική βάση θα συμβάλει στην καλύτερη εκτέλεση των καθηκόντων;»

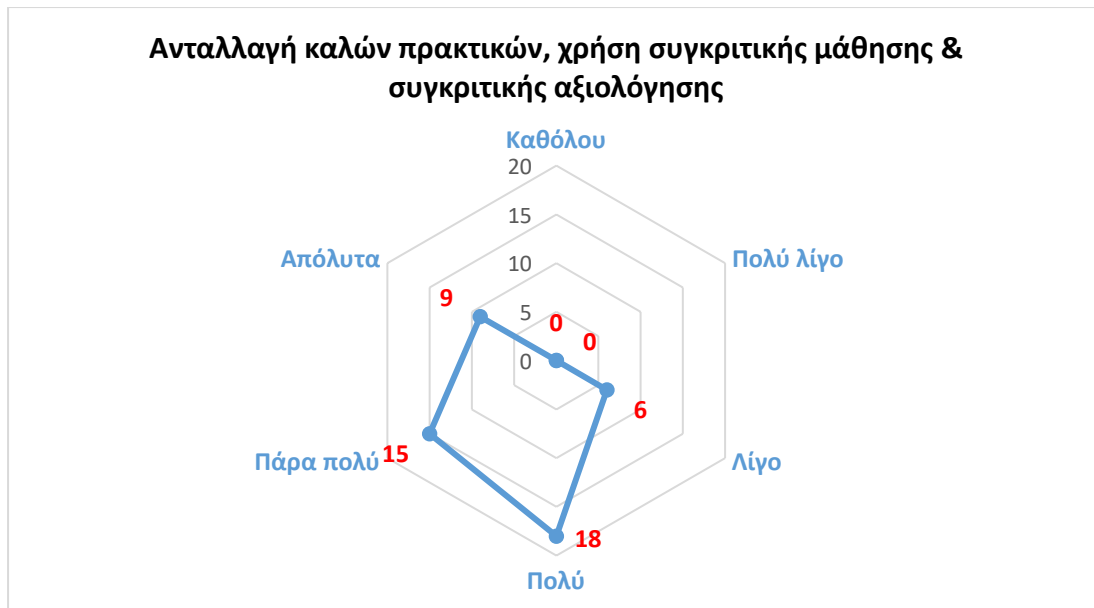
Όπως απεικονίζεται στο **Γράφημα 5.21**, στην ερώτηση αυτή, όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν θετικά, δηλαδή «πολύ» (10 άτομα), «πάρα πολύ» (25 άτομα) και «απόλυτα» (13 άτομα).



Γράφημα 5.21: Αλλαγές στο κανονιστικό μέρος & απλούστευση διαδικασιών

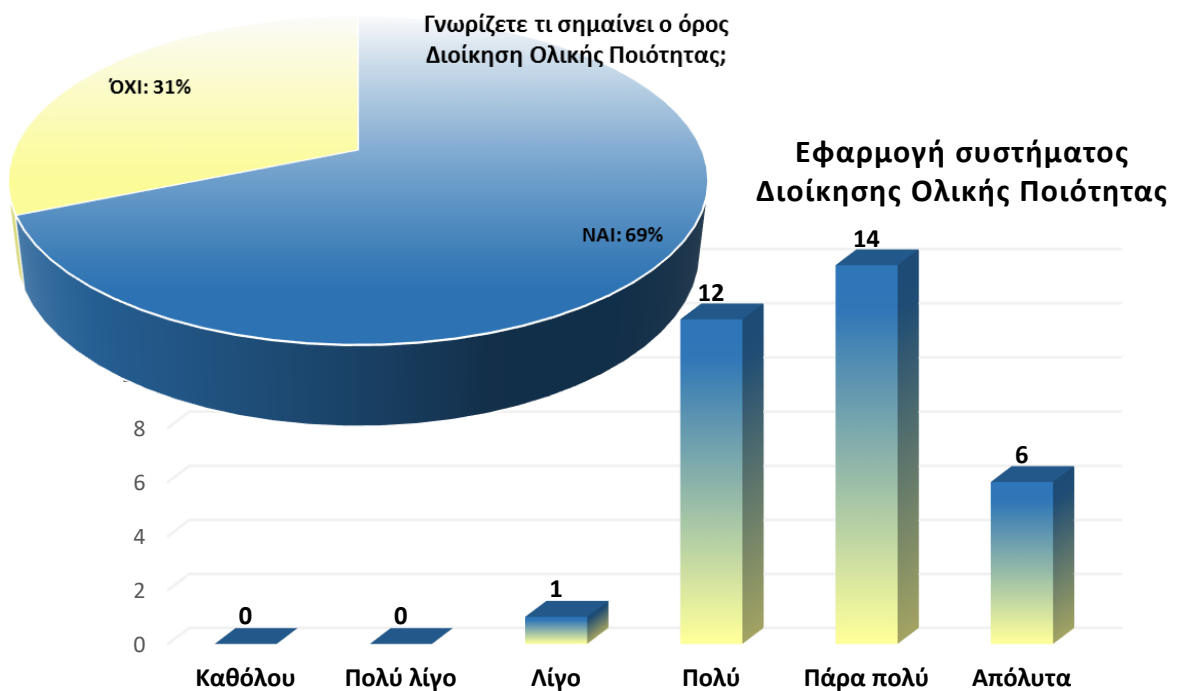
17^η ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό κρίνετε θετικά τη συνεργασία με άλλους δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς (Ελλάδα και εξωτερικό) ως προς την ανταλλαγή καλών πρακτικών, τη χρήση συγκριτικής μάθησης και συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking);»

Η συνεργασία με άλλους δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς ως προς την ανταλλαγή καλών πρακτικών, τη χρήση συγκριτικής μάθησης και συγκριτικής αξιολόγησης κρίνεται θετικά από την πλειοψηφία (88%) των ερωτηθέντων. Συγκεκριμένα, 18 άτομα απάντησαν «πολύ», 15 άτομα «πάρα πολύ» και 9 άτομα «απόλυτα», ενώ το 12% των ερωτηθέντων (6 άτομα) απάντησαν «λίγο» (**Γράφημα 5.22**).



Γράφημα 5.22: Ανταλλαγή καλών πρακτικών και συγκριτική αξιολόγηση

18^η ερώτηση: «Γνωρίζετε τι σημαίνει ο όρος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας; Αν ναι, σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η εφαρμογή ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα συνεισφέρει στη βελτίωση της ποιότητας του φορέα (εξωτερικά προς τους πολίτες & εσωτερικά προς το προσωπικό);»

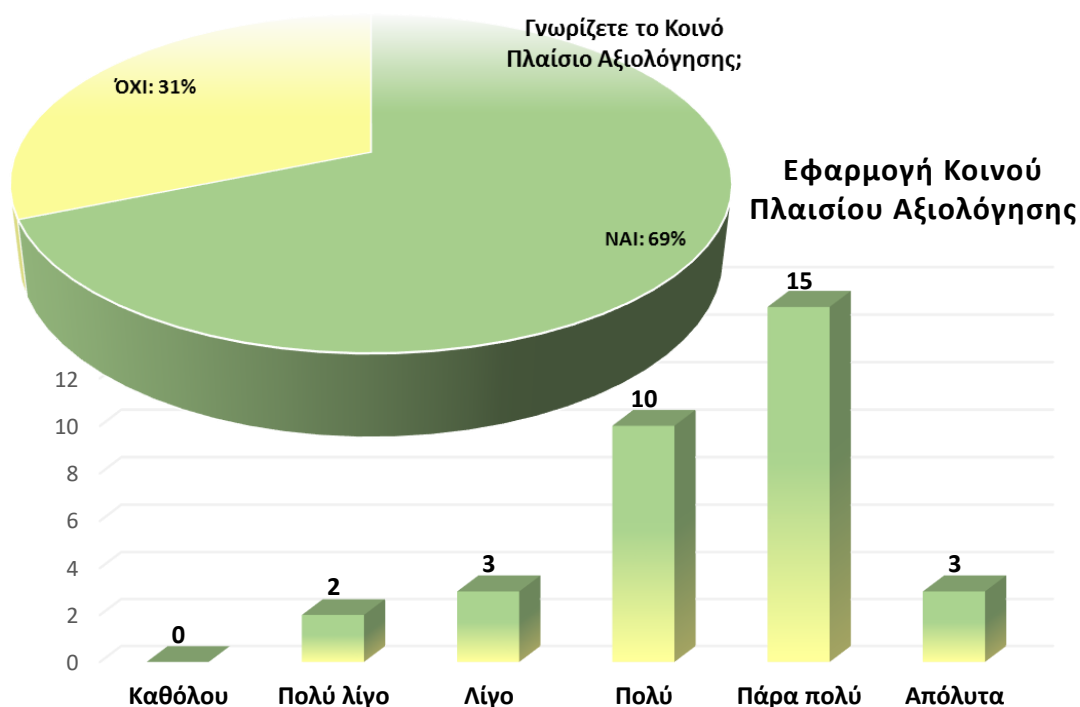


Γράφημα 5.23: Εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Στο πρώτο μέρος της ερώτησης, το 69% του συνόλου των συμμετεχόντων απάντησε ότι γνωρίζει τι σημαίνει η ΔΟΠ, ενώ το 31% απάντησε ότι δε γνωρίζει. Εκ των 33 ερωτηθέντων, οι οποίοι απάντησαν ότι γνωρίζουν τον όρο ΔΟΠ, οι 14 θεωρούν ότι η εφαρμογή ενός συστήματος ΔΟΠ θα συνεισφέρει «πάρα πολύ» στη βελτίωση της ποιότητας του φορέα, οι 12 «πολύ» και οι 6 «απόλυτα», ενώ 1 θεωρεί ότι η ΔΟΠ θα συνεισφέρει «λίγο» (Γράφημα 5.23).

