

«ΠΕΓΑ- Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Μεγάλων Γεγονότων»

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΑΠΟ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Κριεμάδης Α. – Κωνσταντόπουλος Ν.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό παράχθηκε για τις ανάγκες του έργου «ΠΕΓΑ- Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Μεγάλων Γεγονότων» στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους

Δηλώνω υπεύθυνα και εν γνώσει των συνεπειών του νόμου ότι το παραδοτέο:

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΑΠΟ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Της Πράξης: «ΠΕΓΑ- Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Μεγάλων Γεγονότων», η οποία υλοποιείται με την συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΚΤ) και εθνικούς πόρους,

που υλοποιήθηκε από τον/τους Κριεμάδη Α. – Κωνσταντόπουλο Ν.,

Αποτελεί πρωτότυπο έργο,

Δεν έχουν χρησιμοποιηθεί άλλες πηγές, πέραν εκείνων στις οποίες γίνεται αναφορά και

Όπου υπάρχει αναπαραγωγή δεδομένων, πινάκων και παραθεμάτων, αυτό δηλώνεται ρητά»

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΑΠΟ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Θάνος Κριεμάδης
Νίκος Κωνσταντόπουλος

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια μακροπρόθεσμη φιλοσοφία διοίκησης και αλλαγής στον αθλητικό οργανισμό, η οποία απαιτεί το μετασχηματισμό της κουλτούρας του ανθρώπινου δυναμικού, ούτως ώστε να είναι σε θέση να υιοθετήσει και να ενστερνιστεί τις δέουσες διαδικασίες όπως: (α) την ανάπτυξη ενός κοινού οράματος και στρατηγικής κατεύθυνσης για το μέλλον του αθλητικού οργανισμού, (β) την ανάπτυξη επιστημονικών προγραμμάτων κατάρτισης ώστε να εφοδιαστούν τα στελέχη του αθλητικού οργανισμού με τις απαιτούμενες ικανότητες και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους, (γ) την επικέντρωση στις παρεχόμενες υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών των αθλητικών οργανισμών και (δ) τη διαδικασία της ανασκόπησης, αξιολόγησης και βελτίωσης του αθλητικού οργανισμού.

1. Αρχές του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Διοικητικής Αριστείας

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας (EMΔΑ) του οργανισμού European Foundation for Quality Management (EFQM) υπαγορεύει τις θεμελιώδεις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που πρέπει να ενσωματώσουν οι Δημόσιοι και οι Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί, ανεξαρτήτως τομέα ευθύνης ή μεγέθους, προκειμένου ν' αυξήσουν την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών και την αποτελεσματικότητά τους (European Foundation for Quality Management, 1999; European Foundation for Quality Management, 1999; European Foundation for Quality Management, 2003).

Οι αρχές αυτές είναι οι εξής:

- ✓ Προσανατολισμός στα αποτελέσματα
- ✓ Επικέντρωση στον πελάτη
- ✓ Αποτελεσματική ηγεσία και σταθερότητα ως προς την επίτευξη του Σκοπού
- ✓ Διοίκηση μέσω διαδικασιών
- ✓ Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ Διαρκής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση

- ✓ Σύναψη των αναγκαίων συνεργειών
- ✓ Κοινωνική ευθύνη

Στη συνέχεια θα παρατεθούν ολοκληρωμένοι ορισμοί των παραπάνω αρχών.

1) Προσανατολισμός στα αποτελέσματα

Η άριστη δημόσια υπηρεσία αποσκοπεί στην επίτευξη αποτελεσμάτων που ικανοποιούν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Στη σύγχρονη εποχή των συνεχών και ραγδαίων μεταβολών, η άριστη δημόσια υπηρεσία είναι δραστήρια, ευέλικτη και ικανή ν' ανταποκρίνεται ταχύτατα στις εξελισσόμενες ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών. Επιπλέον, διαθέτει αυξημένες δυνατότητες μέτρησης και πρόληψης των αναγκών και προσδοκιών των αποδεκτών των υπηρεσιών της με συνέπεια την αποτροπή ενδεχομένων λαθών. Απαραίτητη προϋπόθεση επιτυχίας είναι η διαρκής καταγραφή των εμπειριών και αντιλήψεων των αποδεκτών καθώς και η συστηματική ανασκόπηση της επίδοσης άλλων υπηρεσιών. Κατ' αυτόν τον τρόπο, συλλέγονται πολύτιμες πληροφορίες, οι οποίες διευκολύνουν τον προσδιορισμό, την υλοποίηση και την αναθεώρηση βραχυπρόθεσμων, μεσοπρόθεσμων ή μακροπρόθεσμων πολιτικών, στρατηγικών, αντικειμενικών στόχων και σχεδίων δράσης. Η συλλεχθείσα πληροφόρηση συμβάλλει στην επίτευξη μιας σειράς αποτελεσμάτων που ευνοούν όλους τους ενδιαφερόμενους.

2) Επικέντρωση στον αποδέκτη

Άριστη θεωρείται η δημόσια υπηρεσία που παράγει σταθερή αξία για τον αποδέκτη. Οι αποτελεσματικές δημόσιες υπηρεσίες γνωρίζουν και κατανοούν εις βάθος τις επιθυμίες των αποδεκτών τους. Αντιλαμβάνονται ότι οι αποδέκτες αποτελούν τους τελικούς κριτές του παραχθέντος προϊόντος ή της παρεχομένης υπηρεσίας. Επιπλέον, συνειδητοποιούν ότι η διατήρηση σταθερών αποδεκτών καθώς και η προσέλκυση νέων προϋποθέτουν συστηματική επικέντρωση στις προσδοκίες τόσο των υπαρχόντων όσο και των μελλοντικών αποδεκτών. Για τον λόγο αυτό οι άριστες δημόσιες υπηρεσίες παρέχουν άμεση ανταπόκριση στις τρέχουσες ανάγκες τους, ενώ, όπου καθίσταται εφικτό, τμηματοποιούν το σύνολο των αποδεκτών τους προκειμένου να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, παρακολουθούν συνεχώς τη δραστηριότητα άλλων δημοσίων υπηρεσιών που παρέχουν ίδιες ή

συναφείς υπηρεσίες και κατανοούν το συγκριτικό τους πλεονέκτημα. Διαθέτουν την ικανότητα να προβλέπουν αποτελεσματικά τις μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες των αποδεκτών και ακολουθούν δράσεις με στόχο την εκ των προτέρων κάλυψη ή ακόμα και την υπέρβασή των αναγκών αυτών. Καταγράφουν και ανασκοπούν τις εμπειρίες και αντιλήψεις των αποδεκτών τους, ενώ ταυτόχρονα, επιδιώκουν τη διατήρηση άριστων σχέσεων μαζί τους. Τέλος, χαρακτηριστικό γνώρισμα των ποιοτικά άριστων δημοσίων υπηρεσιών είναι η ενεργοποίηση μηχανισμών παρέμβασης και διόρθωσης σε περίπτωση πραγματοποίησης λανθασμένων ενεργειών.

3) Αποτελεσματική ηγεσία και σταθερότητα ως προς την επίτευξη του Σκοπού

Η διοικητική αριστεία απαιτεί ηγεσία ικανή να οραματίζεται, να εμπνέει και ταυτόχρονα να μένει πιστή στον σκοπό της. Οι άριστες δημόσιες υπηρεσίες ηγούνται από άτομα που θέτουν ξεκάθαρες κατευθυντήριες γραμμές δράσης και παρακινούν διαρκώς τα μεσαία διοικητικά στελέχη να εμπνέουν τους υφισταμένους τους. Ενσωματώνουν αξίες - αρχές, οργανωσιακή κουλτούρα, στρατηγική και δομή οργάνωσης, προσδίδοντας στον οργανισμό την ιδιαίτερη ταυτότητά του. Οι ηγέτες όλων των επιπέδων ιεραρχίας στα πλαίσια των εν λόγω οργανισμών κατευθύνουν συνεχώς τους υφισταμένους προς την επίτευξη άριστων αποτελεσμάτων, συνιστώντας πρότυπα συμπεριφοράς και εργασιακής απόδοσης. Διοικούν μέσω του παραδείγματος και αναλαμβάνουν πλήθος βελτιωτικών δράσεων σε συνεργασία με όλους τους άμεσα ενδιαφερομένους. Σε περιόδους μεταβολών και ραγδαίων εξελίξεων επιδεικνύουν σταθερότητα ως προς την επίτευξη του Σκοπού, ενισχύοντας την αυτοπεποίθηση και την δέσμευση των συνεργατών τους και των άλλων ενδιαφερομένων μερών. Ταυτόχρονα, οι άριστες δημόσιες υπηρεσίες χαρακτηρίζονται απ' την ικανότητα να προσαρμόζονται σ' ένα ταχέως μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και να επανευθυγραμμίζουν την στρατηγική τους κατεύθυνση διατηρώντας την αφοσίωση όλων των εμπλεκόμενων ατόμων.

4) Διοίκηση μέσω διεργασιών

Η διοικητική αριστεία επιτυγχάνεται όταν η δημόσια υπηρεσία διοικείται μέσω ενός συνόλου αλληλοεξαρτώμενων και αλληλένδετων συστημάτων, διεργασιών αντικειμενικών δεδομένων και γεγονότων (facts). Οι άριστες δημόσιες υπηρεσίες διαθέτουν αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης σχεδιασμένα να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων μερών. Η συστηματική υλοποίηση των πολιτικών, στρατηγικών και σχεδίων του οργανισμού διασφαλίζεται μέσω ενός ξεκάθਾਰου και ολοκληρωμένου συνόλου διεργασιών, οι οποίες εφαρμόζονται και βελτιώνονται περιοδικά. Η λήψη αποφάσεων στηρίζεται σε αντικειμενική πληροφόρηση σχετικά με την τρέχουσα και σχεδιασθείσα απόδοση, την λειτουργικότητα διεργασιών και συστημάτων, τις ανάγκες και εμπειρίες των ενδιαφερομένων καθώς και την απόδοση άλλων οργανισμών συμπεριλαμβανομένων και των ανταγωνιστών. Οι κίνδυνοι προσδιορίζονται και διαχειρίζονται βάσει αξιόπιστων δεικτών μέτρησης. Η δημόσια υπηρεσία διοικείται με άκρως επαγγελματικό τρόπο, καλύπτοντας και υπερβαίνοντας όλες τις απαιτήσεις του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Επιπλέον, αναγνωρίζονται και εφαρμόζονται τα καταλληλότερα προληπτικά μέτρα, εμπνέοντας και διατηρώντας υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης ανάμεσα στα άμεσα ενδιαφερόμενα άτομα.

5) Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Η διοικητική αριστεία συνδέεται άρρηκτα με την μέγιστοποίηση της συνεισφοράς των εργαζομένων μέσω ανάπτυξης των δεξιοτήτων τους και υποκίνησης της συμμετοχής τους στις οργανωτικές διαδικασίες. Οι άριστες δημόσιες υπηρεσίες προσδιορίζουν και κατανοούν τις ικανότητες που απαιτούνται, τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον, προκειμένου να υλοποιηθούν οι πολιτικές, οι στρατηγικοί στόχοι και τα σχέδια δράσης τους. Προσλαμβάνουν τους κατάλληλους ανθρώπους, ενώ ταυτόχρονα καλλιεργούν και ενισχύουν ενεργά τις υπάρχουσες δεξιότητές τους. Η προσωπική εξέλιξη των εργαζομένων προωθείται και υποστηρίζεται μέσω της συστηματικής ενθάρρυνσής τους να απελευθερώσουν και ν' αξιοποιήσουν το πλήρες δυναμικό τους. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται για την πραγματοποίηση των αναγκαίων βελτιώσεων στον τομέα της εργασιακής τους συμπεριφοράς με στόχο την ομαλή προσαρμογή τους στις συντελούμενες διαδικαστικές αλλαγές.

Αναμφίβολα, οι ποιοτικά άριστες δημόσιες υπηρεσίες αναγνωρίζουν την αποφασιστική σημασία του διανοητικού κεφαλαίου των εργαζομένων και τείνουν να

χρησιμοποιούν τις γνώσεις τους προς όφελος της υπηρεσίας. Διατίθενται να ανταμείψουν και να αναγνωρίσουν την αξία όλων των απασχολουμένων προκειμένου να κατοχυρώσουν τη δέσμευσή τους και να ενθαρρύνουν την αφοσίωσή τους στην υπηρεσία. Μεγιστοποιούν την ενεργό ανάμειξη του ανθρώπινου παράγοντα σε όλες τις οργανωσιακές διαδικασίες μέσω εγκαθίδρυσης κοινών αξιών καθώς και μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης, διαφάνειας και ενδυνάμωσης. Εκμεταλλεύονται την ανάμειξη αυτή προκειμένου να παράγουν και να υλοποιήσουν ιδέες ποιοτικής βελτίωσης.

6) Διαρκής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση

Οι άριστες δημόσιες υπηρεσίες συνεχώς μαθαίνουν τόσο απ' τις δικές τους δραστηριότητες και επιδόσεις όσο και από άλλους δημόσιους οργανισμούς. Αποδέχονται και χρησιμοποιούν ιδέες που προέρχονται από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Όλοι οι εργαζόμενοι σε άριστες δημόσιες υπηρεσίες διερευνούν ευκαιρίες για συνεχή καινοτομία, μάθηση και βελτίωση που προσθέτουν αξία στην οργάνωση και λειτουργία της υπηρεσίας.

7) Σύναψη των αναγκαίων συνεργειών

Διοικητική αριστεία σημαίνει ανάπτυξη και διατήρηση επωφελών συνεργασιών. Οι άριστες δημόσιες υπηρεσίες αναγνωρίζουν ότι, στα πλαίσια της διαρκώς μεταβαλλόμενης και έντονα απαιτητικής εποχής που διανύουν, η επιτυχία αποτελεί άμεση συνάρτηση των συνεργειών που αναπτύσσονται με συνεργάτες υποκινούμενους από κοινά συμφέροντα. Πρόκειται για αμοιβαίως επωφελούμενες συνεργασίες οι οποίες συνάπτονται με πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές ή με την ευρύτερη κοινωνία. Οι συνεργασίες αυτές βελτιστοποιούν τις θεμελιωδέστερες οργανωτικές λειτουργίες, οδηγώντας στην παροχή αξιόλογων υπηρεσιών προς τους άμεσα ενδιαφερομένους. Οι «εταίροι» συνεργάζονται προς επίτευξη κοινά προσδιορισμένων στόχων, ανταλλάσσοντας εμπειρίες, πόρους και γνώσεις με αποτέλεσμα την οικοδόμηση δυνατών σχέσεων διεπομένων από αμοιβαία εμπιστοσύνη, αλληλοσεβασμό και διαφάνεια.

8) Κοινωνική ευθύνη των δημοσίων υπηρεσιών

Η επίτευξη Διοικητικής Αριστείας προϋποθέτει υπέρβαση του ελάχιστου κανονιστικού πλαισίου στο οποίο υπάγεται η δημόσια υπηρεσία σε μια σαφή προσπάθεια κατανόησης και εκπλήρωσης των προσδοκιών των εκάστοτε ενδιαφερομένων μερών. Οι υπεύθυνες δημόσιες υπηρεσίες υιοθετούν κώδικες δεοντολογίας με σκοπό να διασφαλίσουν τις αρχές της διαφάνειας και της λογοδοσίας. Ευνοούν και προωθούν ενεργά την κοινωνική ευθύνη και την οικολογική βιωσιμότητα τόσο για το παρόν όσο και για το μέλλον. Η Κοινωνική Ευθύνη της δημόσιας υπηρεσίας εκφράζεται μέσω των αξιών της και ενσωματώνεται στον κορμό των βασικών λειτουργιών της. Με εγγυήσεις για συστηματική δέσμευση όλων των ενδιαφερομένων μερών, οι άριστες δημόσιες υπηρεσίες εκπληρώνουν και, μάλιστα, υπερβαίνουν τις προσδοκίες και τους κανονισμούς της τοπικής και παγκόσμιας κοινότητας. Διαθέτουν αυξημένες δυνατότητες διαχείρισης κινδύνου και αναζητούν συνεχώς ευκαιρίες για ανάπτυξη αμοιβαίως επωφελών συνεργειών με την κοινωνία, διατηρώντας την εμπιστοσύνη των άμεσα ενδιαφερομένων ατόμων σε υψηλά επίπεδα. Γνωρίζουν την παρούσα επίδραση της δημόσιας υπηρεσίας στην κοινωνία και φροντίζουν έτσι ώστε η επίδραση αυτή να διατηρείται πάντα θετική.

Χαρακτηριστικά των Δημοσίων και Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών

(European Foundation for Quality Management, 1999; European Foundation for Quality Management, 1999; European Foundation for Quality Management, 2003).

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας (**ΕΜΔΑ**) αναγνωρίζει την ύπαρξη έντονων διαφορών τόσο μεταξύ οργανισμών με διαφορετικό προσανατολισμό όσο και μεταξύ κρατών. Είναι διαπιστωμένο ότι οι δημόσιοι φορείς των Ευρωπαϊκών κρατών διαφέρουν σημαντικά ως προς τους τεθειμένους εκσυγχρονιστικούς στόχους και το προτιμώμενο στυλ διοίκησης. Σε ορισμένες χώρες, όπως για παράδειγμα στη **Μεγάλη Βρετανία**, η εισαγωγή ποιοτικών διαδικασιών στο δημόσιο τομέα αποσκοπεί κυρίως στην ικανοποίηση του πελάτη (customer-oriented). Αντίθετα, στη **Γερμανία** η ποιότητα στη δημόσια διοίκηση θεωρείται συνώνυμη του διοικητικού εκσυγχρονισμού. Ωστόσο, στην **Ιταλική** Δημόσια Διοίκηση αποκλειστική σημασία ενέχουν οι αρχές της διαφάνειας και της ευελιξίας των διοικητικών διαδικασιών.

