



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ (ΔΜΥ)

**ΔΜΥ 50 4<sup>Η</sup> ΓΡΑΠΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ**

**Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 3: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΟΥ Κ.Π.Α ΣΤΟ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΥΡΟΥ «ΒΑΡΔΑΚΕΙΟ & ΠΡΩΙΟ»**

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΔΕΣΥΠΡΗ-ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΟΥ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ

ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΡΟΒΙΘΗΣ ΜΙΧΑΗΛ

ΜΑΙΟΣ 2021

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι οργανισμοί του δημοσίου εφαρμόζοντας το σύστημα διοίκησης μέσω στόχων πραγματοποιούν διαρκή βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς τους. Το ΚΠΑ αποτελεί ένα εύχρηστο ευρωπαϊκό εργαλείο αυτοαξιολόγησης των δημόσιων οργανισμών, το οποίο συμβάλει στην εισαγωγή τεχνικών ΔΟΠ, ενισχύει τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τη διαμόρφωση της στοχοθεσίας, εντοπίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους και τέλος διασφαλίζει τη συγκρισιμότητα, μέσω δεικτών μέτρησης, των αποτελεσμάτων μεταξύ οργανισμών. Το ΚΠΑ είναι το εργαλείο εκείνο που οδηγεί τις δημόσιες οργανώσεις προς την αριστεία.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η προσπάθεια πραγματοποίησης αυτοαξιολόγησης στο Οικονομικό Τμήμα του Γ.Ν Σύρου, ακολουθώντας τα δέκα βήματα βελτίωσης της μονάδας. Χρησιμοποιήθηκε μόνο το Κριτήριο 3:Ανθρώπινο Δυναμικό και τα αποτελέσματα έδειξαν σχετική ικανοποίηση, μέτρια επάρκεια και αποτελεσματικότητα με αντιστοίχιση στη φάση 2 του κύκλου Deming:Εκτέλεση.

Τέλος, το ΚΠΑ περιλαμβάνει και ελέγχους οι οποίοι μπορεί να προκαλέσουν αντιδράσεις από το ανθρώπινο δυναμικό. Για το λόγο αυτό, η ηγεσία οφείλει να διευκρινίσει ότι το ΚΠΑ δεν αξιολογεί το προσωπικό της δομής αλλά τη διοικητική λειτουργία της και να προτείνει κίνητρα για αύξηση της συμμετοχής στην αυτοαξιολόγηση και εξάλειψη της καχυποψίας.

**Λέξεις-κλειδιά:** Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), Γ.Ν Σύρου, νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, έλεγχος.

**Keywords:** Total Quality Management (TQM), Common Assessment Framework (CAF), G.H of Syros, new Public Management, checking.

**(Αρ. Λέξεων):** 2.750

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| <b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> ..... | Σελ.4 |
|-----------------------|-------|

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

|                                                           |       |
|-----------------------------------------------------------|-------|
| 1.1.Πως ξεκίνησε η ιδέα για το ΚΠΑ .....                  | Σελ.5 |
| 1.2.Η εφαρμογή του ΚΠΑ στην Ελλάδα .....                  | Σελ.5 |
| 1.3.Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του ΚΠΑ .....          | Σελ.6 |
| 1.4.Η εφαρμογή του ΚΠΑ στην Ελλάδα και το Εξωτερικό ..... | Σελ.6 |

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

|                                                                                                    |        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 2.1.Η δομή και οι στόχοι του ΚΠΑ .....                                                             | Σελ.7  |
| 2.2.Η εφαρμογή του Κριτηρίου 3:Ανθρώπινο Δυναμικό του ΚΠΑ στο Οικονομικό Τμήμα του Γ.Ν Σύρου ..... | Σελ.7  |
| 2.3.Μεθοδολογία .....                                                                              | Σελ.8  |
| 2.3.1.Σχεδιασμός .....                                                                             | Σελ.8  |
| 2.3.2.Δείγμα .....                                                                                 | Σελ.8  |
| 2.3.3.Εργαλείο μελέτης .....                                                                       | Σελ.9  |
| 2.3.4.Διαδικασία για την συλλογή των δεδομένων .....                                               | Σελ.9  |
| 2.3.5.Αποτελέσματα .....                                                                           | Σελ.10 |