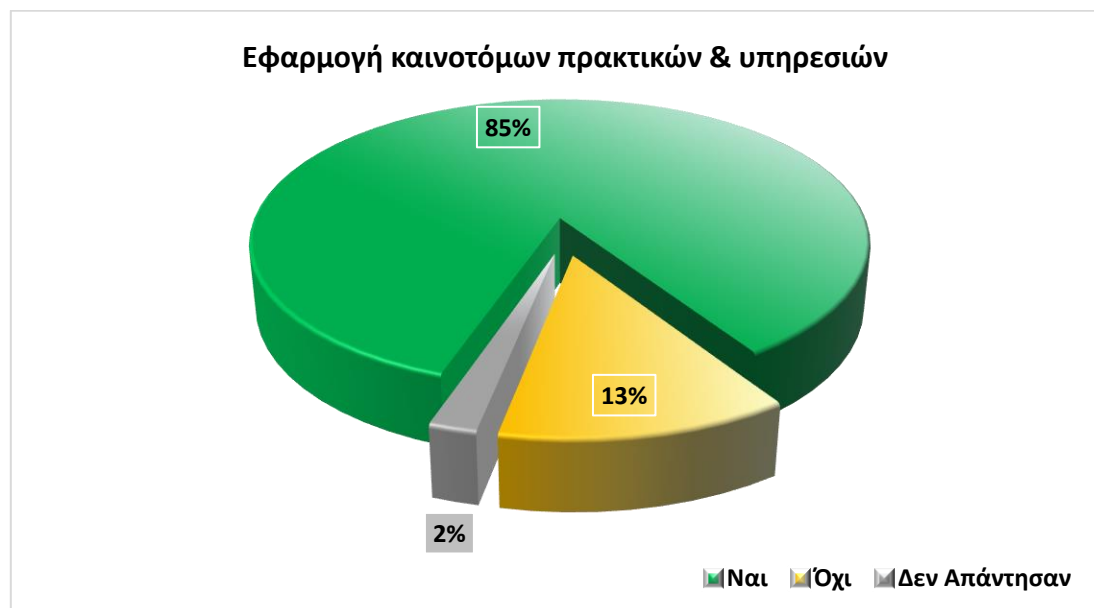
19^η ερώτηση: «Γνωρίζετε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης; Αν ναι, σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η εφαρμογή του θα βελτιώσει τη διοικητική λειτουργία του φορέα;»

Στο πρώτο μέρος της ερώτησης το 69% του συνόλου των συμμετεχόντων απάντησε ότι γνωρίζει το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, ενώ το 31% απάντησε ότι δεν το γνωρίζει. Εκ των 33 ερωτηθέντων, οι οποίοι απάντησαν ότι γνωρίζουν το ΚΠΑ, οι 15 θεωρούν ότι η εφαρμογή του θα βελτιώσει τη διοικητική λειτουργία του φορέα «πάρα πολύ», οι 10 «πολύ» και οι 3 «απόλυτα», ενώ 3 απάντησαν «λίγο» και 2 «πολύ λίγο» (Γράφημα 5.24).



Γράφημα 5.24: Εφαρμογή Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

20^η ερώτηση: «Το τελευταίο διάστημα γίνεται λόγος για την εισαγωγή καινοτόμων πρακτικών και υπηρεσιών στον δημόσιο τομέα. Θεωρείτε ότι θα μπορούσαν να έχουν εφαρμογή στον φορέα;»



Γράφημα 5.25: Εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών και υπηρεσιών

Στην ερώτηση αυτή, το 85% των ερωτηθέντων απάντησε θετικά, ότι δηλαδή θα μπορούσαν να έχουν εφαρμογή στον φορέα καινοτόμες πρακτικές και υπηρεσίες, ενώ το 13% απάντησε αρνητικά και ένα 2% δεν απάντησε καθόλου (**Γράφημα 5.25**).

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι τα αποτελέσματα των ερωτήσεων του κυρίου μέρους δεν παρουσίασαν διαφοροποίηση βάσει των δημογραφικών στοιχείων. Οι απόψεις του συνόλου, ανεξαρτήτως, φύλου, ηλικίας, εκπαίδευσης ή θέσης συγκλίνουν, αλλά ακόμα και εκείνες που διαφοροποιούνται δεν παρουσιάζουν κάποιο κοινό δημογραφικό στοιχείο, ώστε να προκύψει κάποιο συμπέρασμα.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η έρευνα διεξήχθη σε δύο εκ των εννέα Γενικών Διευθύνσεων της Κεντρικής Υπηρεσίας του ΕΦΚΑ, των οποίων οι στρατηγικοί, αλλά και οι επιχειρησιακοί τους στόχοι σχετίζονται άμεσα με την ποιότητα των υπηρεσιών του φορέα. Η επανάληψη της έρευνας μετά την ολοκλήρωση της εφαρμογής του Οργανισμού, καθώς και στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα, αφενός θα διεξάγει πιο ισχυρά και γενικευμένα συμπεράσματα, αφετέρου θα έχει εξαιρετικό ενδιαφέρον ως προς τα αποτελέσματά της, καθώς θα αποτυπώνει πιο έντονα την αντίληψη του προσωπικού που έρχεται σε άμεση και καθημερινή επαφή με τους πολίτες.

Συμπεράσματα – Προτάσεις

Η ποιότητα είναι ή θα έπρεπε να είναι βασική ανησυχία, αλλά και επιδίωξη όλων των ατόμων και των οργανισμών, που συνειδητοποιούν τον πολύ σημαντικό ρόλο της. Η ποιότητα αναφέρεται σε μια τεράστια ποικιλία διακριτών αλλά και αφηρημένων στοιχείων, είναι μια πολυδιάστατη έννοια, δύσκολο να οριστεί με έναν ενιαίο και κοινά αποδεκτό τρόπο από όλους. Ο κάθε άνθρωπος την αντιλαμβάνεται διαφορετικά ανάλογα κυρίως με τις δικές του ανάγκες, απαιτήσεις, αλλά και προσδοκίες. Επιπλέον, η έννοια της ποιότητας διαφοροποιείται ανάλογα με το πλαίσιο μέσα στο οποίο κάθε φορά προσεγγίζεται και εξετάζεται. Δεδομένο είναι πάντως ότι το αίτημα για καλύτερη ποιότητα υπάρχει καθημερινά στη ζωή κάθε ατόμου. Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη τη συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση για καλύτερη ποιότητα, άλλαξε και ο τρόπος διαχείρισής της, ο οποίος πλέον περιλαμβάνει πολιτικές, σχέδια, πρακτικές. Στην προσπάθεια επίτευξης της ανώτερης αξίας, της αριστείας, της απόλυτης ικανοποίησης των αναγκών, δηλαδή της ολικής ποιότητας, δημιουργήθηκε ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η ΔΟΠ απαιτεί την ολοκληρωτική δέσμευση για συνεχή βελτίωση, προϋποθέτει τη συμμετοχή όλων και στοχεύει στη συνεχή αύξηση ικανοποίησης των αναγκών των πελατών/πολιτών.

Η αξιολόγηση της ποιότητας, ειδικά της ποιότητας των υπηρεσιών δεν είναι μια εύκολη διαδικασία. Αυτό οφείλεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διακρίνουν τις υπηρεσίες, όπως είναι η άυλη φύση τους, η ανομοιογένεια, η αδιαιρετότητα και η άμεση χρονική απαξίωση τους. Τι είναι εκείνο που αξιολογούν οι πελάτες/πολίτες όταν κρίνουν την ποιότητα των υπηρεσιών; Αναμφίβολα είναι το αποτέλεσμα της υπηρεσίας, κρίνουν όμως μόνο αυτό; Μήπως μια υπηρεσία αξιολογείται και βάσει της ανταπόκρισης ή της υπέρβασης των προσδοκιών, των απαιτήσεων, των αναγκών του κάθε πελάτη/πολίτη; Μήπως η αξιολόγηση μιας υπηρεσίας επηρεάζεται και από τη διαδικασία της παροχής της, σε κάποιες περιπτώσεις ακόμα και από την ποιότητα των στοιχείων του φυσικού χώρου μέσα στον οποίο παράγεται; Η τελική αξιολόγηση επηρεάζεται από όλα τα ανωτέρω. Οι πελάτες/πολίτες αξιολογούν την ποιότητα βάσει της αξιοπιστίας, δηλαδή της ικανότητας να εκτελείται η υπηρεσία με αξιοπιστία και συνέπεια, βάσει των υλικών στοιχείων, που εμπλέκονται στη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας, βάσει της ανταπόκρισης, που αφορά στη προθυμία του προσωπικού να εξυπηρετήσει άμεσα και σωστά, βάσει της διασφάλισης, που αφορά στη δημιουργία

ενός αισθήματος ασφάλειας στους πελάτες/πολίτες και τέλος βάσει της ενσυναίσθησης που αφορά στην εξατομικευμένη προσοχή στις ανάγκες του κάθε πελάτη/πολίτη.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται όλο και πιο έντονα ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για την ικανοποίηση των πελατών/πολιτών, η οποία συνδέεται άμεσα με τη προσφορά υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Ένας πελάτης/πολίτης μπορεί να είναι δυσαρεστημένος/απογοητευμένος ή ευχαριστημένος/ενθουσιασμένος από μια υπηρεσία, κυρίως βάσει του βαθμού ανταπόκρισης της υπηρεσίας, είτε στις ανάγκες του, είτε στις προσδοκίες του. Οι οργανισμοί, που αποζητούν να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες, δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην ικανοποίηση του πελάτη/πολίτη, πραγματοποιώντας ολοκληρωμένα προγράμματα μέτρησης της ικανοποίησης αυτής (π.χ. έρευνες ικανοποίησης, παράπονα κ.λπ.).