Στα πλαίσια της τρέχουσας διεθνούς πρακτικής πρωτοστατεί η ιδέα του διοικητικού εκσυγχρονισμού εκπεφρασμένη μέσα από τις αρχές της γνωστής τάσης “New Public Management”. Σύμφωνα με τους υποστηρικτές του NPM οι δημόσιοι φορείς οφείλουν ν’ αυξήσουν τον βαθμό ανταπόκρισής τους στις ανάγκες των πολιτών, ν’ αποδώσουν έμφαση στη διαχείριση αποτελεσμάτων, να βελτιώσουν την επίδοσή τους και να προωθήσουν την εισαγωγή προτύπων μέτρησης της επίδοσης. Παράλληλα, πρέπει να ενισχυθεί η διαδικασία διάχυσης των επιτευχθέντων οργανωσιακών αποτελεσμάτων απ’ τα ανώτερα στα κατώτερα διοικητικά στελέχη, να αποκεντρωθούν σημαντικές οικονομικές αρμοδιότητες καθώς και αρμοδιότητες που σχετίζονται με τη διοίκηση προσωπικού και, φυσικά να εκτιμηθούν τόσο οι θετικές όσο και οι αρνητικές επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Τέλος, ενδείκνυται η ιδιωτικοποίηση ορισμένων μη αποδοτικών δημοσίων οργανισμών και η εφαρμογή μεθοδολογιών διοίκησης των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα.

Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των δημοσίων οργανισμών (European Foundation for Quality Management, 1999; European Foundation for Quality Management, 1999; European Foundation for Quality Management, 2003).

Πρώτον, στους δημοσίους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, οι **πολιτικές ποιοτικής βελτίωσης και αυτοαξιολόγησης** εφαρμόζονται λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις επιταγές του σύγχρονου management όσο και τις αξιώσεις της πολιτικής ηγεσίας. Ωστόσο, το μοντέλο E.M.Δ.A. δεν αξιολογεί την «ποιότητα» ή «αριστεία» της κυβερνητικής πολιτικής αλλά τις διαδικασίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) που επιλέγονται στα πλαίσια των δημοσίων οργανισμών.

Επιπλέον, η έννοια «πελάτης» στη δημόσια διοίκηση αναφέρεται στον αποδέκτη των κάθε λογής δραστηριοτήτων, προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγονται καθώς και των διαφόρων κελυφμάτων που διατυπώνονται στα όρια των κεντρικών ή τοπικών δημοσίων φορέων. Στους πελάτες δεν συγκαταλέγονται μόνο οι πρωταρχικοί χρήστες των παρεχομένων υπηρεσιών. Εφόσον το σύστημα παροχής υπηρεσιών των δημοσίων φορέων ρυθμίζεται απ’ τους κανονισμούς της πολιτικής ηγεσίας, οι κυβερνητικοί οργανισμοί λογοδοτούν για την απόδοσή τους στους άμεσα ενδιαφερομένους πολιτικούς παράγοντες όπως οι Υπουργοί και το Εθνικό Κοινοβούλιο. Οι πολιτικοί στόχοι τίθενται απ’ την Κυβέρνηση. Συνεπώς, οι δείκτες ικανοποίησης πελατών διαμορφώνονται με κριτήριο τα ζητήματα που φέρουν

αποφασιστική σημασία τόσο για τους μεμονωμένους χρήστες όσο και για ευρύτερες ομάδες χρηστών.

Εξάλλου, είναι γεγονός ότι οι δημόσιοι φορείς διακρίνονται για τη μονοπωλιακή φύση τους καθώς και για τον υποχρεωτικό έως καταναγκαστικό χαρακτήρα των προσφερόμενων υπηρεσιών τους. Αποτελεί, ωστόσο, αδιαμφισβήτητη αλήθεια ότι ο κυριότερος λόγος ύπαρξης των δημοσίων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών είναι η εξυπηρέτηση των πολιτών, είτε πρόκειται για μεμονωμένα άτομα, είτε για ομάδες ενδιαφερομένων είτε για το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Κύρια παράμετρος αξιολόγησης του έργου των δημοσίων οργανισμών είναι ο βαθμός ανταπόκρισης στις ανάγκες όλων των κατηγοριών αποδεκτών. Αξίζει να σημειωθεί, επίσης, ότι κρίσιμος παράγοντας επίτευξης διοικητικής αριστείας θεωρείται η ικανότητα διαβούλευσης της δημόσιας υπηρεσίας με τους εκάστοτε αποδέκτες των υπηρεσιών της.

Οι πολιτικές και στρατηγικές των δημοσίων φορέων χαράσσονται λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, η δομή, οι λειτουργίες, οι προτεραιότητες, οι τάσεις και οι ανάγκες των αποδεκτών, καθώς και στοιχεία του μακρο-περιβάλλοντος της δημόσιας υπηρεσίας όπως η κοινότητα και η πολιτική ηγεσία. Οι ανωτέρω παράγοντες εκτιμώνται εξίσου κατά τον βραχυπρόθεσμο και κατά τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό των οργανωτικών διαδικασιών.

Αναμφίβολα, οι δημόσιοι φορείς κινούνται σε αυστηρώς καθορισμένα πλαίσια κατά την χάραξη και υλοποίηση πολιτικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, εφόσον τόσο η κεντρική κυβέρνηση όσο και οι τοπικές αρχές θέτουν σαφείς περιορισμούς ως προς το ζήτημα αυτό. Συνεπώς, οι δημόσιοι και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί οφείλουν να εντάσσουν τις προσπάθειες μέγιστης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού τους στα όρια των κυβερνητικών επιταγών.

Επιπλέον, οι οικονομικοί φραγμοί και οι κανονισμοί συμμόρφωσης στους οποίους υπόκεινται οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα αναφορικά με τη διαχείριση των οικονομικών πόρων τους κρίνονται ασφαλώς αυστηρότεροι απ' τους περιορισμούς που επιβάλλονται στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Καθίσταται αυτονόητο, επομένως, ότι οι δημόσιοι φορείς διαθέτουν περιορισμένη ικανότητα προσέλκυσης πρόσθετων οικονομικών πόρων καθώς και μειωμένη ελευθερία κατανομής ή ανακατανομής των κεφαλαίων τους στις υπηρεσίες που επιθυμούν να παράσχουν. Στα πλαίσια του αναγνωρισμένου βαθμού ελευθερίας τους, οι οργανισμοί του

δημοσίου τομέα πρέπει να επιδιώξουν τη βέλτιστη εκμετάλλευση των υπαρχόντων πόρων προκειμένου να υποστηριχθεί επαρκώς η πολιτική και η στρατηγική τους.

Το Ε.Μ.Δ.Α δεν έχει κανονιστικό χαρακτήρα δεδομένου ότι αναγνωρίζει την ύπαρξη πολλών παραπλήσιων προσεγγίσεων που στοχεύουν στην επίτευξη βιώσιμης Διοικητικής Αριστείας. Συνεπώς, υπάρχει μια σχετική ευελιξία κατά την επιλογή της αρμόζουσας στρατηγικής για το περιβάλλον του εκάστοτε δημοσίου φορέα. Οι παράγοντες που υπεισέρχονται προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια τόσο σημαντική επιλογή είναι η εθνική προέλευση του οργανισμού, η γενικότερη κουλτούρα της χώρας, στοιχεία πολιτισμικής διαφορετικότητας, το επίπεδο προόδου καθώς και το επικρατούν πολιτικό κλίμα. Το Ε.Μ.Δ.Α σέβεται και αφομοιώνει δημιουργικά τα ευρήματα συγγενών μοντέλων, συστημάτων και διαδικασιών. Χαρακτηριστικά μοντέλα ποιοτικής βελτίωσης που συμπληρώνουν το Ε.Μ.Δ.Α είναι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Common Assessment Framework), η Ισορροπημένη Κάρτα Αξιολόγησης (Balanced Score Card), το Πλαίσιο Investors in People (Μ. Βρετανία), το Βραβείο Spreyer (Γερμανία, Αυστρία, Ελβετία), το New Public Management, η Πιστοποίηση ISO 9000 καθώς και όλα τα εθνικά συστήματα διασφάλισης ποιότητας των δημόσιων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών.

ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

(European Foundation for Quality Management, 1999; European Foundation for Quality Management, 1999; European Foundation for Quality Management, 2003).

1) *Ηγεσία*

Ορισμός

Οι «άριστοι» ηγέτες ενθαρρύνουν την εκπλήρωση του οράματος και της αποστολής της δημόσιας υπηρεσίας. Διαμορφώνουν αξίες και αναπτύσσουν οργανωσιακά συστήματα που οδηγούν ανεπιφύλακτα σε διαρκή επιτυχία. Στη συνέχεια, αναλαμβάνοντας τις αντίστοιχες πράξεις και επιδεικνύοντας τις απαιτούμενες συμπεριφορές καθίστανται ικανοί να μετατρέψουν τις αξίες και τα συστήματα αυτά από απλές θεωρητικές συλλήψεις σε αποτελεσματικά εργαλεία management. Σε περιόδους έντονων αλλαγών διατηρούν πάντοτε σταθερότητα

σκοπού. Ωστόσο, όταν οι περιστάσεις το απαιτούν, οι «άριστοι» ηγέτες δύνανται να μεταβάλλουν την κατεύθυνση της δημόσιας υπηρεσίας, εμπνέοντας και τα λοιπά μέλη της οργάνωσης να τους ακολουθήσουν.

1^α) Οι ηγέτες αναπτύσσουν την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και αρχές της δημόσιας υπηρεσίας, αποτελώντας οι ίδιοι πρότυπα μιας κουλτούρας διοικητικής αριστείας. Αναλυτικότερα, η δραστηριότητα των ηγετών στα πλαίσια μιας ποιοτικά άριστης δημόσιας υπηρεσίας εμπερικλείει δράσεις όπως ανάπτυξη αποστολής, οράματος και κουλτούρας, σύσταση και εμφύσηση αξιών, ηθικών αρχών και δεσμεύσεων που στηρίζουν την υπάρχουσα κουλτούρα. Επίσης, οι ηγέτες αναθεωρούν και βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα του προσωπικού τους στυλ ηγεσίας και συμμετέχουν ενεργά σε διαδικασίες βελτίωσης. Επιπλέον, οι ηγέτες-πρότυπα παρακινούν και ενθαρρύνουν την ενδυνάμωση, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία μεταβάλλοντας, όταν κρίνεται αναγκαίο, την οργανωτική δομή ή χρηματοδοτώντας δραστηριότητες μάθησης και βελτίωσης. Στη συνέχεια, υποστηρίζουν και προωθούν τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων προσαρμόζοντας τη δράση τους σ' αυτά. Στα καθήκοντα των «άριστων» ηγετών συγκαταλέγεται και η ιεράρχηση των διαδικασιών βελτίωσης ανάλογα με τον βαθμό κρισιμότητάς τους καθώς και η υποκίνηση της συνεργασίας στα πλαίσια της δημόσιας υπηρεσίας.

1^β) Οι ηγέτες εμπλέκονται προσωπικά προκειμένου να διασφαλίσουν την ανάπτυξη, εφαρμογή και διαρκή βελτίωση του συστήματος διοίκησης της δημόσιας υπηρεσίας. Συγκεκριμένα, επιδιώκουν την ευθυγράμμιση της υπάρχουσας οργανωτικής δομής στις ανάγκες των επιλεγμένων πολιτικών και στρατηγικών, διασφαλίζουν την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης διεργασιών και αποσαφηνίζουν τους «ιδιοκτήτες» των διεργασιών αυτών (process owners). Οι ηγέτες των προτύπων δημοσίων υπηρεσιών εγγυούνται τον προσδιορισμό και την εφαρμογή των εξής διεργασιών:

- ✓ διεργασία ανάπτυξης, εφαρμογής και επικαιροποίησης της πολιτικής και στρατηγικής της υπηρεσίας
- ✓ διεργασία για την αποτελεσματική διακυβέρνηση της υπηρεσίας
- ✓ διεργασία μέτρησης, ανασκόπησης και βελτίωσης των κύριων αποτελεσμάτων

- ✓ διεργασία παρακίνησης, προσδιορισμού, σχεδιασμού και υλοποίησης βελτιώσεων μέσω ενίσχυσης της δημιουργικότητας, της καινοτομίας και της διαδικασίας συνεχούς μάθησης.

1^γ) Οι ηγέτες αλληλεπιδρούν συνεχώς με τους πολίτες, τους συνεργάτες και τους αντιπροσώπους διαφόρων κοινωνικών ομάδων. Η αλληλεπίδραση αυτή μεταφράζεται σε κατανόηση και εκπλήρωση των αναγκών και επιθυμιών τους, σε εγκαθίδρυση αμοιβαίως επωφελών συνεργασιών καθώς και σε καθιέρωση συλλογικών εγχειρημάτων βελτίωσης. Στα πλαίσια μιας διαδικασίας ενεργούς «αλληλεπίδρασης», οι ηγέτες αναγνωρίζουν την συνεισφορά των άμεσα ενδιαφερομένων ατόμων ή ομάδων στη διοίκηση της δημόσιας υπηρεσίας και την αφοσίωση τους στις οργανωσιακές αξίες. Επιτακτική καθίσταται, επίσης, η συμμετοχή των ηγετικών στελεχών σε επαγγελματικά σωματεία, συνέδρια και σεμινάρια προκειμένου να προωθήσουν και να υποστηρίξουν δυναμικά την ιδέα της διοικητικής αριστείας. Επιπλέον, στα πρωταρχικά καθήκοντα των αποτελεσματικών στελεχών ανήκει η προαγωγή και στήριξη δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην ενίσχυση της συνεισφοράς της δημόσιας υπηρεσίας στην κοινωνία με μακροπρόθεσμο στόχο τον σεβασμό των δικαιωμάτων και συμφερόντων των μελλοντικών γενεών καθώς και την προστασία του περιβάλλοντος. Οι ηγέτες δεν διστάζουν να δεσμευθούν υπεύθυνα για την επιτυχή ολοκλήρωση των παραπάνω κρίσιμων ενεργειών.

1^δ) Οι ηγέτες καλλιεργούν κουλτούρα διοικητικής αριστείας σε συνεργασία με όλα τα μέλη της δημόσιας υπηρεσίας. Αναμφίβολα, η πραγμάτωση του σημαντικού αυτού εγχειρήματος προϋποθέτει την ανάληψη μιας σειράς δράσεων εκ μέρους των ηγετών. Πρώτον, τα ηγετικά στελέχη πρέπει να μεταδώσουν με άμεσο τρόπο στους υφισταμένους τη στρατηγική κατεύθυνση που επιδιώκει η δημόσια υπηρεσία, δηλαδή αποστολή, όραμα, αξίες, πολιτική, στρατηγική, μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι, σχέδια δράσης. Δεύτερον, οφείλουν να περιορίσουν τα στεγανά ανάμεσα στους ίδιους και τους εργαζομένους κα είναι διατεθειμένοι να ακούσουν, να εμπνεύσουν και να ενώσουν όλα τα μέλη της δημόσιας υπηρεσίας και φυσικά να ανταποκριθούν στις προσδοκίες τους. Τρίτον, αποτελεί καθήκον τους να βοηθήσουν και να υποστηρίξουν τους ανθρώπους της δημόσιας υπηρεσίας στην επίτευξη σχεδίων,

στόχων και επιμέρους επιδιώξεων. Επιπλέον, τα ηγετικά στελέχη πρέπει να κινητοποιούν και να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των υφισταμένων σε ποικίλες δραστηριότητες βελτίωσης, επικροτώντας εξίσου τις ατομικές και τις ομαδικές προσπάθειες σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της δημόσιας υπηρεσίας με συστηματικό και συνεπή τρόπο. Επιστέγασμα όλων των ανωτέρω είναι η συστηματική προώθηση ίσων ευκαιριών για όλους τους απασχολούμενους της δημόσιας υπηρεσίας καθώς και ο σεβασμός της διαφορετικότητας.

^{1ε)} Οι ηγέτες αναγνωρίζουν και προωθούν την οργανωτική αλλαγή. Κατ'αρχήν κατανοούν τις εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις αλλαγής που ασκούνται στη δημόσια υπηρεσία. Κατόπιν, προσδιορίζουν και επιλέγουν τις αλλαγές που χρειάζεται να συντελεστούν στα πλαίσια της δημόσιας υπηρεσίας, στο μοντέλο οργάνωσης καθώς στο είδος των εξωτερικών σχέσεων που συνάπτει η δημόσια υπηρεσία. Αναμφίβολα, υπάγεται στην αρμοδιότητα των ηγετικών στελεχών να ηγηθούν της ανάπτυξης των σχεδίων αλλαγής, να εξασφαλίσουν τις αναγκαίες επενδύσεις, τους πόρους και τη στήριξη των σχεδίων αυτών καθώς και να διαχειριστούν την εφαρμογή και τους κινδύνους του συνόλου των μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων. Ακολούθως, τα ηγετικά στελέχη οφείλουν να διασφαλίσουν την αποτελεσματική εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων, να πραγματοποιήσουν τις αναγκαίες συνεννοήσεις με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και φυσικά να μεταδώσουν τις αλλαγές και τα αίτια που οδήγησαν σ' αυτές σε υφισταμένους και λοιπούς εμπλεκομένους. Στη φάση υλοποίησης των σχεδίων, οι ηγέτες πρέπει να υποστηρίζουν διαρκώς και να διευκολύνουν τους υφισταμένους τους στη διαχείριση των αλλαγών, ενώ παράλληλα καθίσταται απαραίτητη η μέτρηση και τακτική ανασκόπηση της αποτελεσματικότητας των αλλαγών. Τέλος, κρίνεται σκόπιμη η διάχυση των γνώσεων που αποκτήθηκαν κατά τη διαδικασία αλλαγής σε όλα τα μέλη του οργανισμού.

2. Πολιτική και Στρατηγική

Ορισμός

Οι «άριστες» δημόσιες υπηρεσίες πραγματώνουν την αποστολή και το όραμά τους υιοθετώντας στρατηγικές επικεντρωμένες στην ικανοποίηση των εκάστοτε ενδιαφερομένων μερών, λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη τη δομή της

αγοράς καθώς και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η υπηρεσία. Ακολουθεί η κατάρτιση πολιτικών, σχεδίων, αντικειμενικών σκοπών και διεργασιών μέσω των οποίων η στρατηγική υλοποιείται και εφαρμόζεται.

2^α) Η πολιτική και η στρατηγική βασίζονται στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών. Συνεπώς, τα διευθυντικά στελέχη της δημόσιας υπηρεσίας πρέπει να συγκεντρώσουν και να κατανοήσουν τις πληροφορίες που αφορούν το είδος της αγοράς και των τμημάτων αγοράς στα πλαίσια των οποίων η υπηρεσία λειτουργεί και ενδέχεται να λειτουργεί μελλοντικά. Επιπλέον, απαιτείται ακριβής προσδιορισμός, πλήρης κατανόηση και πρόβλεψη των προσδοκιών τόσο των υπάρχοντων όσο και των μελλοντικών ενδιαφερομένων μερών, στους οποίους ανήκουν πελάτες, συνεργάτες, η κοινωνία και, σαφέστατα, η Κυβέρνηση ως ο «διοκτική» της δημόσιας υπηρεσίας. Τέλος, η αποτελεσματική εφαρμογή στρατηγικής προϋποθέτει σαφή εντοπισμό, ουσιαστική αντίληψη και πρόβλεψη των εξελίξεων της αγοράς, συμπεριλαμβανομένης και της δράσης των ανταγωνιστών.

2^β) Η πολιτική και η στρατηγική καταρτίζονται βάσει πληροφοριών που αντλούνται μέσω του συστήματος μέτρησης επίδοσης της δημόσιας υπηρεσίας, της έρευνας και των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων. Η συλλογή αξιόπιστων πληροφοριών απαιτεί την πραγματοποίηση μιας σειράς δράσεων. Πρέπει να αναλυθούν τα αποτελέσματα που παράγουν οι εσωτερικοί δείκτες ελέγχου επίδοσης, οι διάφορες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν από τον οργανισμό καθώς και οι εκροές των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.

2^γ) Η πολιτική και η στρατηγική αναπτύσσονται, αναθεωρούνται και επικαιροποιούνται. Υπάγεται στη σφαίρα αρμοδιότητας των ανωτάτων στελεχών η κατάρτιση, η αναθεώρηση και ο εκσυγχρονισμός πολιτικών και στρατηγικών που συμβαδίζουν με την αποστολή, το όραμα και τις αρχές διοικητικής αριστείας της δημόσιας υπηρεσίας. Εξίσου κρίσιμες διαδικασίες θεωρούνται, επίσης, η εξισορρόπηση μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων αναγκών ή προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών, η αξιολόγηση των υπάρχοντων κινδύνων και ο καθορισμός μεθόδων εξάλειψής τους. Η χάραξη αποτελεσματικών πολιτικών και στρατηγικών προϋποθέτει αναγνώριση του τρέχοντος και του μελλοντικού

συγκριτικού πλεονεκτήματος καθώς και της ικανότητας αξιοποίησης των ανακυπτόντων ευκαιριών. Παράλληλα, απαιτείται σαφής προσδιορισμός των αναγκών των ποικίλων συνεργασιών ή συμμαχιών που συνάπτει η δημόσια υπηρεσία και καλλιέργεια των θεμελιωδών ικανοτήτων που θα υποστηρίξουν τις συνεργασίες αυτές.

2^δ) Η πολιτική και η στρατηγική διαχέονται και εφαρμόζονται μέσω ενός συνόλου βασικών διεργασιών. Αρχικά προσδιορίζεται, σχεδιάζεται και διαχέεται το πλαίσιο των θεμελιωδών διεργασιών υλοποίησης της πολιτικής και στρατηγικής της δημόσιας υπηρεσίας. Στη συνέχεια, τόσο η στρατηγική όσο και οι πολιτικές υποστήριξής της μεταδίδονται στα ενδιαφερόμενα μέρη τα οποία παρέχουν την ανάλογη ανατροφοδότηση προκειμένου να επιβεβαιώσουν την γνώση των σχετικών ζητημάτων. Τέλος, η δημόσια υπηρεσία καθιερώνει ευρύ μηχανισμό πληροφόρησης με στόχο την καταγραφή της συντελεσθείσας προόδου.

3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ορισμός

Οι «άριστες» δημόσιες υπηρεσίες διοικούν, αναπτύσσουν και αποδεσμεύουν το πλήρες δυναμικό των εργαζομένων τους σε ατομικό, ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο. Προωθούν τις αρχές της δικαιοσύνης και της ισότητας, ενδυναμώνοντας το ανθρώπινο δυναμικό και ενισχύοντας την ενεργό ανάμειξή του στις διοικητικές διαδικασίες. Ενδιαφέρονται για τις ανάγκες των εργαζομένων και επικοινωνούν μαζί τους, αναγνωρίζοντας και, ταυτόχρονα, ανταμείβοντας τις προσπάθειές τους. Στόχος είναι η παροχή κινήτρων προκειμένου να αυξηθεί η δέσμευσή των εργαζομένων στην υπηρεσία χρησιμοποιώντας, προς όφελός της, τις δεξιότητες και γνώσεις τους.

3^α) Οι άνθρωποι πόροι σχεδιάζονται, διοικούνται και βελτιώνονται. Τα υπεύθυνα στελέχη αναπτύσσουν, πάντα σε συνεργασία με τους υφισταμένους και την ομάδα των αντιπροσώπων τους, πολιτικές, στρατηγικές και σχέδια δράσης που στοχεύουν στη βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Επιδιώκουν

ευθυγράμμιση των σχεδίων διοίκησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού με την πολιτική και στρατηγική της υπηρεσίας, την οργανωτική δομή και το πλαίσιο των θεμελιωδών διεργασιών (key processes). Μεριμνούν για την επιτυχή τοποθέτηση των εργαζομένων στις θέσεις εργασίας τους, για την ανάπτυξη της καριέρας τους και για την ενδεχόμενη διαδοχή τους στην ιεραρχία της υπηρεσίας. Προωθούν και διασφαλίζουν τη δικαιοσύνη σε όλους τους τομείς εργασιακής δραστηριότητας, καταρτίζοντας πολιτικές, στρατηγικές και σχέδια δράσης με αντικείμενο την προαγωγή ίσων ευκαιριών. Επιχειρούν συστηματική βελτίωση των πολιτικών, στρατηγικών και σχεδίων δράσης που εστιάζουν στον ανθρώπινο παράγοντα, χρησιμοποιώντας έρευνες και άλλες μεθόδους λήψης ανατροφοδότησης εκ μέρους των υφισταμένων. Παράλληλα, εφαρμόζουν καινοτόμες μεθοδολογίες οργάνωσης, με χαρακτηριστικότερη την αναδόμηση της αλυσίδας προμηθειών (supply chain), αποσκοπώντας στη βελτίωση του τρόπου διεξαγωγής εργασιών.

3^β) Οι γνώσεις και ικανότητες των ανθρώπων προσδιορίζονται, αναπτύσσονται και διατηρούνται. Η εφαρμογή επιτυχημένων συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει καθορισμό και ταξινόμηση των γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων. Επιπλέον, επιβάλλει αντιστοίχιση μεταξύ των υπαρχόντων γνώσεων και ικανοτήτων με τις ανάγκες της υπηρεσίας. Επιτακτική θεωρείται, επίσης, η σύσταση προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης προκειμένου να εξασφαλιστεί η ύπαρξη συμβατότητας μεταξύ των ικανοτήτων των υπαλλήλων και των βραχυπρόθεσμων ή μακροπρόθεσμων προσδοκιών της δημόσιας υπηρεσίας. Εξίσου κρίσιμες διαδικασίες θεωρούνται η ανάπτυξη, εκπαίδευση και συμβουλευτική των υπαλλήλων με στόχο την αξιοποίηση του δυναμικού τους. Βασικό καθήκον των υπευθύνων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι, επιπροσθέτως, η σχεδίαση και προώθηση των ευκαιριών μάθησης του ανθρώπινου δυναμικού σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο. Παράλληλα, απαιτείται σωστή καθοδήγηση των υφισταμένων έτσι ώστε να επωφεληθούν απ' τις εργασιακές τους εμπειρίες, ανάπτυξη ομαδικών δεξιοτήτων, ανασκόπηση και επικαιροποίηση ατομικών και ομαδικών στόχων και ευθυγράμμισή τους με τους οργανωσιακούς στόχους. Αναμφίβολα, εξέχουσα σημασία φέρει η διευκόλυνση και επικρότηση των προσπαθειών των υφισταμένων για βελτίωση της απόδοσής τους.

3^{γ)} Το ανθρώπινο δυναμικό ενδυναμώνεται και συμμετέχει στις διοικητικές διαδικασίες. Τα ηγετικά στελέχη ενθαρρύνουν και υποστηρίζουν την ατομική και ομαδική συμμετοχή των υφισταμένων στις δραστηριότητες βελτίωσης της δημόσιας υπηρεσίας, προωθώντας ιδιαίτερα τις ομαδικές διαδικασίες. Ταυτόχρονα, ενισχύουν την εμπλοκή τους στην εργασία μέσω καθιέρωσης ενδοϋπηρεσιακών συνεδρίων, τελετών και ομαδικών έργων που αφορούν σε κοινωνικά δρώμενα. Επιπλέον, παρέχουν στους υφισταμένους πλήθος ευκαιριών υποκινώντας την εμπλοκή τους και υποστηρίζοντας την καινοτομία και δημιουργική δράση τους. Παράλληλα, εκπαιδεύουν τα μεσαία στελέχη να αναπτύξουν και να υλοποιήσουν μια σειρά κατευθυντήριων γραμμών ικανών να ενδυναμώσουν και να δραστηριοποιήσουν τους εργαζόμενους των κατώτερων κλιμακίων.

3^{δ)} Οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν διάλογο με την υπηρεσία τους. Κατ' αρχήν, ορίζονται οι επικοινωνιακές ανάγκες. Βάσει των αναγκών αυτών, καταρτίζονται πολιτικές, στρατηγικές και σχέδια επικοινωνίας. Στη συνέχεια, αναπτύσσονται τα εξής κανάλια επικοινωνίας: *απ' την κορυφή προς τη βάση (top down)*, *απ' τη βάση προς την κορυφή (bottom up)* και *οριζόντια (horizontal)*. Τέλος, προσδιορίζονται και εξασφαλίζονται οι ευκαιρίες διάχυσης βέλτιστων πρακτικών και γνώσεων.

3^{ε)} Η δημόσια υπηρεσία ενδιαφέρεται για τα μέλη της, ανταμείβει και αναγνωρίζει το έργο τους. Η ανταμοιβή, η αναγνώριση και το στοιχειώδες ανθρώπινο ενδιαφέρον εκφράζονται μέσω μιας σειράς πράξεων. Πρώτον, οι πολιτικές αμοιβών, μετακινήσεων, απολύσεων και άλλων συναφών εργασιακών ζητημάτων ευθυγραμμίζονται με την πολιτική και στρατηγική της υπηρεσίας, τελώντας πάντα σε συμμόρφωση με τις πολιτικές που χαράσσει η Κυβέρνηση ή τα Κυβερνητικά Σώματα. Δεύτερον, αναγνωρίζεται το έργο όλων των μελών της υπηρεσίας, με αποτέλεσμα την αύξηση και διατήρηση της συμμετοχής και ενδυνάμωσής τους. Τρίτον, ενισχύεται η αντίληψη των εργαζομένων για θέματα υγείας, ασφάλειας, περιβαλλοντικής προστασίας και κοινωνικής ευθύνης ενώ, ταυτόχρονα, προωθείται η συμμετοχή τους στην προάσπιση των καίριων αυτών ζητημάτων. Τέταρτον, τίθενται τα όρια κοινωνικών παροχών όπως είναι οι συντάξεις, η υγειονομική περίθαλψη και η φροντίδα ανήλικων παιδιών. Πέμπτη και εξαιρετικά σημαντική ενέργεια είναι η αναγνώριση της διαφορετικότητας και των

ιδιαίτερων πολιτιστικών ταυτοτήτων των υπαλλήλων με στόχο την προαγωγή ποικιλόμορφων κοινωνικών και πολιτισμικών δραστηριοτήτων. Τέλος, ο δημόσιος φορέας παρέχει πόρους και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται σε βασικές νομικές απαιτήσεις και, σε ορισμένες περιπτώσεις, ξεπερνούν τις απαιτήσεις αυτές.

4. Πόροι και Συνεργασίες

Ορισμός

Οι «άριστες» δημόσιες υπηρεσίες προγραμματίζουν και διαχειρίζονται τις εξωτερικές συνεργασίες τους, τις προμήθειές και τους εσωτερικούς πόρους τους προκειμένου να υποστηρίξουν την πολιτική, την στρατηγική και την αποτελεσματική λειτουργία των διεργασιών τους. Παράλληλα με τον προγραμματισμό και τη διαχείριση πόρων και συνεργασιών, οι «άριστες» δημόσιες υπηρεσίες εξισορροπούν τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες τους λαμβάνοντας, ταυτόχρονα, υπόψη τις ανάγκες της ευρύτερης κοινωνίας.

4^α) Η δημόσια υπηρεσία διαχειρίζεται τις εξωτερικές συνεργασίες της. Εντοπίζει τις «συνεργασίες-κλειδιά» που ενδέχεται να συνάψει με άλλες οργανώσεις ή την κοινότητα και φροντίζει ώστε οι εν λόγω συνεργασίες να συμβαδίζουν με την πολιτική, τη στρατηγική και την αποστολή της. Οικοδομεί σχέσεις και αναπτύσσει συνέργειες με τους πλέον συμφέροντες προμηθευτές, αποσκοπώντας στη δημιουργία και μεγιστοποίηση της αξίας. Αναγνωρίζει τις βασικές ικανότητες των συνεργατών της, στοχεύοντας στην από κοινού ανάπτυξη όλων των εμπλεκόμενων οργανισμών. Εξασφαλίζει την ύπαρξη πολιτισμικής συμβατότητας με τους «συνεταιριζόμενες» οργανισμούς και δεν διστάζει να μοιραστεί μαζί τους το γνωσιακό της κεφάλαιο. Συνάπτοντας επωφελείς συνεργασίες, υποστηρίζει και αναπαράγει την καινοτόμο και δημιουργική σκέψη. Δημιουργεί συνέργειες με στόχο την βελτίωση των διεργασιών και την προσθήκη αξίας στην αλυσίδα των πελατών ή προμηθευτών της.

4^β) Η δημόσια υπηρεσία διαχειρίζεται επιτυχώς τα οικονομικά της ζητήματα. Σαφέστατα, η σωστή διαχείριση των οικονομικών της «άριστης» υπηρεσίας προϋποθέτει ανάπτυξη και υλοποίηση οικονομικών στρατηγικών και διεργασιών οι οποίες συνδέουν τη χρήση των οικονομικών πόρων της υπηρεσίας με

την υποστήριξη της συνολικής Πολιτικής και Στρατηγικής. Επιπλέον, απαιτείται οικονομικός σχεδιασμός και κατάρτιση του συστήματος αναφορών με στόχο την ικανοποίηση των οικονομικών προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών που δραστηριοποιούνται σε όλα τα επίπεδα της υπηρεσίας. Εξίσου κρίσιμη θεωρείται η καθιέρωση αξιόπιστων μηχανισμών αναφοράς και η προσεκτική εκτίμηση των δυνατοτήτων της υπηρεσίας να επενδύσει σε πάγια υλικά και μη υλικά περιουσιακά στοιχεία ή να απαλλαγεί από αυτά. Καθίσταται, επίσης, απαραίτητη η χρήση οικονομικών μηχανισμών και παραμέτρων που εξασφαλίζουν την ύπαρξη ενός αποδοτικού και αποτελεσματικού συστήματος κατανομής πόρων καθώς και η ανάπτυξη και εισαγωγή μεθοδολογιών διαχείρισης κινδύνου για τους οικονομικούς πόρους που αποδίδονται στα αντίστοιχα επίπεδα της υπηρεσίας. Δεν πρέπει, τέλος, να παραλειφθεί η αναγκαιότητα θέσπισης και εφαρμογής θεμελιωδών διοικητικών διεργασιών για την εκτέλεση λειτουργιών που εμπερικλείονται σε όλα τα υπηρεσιακά επίπεδα.

4') Η δημόσια υπηρεσία διαχειρίζεται τα κτίρια, τον εξοπλισμό και τα υλικά της Εξασφαλίζει τη συμβατότητα της στρατηγικής διαχείρισης κτιρίων, εξοπλισμού και υλικών με την γενική Πολιτική και Στρατηγική. Διατηρεί και αξιοποιεί τα περιουσιακά στοιχεία της, επιδιώκοντας βελτίωση της επίδοσης του συνολικού κύκλου ζωής των προϊόντων ή υπηρεσιών. (total life cycle performance). Μεριμνά για την ασφάλεια των περιουσιακών στοιχείων της, ενώ, ταυτόχρονα, μετρά και χαλιναγωγεί τις όποιες εξωτερικές επιβαρύνσεις φέρουν τα στοιχεία αυτά στην κοινότητα και τους εργαζομένους. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι τα συνηθέστερα ζητήματα που ενδέχεται ν' ανακύψουν σχετίζονται με την εργονομία, την υγεία και την ασφάλεια. Δεν υπάρχει, εξάλλου, αμφιβολία, ότι η «άριστη» δημόσια υπηρεσία εκμεταλλεύεται τους πόρους της με τον πλέον προσφιλή τρόπο για το περιβάλλον καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής ενός παραγόμενου προϊόντος. Επιπλέον, βελτιστοποιεί τα υλικά αποθέματά της ενώ εκμεταλλεύεται με τον συμφερότερο τρόπο τα αγαθά. Σε σταθερή βάση, μειώνει και ανακυκλώνει τα άχρηστα κατάλοιπα, ελαχιστοποιεί τις όποιες αρνητικές επιπτώσεις των προϊόντων, των διεργασιών και υπηρεσιών της στο εξωτερικό περιβάλλον και βελτιώνει σημαντικά τη χρήση του συστήματος μεταφορών.