Παράλληλα, οι οργανισμοί προκειμένου να επιτύχουν την ολική ποιότητα στις υπηρεσίες τους υιοθετούν δράσεις και πρακτικές που αποδεδειγμένα θα οδηγήσουν προς την κατεύθυνση αυτή. Αναμφίβολα, η δημιουργία οράματος για τον οργανισμό με τη συμμετοχή και τη δέσμευση της ηγεσίας και του προσωπικού είναι βασικός πυλώνας. Πρακτικές όπως η ενδυνάμωση, η ενθάρρυνση, η αυτοδιοίκηση του προσωπικού, καθώς και η προώθηση της ομαδικής εργασίας οδηγούν στην αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία του οργανισμού. Οτιδήποτε αυξάνει την ικανοποίηση του προσωπικού (χωρίς υπερβολή) είναι θεμιτό διότι ενισχύει τη συναισθηματική δέσμευσή του προς τον οργανισμό και οδηγεί στη μέγιστη προσπάθεια παροχής ποιοτικότερων υπηρεσιών. Αδιαμφισβήτητα, ο ρόλος της συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης είναι καταλυτικής σημασίας στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών. Η ενίσχυση των γνώσεων, των δυνατοτήτων και των δεξιοτήτων του προσωπικού, μέσω της εφαρμογής επιτυχημένων προγραμμάτων επιμόρφωσης συντελεί στην επίτευξη της ολικής ποιότητας. Ο ρόλος της ηγεσίας στην επίτευξη της ολικής ποιότητας είναι επίσης καθοριστικός. Η ολική ποιότητα απαιτεί την ολοκληρωτική δέσμευση της ηγεσίας. Απαιτεί την αμέριστη αφοσίωση στην εργασία και την συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του προσωπικού και την κατάλληλη, αλλά και έξυπνη διαχείριση του.

Τι γίνεται όμως με την ποιότητα των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα; Είναι δυνατή η επίτευξη ολικής ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες;

Ο δημόσιος τομέας αποτελείται από πλήθος φορέων και οργανισμών, διαφορετικού μεγέθους, οι οποίοι χειρίζονται δημόσια εξουσία και παρέχουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο. Οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα, οι

δημόσιοι υπάλληλοι έχουν ως βασική επιδίωξή τους την προάσπιση του δημόσιου συμφέροντος. Αποστολή τους είναι η εκτέλεση της θέλησης του κράτους και η άριστη εξυπηρέτηση του πολίτη. Οι ενέργειες τους καθοδηγούνται πάντα από την τήρηση της νομιμότητας. Η δράση των δημοσίων υπαλλήλων διέπεται από κανόνες συμπεριφοράς και υποχρεώσεις, οι οποίες συντελούν στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες. Άλλωστε μια εκ των υποχρεώσεων των δημοσίων υπαλλήλων είναι η διασφάλιση της ποιότητας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της εργασίας τους. Ο δημόσιος υπάλληλος οφείλει να εκτελεί τα καθήκοντά του γρήγορα, αποτελεσματικά και αποδοτικά, να γνωρίζει άρτια το αντικείμενό του και τα αντικείμενα της υπηρεσίας του, να αποφεύγει περιττές/γραφειοκρατικές διαδικασίες, να συνεργάζεται με τους συναδέλφους του για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, να υποβάλλει προτάσεις βελτίωσης και αποδοτικότερης διαχείρισης της εργασίας του, καθώς και προτάσεις επίλυσης προβλημάτων, να μεριμνά για την επιμόρφωση και την εξειδίκευσή του.

Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια λειτουργεί μέσα σε ένα αβέβαιο και ρευστό περιβάλλον, προσπαθώντας να προλάβει και να ενσωματώσει τις ταχύτατες και σημαντικές αλλαγές που επιφέρουν οι οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές, καθώς και οι τεχνολογικές εξελίξεις. Οι χρόνιες αδυναμίες που ταλανίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση στέκονται εμπόδιο σε κάθε προσπάθεια διοικητικής μεταρρύθμισης της. Οι αδυναμίες αυτές έγκειται στην ανεπαρκή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και στην ανορθολογική κατανομή του, στην πολυνομία, κακονομία και πολυπλοκότητα των κανονιστικών κειμένων και ρυθμίσεων, στις γραφειοκρατικές διαδικασίες, στο πρώιμο στάδιο ανάπτυξης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, στην απουσία σύγχρονων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων διοίκησης. Στα ανωτέρω προστίθεται και η μείωση του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης την τελευταία δεκαετία, η οποία ανέρχεται σε ποσοστό 18,32% και αντιστοιχεί σε 126.926 υπαλλήλους. Όλα αυτά, σε συνδυασμό με την κρίση εμπιστοσύνης και την έντονη αμφισβήτηση της δημόσιας διοίκησης από τους πολίτες, δυσχεραίνουν εξαιρετικά κάθε προσπάθειά της για διοικητική αναμόρφωση και βελτίωση. Παρόλες τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει, η ελληνική δημόσια διοίκηση προσπαθεί για την ανοικοδόμηση της εμπιστοσύνης μεταξύ πολίτη-κράτους και για την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τους πολίτες της.

Μια άξια αναφοράς προσπάθεια παρακολούθησης, μέτρησης και βελτίωσης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης είναι η

εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων». Η διοίκηση μέσω στόχων είναι η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων και επιδόσεων, οι οποίες παίρνουν τη μορφή εξειδικευμένων δράσεων, με απώτερο σκοπό την υλοποίησή τους και την επίτευξη ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων.

Την απάντηση στο επαναλαμβανόμενο αίτημα των πολιτών, αλλά και των επιχειρήσεων στην απλούστευση του πολυδαίδαλου κανονιστικού πλαισίου που καθορίζει τις διοικητικές διαδικασίες έρχεται να δώσει η αξιολόγηση, η απλούστευση και ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών (σχετική εγκύκλιος Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης). Στόχος είναι η καλύτερη οργάνωση και λειτουργία των δημόσιων φορέων και η βελτίωση της γενικότερης εξωστρέφειας της διοίκησης στους πολίτες. Μέσω της απλούστευσης των διαδικασιών διακρίνεται μια προσπάθεια της δημόσιας διοίκησης να υιοθετήσει νέα μοντέλα διοίκησης «από κάτω προς τα επάνω».

Σε μια προσπάθεια ποιοτικής αναβάθμισης των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης αλλά και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της, θεσπίστηκε το νέο σύστημα αξιολόγησης. Το νέο σύστημα αξιολόγησης έχει δομηθεί με κριτήρια μετρήσιμα, αντικειμενικά και ελεγχόμενα ως προς την εφαρμογή τους. Προβλέπεται επίσης, για πρώτη φορά, η αξιολόγηση των Προϊσταμένων από τους άμεσα υφισταμένους τους.

Στο ερώτημα λοιπόν εάν είναι δυνατή η επίτευξη ολικής ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες η απάντηση είναι ναι. Η διαδικασία δεν είναι εύκολη, δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί από τη μια στιγμή στην άλλη, κυρίως λόγω του ιδιαίτερου θεσμικού πλαισίου λειτουργίας τους, όμως η ανάγκη έχει διαπιστωθεί, τα οφέλη έχουν αναγνωριστεί και οι προσπάθειες έχουν ξεκινήσει.

Ένας από τους σημαντικότερους τομείς της ελληνικής δημόσιας διοίκησης είναι η κοινωνική ασφάλιση. Η πλήρης αναμόρφωση του συστήματος της κοινωνικής ασφάλισης κρίθηκε ως επιτακτική ανάγκη λόγω της αναποτελεσματικότητας, της μη βιωσιμότητας και του άδικου χαρακτήρα του. Προκειμένου να επιτευχθεί η διοικητική αποτελεσματικότητα και η απλοποίηση των διαδικασιών, ενοποιήθηκαν όλοι οι φορείς κύριας ασφάλισης στον ΕΦΚΑ. Ο ΕΦΚΑ συστάθηκε με το Ν. 4387/12-05-2016 (ΦΕΚ 85/Α/2016) και ξεκίνησε τη λειτουργία του στις 01/01/2017. Έκτοτε λειτουργεί σε μεταβατικό στάδιο. Στις 23/01/2019 δημοσιεύτηκε στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως ο Οργανισμός του ΕΦΚΑ (ΠΔ 8/2019, ΦΕΚ 8/Α/2019), ο οποίος επίσης προβλέπει μεταβατική περίοδο έναρξης λειτουργίας των Περιφερειακών και Τοπικών Υπηρεσιών

του έως δώδεκα μήνες κατά περίπτωση (άρθρο 87, ΠΔ 8/2019, ΦΕΚ 8/Α/2019). Αποστολή του ΕΦΚΑ είναι η δημιουργία ενός πρότυπου, αποτελεσματικού και βιώσιμου μοντέλου κοινωνικής ασφάλισης. Με τον νέο φορέα προωθείται η προστασία των δικαιωμάτων των ασφαλισμένων, η εξάλειψη της αδήλωτης και ανασφάλιστης εργασίας, η ασφάλεια και υγεία στην εργασία, η χορήγηση κύριας σύνταξης, λόγω γήρατος, αναπηρίας, θανάτου, καθώς και λοιπών παροχών και **η προσφορά ποιοτικών και αποτελεσματικών υπηρεσιών.**

Ο ΕΦΚΑ καλύπτει περίπου 4,2 εκατομμύρια ασφαλισμένους και 2,6 εκατομμύρια συνταξιούχους («Πρόσκληση για την υποβολή προτάσεων στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα “Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα”», Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης, ΑΔΑ 6ΦΣΗ465ΧΙ8-Μ2Λ). Το προσωπικό του ΕΦΚΑ ανέρχεται σε 8.502 εργαζόμενους (**Γράφημα 4.1 & Γράφημα 4.2**). Η Κεντρική Υπηρεσία του ΕΦΚΑ αποτελείται από τέσσερις Διευθύνσεις (δεκαεννέα Τμήματα), οι οποίες υπάγονται απευθείας στον διοικητή και από εννέα Γενικές Διευθύνσεις (τριάντα δύο Διευθύνσεις – μια Υποδιεύθυνση – εκατόν πενήντα τέσσερα Τμήματα). Οι Περιφερειακές Υπηρεσίες του ΕΦΚΑ αναλύονται σε δώδεκα ΠΥΣΥ (είκοσι έξι Τμήματα), οι οποίες λειτουργούν σε επίπεδο Διεύθυνσης και έντεκα ΠΕΚΑ (δύο Υποδιευθύνσεις – εβδομήντα δύο Τμήματα), τα οποία επίσης λειτουργούν σε επίπεδο Διεύθυνσης. Οι Τοπικές Υπηρεσίες του ΕΦΚΑ αναλύονται σε εκατόν δέκα εννέα Τοπικές Διευθύνσεις. Η Κεντρική Υπηρεσία του ΚΕΑΟ αποτελείται από έξι Διευθύνσεις (είκοσι ένα Τμήματα) και οι Περιφερειακές Υπηρεσίες του από έντεκα Περιφερειακές Διευθύνσεις ΚΕΑΟ (πενήντα πέντε Τμήματα) (άρθρα 2-67, ΠΔ 8/2019, ΦΕΚ 8/Α/2019). Ο λόγος που αναλύεται η διάρθρωση του φορέα είναι για να υπογραμμιστεί το μέγεθός του, αλλά και το εύρος των υπηρεσιών του.

Αναμφίβολα η ενοποίηση των φορέων δεν είναι μια εύκολη διαδικασία, γι’ αυτό άλλωστε προβλέπεται και η μεταβατική περίοδος λειτουργίας του φορέα. Τα προβλήματα είναι πολλά και οι προκλήσεις μεγάλες. Ακολουθεί μια συνοπτική αναφορά των βασικότερων εξ αυτών (Επιχειρησιακό Σχέδιο ΕΦΚΑ 2018-2020):

- ▶ η ανομοιογένεια των Πληροφοριακών Συστημάτων των ενταχθέντων φορέων και η έλλειψη ενός Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος,
- ▶ η έλλειψη σύγχρονων υποδομών υπηρεσιών επικοινωνίας και ανταλλαγής δεδομένων,
- ▶ η έλλειψη ενοποιημένου, ψηφιοποιημένου ασφαλιστικού ιστορικού,

- ▶ ο τεράστιος όγκος φυσικών αρχείων που διαφοροποιούνται ανά τ. φορέα ως προς τη μορφή τους, τον τρόπο και τον τόπο διατήρησής τους,
- ▶ το μεταβατικό στάδιο λειτουργίας των οργανικών δομών, καθώς και η πολυνομία και η πολυπλοκότητα στις κανονιστικές διατάξεις που διέπουν το μεταβατικό στάδιο,
- ▶ η ανάγκη της εξειδικευμένης κατάρτισης του προσωπικού, ενόψει της διαφορετικότητας των τ. φορέων (διαφορετική λειτουργία, διοικητικές διαδικασίες, εξυπηρέτηση πολιτών),

Σε αυτό το σημείο απαντάται το κρίσιμο ερώτημα που η παρούσα εργασία καλείται να διερευνήσει, τη βελτίωση των υπηρεσιών του ΕΦΚΑ, ενόψει και εφαρμογής του νέου Οργανισμού, ως προς την ποιότητα, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα. Προς την κατεύθυνση διεξαγωγής ενός εμπειρισταωμένου αποτελέσματος διενεργήθηκε έρευνα στο ανθρώπινο δυναμικό σε δύο εκ των εννέα συνολικά Γενικών Διευθύνσεων του ΕΦΚΑ, τη Γενική Διεύθυνση Υπηρεσιών και Διαχείρισης Λειτουργίας και τη Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης. Μέσω ερωτηματολογίου, ζητήθηκε από το ανθρώπινο δυναμικό των δύο αυτών Γενικών Διευθύνσεων να αξιολογήσουν δράσεις, ενέργειες και πρακτικές διοίκησης που μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των υπηρεσιών του φορέα.

Βάσει της ανάλυσης των αποτελεσμάτων της έρευνας, αλλά και τη μελέτη της βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας της παρούσας εργασίας, προτείνονται τα παρακάτω.

Βελτίωση/απλούστευση διαδικασιών

Η πραγματοποίηση αλλαγών στο κανονιστικό μέρος των διαδικασιών/λειτουργιών, καθώς και η απλούστευση των διαδικασιών **σε τακτική βάση** κρίνεται επιτακτική ανάγκη για την αποτελεσματική λειτουργία του φορέα. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, στον ΕΦΚΑ περιήλθαν οκτώ φορείς κοινωνικής ασφάλισης, οι οποίοι εφάρμοζαν και ακόμα εφαρμόζουν (μέχρι την ολοκλήρωση της ενοποίησης βάσει της μεταβατικής περιόδου του Οργανισμού) διαφορετικές διαδικασίες. Η έλλειψη ομοιομορφίας στις διαδικασίες είναι ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα, που καλείται να αντιμετωπίσει ο φορέας. Η ενοποίηση, η απλούστευση και η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών θα επιφέρει τη διοικητική αποτελεσματικότητα. Όπως διαπιστώθηκε άλλωστε και από τα αποτελέσματα της έρευνας, το σύνολο των συμμετεχόντων θεωρεί ότι οι αλλαγές στο κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας και η

απλούστευση των διαδικασιών θα συμβάλουν στην καλύτερη εκτέλεση των καθηκόντων τους (**Γράφημα 5.21**). Αξίζει να αναφερθεί ότι στον Οργανισμό του ΕΦΚΑ λαμβάνεται σε αρκετά σημεία μέριμνα για τη βελτίωση των διαδικασιών.

Ικανοποίηση ανθρώπινου δυναμικού

Αναμφίβολα, το ανθρώπινο δυναμικό του ΕΦΚΑ αποτελεί τη ψυχή του φορέα και καθημερινά αποδεικνύει ότι ξέρει να εργάζεται σκληρά και να προσφέρει το μέγιστο των δυνατοτήτων του. Ο κατάλληλος χειρισμός του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα είναι δεδομένο ότι θα συμβάλλει πολύ στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του. Προτείνεται ο φορέας να χρησιμοποιήσει τις αρχές της ΔΟΠ στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του. Εξάλλου και τα αποτελέσματα της έρευνας συνηγορούν προς την κατεύθυνση αυτή (**Γράφημα 5.23**).

Η ενίσχυση των γνώσεων, των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων των υπαλλήλων μέσω της εφαρμογής επιτυχημένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων δε θα μπορούσε παρά να συντελέσει τα μέγιστα στην αύξηση της ποιότητας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της λειτουργίας του φορέα. Την άποψη αυτή συμμαρτίζεται και η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα (**Γράφημα 5.5**).

Λαμβάνοντας υπόψη τη διαφορετικότητα των εντασσόμενων στον ΕΦΚΑ φορέων, ως προς το κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας τους, καθώς και τις διαδικασίες εξυπηρέτησης των πολιτών, κρίνεται επιτακτική ανάγκη ο φορέας να εστιάσει στην άμεση κατάρτιση του προσωπικού του. Αρχικά θα πρέπει να εντοπιστούν και να προσδιοριστούν με σαφήνεια οι εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού. Εν συνεχεία θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στις ανάγκες που σχετίζονται με την αποτελεσματική και την όσο το δυνατόν ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και βάσει αυτών να σχεδιαστούν τα κατάλληλα προγράμματα κατάρτισης και να υλοποιηθούν χωρίς χρονικές καθυστερήσεις. Βαρύτητα πρέπει να δοθεί στην αξιολόγηση των προγραμμάτων και στη μέριμνα για ανατροφοδότηση με σκοπό τη συνεχή βελτίωσή τους. Προτείνεται, πέραν της συμβατικής μάθησης, η χρησιμοποίηση σύγχρονων μεθόδων επιμόρφωσης, όπως είναι η εκπαίδευση στην εργασία, την οποία ανέδειξαν ως πρώτη τους επιλογή οι συμμετέχοντες στην έρευνα, καθώς και η σύγχρονη ηλεκτρονική μάθηση μέσω διαδικτύου (**Γράφημα 5.7**).

Η διαδικασία της επιμόρφωσης αφορά σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό, σε όλα τα επίπεδα και θα πρέπει να είναι συνεχής. Πέραν της διοίκησης που οφείλει να φροντίζει για την κατάρτιση του προσωπικού της, θα πρέπει και ατομικά ο καθένας να

εντοπίζει τις αδυναμίες του, να αποζητά και να διεκδικεί την ανάπτυξη των γνώσεων και των δυνατοτήτων του. Στη διαρκή ποιοτική αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα, η συνεχής κατάρτιση έχει τον πρώτο λόγο. Είναι άξιο αναφοράς ότι στον ΕΦΚΑ λειτουργεί η Διεύθυνση Εκπαίδευσης και Οργάνωσης, η οποία επιλαμβάνεται όλα τα θέματα που σχετίζονται με την εκπαίδευση, επιμόρφωση, εξειδίκευση όλου του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα.

Η **συμμετοχή και η ενδυνάμωση των υπαλλήλων** είναι θεμελιώδους σημασίας στην ολική ποιότητα. Ο ρόλος της συμμετοχής των υπαλλήλων είναι διττός. Αφενός, αυξάνει την πιθανότητα λήψης μιας σωστής απόφασης ή μιας βελτίωσης με καλύτερα αποτελέσματα, διότι χρησιμοποιούνται περισσότερα μυαλά, τα μυαλά εκείνων των υπαλλήλων που γνωρίζουν την εργασία καλύτερα. Αφετέρου, προωθείται το αίσθημα της ευθύνης των αποφάσεων σε εκείνους που θα πρέπει να τις εφαρμόσουν. Η ενδυνάμωση δεν σημαίνει απλή συμμετοχή των υπαλλήλων, σημαίνει συμμετοχή των υπαλλήλων με τέτοιο τρόπο, που να τους δίνεται η δυνατότητα να ακουστούν. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, εάν η εργασία είναι έτσι δομημένη, ώστε να επιτρέπει στους υπαλλήλους να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με τη βελτίωση των διαδικασιών εργασίας τους, εντός καλά καθορισμένων παραμέτρων. Εάν ανατρέξουμε στα αποτελέσματα της έρευνας θα διαπιστώσουμε ότι η προώθηση μιας νοοτροπίας συνεχούς οργανωτικής βελτίωσης με τη συμμετοχή όλων (στελεχών και υπαλλήλων) συγκέντρωσε το μεγαλύτερο ποσοστό μετά την απλούστευση των διαδικασιών (**Γράφημα 5.15**).