4^δ) Η τεχνολογία διοικείται αποτελεσματικά από τα στελέχη της δημόσιας υπηρεσίας. Κατ' αρχήν, η στρατηγική που αναπτύσσεται για την διαχείριση της τεχνολογίας συμπλέει με την ολική Πολιτική και Στρατηγική της υπηρεσίας. Επιπροσθέτως, προσδιορίζονται και εκτιμώνται εναλλακτικές και νεοεισερχόμενες τεχνολογίες με κριτήριο το αντίκτυπο που φέρουν στη διοίκηση των δημοσίων οργανισμών και στο κοινωνικό σύνολο. Ακολούθως, καταρτίζεται το χαρτοφυλάκιο τεχνολογίας (technology portfolio), συμπεριλαμβάνοντας τόσο την αναγνώριση όσο και την αντικατάσταση πεπαλαιωμένης τεχνολογίας. Η υπάρχουσα τεχνολογία αξιοποιείται ενώ, παράλληλα, αναπτύσσονται καινοτόμες τεχνολογίες φιλικές προς το περιβάλλον, όπως π.χ. τεχνολογίες συντήρησης ενέργειας και πόρων, ελαχιστοποίησης αποβλήτων και περιττών εκπομπών και ανακύκλωσης. Γίνεται εκτενής χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) στην προσπάθεια υποστήριξης και βελτίωσης της αποτελεσματικής λειτουργίας της υπηρεσίας. Συμπερασματικά, η «άριστη» δημόσια υπηρεσία χρησιμοποιεί την τεχνολογία ως μέσο βελτίωσης της ποιότητας.

4^ε) Η δημόσια υπηρεσία διαχειρίζεται το κεφάλαιο των πληροφοριών και γνώσεών της. Χαράσσει στρατηγική για τη διαχείριση πληροφοριών και γνώσεων η οποία συνάδει με την συνολική Πολιτική και Στρατηγική. Προσδιορίζει τις υπάρχουσες απαιτήσεις στον τομέα των γνώσεων και πληροφοριών. Συλλέγει, δομεί και αξιοποιεί γνώσεις και πληροφορίες στην προσπάθεια υποστήριξης της πολιτικής και της στρατηγικής, παρέχοντας δυνατότητες αξιόλογης πρόσβασης τόσο στους εσωτερικούς όσο και στους εξωτερικούς αποδέκτες. Χρησιμοποιεί τεχνολογίες της πληροφορίας προκειμένου να ενισχύσει την ενδοϋπηρεσιακή επικοινωνία και να προβεί σε σωστή διαχείριση των γνώσεων και πληροφοριών. Διασφαλίζει και βελτιώνει την εγκυρότητα, ακεραιότητα και ασφάλεια των πληροφοριών, ενώ, ταυτόχρονα, καλλιεργεί, αναπτύσσει και προστατεύει την ιδιαίτερη πνευματική ιδιοκτησία της, μεγιστοποιώντας την προστιθέμενη αξία των αποδεκτών. Αναζητά αποτελεσματικές μεθόδους πρόσκτησης, αύξησης και χρήσης των γνώσεων. Αναπαράγει την καινοτόμο και δημιουργική σκέψη μέσω συνεπούς χρήσης σχετικών πληροφοριών και κατάλληλων γνωστικών πόρων.

5. Διεργασίες

Ορισμός

Οι «άριστες» δημόσιες υπηρεσίες σχεδιάζουν, διοικούν και βελτιώνουν το σύνολο των διεργασιών τους με στόχο την παραγωγή αυξημένης προστιθέμενης αξίας για τους εκάστοτε αποδέκτες και ενδιαφερόμενους, εξασφαλίζοντας την πλήρη ικανοποίησή τους.

5^α) Η δημόσια υπηρεσία προβαίνει σε συστηματική σχεδίαση και διαχείριση των διεργασιών της. Πρώτον, σχεδιάζει όλες τις απαραίτητες διεργασίες για την διεκπεραίωση των οργανωτικών λειτουργιών, συμπεριλαμβανομένων των κρίσιμων διεργασιών-«κλειδιά» ικανών να υποστηρίξουν την υλοποίηση πολιτικής και στρατηγικής. Δεύτερον, προσδιορίζει τους άμεσα εμπλεκόμενους δρώντες στις εκάστοτε διεργασίες και χειρίζεται ζητήματα διαπροσωπικών σχέσεων με ενδο-οργανωσιακούς και εξωτερικούς συνεργάτες στοχεύοντας στην αποτελεσματική διαχείριση των διεργασιών. Τρίτον, εγκαθιδρύει σύστημα διαχείρισης διεργασιών, στα πλαίσια του οποίου ενσωματώνει αρχές και πρότυπα συστημάτων ποιότητας, περιβαλλοντικής προστασίας, εργασιακής υγείας και ασφάλειας. Τέταρτον, εφαρμόζει δείκτες ελέγχου διεργασιών, θέτει στόχους απόδοσης και ανασκοπεί την αποτελεσματικότητα του υπάρχοντος πλαισίου διεργασιών ως προς την υλοποίηση της επιλεγθείσας πολιτικής και στρατηγικής.

5^β) Οι διεργασίες βελτιώνονται επαρκώς, μέσω εφαρμογής καινοτομικών μεθόδων, με στόχο την παραγωγή αυξημένης προστιθέμενης αξίας για τους αποδέκτες των υπηρεσιών και τους λοιπούς ενδιαφερομένους, διασφαλίζοντας την πλήρη ικανοποίησή τους. Το ανωτέρω επίτευγμα προϋποθέτει την πραγματοποίηση μιας σειράς διαδοχικών βημάτων. Αρχικά, οι ευκαιρίες βελτίωσης και οι επιδιωκόμενες αλλαγές, σταδιακές (incremental) ή ριζικές (breakthrough), προσδιορίζονται και ιεραρχούνται. Ακολούθως, τα αποτελέσματα που συνδέονται με την οργανωτική επίδοση, τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την μέτρηση των αντιλήψεων και οι πληροφορίες που αντλούνται απ' τις μαθησιακές δραστηριότητες χρησιμοποιούνται για τον σαφή καθορισμό προτεραιοτήτων, στόχων βελτίωσης και βελτιωμένων μεθόδων διοικητικής λειτουργίας. Τα δημιουργικά και πρωτοποριακά ταλέντα εργαζομένων, αποδεκτών και συνεργατών ενδυναμώνονται και αξιοποιούνται κατά την εκτέλεση τόσο των

σταδιακών όσο και των δραστικών αλλαγών. Παράλληλα, εφευρίσκονται και χρησιμοποιούνται νέα είδη διεργασιών, σύγχρονες λειτουργικές φιλοσοφίες και βοηθητικές τεχνολογίες. Οι πλέον κατάλληλες μέθοδοι πραγματοποίησης αλλαγών θεσπίζονται, ενώ η υλοποίηση νέων ή τροποποιημένων διεργασιών καθοδηγείται και ελέγχεται απ' τους εκάστοτε αρμόδιους. Οι αλλαγές που υφίστανται οι διεργασίες μεταδίδονται σε όλους τους ενδιαφερόμενους και, μέσω παροχής της ανάλογης εκπαίδευσης, εξασφαλίζεται η ικανότητα των εργαζομένων να χειριστούν τις νέες ή τροποποιημένες διεργασίες προ της υλοποίησής τους. Τέλος, εξετάζεται η δυνατότητα των συνελεσθεισών αλλαγών να επιφέρουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

5^γ) Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται και αναπτύσσονται με κριτήριο τις ανάγκες και προσδοκίες των αποδεκτών. Η καταγραφή των αναγκών και προσδοκιών των αποδεκτών επιτυγχάνεται μέσω συστηματικής χρήσης διαφόρων μεθόδων λήψης ανατροφοδότησης, όπως έρευνες αγοράς και σφυγμομετρήσεις. Στη συνέχεια, οι βελτιώσεις που επαυξάνουν την αξία προϊόντων και υπηρεσιών προβλέπονται και προσδιορίζονται, αφού προηγηθεί διαδικασία ευθυγράμμισής τους με τις μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες αποδεκτών και λοιπών ενδιαφερομένων. Νέα προϊόντα και πρωτοποριακές υπηρεσίες διαμορφώνονται σε συνεργασία με την ομάδα αποδεκτών και συνεργατών, συνιστώντας πηγές προστιθέμενης αξίας. Το μελλοντικό αντίκτυπο των νέων τεχνολογιών στα προϊόντα και τις υπηρεσίες προβλέπεται και αναλύεται. Ταυτόχρονα, σχεδιάζονται προϊόντα και υπηρεσίες με διπλό στόχο την εδραίωση του δημοσίου οργανισμού στην παρούσα εγκαθιδρυμένη αγορά και την απόκτηση προσβασιμότητας σε άλλες αγορές. Επιπλέον, η δημιουργικότητα, το πνεύμα καινοτομίας και οι βασικές ικανότητες τόσο των μελών του οργανισμού όσο και των εξωτερικών του συνεργατών αξιοποιούνται παράλληλα με αιώτερο σκοπό την εισαγωγή ανταγωνιστικών προϊόντων και εξίσου ανταγωνιστικών υπηρεσιών.

5^δ) Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες παράγονται και παραδίδονται στους πολίτες. Αφού σχεδιαστούν και διαμορφωθούν με τον καταλληλότερο τρόπο, τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες παράγονται στα πλαίσια της δημόσιας υπηρεσίας ή παρέχονται στην υπηρεσία από εξωτερικές πηγές. Ακολουθεί διαδικασία προώθησης, προβολής και παράδοσης των προϊόντων ή παροχής των υπηρεσιών σε υπάρχοντες ή

εν δυνάμει αποδέκτες. Στη συνέχεια τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ανακυκλώνονται όταν κρίνεται αναγκαίο.

5^ε) Οι σχέσεις του δημοσίου οργανισμού με τους αποδέκτες του αναπτύσσονται και επαυξάνονται. Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη αναγνωρίζουν και ικανοποιούν τις καθημερινές απαιτήσεις των αποδεκτών. Διαχειρίζονται την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν απ' το σύνολο των αποδεκτών μέσω καθημερινών επαφών και εκπεφρασμένων παραπόνων. Αναπτύσσουν εποικοδομητικό διάλογο με τους αποδέκτες σε μια προσπάθεια ανίχνευσης και εκπλήρωσης των αναγκών, προσδοκιών και ενδιαφερόντων τους. Λαμβάνουν ανατροφοδότηση εκ μέρους των αποδεκτών μετά την παροχή της υπηρεσίας με σκοπό τον προσδιορισμό του βαθμού ικανοποίησής τους. Προάγουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία στα πλαίσια διαφόρων μορφών συναλλαγών, όπως προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών και εξυπηρέτηση των πολιτών μετά την πώληση. Συνάπτουν συνεργασίες με τους εκάστοτε χρήστες των υπηρεσιών τους οι οποίες προσθέτουν επιπλέον αξία στην αλυσίδα προμηθειών. Διενεργούν έρευνες, εφαρμόζουν ποικίλες μεθόδους συλλογής δεδομένων και χρησιμοποιούν τα συλλεχθέντα στοιχεία στις καθημερινές επαφές με τους αποδέκτες προκειμένου να προσδιορίσουν και να επαυξήσουν τα επίπεδα ικανοποίησής τους. Παρέχουν συμβουλές στους αποδέκτες για ορθή και υπεύθυνη χρήση των αποκτηθέντων προϊόντων ή υπηρεσιών.

6. Αποτελέσματα ικανοποίησης αποδεκτών

Ορισμός

Οι «άριστες» δημόσιες υπηρεσίες χαρακτηρίζονται απ' την ικανότητα να μετρούν με περιεκτικό τρόπο και ταυτόχρονα να επιτυγχάνουν έξοχα αποτελέσματα επικεντρωμένα στους αποδέκτες τους.

6^α) Δείκτες μέτρησης αντιλήψεων (Perception Measures): Αφορούν στη μέτρηση των διαμορφωμένων αντιλήψεων των αποδεκτών για τα προσφερόμενα προϊόντα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες του οργανισμού. Οι αντιλήψεις αυτές εξετάζονται μέσω διαφόρων μεθόδων όπως σφυγμομετρήσεις, ομάδες εστίασης (focus groups), καταγραφή επιδοκμασιών και παραπόνων. Οι δείκτες που χρησιμοποιούνται εκτενέστερα, πάντα σε συνάρτηση με την στοχοθεσία του

οργανισμού, κατατάσσονται σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες καθεμιά εκ των οποίων περιλαμβάνει ένα σύνολο επιμέρους δεικτών:

- ✓ Εικόνα της δημόσιας υπηρεσίας
- ✓ Προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχονται στους πολίτες
- ✓ Προσφορά προϊόντων, παροχή υπηρεσιών και εξυπηρέτηση μετά την πώληση
- ✓ Αφοσίωση των πολιτών

Οι δείκτες που αντιστοιχούν στην πρώτη κατηγορία μετρούν μεταβλητές όπως προσβασιμότητα, επικοινωνία, διαφάνεια, ευελιξία, προληπτική δράση, ανταποκρισιμότητα, δικαιοσύνη, ευγένεια και κατανόηση.

Η δεύτερη κατηγορία δεικτών αφορά την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών καθώς και παράγοντες όπως η αξία που προσδίδει το προϊόν, η αξιοπιστία, η καινοτομία στον σχεδιασμό, η λειτουργικότητα, η ευκολία παράδοσης και η φιλικότητα προς το περιβάλλον.

Στην τρίτη κατηγορία περιλαμβάνονται δείκτες που αξιολογούν τις ικανότητες και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, τις συμβουλευτικές και υποστηρικτικές υπηρεσίες και τις δυνατότητες τεχνικής τεκμηρίωσης, τη διαχείριση παραπόνων, την εκπαίδευση σε θέματα που αφορούν στο προϊόν ή την υπηρεσία, τον χρόνο ανταπόκρισης, την τεχνική υποστήριξη και την παροχή εγγυήσεων.

Τέλος, στην κατηγορία «Αφοσίωση των πολιτών» (loyalty) αντιστοιχούν τρεις δείκτες μέτρησης αντιλήψεων: πρόθεση επανάκτησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας, επιθυμία χρήσης άλλων προϊόντων ή υπηρεσιών του δημοσίου οργανισμού, προθυμία σύστασης των προϊόντων ή υπηρεσιών σε τρίτα άτομα κ.λ.π.

6^b) Δείκτες ελέγχου επίδοσης της δημόσιας υπηρεσίας (Performance Indicators): Αποτελούν εσωτερικούς δείκτες που χρησιμοποιούνται απ' τον οργανισμό με στόχο τόσο την παρακολούθηση, κατανόηση, πρόβλεψη και βελτίωση της οργανωσιακής επίδοσης όσο και την πρόβλεψη των αντιλήψεων των αποδεκτών. Οι ευρύτερα χρησιμοποιούμενοι δείκτες εντάσσονται στις τέσσερις προαναφερθείσες κατηγορίες και διαφοροποιούνται βάσει της αποστολής του οργανισμού:

- ✓ Εικόνα της δημόσιας υπηρεσίας
- ✓ Προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχονται στους πολίτες
- ✓ Προσφορά προϊόντων, παροχή υπηρεσιών και εξυπηρέτηση μετά την πώληση

- ✓ Αφοσίωση των πολιτών

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν δείκτες μέτρησης του αριθμού επιβραβεύσεων εκ μέρους των αποδεκτών, των υποψηφιοτήτων του οργανισμού για βράβευση και του βαθμού δημοσιογραφικής κάλυψης.

Η κατηγορία «Προϊόντα και υπηρεσίες» εμπερικλείει δείκτες μέτρησης της ανταγωνιστικότητας και της αξίας για τα χρήματα, των ποσοστών ελαττωμάτων, των σφαλμάτων και απορρίψεων, της πλήρωσης στόχων αποδεκτών, των παροχών εγγυήσεων, των παραπόνων, του κύκλου ζωής προϊόντων, της καινοτομίας στο σχεδιασμό, του χρόνου που απαιτείται ώστε το προϊόν να διανεμηθεί στους αποδέκτες καθώς και λογιστικούς δείκτες.

Η τρίτη κατηγορία δεικτών μετρά τη ζήτηση για εκπαιδευτικά προγράμματα, τη διαχείριση παραπόνων και τα ποσοστά ανταποκρισιμότητας.

Στην τέταρτη κατηγορία υπάγονται δείκτες που αξιολογούν την διάρκεια των σχέσεων, την αποτελεσματικότητα των συστάσεων, την συχνότητα και αξία των παραγγελιών, τον αριθμό παραπόνων, επιδοκμασιών και συστάσεων, τις νέες ή χαμένες υπηρεσίες ή διοικητικές δραστηριότητες και την διατήρηση πελατών.

7. Αποτελέσματα ικανοποίησης εργαζομένων

Ορισμός

Οι «άριστες» δημόσιες υπηρεσίες πραγματοποιούν περιεκτικές μετρήσεις και επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα επικεντρωμένα στον ανθρώπινο παράγοντα.

7^α) Δείκτες μέτρησης αντιλήψεων: Απεθύνονται στις αντιλήψεις των εργαζομένων για την υπηρεσία τους, οι οποίες εξάγονται μέσω διαφόρων μεθόδων όπως σφυγμομετρήσεις, ομάδες εστίασης, συνεντεύξεις και δομημένες αξιολογήσεις (structured appraisal). Με κριτήριο την αποστολή της υπηρεσίας, αναπτύσσονται δείκτες που καλύπτουν δύο ευρύτερες κατηγορίες:

- ✓ Παροχή κινήτρων
- ✓ Ικανοποίηση

Οι δείκτες που εντάσσονται στην κατηγορία «Κίνητρα» εξετάζουν παράγοντες όπως εξέλιξη καριέρας, επικοινωνία, ενδυνάμωση, ισότητα ευκαιριών, συμμετοχή, ηγεσία, ευκαιρίες μάθησης και επίτευξης αποτελεσμάτων, αναγνώριση,

στοχοθεσία και αξιολόγηση, αξίες, αποστολή, όραμα, πολιτική και στρατηγική υπηρεσίας, εκπαίδευση και ανάπτυξη (development).