Η **προώθηση της ομαδικής εργασίας** θα οδηγήσει στην αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία του φορέα και στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του. Η λειτουργία του φορέα δεν εξαρτάται από ένα μόνο άτομο. Εξαρτάται από τη συνολική προσπάθεια και εργασία ολόκληρου του προσωπικού του σε όλα τα επίπεδα. Είναι αποδεδειγμένο ότι τα αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρει μια ομάδα ατόμων, δεν μπορεί να τα επιτύχει ένα άτομο μόνο του. Προκειμένου να αποδώσει μια ομάδα τα βέλτιστα αποτελέσματα, απαιτείται φυσικά και ο κατάλληλος χειρισμός της. Η ηγεσία εδώ παίζει καθοριστικό ρόλο. Ο ποιοτικός – αποτελεσματικός Προϊστάμενος έχει εξειδικευμένη γνώση του αντικειμένου του, διαθέτει εμπειρία, οργανωτικότητα, αντικειμενικότητα και αμεροληψία, προωθεί την ομαδικότητα. Αυτά ήταν άλλωστε και τα βασικά χαρακτηριστικά που απάντησαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα ότι πρέπει να διαθέτει ο ποιοτικός – αποτελεσματικός Προϊστάμενος.

Η προώθηση της ομαδικής εργασίας κρίνεται σκόπιμη υπό την εφαρμογή του νέου οργανισμού, καθώς καλούνται υπάλληλοι από διαφορετικούς φορείς, με διαφορετικούς τρόπους λειτουργίας και διαφορετικές διαδικασίες να συνυπάρξουν και να συνεργαστούν. Η ομαδική εργασία θα συντελέσει στην αποτελεσματικότερη ενοποίηση των υπηρεσιών του φορέα σε μικρότερο χρονικό διάστημα, αλλά κυρίως στη μεταφορά της τεχνογνωσίας που είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία του φορέα. Η σημασία της ομαδικότητας διαπιστώνεται και από το γεγονός ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρούν ότι η προώθηση της ομαδικής εργασίας θα συμβάλλει πάρα πολύ στη βελτίωση της αποδοτικότητας της λειτουργίας του φορέα (**Γράφημα 5.16**).

Η **ενίσχυση της εμπιστοσύνης του ανθρώπινου δυναμικού** του φορέα κρίνεται απαραίτητη. Πως όμως ο φορέας θα κερδίσει την εμπιστοσύνη των ανθρώπων του; Αρχικά, με την εφαρμογή της αρχής της ισότητας στον καταμερισμό των αρμοδιοτήτων (**Γράφημα 5.18**). Οι υπάλληλοι όταν αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται δίκαια, αποδίδουν περισσότερο. Η ορθολογική κατανομή του αντικειμένου και των εισερχομένων εγγράφων και υποθέσεων στους υπαλλήλους αποτελεί εξάλλου και ένα από τα καθήκοντα των προϊσταμένων (άρθρο 70, ΠΔ 8/2019, ΦΕΚ 8/Α/2019). Επιπροσθέτως, η επιβράβευση των ατομικών και ομαδικών προσπαθειών, καθώς και η ικανοποιητική αντιμετώπιση των προσωπικών (ατομικών και οικογενειακών) αναγκών του προσωπικού θα συντελέσει στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα και στην αύξηση της αποδοτικότητας του (**Γράφημα 5.19**). Είναι άξιο αναφοράς ότι στην προσωπική επαφή κατά την συλλογή των ερωτηματολογίων, ορισμένοι εκ των συμμετεχόντων διευκρίνισαν ότι αποζητούν ουσιαστική επιβράβευση των προσπαθειών τους, όπως είναι η μοριοδότηση με αξιολόγηση στον προσωπικό τους φάκελο. Η παρότρυνση του προσωπικού για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της Διεύθυνσης, καθώς και για την υλοποίηση των δράσεων των τμημάτων αποτελούν καθήκοντα των προϊσταμένων διευθύνσεων και τμημάτων αντίστοιχα.

Μέσω της συνεχούς ανάπτυξης γνώσεων, δυνατοτήτων, δεξιοτήτων, της ενδυνάμωσης, της προώθησης της ομαδικής εργασίας, της επιβράβευσης, της κατανόησης και του σεβασμού των προσωπικών αναγκών θα επέλθει η ικανοποίηση των υπαλλήλων, η συναισθηματική δέσμευση με τον φορέα και η προθυμία άσκησης μέγιστης προσπάθειας, ώστε να παρέχουν την καλύτερη δυνατή ποιότητα υπηρεσιών.

Βέλτιστη αξιοποίηση των νέων ΤΠΕ

Αναμφίβολα, η εφαρμογή των νέων Τεχνολογιών της Πληροφορικής και της Επικοινωνίας συμβάλλει πάρα πολύ στην αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών (Γράφημα 5.20), καθώς και στη διάχυση της διοικητικής πληροφόρησης εσωτερικά στον φορέα (Γράφημα 5.8), όπως άλλωστε προκύπτει και από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα. Η τεχνολογική επανάσταση, ιδιαίτερα των τελευταίων ετών, απαιτεί τη συνεχή παρακολούθηση των νέων τεχνολογικών εξελίξεων και την όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη εφαρμογή τους στον φορέα προς την εξυπηρέτηση του πολίτη.

Κρίνεται απαραίτητη η συνεχής ανάπτυξη υπηρεσιών, εφαρμογών και συστημάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, καθώς και η παροχή άμεσων, ολοκληρωμένων και πλήρως ηλεκτρονικοποιημένων υπηρεσιών, οι οποίες θα αλλάξουν δραστικά και θα βελτιώσουν την εξυπηρέτηση των πολιτών από τον φορέα. Επιπροσθέτως κρίνεται επιβεβλημένη η συνεχής αναβάθμιση του εξοπλισμού και του λογισμικού των συστημάτων, προκειμένου να μπορούν να υποστηρίξουν τις ανωτέρω αναφερθέντες εφαρμογές. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στον σχεδιασμό των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, προκειμένου να εξυπηρετούν το σκοπό της δημιουργίας τους, δηλαδή την εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων. Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες απαιτείται να είναι προσιτές και κατανοητές από τους χρήστες τους.

Η μεγαλύτερη πρόκληση που καλείται να αντιμετωπίσει ο ΕΦΚΑ όσον αφορά τις ΤΠΕ, είναι η ανομοιογένεια των Πληροφοριακών Συστημάτων των εντασσόμενων φορέων του. Έχει ξεκινήσει ήδη η ανάπτυξη του ΟΠΣ-ΕΦΚΑ, ενός πληροφοριακού συστήματος, το οποίο θα υποστηρίζει τη συνολική επιχειρησιακή λειτουργία του φορέα, όπως τη διαχείριση μητρώων, εισφορών, συντάξεων, παροχών σε χρήμα, την οικονομική διαχείριση, τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, τη διοικητική πληροφόρηση, την επιχειρηματική ευφυΐα κ.λπ. Το ΟΠΣ-ΕΦΚΑ θα εστιάζει στις ανάγκες των χρηστών του, απλοποιώντας τις υφιστάμενες διαδικασίες εξυπηρέτησης ενώ ταυτόχρονα θα αξιοποιεί την επικοινωνία με άλλα πληροφοριακά συστήματα για την επίτευξη πολλαπλασιαστικού οφέλους (*«Πρόσκληση για την υποβολή προτάσεων στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα “Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα”*», Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης, ΑΔΑ 6ΦΣΗ465ΧΙ8-Μ2Λ). Αξίζει να αναφερθεί ότι στον ΕΦΚΑ λειτουργεί:

- ✓ η Γενική Διεύθυνση Πληροφορικής και Επικοινωνιών, αντικείμενο της οποίας είναι όλα τα θέματα που σχετίζονται με τις ΤΠΕ,

- ✓ εσωτερικό δίκτυο επικοινωνίας (intranet), στο οποίο καθημερινά αναρτάται πληροφοριακό υλικό, συντελώντας στην άμεση διάχυση της πληροφορίας και συνεπώς στην καλύτερη εκτέλεση των καθηκόντων του προσωπικού του φορέα.

Συμμετοχή πολιτών στη διαδικασία βελτίωσης των υπηρεσιών

Ο φορέας θα πρέπει να εστιάσει στη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών του. Κρίνεται απαραίτητη η μέτρηση της ικανοποίησής τους, η οποία θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μέσω ολοκληρωμένων, επαναλαμβανόμενων προγραμμάτων, χρησιμοποιώντας πολλαπλούς τρόπους συλλογής δεδομένων και όχι μέσω αποσπασματικών ενεργειών. Προκειμένου ο φορέας να έχει σαφή εικόνα της ποιότητας των υπηρεσιών του, προτείνεται η διεξαγωγή συστηματικών ερευνών ικανοποίησης (**Γράφημα 5.12**), καθώς και η λειτουργία ενός συστήματος διαχείρισης παραπόνων και προτάσεων πολιτών (**Γράφημα 5.13**), δράσεις τις οποίες κρίνει θετικά και η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Οι απόψεις και τα παράπονα των πολιτών θα αναδείξουν ποια είναι τα προβληματικά σημεία λειτουργίας του φορέα, που αφορούν στην εξυπηρέτησή τους. Ο φορέας θα πρέπει να εστιάσει στην επίλυση των προβλημάτων και να εφαρμόσει άμεσα βελτιωτικές δράσεις, στις οποίες θα συμβάλλουν οι προτάσεις και των ιδίων των πολιτών. Προτείνεται για τη μέτρηση της ικανοποίησης, η χρήση του μοντέλου SERVQUAL, το οποίο έχει εφαρμοστεί με επιτυχία σε ποικίλους τομείς υπηρεσιών. Η μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών προβλέπεται στο νέο Οργανισμό και είναι επιχειρησιακός στόχος της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής. Επίσης, προβλέπεται «η υποδοχή και διαχείριση των παραπόνων και των προτάσεων των πολιτών για βελτιώσεις που αφορούν στις διαδικασίες που ακολουθούνται από τον φορέα» (αρμοδιότητα του τμήματος Εξυπηρέτησης και Ενημέρωσης / Διεύθυνση Εξυπηρέτησης Πολιτών).

Ενίσχυση της εικόνας του φορέα

Καθοριστικό ρόλο στις προσδοκώμενες, αλλά και στις αντιλαμβανόμενες από τους πολίτες υπηρεσίες διαδραματίζει η επικοινωνία του φορέα με τους πολίτες. Προτείνεται η ανάπτυξη εκστρατειών προβολής της δραστηριότητας και των υπηρεσιών του φορέα, καθώς και η ανάπτυξη πολιτικής για τη κοινωνική ευθύνη (**Γράφημα 5.14**). Δεδομένης της έντονης δυσπιστίας των πολιτών προς τον φορέα, προτείνεται ο τελευταίος να προβάλλει όλες τις δράσεις που αφορούν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων του, προκειμένου να αναγνωριστούν οι προσπάθειες

του προς αυτήν την κατεύθυνση. Για παράδειγμα η προβολή της λειτουργίας Κέντρου Επίσκεψης των πολιτών για την εξυπηρέτηση και ενημέρωση τους σε θέματα ασφάλισης, συντάξεων και παροχών, το οποίο προβλέπεται στο νέο Οργανισμό. Προτείνεται επίσης ο φορέας με την υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού του να διοργανώσει εθελοντικές δράσεις αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες κοινωνικού χαρακτήρα. Οι δράσεις αυτές θα ευαισθητοποιήσουν τη κοινή γνώμη και σταδιακά θα ενισχύσουν την εικόνα των πολιτών για τον φορέα. Αξίζει να σημειωθεί ότι στον νέο Οργανισμό λαμβάνεται μέριμνα για την ανάδειξη του ρόλου του ΕΦΚΑ, για την προβολή του συνολικού έργου του, των υπηρεσιών που προσφέρει προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις καθώς και των ωφελειών που απορρέουν από τις υπηρεσίες αυτές.

Δ.Ο.Π., Κ.Π.Α. και Συγκριτική προτυποποίηση

Προτείνεται η χρήση του Κ.Π.Α., προκειμένου να βελτιωθεί η διοικητική ικανότητα του φορέα, καθώς και οι παρεχόμενες προς τους πολίτες υπηρεσίες. Το Κ.Π.Α. θα εισάγει στον φορέα την κουλτούρα της αριστείας και τις αρχές της ΔΟΠ. Επιπροσθέτως, θα διευκολύνει την αυτο-αξιολόγηση του φορέα και θα συντελέσει στην αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης και του προσδιορισμού δράσεων βελτίωσης. Πέραν των ανωτέρω, μέσω του Κ.Π.Α. θα προωθηθεί η ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών με άλλες εθνικές και ευρωπαϊκές υπηρεσίες, οι οποίες έχουν εφαρμόσει το Κ.Π.Α. Επίσης, ο φορέας θα μπορεί να χρησιμοποιήσει το Κ.Π.Α. ως εργαλείο σύγκρισης των επιδόσεων του, με αντίστοιχες επιδόσεις άλλων φορέων κοινωνικής ασφάλισης σε διεθνές επίπεδο. Σε αυτό το σημείο αξίζει να επισημανθεί ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων κρίνει θετικά τη συνεργασία με άλλους φορείς (δημόσιους ή ιδιωτικούς, Ελλάδα ή εξωτερικό) ως προς την ανταλλαγή καλών πρακτικών, τη χρήση συγκριτικής μάθησης και συγκριτικής αξιολόγησης (**Γράφημα 5.22**). Θετικά αντιμετωπίζει η πλειοψηφία των ερωτηθέντων την εφαρμογή ενός συστήματος ΔΟΠ (**Γράφημα 5.23**), καθώς και την εφαρμογή του Κ.Π.Α. (**Γράφημα 5.24**) αναφορικά με τη βελτίωση της διοικητικής λειτουργίας του φορέα.

Κλείνοντας λοιπόν την παρούσα εργασία αξίζει να υπογραμμιστούν τα εξής:

- Από τη μελέτη του Οργανισμού του ΕΦΚΑ διαπιστώνεται, τόσο στους στρατηγικούς σκοπούς κάθε Γενικής Διεύθυνσης, όσο και στους επιχειρησιακούς στόχους κάθε Διεύθυνσης, αλλά και στις αρμοδιότητες των Τμημάτων ότι ο νέος

Οργανισμός λαμβάνει μέριμνα για την ποιότητα, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των υπηρεσιών του.

- Με τον νέο Οργανισμό έχουν συσταθεί στον ΕΦΚΑ δύο νέες Γενικές Διευθύνσεις, η Γενική Διεύθυνση Υπηρεσιών και Διαχείρισης Λειτουργίας και η Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης (οι δύο Γενικές Διευθύνσεις στις οποίες πραγματοποιήθηκε η έρευνα).
- ✓ Στρατηγικός σκοπός της Γενικής Διεύθυνσης Υπηρεσιών και Διαχείρισης Λειτουργίας είναι η υποστήριξη της λειτουργίας των Περιφερειακών και των Τοπικών υπηρεσιακών μονάδων του ΕΦΚΑ, καθώς και η αποτελεσματική ενημέρωση και εξυπηρέτηση των πολιτών. Όσον αφορά στην υποστήριξη της λειτουργίας των υπηρεσιακών μονάδων του φορέα, συγκεκριμένα προβλέπεται «η αξιολόγηση του έργου των Τοπικών Υπηρεσιών ως προς την ποιότητα, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα καθώς και η διατύπωση προτάσεων για τη βελτίωση της λειτουργίας τους». Όσον αφορά στην αποτελεσματική ενημέρωση και εξυπηρέτηση των πολιτών, λειτουργεί τηλεφωνικό κέντρο εξυπηρέτησης των πολιτών, λειτουργεί κέντρο λήψης αιτημάτων και ερωτήσεων των πολιτών μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) και σύντομων μηνυμάτων (SMS), FAX, κ.λπ. και προβλέπεται η λειτουργία Κέντρου Επίσκεψης των πολιτών για την εξυπηρέτηση και ενημέρωση τους σε θέματα ασφάλισης, συντάξεων και παροχών.
- ✓ Στρατηγικός σκοπός της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικής και Ανάπτυξης είναι ο επιτελικός σχεδιασμός της λειτουργίας του ΕΦΚΑ, καθώς και η ανάπτυξη, η εφαρμογή και η επικαιροποίηση του Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδίου λειτουργίας του ΕΦΚΑ για την επίτευξη του σκοπού του.

Η σύσταση και η λειτουργία των δύο αυτών Γενικών Διευθύνσεων αποτυπώνει τη μεγάλη βαρύτητα και σημασία που δίνει ο νέος φορέας στην αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του, καθώς και στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες του.

- Με το νέο Οργανισμό, προβλέπεται επίσης η σύσταση και η λειτουργία δώδεκα Περιφερειακών Υπηρεσιών Συντονισμού και Υποστήριξης, επιχειρησιακό στόχος των οποίων είναι ο αποτελεσματικός συντονισμός και η υποστήριξη της παραγωγικής λειτουργίας των Τοπικών Υπηρεσιών του ΕΦΚΑ. Οι ΠΥΣΥ καλούνται να συμβάλλουν αφενός στην πλήρη ενοποίηση των νέων Τοπικών Υπηρεσιών (όπως έχει αναφερθεί λειτουργούν ακόμα σε μεταβατικό στάδιο),

αφετέρου στην υποβοήθηση αυτών προς την προσφορά ποιοτικότερων και αποδοτικότερων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

- Μέσω των αποτελεσμάτων της έρευνας διαπιστώνεται ότι οι συμμετέχοντες αξιολογούν θετικά και υποστηρίζουν την εφαρμογή δράσεων, ενεργειών και πρακτικών διοίκησης που αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των υπηρεσιών του φορέα.

Εν κατακλείδι, τα προβλήματα, τα οποία καλείται ο ΕΦΚΑ να αντιμετωπίσει είναι πολλά και οι προκλήσεις μεγάλες, όμως έχει όλες τις προϋποθέσεις και γερές βάσεις να επιτύχει στη βελτίωση των υπηρεσιών του και να εξελιχτεί σε έναν ποιοτικό, αποτελεσματικό και αποδοτικό οργανισμό.