Αντίστοιχα, οι δείκτες της κατηγορίας «Ίκανοποίηση» μετρούν τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων σε ό,τι αφορά τη διοίκηση της υπηρεσίας, τις συνθήκες εργασίας, τις παρεχόμενες υπηρεσίες και διευκολύνσεις, τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας, την εξασφάλιση επαγγελματικής σταθερότητας, τις αμοιβές και τα οφέλη, τις συναδελφικές σχέσεις, την διαχείριση αλλαγών, το αντίκτυπο της υιοθετούμενης περιβαλλοντικής πολιτικής, τον ρόλο της υπηρεσίας στην κοινωνία και το εργασιακό περιβάλλον.

7^β) Δείκτες ελέγχου επίδοσης της δημόσιας υπηρεσίας. Τα στελέχη της υπηρεσίας χρησιμοποιούν εσωτερικούς δείκτες προκειμένου να παρακολουθήσουν, να κατανοήσουν, να προβλέψουν και να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων και, ταυτόχρονα, να προδιαγράψουν τις αντιλήψεις τους. Οι δείκτες ελέγχου επίδοσης επιλέγονται βάσει της οργανωσιακής αποστολής και μετρούν μεταβλητές τεσσάρων βασικών κατηγοριών:

- ✓ Επίτευξη αποτελεσμάτων
- ✓ Υποκίνηση και συμμετοχή
- ✓ Ίκανοποίηση
- ✓ Παρεχόμενες υπηρεσίες στο προσωπικό

Οι δείκτες που αντιστοιχούν στην πρώτη ομάδα μετρούν τις απαιτούμενες ικανότητες, σε αντιδιαστολή με τις διαθέσιμες ικανότητες, την παραγωγικότητα, τα ποσοστά επίτευξης τεθειμένων στόχων μέσω οργάνωσης εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων, τις εξωτερικές βραβεύσεις και την αναγνώριση.

Στα πλαίσια της κατηγορίας «Υποκίνηση και συμμετοχή» αξιολογούνται παράγοντες όπως συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδες βελτίωσης και σε σχέδια προτάσεων, επίπεδα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, μετρήσιμα οφέλη της ομαδικής εργασίας, ατομική και συλλογική αναγνώριση και ποσοστά ανταπόκρισης στις πραγματοποιηθείσες σφυγμομετρήσεις.

Η σωστή αποτίμηση του βαθμού ικανοποίησης εργαζομένων προϋποθέτει προσεκτική μέτρηση μιας σειράς παραμέτρων όπως ποσοστά απουσιών και ασθενειών, συχνότητα ατυχημάτων, παράπονα, επικρατούσες τάσεις στο σύστημα τοποθετήσεων, κινητικότητα ανθρώπινου δυναμικού, αφοσίωση στα εργασιακά καθήκοντα, απεργίες και χρήση των παρεχομένων διευκολύνσεων και ωφελειών.

Τέλος, η τέταρτη ομάδα περιέχει δείκτες μέτρησης της επικοινωνιακής αποτελεσματικότητας, της ταχύτητας ανταπόκρισης σε αιτήματα και της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

8. Επιπτώσεις στην κοινωνία

Ορισμός

Οι «άριστες» δημόσιες υπηρεσίες επιδίδονται σε περιεκτικές μετρήσεις και επιτυγχάνουν εκπληκτικά αποτελέσματα με αποδέκτη το κοινωνικό σύνολο.

8^α) Δείκτες μέτρησης αντιλήψεων: Αναφέρονται στην αντίληψη των μελών της κοινωνίας για τη δημόσια υπηρεσία, η οποία επιβεβαιώνεται μέσω σφυγμομετρήσεων, ρεπορτάζ, άρθρων, δημοσίων συναντήσεων, αντιπροσώπων της υπηρεσίας και κρατικών αρχών. Να σημειωθεί ότι ορισμένοι δείκτες μέτρησης αντιλήψεων ενδέχεται να χρησιμοποιηθούν ως δείκτες ελέγχου επίδοσης και αντιστρόφως. Αναλυτικότερα, οι δείκτες που μετρούν τις διαμορφωμένες αντιλήψεις του κοινωνικού συνόλου για τη δημόσια υπηρεσία ομαδοποιούνται σε τέσσερις ευρείες κατηγορίες:

- Εικόνα της δημόσιας υπηρεσίας
- Απόδοση που η υπηρεσία επιτυγχάνει ως «υπεύθυνος πολίτης»
- Συμμετοχή στα κοινωνικά δρώμενα
- Κοινωνική λογοδοσία για δραστηριότητες που προάγουν την συντήρηση και διατήρηση των πόρων

Η διερεύνηση της γενικότερης εικόνας της δημόσιας υπηρεσίας προϋποθέτει διερεύνηση δύο επιμέρους μεταβλητών που συνδιαμορφώνουν την εικόνα αυτή: αποτελεσματικότητα στη σύναψη κοινωνικών επαφών τόσο ως εργοδότης όσο και ως υπεύθυνο μέλος της κοινωνίας.

Στα πλαίσια της δεύτερης κατηγορίας ενσωματώνονται δείκτες που εξετάζουν την αποκάλυψη χρήσιμων για την κοινωνία πληροφοριών, την εφαρμογή πρακτικών προώθησης ίσων ευκαιριών, το αντίκτυπο της υπηρεσίας στην τοπική, περιφερειακή, εθνική και παγκόσμια οικονομία, τις σχέσεις της υπηρεσίας με άλλους συναφείς οργανισμούς και τον υιοθετούμενο κώδικα δεοντολογίας.

Οι δείκτες της τρίτης κατηγορίας καταγράφουν διάφορες μορφές συμμετοχής στα κοινωνικά δρώμενα, όπως συμμετοχή της υπηρεσίας σε προγράμματα

εκπαίδευσης και κατάρτισης, εμπλοκή κοινοτικών αρχών σε σχετικές δραστηριότητες, συνεισφορά στην παροχή ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και άλλων υπηρεσιών πρόνοιας, συνεισφορά στην διοργάνωση αθλητικών δραστηριοτήτων και δραστηριοτήτων ελεύθερου χρόνου, προσφορά εθελοντικής εργασίας, ανάληψη πρωτοβουλιών ανθρωπιστικού περιεχομένου και προσπάθειες ελάττωσης ή ολικής αποτροπής οχλήσεων και βλαβών που ενδέχεται να προκληθούν απ' τις λειτουργίες της υπηρεσίας ή να ανακύψουν κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής των προσφερόμενων προϊόντων ή παρεχομένων υπηρεσιών. Επιπλέον, συστήνονται δείκτες μέτρησης απειλών υγείας, ατυχημάτων και κινδύνων, εκπεμπόμενων θορύβων και οσμών, μολύνσεων και τοξικών εκπομπών, ανάλυσης της αλυσίδας προμηθειών και αξιολόγησης του περιβαλλοντικού αντικτύπου των υπηρεσιακών λειτουργιών.

Οι δείκτες της τέταρτης κατηγορίας ερευνούν τον βαθμό δέσμευσης της υπηρεσίας στην πραγμάτωση μιας σειράς ενεργειών που στοχεύουν στην συντήρηση των υπαρχόντων πόρων. Οι ενέργειες που, κατά κύριο λόγο, εξετάζονται είναι η επιλογή των καταλληλότερων μέσων μεταφοράς για την εκτέλεση των υπηρεσιακών λειτουργιών, η ανάληψη πρωτοβουλιών περιβαλλοντικού περιεχομένου, η μείωση ή εξάλειψη των απορριμμάτων, η αντικατάσταση των πρώτων υλών με άλλες εισροές, η αξιοποίηση αγαθών όπως καύσιμα, νερό και ηλεκτρισμός και, φυσικά, η ανακύκλωση.

8^β) Δείκτες ελέγχου επίδοσης. Οι εσωτερικοί δείκτες που αναπτύσσονται, με κριτήριο διαφοροποίησης την αποστολή της εκάστοτε υπηρεσίας, εξετάζουν **τη διαχείριση αλλαγών** στα ιεραρχικά επίπεδα, τη σύναψη διακανονισμών με κυβερνητικές αρχές για ζητήματα πιστοποιήσεων, εξουσιοδοτήσεων, εισαγωγών/εξαγωγών, σχεδιασμού και παροχής προϊόντων (product release) και, ασφαλώς, τις επιδοκμασίες και βραβεύσεις. Ως προς το τελευταίο αυτό ζήτημα, εξετάζεται η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των πολιτών για θέματα κοινωνικής ευθύνης, όπως είναι η ανάπτυξη ορθών πρακτικών, η διενέργεια των απαιτούμενων ελέγχων και η κοινωνική λογοδοσία.

9. Αποτελέσματα οργανωσιακής επίδοσης

Ορισμός

Οι «άριστες» δημόσιες υπηρεσίες πραγματοποιούν περιεκτικές μετρήσεις και επιτυγχάνουν διακεκριμένα αποτελέσματα σε σχέση με τους παράγοντες-κλειδιά που καθορίζουν την πολιτική και στρατηγική τους.

9^α) Κύρια αποτελέσματα. Οι συγκεκριμένοι δείκτες μετρούν τα κύρια αποτελέσματα της δημόσιας υπηρεσίας, για την επίτευξη των οποίων ακολουθούνται κοινά συμπεφωνημένες πολιτικές και στρατηγικές. Να υπογραμμιστεί εδώ ότι, βάσει της στοχοθεσίας της υπηρεσίας, ορισμένοι δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων ενδέχεται να χρησιμοποιηθούν ως δείκτες μέτρησης επίδοσης και αντιστρόφως. Γενικότερα, τα προς αξιολόγηση αποτελέσματα εντάσσονται σε δύο ευρύτερες κατηγορίες: **1) Οικονομικά αποτελέσματα** όπως ισοσκελίση προϋπολογισμών, αποτελέσματα χρήσης εισοδημάτων, επιχορηγήσεων και δαπανών, απόδοση επένδυσης (ROI) και **2) Μη-οικονομικά αποτελέσματα** όπως μερίδιο αγοράς, χρόνος που μεσολαβεί απ' τη σύλληψη της ιδέας- δημιουργίας ενός νέου προϊόντος/ υπηρεσίας μέχρι την υλοποίηση της ιδέας και τη διανομή της υπηρεσίας στους αποδέκτες, ποσοστά επιτυχίας, όγκος παραγωγής, ευθυγράμμιση με νόμους και κώδικες δεοντολογίας, αποτελέσματα θεσπισμένων ελέγχων και επιθεωρήσεων και απόδοση διεργασιών.

9^β) Δείκτες ελέγχου επίδοσης: Λειτουργικοί δείκτες που χρησιμεύουν τόσο στην παρακολούθηση και κατανόηση των διεργασιών όσο και στην πρόβλεψη και βελτίωση των κυρίων αποτελεσμάτων επίδοσης. Οι δείκτες που αναπτύσσονται, πάντα σε άμεση συνάρτηση με την αποστολή της υπηρεσίας, ενδέχεται να είναι **1) Οικονομικοί και 2) Μη-οικονομικοί**. Στην πρώτη ομάδα δεικτών εντάσσονται δείκτες μέτρησης ρευστότητας, τιμής μετοχών, κόστους συντήρησης, κόστους έργων και αξιολόγησης φερεγγυότητας. Στην δεύτερη ομάδα δεικτών κατατάσσονται δείκτες ελέγχου των διεργασιών επίδοσης, αξιολόγησης, καινοτομιών και κύκλου ζωής, καθώς και δείκτες μέτρησης των εξωτερικών πόρων, συμπεριλαμβανομένων των πάσης φύσεως συνεργιών. Λεπτομερέστερα, οι συγκεκριμένοι δείκτες εξετάζουν την απόδοση του συστήματος προμηθειών, τις τιμές προμηθειών, τον αριθμό και την προστιθέμενη αξία των συνεργιών καθώς και τον αριθμό και την προστιθέμενη αξία των συλλογικών εγχειρημάτων βελτίωσης. Επιπλέον, στους μη-οικονομικούς δείκτες ανήκουν δείκτες αξιολόγησης κτιρίων, εξοπλισμού και υλικών, οι οποίοι παρακολουθούν το ποσοστό σφαλμάτων και τον βαθμό χρηστικότητας. Παράλληλα,

εφαρμόζονται δείκτες αξιολόγησης τεχνολογίας, οι οποίοι καταγράφουν το ποσοστό καινοτομιών, την αξία της πνευματικής ιδιοκτησίας, τις ευρεσιτεχνίες και τα πνευματικά δικαιώματα. Τέλος, συστήνονται δείκτες μέτρησης των γνώσεων και πληροφοριών, αρμόδιοι για τον έλεγχο της προσβασιμότητας στις πληροφορίες, της ακεραιότητας των πληροφοριών και της αξίας του διανοητικού κεφαλαίου.

ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ (Κ.Π.Α)

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α), σύμφωνα με τη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (2007), αποτελεί ένα εκ των πλέον διαδεδομένων μοντέλων αξιολόγησης της διοικητικής μεταρρύθμισης με σημείο αναφοράς τους Ευρωπαϊκούς δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς φορείς. Βασίζεται στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) όπως αυτές διατυπώνονται και εξειδικεύονται στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας του οργανισμού EFQM. Η πρώτη ολοκληρωμένη έκδοση του Κ.Π.Α. προέκυψε ως αποτέλεσμα της συνεργασίας των Υπουργών Δημόσιας Διοίκησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Συγκεκριμένα, η ευθύνη για τη διαμόρφωση του μοντέλου αποδόθηκε στην Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών αφού προηγήθηκε σχετική συνεννόηση με τους Γενικούς Διευθυντές των Υπουργείων Δημόσιας Διοίκησης.

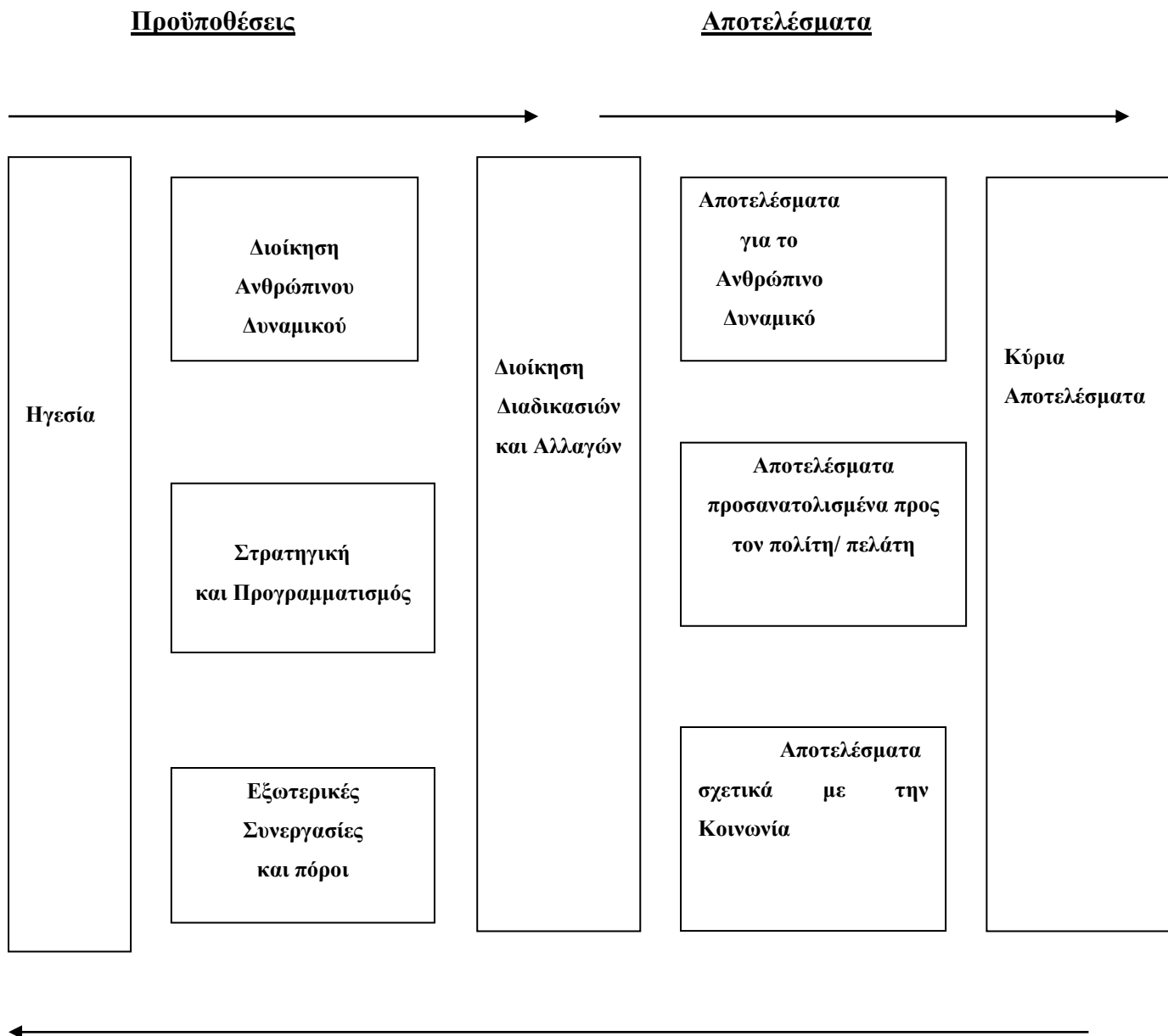
Κύρια αποστολή του Κ.Π.Α. είναι η διευκόλυνση της περιοδικής αυτο-αξιολόγησης των δημοσίων φορέων με στόχο την αποκάλυψη των δυνατών-αδύνατων σημείων τους και την ενεργοποίηση των κατάλληλων τεχνικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για τη βελτίωση της συνολικής τους επίδοσης. Παρακάτω παρουσιάζονται οι τέσσερις ειδικότεροι σκοποί του Κ.Π.Α.:

1. Συνεπής και αξιόπιστη καταγραφή των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των δημοσίων φορέων
2. Υποβοήθηση της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης των επιδόσεων των δημοσίων φορέων
3. Συνένωση και δημιουργική αφομοίωση των αρχών που διέπουν τα πλέον δημοφιλή μοντέλα διαχείρισης ποιότητας
4. Υποκίνηση της χρήσης τεχνικών συγκριτικών επιδόσεων (benchmarking) μεταξύ των δημοσίων φορέων

Στο πεδίο εφαρμογής του Κ.Π.Α. εμπíπτουν όλοι οι φορείς του δημοσίου τομέα που δραστηριοποιούνται σε εθνικό/ ομοσπονδιακό, περιφερειακό ή τοπικό επίπεδο. Η αξιολόγηση που διενεργείται ενδέχεται να αφορά το σύνολο ή τα

επιμέρους τμήματα ενός φορέα. Στην περίπτωση της τμηματικής αξιολόγησης, εξετάζονται οι επιδόσεις συγκεκριμένων μόνο υπηρεσιών που υπάγονται στον φορέα. Αξίζει ν' αναφερθεί, επίσης, ότι η χρήση του Κ.Π.Α. ως δυναμικού εργαλείου αξιολόγησης οργανωσιακών πρακτικών ενδείκνυται τόσο για την προώθηση επίσημων προγραμμάτων διοικητικής μεταρρύθμισης όσο και για την παρακολούθηση της προόδου μεμονωμένων υπηρεσιών.