Πηγές – Βιβλιογραφία

Πηγές

Σύνταγμα της Ελλάδας, όπως αναθεωρήθηκε με το Ψήφισμα της 27ης Μαΐου 2008 της Η' Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων

Νόμοι

- N. 1811/1951 «Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων» (ΦΕΚ 141/Α/1951)
- N. 1256/1982 «Για την πολυθεσία, την πολυαπασχόληση και την καθιέρωση ανωτάτου ορίου απολαβών στο δημόσιο τομέα καθώς και για το Ελεγκτικό Συνέδριο, το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 65/Α/1982)
- N. 1892/1990 «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 101/Α/1990)
- N. 1943/1991 «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις» (ΦΕΚ 50/Α/1991)
- N. 3229/2004 «Εποπτεία της ιδιωτικής ασφάλισης, εποπτεία και έλεγχος τυχερών παιχνιδιών, εφαρμογή των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 38/Α/2004)
- N. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 44/Α/2004)
- N. 3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.» (ΦΕΚ 26/Α/2007)
- N. 4109/2013 «Κατάργηση και συγχώνευση νομικών προσώπων του Δημοσίου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα – Σύσταση Γενικής Γραμματείας για το συντονισμό του κυβερνητικού έργου και άλλες διατάξεις.» (ΦΕΚ 16/Α/2013)
- N. 4170/2013 «Ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/16/ΕΕ, ρύθμιση θεμάτων της ΕΛ.Τ.Ε. αναμόρφωση Οργανισμού του Ν.Σ.Κ. και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 163/Α/2013)
- N. 4369/2016 «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» (ΦΕΚ 33/Α/2016)

Ν. 4987/2016 «Ενιαίο Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλειας – Μεταρρύθμιση ασφαλιστικού– συνταξιοδοτικού συστήματος–Ρυθμίσεις φορολογίας εισοδήματος και τυχερών παιγνίων και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 85/Α/2016)

Ν. 4533/2018 «Διαρθρωτικά μέτρα για την πρόσβαση στο λιγνίτη και το περαιτέρω άνοιγμα της χονδρεμπορικής αγοράς ηλεκτρισμού και άλλες διατάξεις», (ΦΕΚ 75/Α/2018)

Διατάγματα

Βασιλικό Διάταγμα «Περί εισαγωγής βιβλίων της ποιότητας των δημοσίων υπηρετών» (ΦΕΚ 37/22-11-1833)

Π.Δ. 611/1977 «Περί κωδικοποίησης εις ενιαίον κείμενο, υπό τίτλον «Υπαλληλικός Κώδιξ», των ισχυουσών διατάξεων των αναφερομένων εις την κατάστασιν των υπαλλήλων του Δημοσίου και των ν.π.δ.δ.» (ΦΕΚ 198/Α/1977)

Π.Δ. 8/2019 «Οργανισμός Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.)» (ΦΕΚ 8/Α/2019)

Εγκύκλιοι

ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/05-04-2006, «Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004)», Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Γενική Διεύθυνση Διοικητικού Εκσυγχρονισμού, Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, Τμήμα Ερευνών και Μετρήσεων Αποδοτικότητας

ΔΙΑΔΙΠΥΔ/ΤΣΠΕΑΔ/Φ.18/οικ.9462/01-04-2016, «Απλούστευση και ανασχεδιασμός διοικητικών διαδικασιών», Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Γενική Διεύθυνση Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Απλούστευσης Διαδικασιών και Παροχής Υπηρεσιών Δημοσίου, Τμήμα Σχεδιασμού Πολιτικών και Έργων Απλούστευσης Διαδικασιών, ΑΔΑ 7Ω8Π465ΦΘΕ-ΜΡΟ

ΔΑΠΔΕΠ/Φ.2/39/οικ.19933/01-06-2018, «Καταχώριση στοιχείων από αξιολογούμενους, υποβολή της έκθεσης στους αξιολογητές και καταχώριση στοιχείων αξιολογητών για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017», Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού

Δημοσίου Τομέα, Διεύθυνση Αξιολόγησης και Παρακολούθησης Διαδικασιών
Επιλογής και Πειθαρχικών Θεμάτων, ΑΔΑ: 7ΘΔ1465ΧΘΨ-ΚΑΧ

ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/26898/24-07-2018, «Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω
Στόχων» για το έτος 2019», Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Γενική
Διεύθυνση Δημοσίων Οργανώσεων, Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και
Καινοτομίας, Τμήμα Ποιότητας και Προτύπων, ΑΔΑ: 9ΨΞ3465ΧΘΨ-1ΒΔ

Α.Π. 99/16-01-2018, Κωδικός Πρόσκλησης 25_B1.1_2.1_00, Α/Α ΟΠΣ 2548,
«Πρόσκληση για την υποβολή προτάσεων στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
“Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα”», Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης,
Ειδική Γραμματεία Διαχείρισης Τομεακών Ε.Π. του Ε.Κ.Τ., Ειδική Υπηρεσία
Διαχείρισης Ε.Π. “Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα”, Μονάδα Α2
«Αξιολόγησης & Επιλογής Πράξεων», ΑΔΑ 6ΦΣΗ465ΧΙ8-Μ2Λ

Ηλεκτρονικές Πηγές

Αιτιολογική έκθεση στο σχέδιο νόμου «Ενιαίο Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλειας -
Μεταρρύθμιση ασφαλιστικού-συνταξιοδοτικού συστήματος- Ρυθμίσεις
φορολογίας εισοδήματος και τυχερών παιγνίων». Ανάκτηση από
[https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4f
b76a24/e-metasfal-eis.pdf](https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/e-metasfal-eis.pdf)

Ανάλυση τακτικού προσωπικού Δημόσιας Διοίκησης για το έτος 2015. (2016). Αθήνα:
Μητρώο Ανθρωπίνου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου (Απογραφή) /
Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Ανάκτηση από
[http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20160318_analisi_metabolon
_taktikou_prosopikou2015.pdf](http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20160318_analisi_metabolon_taktikou_prosopikou2015.pdf)

Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019. (2017). Υπουργείο
Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Ανάκτηση από [http://www.minadmin.gov.gr/?p
=28284](http://www.minadmin.gov.gr/?p=28284)

Επιχειρησιακό Σχέδιο ΕΦΚΑ 2018-2020. (2018). Αθήνα: Γενική Διεύθυνση
Στρατηγικής και Ανάπτυξης / Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και
Ανάπτυξης Πολιτικής. Ανάκτηση από [https://www.efka.gov.gr/el/menoy/
genika-gia-ton-ephka/epicheiresiako-schedio-ephka-2018-2020](https://www.efka.gov.gr/el/menoy/genika-gia-ton-ephka/epicheiresiako-schedio-ephka-2018-2020)

- Κ.Π.Α. 2013. (2015). Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης / Τομέας Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Ανάκτηση από <https://e-quality.ydmed.gov.gr/index.php>
- Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης. (2018, Ιούνιος). Αθήνα: Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης / Γενική Διεύθυνση Δημόσιων Οργανώσεων / Διεύθυνση Δομών Διαδικασιών και Αρχείων / Τμήμα Δομών. Ανάκτηση από <http://www.minadmin.gov.gr/?cat=1064>
- Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. (2017). (5η). Αθήνα: Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης / Γενική Διεύθυνση Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης / Διεύθυνση Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων. Ανάκτηση από <https://e-quality.ydmed.gov.gr/index.php>
- Στατιστικά στοιχεία τακτικού προσωπικού δημοσίου. (2018). Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου: Απογραφή. Ανάκτηση από <http://apografi.yap.gov.gr/apografi/F2018/View2018>
- Σχέσεις Δημοσίων Υπαλλήλων και Πολιτών: Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς. (2012). Αθήνα: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης & Συνήγορος του Πολίτη. Ανάκτηση από https://www.synigoros.gr/resources/toolip/doc/2011/11/15/20120419_oods54_odigos_orthis_dioikitikis_siberiforas.pdf

Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία

Ξενόγλωσση

- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, Vol. 47, No. 8, pp.1323-1339.
- Brady, M. K., & Cronin Jr., J. (2001). Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 3, pp. 34-49.
- Budyansky, A. (2009). Improved quality tactic. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 20, No. 9, pp. 921-930.
- Ciavolino, E., & Dahlgaard, J. J. (2007). ECSI – Customer Satisfaction Modelling and Analysis: A Case Study. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 18, No. 5, pp. 545–554.

- Crosby, P. B. (1984). *Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Feigenbaum, A. V. (1983). *Total Quality Control* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2011). *Service Management: Operations, Strategy, Information, Technology* (7th ed.). New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 1, pp. 6-21.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, 7-18.
- Galetto, F. (1999). The golden integral quality approach: From management of quality to quality of management. *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 17-35.
- Garvin, D. A. (1984). What Does "Product Quality" Really Mean? *Sloan Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 25-43.
- Ghobadian, A., Speller, S., & Jones, M. (1994). Service Quality: Concepts and Models. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11, No. 9, pp. 43-66.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. (2014). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality* (7th ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Grigoroudis, E., & Siskos, Y. (2010). *Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality*. United States of America: Springer Science and Business Media.
- Grigoroudis, E., Nikolopoulou, G., & Zopounidis, C. (2008). Customer satisfaction barometers and economic development: An explorative ordinal regression analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 19, No. 5, pp. 441-460.
- Hoffman, D. K., & Bateson, J. E. (2010). *Services Marketing: Concepts, Strategies & Cases* (4th ed.). United States of America: Cengage Learning.
- Juran, J. M. (1986). The Quality Trilogy: A Universal Approach to Managing for Quality. *Quality Progress*, Vol. 19 No. 8, pp. 19-24.

- Juran, J. M., & Godfrey, B. A. (1999). *Juran's quality handbook* (5th ed.). New York,: McGraw-Hill, Inc.
- Kenneth, S. S. (Ed.). (2004). *Juran, Quality, and a Century of Improvement: The Best on Quality*. (Vol. 15). United States of America: American Society for Quality, Quality Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *A Framework for Marketing Management* (6th ed.). England: Pearson Education Limited.
- Ladhari, R. (2009). A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 1, No. 2, pp. 172-198.
- Lovelock, C. H. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 3, pp. 9-20.
- McGuire, K. A., Kimes, S. E., Lynn, M., Pullman, M. E., & Lloyd, R. C. (2010). A framework for evaluating the customer wait experience. *Journal of Service Management*, 21, 269-290.
- Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: text with cases* (4th ed.). New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, Vol. 32, No. 3, pp. 39-48.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4, pp. 41-50.
- Petersen, P. B. (1999). Total quality management and the Deming approach to quality management. *Journal of Management History*, Vol. 5 No. 8, pp. 468 - 488.
- The World Factbook 2016-17. (2016). Washington, DC: Central Intelligence Agency (CIA). Ανάκτηση Ιανουάριος 2019, από <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>
- Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M., & Gremler, D. D. (2016). *"Services Marketing: Intergrating Customer Focus Across the Firm"* (3rd European ed.). London: McGraw-Hill Education.
- Wirtz, J., & Lovelock, C. H. (2016). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (8th ed.). New Jersey, United States of America: World Scientific Publishing Co. Inc.

Wirtz, J., & Mattila, A. (2001). Exploring the Role of Alternative Perceived Performance Measures and Needs-Congruency in the Consumer Satisfaction Process. *Journal of Consumer Psychology, Vol. 11, No. 3*, pp. 181-192.