Η δομή του Κ.Π.Α. απεικονίζεται παρακάτω:



Νεωτερισμοί και μάθηση

Το μοντέλο Κ.Π.Α. αξιολογεί την επίδοση των δημοσίων φορέων, λαμβάνοντας υπόψη τα εννέα κριτήρια που υπαγορεύει το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας (ΕΜΔΑ). Συγκεκριμένα, οι παράγοντες που εξετάζονται στα πλαίσια των αυτό-αξιολογήσεων των δημοσίων φορέων είναι οι εξής:

- 1. Ηγεσία**
- 2. Στρατηγική και Προγραμματισμός**
- 3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**
- 4. Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι**
- 5. Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών**
- 6. Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον Πελάτη/ Πολίτη**
- 7. Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό**
- 8. Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία**
- 9. Κύρια Αποτελέσματα**

Καθένα εκ των εννέα κριτηρίων διακρίνεται περαιτέρω σε υποκριτήρια, στόχος των οποίων είναι η ενδεδειγμένη εξέταση του βαθμού ανταπόκρισης του φορέα σε μια σειρά ποιοτικών προϋποθέσεων.

Συμπερασματικά, η συνεπής εφαρμογή του μοντέλου Κ.Π.Α. στους επιλεγμένους φορείς (δημόσιους οργανισμούς ή μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς) εξασφαλίζει την σταδιακή εισαγωγή της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης στους κόλπους τους.

ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (Κ.Π.Α)

(Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, 2007).

Κριτήρια

Κριτήριο 1: Ηγεσία

Τι κάνει η ηγεσία της δημόσιας υπηρεσίας για να:

1.1 Δώσει μία σαφή κατεύθυνση στον φορέα δηλαδή, να αναπτύξει και να γνωστοποιήσει το όραμα, την αποστολή και τις αξίες του	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
Αιτιολογία:	
1.2 Αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης του δημόσιου φορέα	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
Αιτιολογία:	
1.3 Υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους του φορέα και να δράσει ως πρότυπο ρόλου	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
Αιτιολογία:	
1.4 Διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
Αιτιολογία:	

Σύνολο υποκριτηρίων ¹	
Μέσος όρος υποκριτηρίων ²	

¹ Σύνολο υποκριτηρίων, π.χ. 1.1+1.2+1.3+1.4

² Μέσος όρος υποκριτηρίων, π.χ. $\frac{1.1+1.2+1.3+1.4}{4}$

4

Κριτήριο 2: Στρατηγική και Προγραμματισμός

Τι κάνει ο δημόσιος φορέας για να:

2.1 Συλλέξει πληροφορίες που σχετίζονται με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
Αιτιολογία:	
2.2 Αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιήσει τη στρατηγική και το σχεδιασμό	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
Αιτιολογία:	
2.3 Εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλο τον δημόσιο φορέα	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
Αιτιολογία:	

Σύνολο υποκριτηρίων ³	
Μέσος όρος υποκριτηρίων ⁴	

³ Σύνολο υποκριτηρίων, π.χ. 2.1+2.2+2.3.

⁴ Μέσος όρος υποκριτηρίων, π.χ. $\frac{2.1+2.2+2.3}{3}$

Κριτήριο 3: Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Τι κάνει ο δημόσιος φορέας για να:

3.1 Προγραμματίζει, διοικεί και βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό του	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
Αιτιολογία:	
3.2 Προσδιορίζει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και στόχους του φορέα	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
Αιτιολογία:	
3.3 Ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του διαλόγου και της ενδυνάμωσής του	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
Αιτιολογία:	

Σύνολο υποκριτηρίων⁵	
Μέσος όρος υποκριτηρίων⁶	

⁵ Σύνολο υποκριτηρίων, π.χ. 3.1+3.2+3.3.

⁶ Μέσος όρος υποκριτηρίων, π.χ. $\frac{3.1+3.2+3.3}{3}$

Κριτήριο 4: Εξωτερικές συνεργασίες και πόροι

Τι μέτρα χρησιμοποιούν ώστε να διασφαλιστεί ότι ο δημόσιος φορέας:

4.1 Αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας:	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
Αιτιολογία:	
4.2 Αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πελάτες/ πολίτες:	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
Αιτιολογία:	
4.3 Διαχειρίζεται τη γνώση:	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
Αιτιολογία:	
4.4 Διαχειρίζεται τα οικονομικά:	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
Αιτιολογία:	
4.5 Διαχειρίζεται την τεχνολογία:	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
Αιτιολογία:	
4.6 Διαχειρίζεται τα κτίρια και τα περιουσιακά του στοιχεία:	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
Αιτιολογία:	

Σύνολο υποκριτηρίων ⁷	
Μέσος όρος υποκριτηρίων ⁸	

⁷ Σύνολο υποκριτηρίων, π.χ. 4.1+4.2+4.3+4.4+4.5+4.6

⁸ Μέσος όρος υποκριτηρίων, π.χ. 4.1+4.2+4.3+4.4+4.5+4.6

Κριτήριο 5: Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών

Πώς ο δημόσιος φορέας:

5.1 Προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες	Βαθμολογίες (0 μέχρι 5)
Αιτιολογία:	
5.2 Αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα με τη συμμετοχή των πελατών/ πολιτών	Βαθμολογίες (0 μέχρι 5)
Αιτιολογία:	
5.3 Σχεδιάζει και διαχειρίζεται τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία	Βαθμολογίες (0 μέχρι 5)
Αιτιολογία:	

Σύνολο υποκριτηρίων⁹	
Μέσος όρος υποκριτηρίων¹⁰	

⁹ Σύνολο υποκριτηρίων, π.χ.: 5.1+5.2+5.3

¹⁰ Μέσος όρος υποκριτηρίων, π.χ.: $\frac{5.1+5.2+5.3}{3}$

Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πελάτη/ πολίτη

Τι αποτελέσματα επιτυγχάνει ο δημόσιος φορέας σχετικά με την ικανοποίηση των αποδεκτών:

6.1 Αποτελέσματα των μετρήσεων ικανοποίησης των αποδεκτών/ πολιτών	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
<p>Αιτιολογία:</p> <p>Π.χ. Αποτελέσματα που αφορούν τη συνολική εικόνα του δημοσίου φορέα</p> <p>Π.χ. Αποτελέσματα που αφορούν τη συμμετοχή</p> <p>Π.χ. Αποτελέσματα που αφορούν την πρόσβαση</p> <p>Π.χ. Αποτελέσματα που αφορούν προϊόντα και υπηρεσίες</p>	
6.2 Δείκτες που αφορούν τις μετρήσεις με προσανατολισμό στον αποδέκτη/ πολίτη	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
<p>Αιτιολογία:</p> <p>Π.χ. Αποτελέσματα που αφορούν τη συνολική εικόνα του δημοσίου φορέα</p> <p>Π.χ. Αποτελέσματα που αφορούν προϊόντα και υπηρεσίες</p>	

Σύνολο υποκριτηρίων ¹¹	
Μέσος όρος υποκριτηρίων ¹²	

¹¹ Σύνολο υποκριτηρίων, π.χ.: 6.1+6.2

¹² Μέσος όρος υποκριτηρίων, π.χ.: $\frac{6.1+6.2}{2}$

Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό

Αποτελέσματα σχετικά με:

7.1 Την ικανοποίηση του προσωπικού και τη μέτρηση της υποκίνησης	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
<p>Αιτιολογία:</p> <p>Π.χ. Τα αποτελέσματα που αφορούν τη συνολική ικανοποίηση σχετικά με την εικόνα, την απόδοση, τη συνεισφορά, τις σχέσεις της με τους πολίτες και την κοινωνία και τον βαθμό συμμετοχής στη λειτουργία της δημόσιας οργάνωσης</p> <p>Π.χ. Τα αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση του προσωπικού σχετικά με την ηγεσία και τα συστήματα διοίκησης</p> <p>Π.χ. Αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση σε σχέση με τις συνθήκες εργασίας</p> <p>Π.χ. Αποτελέσματα που αφορούν την υποκίνηση και την ικανοποίηση του προσωπικού από τη σταδιοδρομία και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του</p> <p>Π.χ. Αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση σχετικά με την συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, στις δραστηριότητες βελτίωσης, τις συσκέψεις και τους μηχανισμούς διαλόγου</p>	
7.2 Δείκτες αποτελεσματικότητας ανθρώπινου δυναμικού	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
Αιτιολογία:	

Π.χ. Αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση	
Π.χ. Αποτελέσματα που αφορούν την απόδοση	
Π.χ. Αποτελέσματα που αφορούν την ανάπτυξη δεξιοτήτων	
Π.χ. Αποτελέσματα που αφορούν την υποκίνηση και συμμετοχή	

Σύνολο υποκριτηρίων ¹³	
Μέσος όρος υποκριτηρίων ¹⁴	

¹³ Σύνολο υποκριτηρίων, π.χ. 7.1+7.2

¹⁴ Μέσος όρος υποκριτηρίων, π.χ. $\frac{7.1+7.2}{2}$

Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία

Τι επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση αναφορικά με την επίδρασή της στην κοινωνία σε σχέση με:

8.1 Τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την βελτίωση της αντίληψης της κοινωνίας για την κοινωνική απόδοση της δημόσιας οργάνωσης	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
Αιτιολογία:	
8.2 Τα αποτελέσματα που αφορούν την περιβαλλοντική απόδοση	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
Αιτιολογία:	

Σύνολο υποκριτηρίων ¹⁵	
Μέσος όρος υποκριτηρίων ¹⁶	

¹⁵ Σύνολο υποκριτηρίων, π.χ. 8.1+8.2

¹⁶ Μέσος όρος υποκριτηρίων, π.χ. $\frac{8.1+8.2}{2}$

Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα

Τι επιτυγχάνει η οργάνωση σχετικά με τα κύρια αποτελέσματα όσον αφορά:

9.1 Την επίτευξη των στόχων	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
Αιτιολογία:	
9.2 Την χρηματοοικονομική απόδοση	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
Αιτιολογία:	

Σύνολο υποκριτηρίων ¹⁷	
Μέσος όρος υποκριτηρίων ¹⁸	

¹⁷ Σύνολο υποκριτηρίων, π.χ. 9.1+9.2

¹⁸ Μέσος όρος υποκριτηρίων, π.χ. $\frac{9.1+9.2}{2}$

Η αξιολόγηση των παραγόντων του Κ.Π.Α.

Ομάδα αξιολόγησης προϋποθέσεων

0. Καμία απόδειξη ή μόνο συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης
1. Προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης
2. Προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης
3. Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης
4. Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της συγκριτικής επίδοσης και προσαρμόζεται αναλόγως
5. Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της συγκριτικής επίδοσης, προσαρμόζεται και πλήρως ενσωματώνεται στην οργάνωση

Ομάδα αξιολόγησης αποτελεσμάτων

0. Δεν μετριοούνται τα αποτελέσματα
1. Τα βασικά αποτελέσματα μετριοούνται και δείχνουν αρνητικές ή σταθερές τάσεις.
2. Τα αποτελέσματα δείχνουν μια μικρής εμβέλειας πρόοδο.
3. Τα αποτελέσματα έχουν ουσιαστική πρόοδο.
4. Έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων.
5. Έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα, που ανταποκρίνονται στους στόχους και έχουν γίνει θετικές συγκριτικές επιδόσεις σε σχέση με ανάλογες οργανώσεις.

Αποτελέσματα που πέτυχε ο φορέας

No Κριτήριο	Βαθμός
1. Ηγεσία	
2. Στρατηγική και Προγραμματισμός	
3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	
4. Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι	
5. Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών	
6. Αποτελέσματα Προσανατολισμένα προς τον Πελάτη/ Πολίτη	
7. Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό	
8. Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία	
9. Κύρια Αποτελέσματα	
Σύνολο	

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ
ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ
(βασισμένο στη Θεωρία των 7-S)**

Διαβάστε τις παρακάτω ερωτήσεις και κυκλώστε τον αριθμό που πιστεύετε ότι ταιριάζει καλύτερα στον οργανισμό σας.

1. Ο οργανισμός ενθαρρύνει τους εργαζόμενους στην εφαρμογή καινούργιων ιδεών και πειραματισμών.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

2. Ο οργανισμός αναθέτει σε μικρές ομάδες την επίλυση προβλημάτων.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

3. Ο οργανισμός ζητά λεπτομερείς και αναλυτικές γραπτές αναφορές.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

4. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως ναι μεν δουλεύουν για τον οργανισμό αλλά δεν τους επιτρέπεται να έχουν αυτονομία.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

5. Ο οργανισμός διαθέτει πολύπλοκο οργανόγραμμα.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

6. Ο οργανισμός επιτρέπει στα μέλη του να συμμετέχουν εθελοντικά στις ομάδες δράσης (task forces), με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

7. Ο οργανισμός αποκρίνεται άμεσα στις εισηγήσεις των εργαζομένων.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

8. Ο οργανισμός διαθέτει δέκα ή λιγότερους ανθρώπους στις ομάδες δράσης (task forces).

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

9. Ο οργανισμός ανταποκρίνεται άμεσα στις ερωτήσεις των πελατών.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

10. Ο οργανισμός δίνει πολύ μεγάλη σημασία σε θέματα ποιότητας.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

11. Τα μέλη του οργανισμού είναι ενθουσιασμένα με τα προϊόντα/υπηρεσίες της εταιρίας.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

12. Ο οργανισμός δίνει σημασία στη γνώμη των πελατών της.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

13. Ο οργανισμός δίνει μεγαλύτερη σημασία στο κόστος παρά στην ικανοποίηση των πελατών.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

14. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη εμπλέκονται ενεργά στην ικανοποίηση των πελατών.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

15. Ο οργανισμός είναι επικεντρωμένος περισσότερο στο ανθρώπινο δυναμικό παρά στα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

16. Ο οργανισμός ενθαρρύνει τις καινοτόμες ιδέες των εργαζομένων.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

17. Ο οργανισμός αναλαμβάνει το ρίσκο υλοποίησης καινοτόμων ιδεών.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

18. Ο συναγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων είναι συνηθισμένο φαινόμενο σε αυτό τον οργανισμό.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

19. Στον οργανισμό λειτουργούν άτυπα συστήματα επικοινωνίας.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

20. Ο οργανισμός έχει υψηλό επίπεδο ανοχής σε λάθη που προέρχονται από τον πειραματισμό νέων ιδεών.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

21. Ο οργανισμός σέβεται τον εργαζόμενο.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

22. Ο οργανισμός επικεντρώνεται κυρίως στην επίτευξη αποτελεσμάτων.

1 2 3 4 5

Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

23. Ο οργανισμός ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να βελτιώσουν την παραγωγικότητα.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

24. Η αξιολόγηση που γίνεται από τους συναδέλφους θεωρείται σημαντικό στοιχείο στον οργανισμό.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

25. Δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε προγράμματα σε χρόνο που συμμετέχουν οι ίδιοι.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

26. Ο εργασιακός χώρος χαρακτηρίζεται από οικογενειακή ατμόσφαιρα.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

27. Η αλυσίδα της ιεραρχίας γίνεται ευέλικτη όταν κρίνεται απαραίτητο.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

28. Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται επαρκώς προκειμένου να αναπτύξουν τις ικανότητες τους.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

29. Στον οργανισμό υπάρχει ελεύθερη ροή σημαντικών πληροφοριών μεταξύ των ανώτερων στελεχών και του προσωπικού.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

30. Οι εργαζόμενοι είναι υπερήφανοι για τον οργανισμό και την εργασία τους.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

31. Οι εργαζόμενοι θεωρούν συναρπαστικό το εργασιακό τους περιβάλλον.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

32. Οι αξίες και τα πιστεύω των εργαζομένων είναι συμβατά με τους στόχους του οργανισμού.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

33. Οι εργαζόμενοι συχνά θεωρούν την εργασία τους διασκεδαστική.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

34. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι αντιπροσωπεύει ο οργανισμός τους.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

35. Η φιλοσοφία του οργανισμού είναι να επικεντρώνεται σε ότι μπορεί να κάνει πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

36. Είναι πιο σημαντικό να υιοθετούνται ήδη υπάρχουσες ιδέες παρά να αναπτύσσονται καινούριες.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

37. Ο οργανισμός κινείται προσεκτικά σε θέματα που δεν έχει πρότερη εμπειρία.

1 2 3 4 5

Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα
38. Καινοτομία για τον οργανισμό σημαίνει να κινείται με μικρά διαδοχικά βήματα.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

39. Σε περίπτωση πιθανής αποτυχίας, ο οργανισμός είναι διατεθειμένος να εγκαταλείψει το σχέδιο.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

40. Ο οργανισμός έχει μεγάλο εύρος ελέγχου.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

41. Ο οργανισμός χαρακτηρίζεται από απλή οργανωτική δομή.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

42. Ο οργανισμός προτιμά να απασχολεί λιγότερα μέλη στα κορυφαία ιεραρχικά επίπεδα.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

43. Ο οργανισμός συχνά χρησιμοποιεί πολύπλοκα λειτουργικά συστήματα (όπως το matrix).

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

44. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν καλά σε ποιον υπεύθυνο αναφέρονται για τις εργασίες που αναλαμβάνουν.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

45. Ο οργανισμός θεωρεί ότι μπορεί να ασκεί έλεγχο στους εργαζόμενους και ταυτόχρονα να τους δίνει ελευθερία.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

46. Δίνεται ελευθερία στους εργαζόμενους να διερευνήσουν καινούργιες ιδέες αλλά μέσα σε περιορισμένα πλαίσια.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

47. Ο οργανισμός θεωρεί ότι οι ανάγκες αυτών που απευθύνει τις υπηρεσίες του (δηλαδή των πελατών του) είναι τόσο σημαντικές όσο και το κόστος.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

48. Η οικογενειακή και ευχάριστη ατμόσφαιρα είναι πολύ σημαντική για την επίτευξη των καθηκόντων των εργαζομένων.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

49. Ο οργανισμός λειτουργεί με ένα αποδοτικό λειτουργικό σύστημα.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

50. Ο οργανισμός θεωρεί ότι η εμμονή στις βασικές αρχές του μάνατζμεντ είναι το ίδιο σημαντική με την ανάγκη για καινοτομία.

1 2 3 4 5
Δεν ισχύει Ισχύει μερικώς Δεν γνωρίζω/δεν είμαι σίγουρος Ισχύει σε μεγάλο βαθμό Ισχύει απόλυτα

ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Εισαγωγή

Η διεθνής βιβλιογραφία παρέχει διάφορες μεθόδους και διαδικασίες αξιολόγησης και διασφάλισης ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών που προσφέρουν οι δημόσιοι οργανισμοί.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχει αναπτυχθεί από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management) σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (European Business Excellence Model) βάσει του οποίου αξιολογείται και διασφαλίζεται η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών των δημοσίων και η κερδοσκοπικών οργανισμών. Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας αποτελείται από 9 κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της προόδου των δημοσίων οργανισμών, στο πλαίσιο της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, και είναι:

1. Η ηγεσία/διοίκηση του οργανισμού.
2. Η Πολιτική και η Στρατηγική του οργανισμού.
3. Η Διοίκηση και ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού.
4. Η διαχείριση, αξιοποίηση και η διαφύλαξη των πόρων του οργανισμού (οικονομικοί πόροι, πληροφόρηση, τεχνολογία, υποδομές σε κτιριακές εγκαταστάσεις, εξοπλισμοί).
5. Η διαχείριση και η συνεχής βελτίωση όλων των διαδικασιών που συνεισφέρουν προστιθέμενη αξία στις υπηρεσίες που παρέχει ο οργανισμός.
6. Η ικανοποίηση των αποδεκτών των υπηρεσιών (των πολιτών που εξυπηρετούνται από τον οργανισμό).
7. Η ικανοποίηση των στελεχών που εργάζονται στον οργανισμό.
8. Η ικανοποίηση του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου για το έργο που επιτελεί ο οργανισμός επιπροσθέτως του κύριου έργου του το οποίο προσδιορίζεται νομοθετικά.
9. Τα επιχειρησιακά αποτελέσματα του δημόσιου οργανισμού, τα οποία περιλαμβάνουν μετρήσεις οικονομικού και μη-οικονομικού χαρακτήρα (European Foundation for Quality Management, 1996).

Η αξιολόγηση των παραπάνω κριτηρίων μπορεί να πραγματοποιηθεί με την μέθοδο της αυτοαξιολόγησης (self-assessment). Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή συνίσταται μία ολιγομελή ομάδα εργαζομένων όλων των βαθμίδων εντός του δημόσιου οργανισμού, η οποία εξετάζει αναλυτικά συγκεντρώνοντας πληροφορίες και αποδείξεις για όλα τα παραπάνω κριτήρια, και τελικά καταλήγει στην συγγραφή μίας έκθεσης αυτοαξιολόγησης. Η έκθεση αυτή σε αμέσως επόμενο στάδιο μπορεί να επαληθευτεί από μία άλλη ομάδα εξωτερικών αξιολογητών, εμπείρων σε θέματα αξιολόγησης.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής χρησιμοποιείται πιλοτικά από το Υπουργείο Εμπορίου, ένα ανάλογο σύστημα αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από δημόσιους οργανισμούς και οργανισμούς υγείας. Τα κριτήρια αξιολόγησης συνιστούν το σύστημα Malcolm Baldrige National Quality Award. Τα

κριτήρια αυτού του συστήματος προσαρμόζονται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση όλων των δημόσιων και κυβερνητικών οργανισμών των ΗΠΑ (Chen, 1994; Osborne and Gaebler, 1992). Ήδη, όμως οι ΗΠΑ έχουν εφαρμόσει σε πιλοτική μορφή, προγράμματα αξιολόγησης της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών των δημόσιων οργανισμών, και προγράμματα εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας οι οποίες εμπεριέχονται στο σύστημα αξιολόγησης (Gore, 1993; Green, 1994).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση ενός **μοντέλου αυτοαξιολόγησης** των δημοσίων οργανισμών, σύμφωνα με τις κατευθύνσεις που παρέχει η σύγχρονη διεθνής βιβλιογραφία σε θέματα αυτοαξιολόγησης των δημοσίων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών, και ειδικότερα σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας και το αντίστοιχο Αμερικανικό Μοντέλο Ποιότητας (Malcolm Baldrige National Quality Award).

Στόχοι και Χρησιμότητα της Αυτοαξιολόγησης

Η Αυτοαξιολόγηση των παρεχομένων υπηρεσιών των δημοσίων οργανισμών μπορεί να συμβάλει:

1. Στην αξιολόγηση του βαθμού στον οποίον οι δημόσιοι και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί ανταποκρίνονται στην αποστολή τους και στις ανάγκες και προσδοκίες των πολιτών. Ειδικότερα, η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στον εντοπισμό των ισχυρών (Strengths) και των σημείων προς βελτίωση (Weaknesses) του οργανισμού αφενός, και αφετέρου των ευκαιριών (Opportunities) και των απειλών (Threats) που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον. Αυτή η διαδικασία θα βοηθήσει την ηγεσία του οργανισμού στην συνεχή προσπάθειά του για βελτίωση του έργου του.
2. Στον ορθολογισμό του προγραμματισμού του οργανισμού και στην υποστήριξη της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού του, διαδικασία η οποία ακολουθεί την αυτοαξιολόγηση του έργου του.
3. Στην ενημέρωση των ενδιαφερομένων, της πολιτείας και της ευρύτερης κοινωνίας για το συντελεσθέν έργο, την απόδοση και τα μελλοντικά σχέδια του οργανισμού. Εξάλλου, η γνωστοποίηση του έργου του δημόσιου οργανισμού προς τους επιχειρηματικούς και οικονομικούς κύκλους μπορεί να συμβάλει στην προώθηση της σύνδεσης του δημόσιου τομέα με τον ιδιωτικό τομέα.
4. Στην ουσιαστική συμμετοχή του δημόσιου και μη κερδοσκοπικού οργανισμού σε θεσμούς και δράσεις που αναπτύσσονται σε Ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο και αφορούν θέματα αξιολόγησης και διασφάλισης της ποιότητας, στρατηγικού σχεδιασμού και βελτίωσης της διοικητικής αποτελεσματικότητας των δημοσίων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών.
5. Επιπλέον, η αυτοαξιολόγηση του έργου των δημοσίων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών εξετάζει την αποτελεσματική λειτουργία τους και μπορεί να συμβάλει στη λήψη αποφάσεων που αφορούν:
 - (1) τη συνέχιση ή όχι υπηρεσιών που προσφέρουν οι δημόσιοι και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί
 - (2) τη βελτίωση ή προσθήκη νέων υπηρεσιών

- (3) τη δημιουργία παρόμοιων υπηρεσιών σε άλλες περιοχές της χώρας
- (4) τη βελτίωση των πρακτικών και των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή και παροχή των υπηρεσιών
- (5) την ορθολογική κατανομή και αποδοτική χρήση των πόρων

6. Τέλος, η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της διοικητικής κουλτούρας των δημόσιων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών και της έμφασης στην ποιότητα, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και εξωστρέφεια.

Όργανα Αυτοαξιολόγησης

Επιτροπή Αυτοαξιολόγησης του Οργανισμού: Σε κάθε οργανισμό δημιουργείται Επιτροπή Αυτοαξιολόγησης η οποία έχει την ευθύνη της υλοποίησης της αυτοαξιολόγησης, τη σύνταξη της έκθεσης αυτοαξιολόγησης και την δημοσιοποίηση της έκθεσης αυτής.

Υπεύθυνος Έργου. Η Επιτροπή Αυτοαξιολόγησης ορίζει τον Υπεύθυνο Έργου. Ο Υπεύθυνος Έργου έχει την ευθύνη του σχεδιασμού και της αποτελεσματικής υλοποίησης της αυτοαξιολόγησης, του συντονισμού της Επιτροπής Αυτοαξιολόγησης, και της δημοσιοποίησης της έκθεσης αυτοαξιολόγησης.

Στάδια Διαδικασίας Αυτοαξιολόγησης

Για την υλοποίηση της Αυτοαξιολόγησης προτείνονται οι παρακάτω ενέργειες:

1. Ορισμός Επιτροπής Αυτοαξιολόγησης και του Υπευθύνου του Έργου.
2. Οριστικοποίηση του περιεχομένου και της μεθοδολογίας της Αυτοαξιολόγησης. Ο Υπεύθυνος Έργου διαμορφώνει και εισηγείται στην Επιτροπή Αυτοαξιολόγησης το συγκεκριμένο περιεχόμενο και την μεθοδολογία της Αυτοαξιολόγησης. Η Επιτροπή Αυτοαξιολόγησης εγκρίνει την εισήγηση του Υπευθύνου του Έργου.
3. Συγκέντρωση και επεξεργασία πληροφοριών που προέρχονται από το παρακάτω Ενδεικτικό Μοντέλο Αυτοαξιολόγησης των δημόσιων οργανισμών.
4. Σύνταξη Έκθεσης. Ο Υπεύθυνος Έργου σε συνεργασία με την Επιτροπή Αυτοαξιολόγησης συντάσσει την έκθεση Αυτοαξιολόγησης.

Ενδεικτικό Μοντέλο Αυτοαξιολόγησης των Δημόσιων και Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών

Το προτεινόμενο Μοντέλο Αυτοαξιολόγησης περιλαμβάνει όλες τις παραμέτρους που προσδιορίζουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των δημόσιων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών.

1. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

- Σύντομη παρουσίαση του έργου και της αποστολής οργανισμού

- Σύντομη περιγραφή της διοικητικής διάρθρωσης του οργανισμού (π.χ. διαδικασία λήψης αποφάσεων, ρόλος και λειτουργία των επιτροπών που ενέχονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων)
- Ύπαρξη οργανωτικού διαγράμματος που περιγράφει τα όρια διοικητικής ευθύνης και εξουσίας για όλες τις υπηρεσίες που προσφέρονται
- Ύπαρξη σαφώς καθορισμένου οργάνου που είναι υπεύθυνο για τη διαμόρφωση πολιτικής και στρατηγικής
- Ύπαρξη μεθόδου μέσω της οποίας η διοίκηση του οργανισμού προβλέπει τις ανάγκες και τα συμφέροντα της κοινωνίας
- Τρόπος με τον οποίο η διοίκηση προωθεί τους στόχους της μεριμνώντας πάντοτε για την νομιμότητα των ενεργειών της
- Ευελιξία της οργανωτικής δομής του οργανισμού
- Ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού
- Σαφήνεια της οργανωτικής δομής του οργανισμού
- Συμβατότητα της οργανωτικής δομής του οργανισμού με την πολιτική και στρατηγική του

2. ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

- Οικονομικές Επιδόσεις - Δείκτες
- Δείκτες Παραγωγικότητας / αποδοτικότητας / εισροών / εκροών
- Αποδοτική χρήση των πόρων
- Ανάκτηση πόρων εκτός κρατικού προϋπολογισμού
- Καινοτομία
- Μεταβλητές ικανοποίησης των ομάδων ενδιαφερομένων
 - Ικανοποίηση πολιτών, φορέων
 - Ικανοποίηση εργαζομένων
 - Ικανοποίηση άλλων ομάδων ενδιαφερομένων
 - Εικόνα - Κύρος – Αποδοχή του οργανισμού
 - Κοινωνική Συμβολή - Διεκπεραίωση βασικής Αποστολής
 - Βαθμός Επίτευξης στόχων

3. ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

- περιγραφή των στόχων και επιδιώξεων του αξιολογούμενου οργανισμού
- σαφής διατύπωση και ευρεία πληροφόρηση για το όραμα, την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού, τις στρατηγικές του και τα μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα σχέδιά του, και τις διαδικασίες ανάπτυξης των παραπάνω στοιχείων
- περιγραφή της διαδικασίας στρατηγικού προγραμματισμού του οργανισμού
- παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη στην ανάπτυξη των στρατηγικών του οργανισμού
- διαδικασίες εφαρμογής των στρατηγικών του οργανισμού
- δημοσιοποίηση των στρατηγικών του οργανισμού τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του
- αξιολόγηση και συνεχής βελτίωση της διαδικασίας του στρατηγικού προγραμματισμού

- διαδικασία ανάπτυξης της στρατηγικής του οργανισμού
- βαθμός στον οποίο λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες των πολιτών
- διαδικασία διευθέτησης των παραπόνων των πολιτών
- βαθμός στον οποίο λαμβάνεται υπόψη ο ανταγωνισμός (εφόσον υπάρχει)
- βαθμός στον οποίο λαμβάνεται υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον (κοινωνικό, οικονομικό, πολιτικό, νομοθετικό, τεχνολογικό) στη διαμόρφωση της στρατηγικής του οργανισμού
- βαθμός στον οποίο λαμβάνονται υπόψη οι δυνατότητες του οργανισμού (προσωπικό, τεχνολογία, μέσα, υποδομές, προϋπολογισμός, κτλ.) στη διαμόρφωση της στρατηγικής
- διαδικασία διαμόρφωσης, αξιολόγησης και βελτίωσης των επιχειρησιακών σχεδίων του οργανισμού
- διαδικασία αξιολόγησης, επανεξέτασης, αναθεώρησης και βελτίωσης της γενικής στρατηγικής του οργανισμού
- διαδικασία με την οποία τα μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα προγράμματα ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική του δημόσιου οργανισμού
(Pearce and Robinson, 1985; Thompson and Strickland, 1987; Steiner, 1979).

4. ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

- Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης - οργάνωση και ασφάλεια
- Μέθοδος με την οποία ο οργανισμός συλλέγει, επιλέγει, αναλύει, ενσωματώνει και διαχειρίζεται τις πληροφορίες που απαιτούνται για υποστήριξη της λήψης αποφάσεων
- Μέθοδος διάχυσης των πληροφοριών στο προσωπικό έγκαιρα
- Χρήση και αξιοποίηση των πληροφοριών από το προσωπικό

5. ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ-ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

- Ύπαρξη υπεύθυνης αρχής εντός του οργανισμού για τη διασφάλιση ποιότητας των προγραμμάτων και υπηρεσιών του
- Διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας
- Καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας
- Συστήματα διοίκησης ολικής ποιότητας
- Προγράμματα συνεχούς βελτίωσης
- Χειρισμός παραπόνων εργαζομένων και πολιτών
- Μετρήσεις ικανοποίησης των πολιτών
- Αξιολόγηση και βελτίωση των κρίσιμων διαδικασιών του οργανισμού
- Λειτουργία μηχανισμού απλούστευσης διαδικασιών
(Spanbauer, 1992; Domb, 1993).

6. ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

- Ανθρώπινοι Πόροι
 - Ποσοτικά δεδομένα – Κατανομή – Σχόλια σχετικά με τα ποσοτικά δεδομένα

- Ικανότητες – Προσόντα του προσωπικού
- Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων
 - Στρατηγική απασχόλησης
 - Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων
 - Πρακτικές – Διαδικασίες προσέλκυσης υποψηφίων
 - Διαδικασία αξιολόγησης και επιλογής υποψηφίων
 - Διαδικασία ενημέρωσης και επιμόρφωσης των νεοπροσληφθέντων
 - Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων – Εναρμόνιση με γενικό στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού
 - Σύστημα αξιολόγησης των επιδόσεων του προσωπικού
 - Σύστημα προαγωγών του προσωπικού
 - Διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών και εκπαίδευση του προσωπικού
 - Ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης
 - Σύστημα αμοιβών (οικονομικών και ηθικών)
 - Συστήματα υγιεινής και ασφάλειας
 - Άλλες κοινωνικές παροχές στο προσωπικό
 - Συστήματα ελέγχου
(Sashkin and Kizer, 1993).

7. ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

- Οργανωτική Αφοσίωση και Ενδυνάμωση του προσωπικού (empowerment)
- Ικανοποίηση του προσωπικού από:
 - Αμοιβές
 - Δίκαιη μεταχείριση
 - Στυλ ηγεσίας – ηγετική συμπεριφορά προϊσταμένου
 - Συνθήκες εργασίας
 - Ενδιαφέρον εργασίας
 - Ελευθερία έκφρασης και πρωτοβουλιών
 - Αναγνώριση – σύνδεση επιδόσεων με ανταμοιβές (rewards)
- Οργανωτική κουλτούρα – νοοτροπία
 - Εσωστρέφεια – εξωστρέφεια
 - Γραφειοκρατική αντίληψη – κινητικότητα
 - Καινοτομία, πειραματισμός
 - Έμφαση στην ποιότητα και την εξυπηρέτηση των πολιτών
 - Έμφαση στην αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και ομαδική εργασία
 - Υψηλές προσδοκίες επιδόσεων του προσωπικού
 - Ανθρώπινες – κοινωνικές σχέσεις
 - Εμπιστοσύνη
 - Διαφάνεια – συμμετοχή
 - Ευχάριστη ατμόσφαιρα
(Spanbauer, 1992; Scholtes, 1988).

8. ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ

- Κτίρια
- Βιβλιοθήκες

- Εργαστήρια
- Η/Υ, Software – I.T.
- Χώροι Ψυχαγωγίας
- Βοηθητικοί χώροι
- Τεχνολογία - Μηχανολογικός εξοπλισμός

9. ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ

- Διεθνείς συνεργασίες με άλλους συναφείς οργανισμούς
- Συνεργασίες με διεθνείς οργανισμούς
- Συνεργασίες με Ελληνικά εκπαιδευτικά και ερευνητικά κέντρα
- Συνεργασίες με φορείς της αγοράς εργασίας
- Συνεργασίες με κρατικούς φορείς

10. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ - ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

- Διαδικασία Παροχής Υπηρεσιών
- Οικονομική λειτουργία - Λογιστήριο
- Κοστολόγηση - Αναλυτική Λογιστική
- Μάρκετινγκ - Έρευνα Αγοράς
- Προβολή - Δημόσιες Σχέσεις - Προώθηση υπηρεσιών
- Προμήθειες
- Διαχείριση παγίων
- Υπηρεσία Εξυπηρέτησης πολιτών - πελατών

11. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

- Ανάλυση - βελτίωση διαδικασιών
- Σαφήνεια - ευελιξία διαδικασιών
- Διαχείριση Οριζόντιων διαδικασιών
- Διαδικασία αγορών, αποθήκευσης, διανομής, μεταφορών

12. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

- Πηγές χρηματοδότησης
- Διαδικασία αξιολόγησης, ανασκόπησης και βελτίωσης των οικονομικών στρατηγικών του οργανισμού
- Διαδικασία αξιολόγησης επενδυτικών αποφάσεων
- Οικονομική διάρθρωση
- Διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι
- Στρατηγικές απόκτησης οικονομικών πόρων

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ISO 9001:2000) ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Γενικά Χαρακτηριστικά του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

Η υιοθέτηση ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (Quality Management System) είναι μια απόφαση στρατηγικής σημασίας για τον οργανισμό και σχεδιάζεται και εφαρμόζεται σύμφωνα με τις ανάγκες, το σκοπό, τους στόχους και τη στρατηγική της καθώς και το μέγεθος και τη δομή της. Η αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού προϋποθέτει τον προσδιορισμό και τη διαχείριση πολλών δραστηριοτήτων που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Ως διεργασία μπορεί να οριστεί μια δραστηριότητα που χρησιμοποιεί πόρους και υπόκειται σε διαχείριση ώστε να μετατραπούν τα εισερχόμενα (inputs) σε εξερχόμενα (outputs). Οι σύγχρονοι οργανισμοί χρησιμοποιούν αυτή τη προσέγγιση που είναι γνωστή ως η «προσέγγιση ως διεργασία».

Το ISO 9001:2000 είναι το Διεθνές Πρότυπο Ποιότητας που εκδόθηκε από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης το 2000 και αφορά στις απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιεί το Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας ενός οργανισμού.

Ο οργανισμός πρέπει, σύμφωνα με το Διεθνές Πρότυπο Ποιότητας (ISO 9001:2000), να καθιερώσει, να τεκμηριώσει, να θέσει σε εφαρμογή, να διατηρεί ένα Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας (ΣΔΠ) και να βελτιώνει διαρκώς την αποτελεσματικότητά του. Ειδικότερα, σύμφωνα με τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (2001), ο οργανισμός πρέπει:

- ❑ Να εντοπίσει τις διεργασίες που χρειάζονται για το ΣΔΠ και την εφαρμογή τους σε όλη την έκταση του οργανισμού.
- ❑ Να προσδιορίσει τη σειρά και την αλληλεπίδραση των διεργασιών αυτών.
- ❑ Να καθορίσει κριτήρια και μεθόδους που χρειάζονται ώστε να εξασφαλίσει ότι τόσο η λειτουργία όσο και ο έλεγχος των διεργασιών αυτών είναι αποτελεσματικά.
- ❑ Να εξασφαλίσει τη διαθεσιμότητα των πόρων και των πληροφοριών που είναι απαραίτητα για την υποστήριξη, τη λειτουργία και την παρακολούθηση των διεργασιών αυτών.
- ❑ Να παρακολουθεί, να μετρά και να αναλύει τις διεργασίες αυτές.

- Να θέτει σε εφαρμογή δράσεις που είναι απαραίτητες για την επίτευξη προσχεδιασμένων αποτελεσμάτων και για τη διαρκή βελτίωση των διεργασιών αυτών.

Διεργασίες του Οργανισμού σύμφωνα με το ISO 9001:2000

Παρακάτω παρουσιάζονται ομαδοποιημένες οι διεργασίες μιας επιχείρησης σύμφωνα με το Διεθνές Πρότυπο ISO 9001:2000:

- Διεργασίες Διοίκησης
- Διεργασίες Διαχείρισης Πόρων
- Διεργασίες Υλοποίησης του Προϊόντος δηλαδή τις παραγωγικές διεργασίες
- Διεργασίες Μετρήσεων, Ανάλυσης και Βελτίωσης

Αναλυτικότερα, οι τέσσερις παραπάνω διεργασίες μπορεί να αναλυθεί σε επιμέρους διεργασίες όπως παρουσιάζονται στη συνέχεια:

1) Διεργασίες Διοίκησης

- Προσδιορισμός πολιτικής και στόχων ποιότητας
- Διεργασία ανασκοπήσεων του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

2) Διαχείριση Πόρων

- Προσδιορισμός καταλληλότητας του προσωπικού, εξοπλισμού, υποδομής και περιβάλλοντος εργασίας
- Εκπαίδευση προσωπικού

3) Διεργασίες υλοποίησης του προϊόντος

- Προσδιορισμός των φάσεων παραγωγής
- Παραγγελιοληψία και επικοινωνία με τους αποδέκτες
- Σχεδιασμός και ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών
- Προμήθειες πρώτων υλών και υπηρεσιών τρίτων

- Παραγωγή
 - Συντήρηση εξοπλισμού και διακρίβωση των οργάνων
 - 4) Διεργασίες μέτρησης, ανάλυσης και βελτίωσης
 - Ικανοποίηση των αποδεκτών
 - Εσωτερικές επιθεωρήσεις
 - Ποιοτικοί έλεγχοι των προϊόντων και των διεργασιών παραγωγής
 - Χειρισμός ελαττωματικών προϊόντων
 - Ανάλυση αποτελεσμάτων ποιοτικών ελέγχων
 - Επεξεργασία στατιστικών στοιχείων
 - Διορθωτικές ενέργειες
 - Προληπτικές ενέργειες
 - Διεργασίες συνεχούς βελτίωσης
- (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης, 2000).

Φάσεις Εισαγωγής του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ)

Οι βασικές φάσεις εισαγωγής ενός ΣΔΠ περιλαμβάνουν:

- (α) Δέσμευση της Διοίκησης του οργανισμού ως προς την ανάπτυξη, την εφαρμογή και τη συνεχή βελτίωση του ΣΔΠ που πρόκειται να εισαχθεί,
- (β) καθορισμός της ομάδας εργασίας η οποία θα αναλάβει την υλοποίηση της εισαγωγής του ΣΔΠ,
- (γ) ανάλυση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του οργανισμού,

- (δ) σχεδιασμός ανάπτυξης του ΣΔΠ,
- (ε) ανάπτυξη τεκμηρίωσης (ανάπτυξη του Εγχειριδίου Ποιότητας, των Διαδικασιών και των Οδηγιών Εργασίας),
- (στ) εκπαίδευση του προσωπικού στον τρόπο εφαρμογής του ΣΔΠ,
- (ζ) δοκιμαστική εφαρμογή του ΣΔΠ και διενέργεια εσωτερικών επιθεωρήσεων με σκοπό τη διαπίστωση της αποτελεσματικής και της αποδοτικής εφαρμογής του,
- (η) ανασκόπηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας από τη Διοίκηση του οργανισμού, (θ) τέλος, ο οργανισμός δέχεται επιθεώρηση από τον Οργανισμό Πιστοποίησης και λαμβάνει το σχετικό πιστοποιητικό (Arnold, 1994; Hoyle, 1998; Hall, 1992).

Κύρια Οφέλη του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

Τα κύρια οφέλη για τον οργανισμό από την εισαγωγή ΣΔΠ είναι:

- (α) σταθερή προσφορά υπηρεσιών υψηλού επιπέδου,
- (β) συνεχής βελτίωση υπηρεσιών
- (γ) ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των αποδεκτών σε συνδυασμό με τα επαγγελματικά πρότυπα και τους κανόνες ηθικής
- (δ) η επίλυση των οργανωτικών θεμάτων του οργανισμού,
- (ε) ο σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων του προσωπικού,
- (στ) η τυποποίηση των εργασιών του οργανισμού,
- (ζ) η καταγραφή της απόδοσης των υπηρεσιών που προσφέρει ο οργανισμός
- (η) η πρόληψη των λαθών κατά την προσφορά των υπηρεσιών,
- (θ) η μείωση του κόστους λειτουργίας του οργανισμού,

(ι) η προβολή του οργανισμού στους αποδέκτες του ως ένας χώρος παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών (Hall, 1992; Hoyle, 1998).

ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Malcolm Baldrige National Quality Award-MBNQA)

Εισαγωγή

Το Malcolm Baldrige National Quality Award αποτελεί το δημοφιλέστερο βραβείο διοικητικής αριστείας των Η.Π.Α. Με σημείο έναρξης το 1988, το βραβείο απονεμήθηκε σε 49 οργανισμούς ως μνεία για την απόδοση συνεχώς αυξανόμενης αξίας στους πελάτες καθώς και για την ενίσχυση των μαθησιακών διαδικασιών και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Στην πορεία, χιλιάδες οργανισμοί χρησιμοποίησαν τα κριτήρια του βραβείου MBNQA με στόχο την αξιολόγηση της επίδοσης τους και τη μέτρηση της προόδου που κατέγραψαν με σημείο αναφοράς μια ευρέως αναγνωρισμένη λίστα βέλτιστων πρακτικών.

Το Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) συστάθηκε απ' το Κογκρέσο το 1987 με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των αμερικανικών οργανισμών. Το βραβείο έλαβε την εν λόγω ονομασία προς τιμήν του κ. Malcolm Baldrige, ο οποίος υπηρέτησε ως Γενικός Γραμματέας Εμπορίου το χρονικό διάστημα 1981-1987. Λόγω των ξεχωριστών διοικητικών ικανοτήτων του διακρίθηκε για την καθοριστική συνεισφορά του στην μακροπρόθεσμη βελτίωση της κυβερνητικής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Το βραβείο αναδεικνύει την αναγκαιότητα για ποιοτική αναβάθμιση, αναγνωρίζει τα ποιοτικά επιτεύγματα των αμερικανικών οργανισμών και δημοσιοποιεί τις πλέον επιτυχείς στρατηγικές αύξησης της οργανωσιακής επίδοσης, οι οποίες οδηγούν σε διοικητική αριστεία. Πεδίο εφαρμογής του βραβείου είναι πέντε τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας: βιομηχανία, υπηρεσίες, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, εκπαίδευση και υγεία (Main, 1991).

Φορέας διαχείρισης του προγράμματος Baldrige είναι το Εθνικό Ινστιτούτο Προτύπων και Τεχνολογίας (NIST), των Η.Π.Α., σε συνεργασία με φορείς του ιδιωτικού τομέα. Το MBNQA αποδίδεται σε αμερικανικούς οργανισμούς που επιτυγχάνουν υψηλές επιδόσεις σε επτά πεδία:

1. Ηγεσία,
2. Στρατηγικός Σχεδιασμός Ποιότητας ,
3. Εστίαση στον αποδέκτη και την Ικανοποίηση του αποδέκτη,
4. Ανάλυση και Διαχείριση πληροφορήσης,
5. Ανάπτυξη και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού,
6. Διοίκηση διεργασιών
7. Επιχειρησιακά αποτελέσματα.

Τα ανωτέρω πεδία ασκούν σημαντική επιρροή σε όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους, μεταξύ των οποίων η κοινωνία, οι πελάτες, οι υφιστάμενοι, οι μέτοχοι και οι προμηθευτές.

Οι υποψήφιοι οργανισμοί για το βραβείο Baldrige υποβάλλονται σε ενδελεχή εξεταστική διαδικασία, η οποία προαπαιτεί εξωτερική επιθεώρηση. Οι υποψήφιοι του τελικού σταδίου πραγματοποιούν συναντήσεις με ομάδες εξεταστών για διασάφηση ερωτημάτων και επαλήθευση πληροφοριών. Οι αιτήσεις επιθεωρούνται από ανεξάρτητο σώμα εξεταστών, φορείς προέλευσης των οποίων είναι, κατά κύριο λόγο, οργανισμοί του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Οι υποψήφιοι οργανισμοί λαμβάνουν σχετικό ενημερωτικό δελτίο όπου αναγράφονται τόσο τα δυνατά σημεία τους όσο και οι ευκαιρίες βελτίωσης του οργανωσιακού τους περιβάλλοντος.

Κριτήρια Baldrige

Οι οργανισμοί αξιολογούνται βάσει επτά παραμέτρων, ευρύτερα γνωστών ως κριτήρια Baldrige (Swift, Ross and Omachonu, 1998).

1. **Ηγεσία:** Το κριτήριο «Ηγεσία» εξετάζει τη μέθοδο που επιλέγουν τα ανώτατα στελέχη προκειμένου να θέσουν αξίες, κατευθύνσεις και στόχους επίδοσης. Επιπλέον, εξετάζει το βαθμό εστίασης σε πελάτες και λοιπούς ενδιαφερομένους καθώς και τους παράγοντες της ενδυνάμωσης, της καινοτομίας και της μάθησης. Τέλος, αξιολογεί το μοντέλο ηγεσίας του οργανισμού καθώς και τη μέθοδο ανάληψης κοινωνικών ευθυνών.
2. **Στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας:** Το κριτήριο «Στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας» εξετάζει την ανάπτυξη στρατηγικών στόχων και σχεδίων δράσης. Παράλληλα, διερευνά τον τρόπο εφαρμογής στρατηγικών στόχων και σχεδίων δράσης καθώς και το σύστημα μέτρησης της συντελεσθείσας προόδου.
3. **Εστίαση στον αποδέκτη και την ικανοποίηση του αποδέκτη:** Το εν λόγω κριτήριο εξετάζει τον τρόπο που προσδιορίζονται οι απαιτήσεις, προσδοκίες και προτιμήσεις των αποδεκτών στα πλαίσια του οργανισμού. Επιπλέον, αξιολογεί την οικοδόμηση σχέσεων με τους αποδέκτες, τη διατήρηση και συνεχή ικανοποίηση των ήδη υπαρχόντων ευνοώντας, παράλληλα, την εξάπλωση σε νέους τομείς δραστηριότητας.
4. **Ανάλυση και διαχείριση πληροφόρησης:** Το συγκεκριμένο κριτήριο καταγράφει τις μεθόδους μέσω των οποίων ο οργανισμός επιλέγει,

συλλέγει, αναλύει, διαχειρίζεται και βελτιώνει την πληροφορία και τις γνώσεις του.

5. **Ανάπτυξη και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού:** Στόχος του κριτηρίου είναι να εξετάσει τον βαθμό που τα συστήματα εργασίας του οργανισμού, η εκπαίδευση και η υποκίνηση των υπαλλήλων προωθούν την ανάπτυξη και αξιοποίηση του πλήρους δυναμικού τους, σε ευθυγράμμιση με τους γενικούς στόχους και τα σχέδια δράσης του οργανισμού. Παράλληλα, μελετά τις προσπάθειες οικοδόμησης και διατήρησης πρόσφορου εργασιακού περιβάλλοντος, ικανού να συνεισφέρει στην επίτευξη άριστων επιδόσεων, οργανωτικής ανάπτυξης και ατομικής ανέλιξης.
6. **Διοίκηση διεργασιών:** Το εν λόγω κριτήριο αξιολογεί τις κύριες διαστάσεις του συστήματος διοίκησης διεργασιών του οργανισμού, συμπεριλαμβάνοντας προϊόντα, υπηρεσίες και διεργασίες με στόχο την απόδοση αξίας στους αποδέκτες και τον οργανισμό και την σύσταση των κατάλληλων υποστηρικτικών διεργασιών. Το πεδίο εφαρμογής του περικλείει όλες τις κύριες διεργασίες και όλες τις εργασιακές μονάδες.
7. **Επιχειρησιακά αποτελέσματα:** Το κριτήριο αυτό εξετάζει την οργανωσιακή επίδοση και τις βελτιώσεις που υφίστανται νευραλγικοί τομείς όπως η ικανοποίηση των αποδεκτών, η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και παρεχομένων υπηρεσιών, οι οικονομικές επιδόσεις, τα αποτελέσματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, οι λειτουργικές επιδόσεις και η κοινωνική ευθύνη. Αντικείμενο διερεύνησης αποτελεί, επίσης, η σύγκριση επιδόσεων μεταξύ του οργανισμού και άλλων ομοειδών οργανισμών ή των ανταγωνιστών του εφόσον υφίστανται.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

European Foundation for Quality Management. (1996). Self-Assessment. Brussels, Belgium. EFQM.

European Foundation for Quality Management. (1999). *The EFQM Excellence Model 1999*. Brussels, Belgium: EFQM.

European Foundation for Quality Management. (1999). *Eight Essentials of Excellence*. Brussels, Belgium: EFQM.

European Foundation for Quality Management. (2003). *EFQM Excellence Model*. Brussels, Belgium: EFQM.

Gore, A. (1993). *Creating a government that works better and costs less*. New York: Penguin Group.

Green, S. (1994). *The Business Week Guide: The quality imperative*. New York: McGraw-Hill.

Hall, T. (1992). *The quality manual*. West Sussex, UK: John Wiley & sons.

Hoyle, D. (1998). *ISO 9000: Quality systems handbook*. Oxford, UK: Butterworth Heinemann.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government*. New York: Penguin Group.

Sashkin, M., & Kizer, K. (1993). *Putting total quality to work*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Scholtes, P. R. (1988). *The team handbook: How to use teams to improve quality*. Madison, WI: Joiner Associates.

Spanbauer, S. J. (1992). *A quality system for education*. Milwaukee, WI: Quality Press.

Swift, J., Ross, J., & Omachonu, V. (1998). *Principles of Total Quality Management*. Boca Raton, FL: St. Lucie Press.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