Ελληνόγλωσση

Ακριβοπούλου, Χ., & Ανθόπουλος, Χ. (2015). *Εισαγωγή στο Διοικητικό Δίκαιο*. [ηλεκτρονικό βιβλίο] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/2532>.

Γούναρης, Σ., & Καραντινού, Κ. (2015). *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών* (Γ' εκδ.). Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Κέφης, Β. Ν. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και πρότυπα* (2η εκδ.). Αθήνα: Κριτική.

Κτιστάκη, Σ. Ν. (2014). *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*. Παπαζήση Α.Ε.Β.Ε.

Μακρυδημήτρης, Α., & Πραβίτα, Μ.-Η. (2012). *Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης* (Ε' εκδ.). Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Μπέσιλα-Βήκα, Ε., & Νανόπουλος, Κ. (Επιμ.). (2000). *Η διοίκηση ολικής ποιότητας στο δημόσιο τομέα: νέες προσεγγίσεις διαχείρισης*. Ημερίδα, Πρακτικά, 4 Φεβρουαρίου 2000, Αθήνα: Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Παντείου Πανεπιστημίου.

Στειακάκης, Ε., & Κωφίδης, Ν. (2016). *Διοίκηση και Έλεγχος Ποιότητας* (2η εκδ.). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.

Χυτήρης, Λ. Σ., & Άννινος, Λ. Ν. (2015). *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*. [ηλεκτρονικό βιβλίο] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/4981>.

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

«Η βελτίωση των υπηρεσιών του ΕΦΚΑ ως προς την ποιότητα, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα μέσα από τα “μάτια” του ανθρώπινου δυναμικού του»

Η συγκεκριμένη έρευνα εντάσσεται αποκλειστικά στα πλαίσια εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Η παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τους πολίτες αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους στόχους της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης. Η έρευνα επικεντρώνεται στο πώς το ανθρώπινο δυναμικό του ΕΦΚΑ και συγκεκριμένα το ανθρώπινο δυναμικό της Γενικής Διεύθυνσης Υπηρεσιών και Διαχείρισης Λειτουργίας και της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικής και Ανάπτυξης, αξιολογεί δράσεις, ενέργειες, πρακτικές διοίκησης που συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των υπηρεσιών του φορέα. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν για ακαδημαϊκούς σκοπούς. Η συμμετοχή στην έρευνα είναι εθελοντική και σε καμία περίπτωση υποχρεωτική.

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας και τον χρόνο σας.

Θεοδώρα Χρήστου

Παρακαλώ συμπληρώστε με Χ ή √

Α ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ									
1	Φύλο	Άνδρας		Γυναίκα					
2	Ηλικία	18-30		31-40		41-50		51-60	61+
3	Εκπαίδευση	Υ.Ε.		Δ.Ε.		Τ.Ε.		Π.Ε.	Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό
4	Επίπεδο σύμφωνα με την ιεραρχία	Γενικός Διευθυντής/ Διευθυντής		Προϊστάμενος Τμήματος		Υπάλληλος			
Β ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ									
A/A	Ερώτηση	Απάντηση							
		Καθόλου	0						
		Πολύ λίγο	1						
		Λίγο	2						
		Πολύ	3						
		Πάρα πολύ	4						
		Απόλυτα	5						
1	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η συστηματική ανάπτυξη των δυνατοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων μέσω προγραμμάτων κατάρτισης θα συντελέσει στην αύξηση της ποιότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας;	0	1	2	3	4	5		
2	Κρίνετε θετικά τη χρησιμοποίηση σύγχρονων μεθόδων επιμόρφωσης; Αν ναι, κατατάξτε με σειρά προτεραιότητας από το 1 έως το 4 με βάση την προσωπική σας προτίμηση (π.χ. 1 - η πρώτη επιλογή, 2 - η δεύτερη επιλογή κ.ο.κ.) τα ακόλουθα:	ΝΑΙ		ΌΧΙ					
	Συμβατική μάθηση (π.χ. συμβατικά σεμινάρια, ημερίδες)								
	Ασύγχρονη ηλεκτρονική μάθηση (με χρήση πολυμέσων π.χ. cd-rom, flash drives)								
	Σύγχρονη ηλεκτρονική μάθηση μέσω διαδικτύου (π.χ. σεμινάρια online-Webinars)								
	On-the-job training (εκπαίδευση στην εργασία)								
3	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η χρήση των σύγχρονων τεχνολογιών (εσωτερικό δίκτυο-intranet, forum) συντελεί στη διάχυση της διοικητικής πληροφόρησης;	0	1	2	3	4	5		
4	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι οι παρεχόμενες προς τους πολίτες υπηρεσίες ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους (αναφορικά με την ποιότητα);	0	1	2	3	4	5		

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου		0			
		Πολύ λίγο		1			
		Λίγο		2			
		Πολύ		3			
		Πάρα πολύ		4			
		Απόλυτα		5			
5	Θεωρείτε ότι τα παρακάτω επηρεάζουν αρνητικά την τελική άποψη του πολίτη σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών; Αν ναι, κατατάξτε με σειρά προτεραιότητας από εκείνο που επηρεάζει περισσότερο (1) έως λιγότερο (5) τα ακόλουθα:	ΝΑΙ		ΌΧΙ			
	Μεγάλος χρόνος αναμονής (μεγάλες ουρές)						
	Μεγάλος χρόνος διεκπεραίωσης αιτήματος						
	Μεγάλος αριθμός απαιτούμενων δικαιολογητικών						
	Δεύτερη επίσκεψη στην υπηρεσία για τον ίδιο λόγο						
	Ανάρμοστη συμπεριφορά υπαλλήλου / προϊσταμένου / διευθυντή						
6	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η συστηματική διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης των πολιτών και η ορθή αξιολόγηση των αποτελεσμάτων θα συντελέσουν στη βελτίωση της ποιότητας;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η λειτουργία ενός συστήματος διαχείρισης παραπόνων και προτάσεων πολιτών θα βελτιώσει τυχόν δυσλειτουργίες του φορέα;	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι τα παρακάτω θα ενισχύσουν την εμπιστοσύνη των πολιτών για τον φορέα;	0	1	2	3	4	5
	A. Η ανάπτυξη εκστρατειών προβολής της δραστηριότητας και των υπηρεσιών του φορέα. B. Η ανάπτυξη πολιτικής για τη κοινωνική ευθύνη και την ενσωμάτωση αυτής στη στρατηγική και στον προγραμματισμό.						
9	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η προώθηση μιας νοοτροπίας συνεχούς οργανωτικής βελτίωσης με τη συμμετοχή όλων (στελεχών και υπαλλήλων) θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα στη λειτουργία του φορέα;	0	1	2	3	4	5
10	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η προώθηση της ομαδικής εργασίας θα συμβάλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας της λειτουργίας του φορέα;	0	1	2	3	4	5
11	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η συστηματική εφαρμογή μεθόδων μέτρησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα θα συντελέσει θετικά στη βελτίωση των υπηρεσιών του φορέα;	0	1	2	3	4	5
12	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι ο καλύτερος καταμερισμός αρμοδιοτήτων με βάση την αρχή της ισότητας θα ενισχύσει την εμπιστοσύνη του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα και θα συντελέσει ουσιαστικά στην αύξηση της αποδοτικότητας;	0	1	2	3	4	5

A/A	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου		0			
		Πολύ λίγο		1			
		Λίγο		2			
		Πολύ		3			
		Πάρα πολύ		4			
Απόλυτα		5					
13	<p>Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι τα παρακάτω θα συντελέσουν στην αύξηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού;</p> <p>A. Η επιβράβευση των ατομικών και ομαδικών προσπαθειών.</p> <p>B. Η ικανοποιητική αντιμετώπιση των προσωπικών (ατομικών και οικογενειακών) αναγκών.</p>	0	1	2	3	4	5
14	<p>Παρακαλώ αναφέρετε δυο χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας Προϊστάμενος οργανικής μονάδας, ώστε να υπηρετείται η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα στη διοίκηση. (Συμπληρώστε:)</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p>						
15	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι έχει συμβάλει η εφαρμογή των νέων τεχνολογικών εφαρμογών της πληροφορικής και της επικοινωνίας (π.χ. ηλεκτρονικές υπηρεσίες προς πολίτες) στην αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών;	0	1	2	3	4	5
16	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η πραγματοποίηση αλλαγών στο κανονιστικό μέρος των διαδικασιών/λειτουργιών, καθώς και η απλούστευση των διαδικασιών σε τακτική βάση θα συμβάλει στην καλύτερη εκτέλεση των καθηκόντων;	0	1	2	3	4	5
17	Σε ποιο βαθμό κρίνετε θετικά τη συνεργασία με άλλους δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς (Ελλάδα και εξωτερικό) ως προς την ανταλλαγή καλών πρακτικών, τη χρήση συγκριτικής μάθησης και συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking);	0	1	2	3	4	5
18	<p>Γνωρίζετε τι σημαίνει ο όρος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;</p> <p>ΝΑΙ</p> <p>ΌΧΙ</p> <p>Αν ναι, σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η εφαρμογή ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα συνεισφέρει στη βελτίωση της ποιότητας του φορέα (εξωτερικά προς τους πολίτες & εσωτερικά προς το προσωπικό);</p>	0	1	2	3	4	5
19	<p>Γνωρίζετε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης;</p> <p>ΝΑΙ</p> <p>ΌΧΙ</p> <p>Αν ναι, σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η εφαρμογή του θα βελτιώσει τη διοικητική λειτουργία του φορέα;</p>	0	1	2	3	4	5
20	Το τελευταίο διάστημα γίνεται λόγος για την εισαγωγή καινοτόμων πρακτικών και υπηρεσιών στον δημόσιο τομέα. Θεωρείτε ότι θα μπορούσαν να έχουν εφαρμογή στον φορέα;	ΝΑΙ	ΌΧΙ				

Σας ευχαριστώ...