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

|                                                                                                                      |        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 3.1.Σημεία στο Οικονομικό Τμήμα του Γ.Ν Σύρου που χρήζουν βελτίωση βάσει των Αποτελεσμάτων της αυτοαξιολόγησης ..... | Σελ.10 |
| 3.2.Αντιδράσεις κατά την εφαρμογή του ΚΠΑ .....                                                                      | Σελ.11 |
| 3.3.Προτάσεις για την αντιμετώπιση των ανεπιθύμητων ενεργειών .....                                                  | Σελ.11 |

|                           |        |
|---------------------------|--------|
| <b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> ..... | Σελ.12 |
|---------------------------|--------|

|                                      |        |
|--------------------------------------|--------|
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ</b> ..... | Σελ.13 |
|--------------------------------------|--------|

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μέχρι τις αρχές του 2000 το Ε.Σ.Υ βρισκόταν σε μια κατάσταση συνεχόμενων αναποτελεσματικών μεταρρυθμίσεων, με εμφανή έλλειψη προγραμματισμού και στρατηγικής. Η δημόσια υγεία παρουσίαζε προβλήματα οργάνωσης, λειτουργίας, χρηματοδότησης, αποτελεσματικότητας, προσβασιμότητας και έλλειψη προσωπικού. Συγκριτικά με άλλες χώρες της Ε.Ε η εικόνα της Ελλάδας ήταν η χειρότερη. Η ανάγκη για εκσυγχρονισμό των δημόσιων δομών και κυρίως της υγείας κρίθηκε επιτακτική (Πολύζος, 1999).

Το νέο δημόσιο management αποτέλεσε μία καινοτόμα προσέγγιση καθώς εισάγει μεθόδους management που χρησιμοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα και στοχεύει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα, στην ικανοποίηση των πολιτών και την εξωστρέφεια της δημόσιας διοίκησης, χρησιμοποιώντας νέες τεχνολογίες (Τσακνή, 2020).

Τη πρώτη δεκαετία του 2000 η εμφάνιση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) αποτέλεσε το εργαλείο εκείνο που θα οδηγούσε την δημόσια διοίκηση στον εκσυγχρονισμό, την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα με έμφαση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αποτελεί εύχρηστο, απλό και οικονομικό ευρωπαϊκό εργαλείο αυτό-αξιολόγησης για την διαχείριση της ποιότητας και την εφαρμογή τεχνικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στις υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης των χωρών μελών της Ε.Ε. Η φιλοσοφία του ΚΠΑ είναι ότι, η βελτίωση επιτυγχάνεται συνδυάζοντας τη λειτουργία της ηγεσίας, τη στρατηγική και προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις εταιρικές σχέσεις, τους υλικούς και άυλους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες. Επιπλέον, κατά την εφαρμογή του, οι εργαζόμενοι υποκινούνται διότι συμμετέχουν στην διαδικασία και στην προώθηση καλών διοικητικών πρακτικών και οι δημόσιοι οργανισμοί προσδοκούν να επιτύχουν άριστη απόδοση, υιοθέτηση νοοτροπίας αριστείας και οργανωσιακής κουλτούρας (Καλογήρου, χ.η ; ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α., 2015 ; Τζήμα, 2019).

Σκοπός του παρόντος εγχειρήματος είναι η αυτοαξιολόγηση της Οικονομικής Υπηρεσίας του Γ.Ν Σύρου «Βαρδάκειο & Πρώιο», επιλέγοντας το Κριτηρίου 3:Ανθρώπινο Δυναμικό και ακολουθώντας τα δέκα βήματα βελτίωσης της υπηρεσίας με τη χρήση του ΚΠΑ. Τέλος, θα παρουσιαστεί τεκμηριωμένα η συμβολή του ΚΠΑ ως εργαλείου βελτίωσης της επίδοσης των μονάδων υγείας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Ελλάδα, καθώς και προτάσεις αντιμετώπισης αρνητικών παρενεργειών κατά τη διαδικασία εφαρμογής του.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **1.1.Πώς ξεκίνησε η ιδέα για το ΚΠΑ.**

Για πολλά χρόνια η ποιότητα απασχόλησε πολύ το χώρο της υγείας, όπου ο Π.Ο.Υ την συσχετίζει με τον επαγγελματισμό, την αποτελεσματική χρήση των πόρων, τη μείωση του κόστους και την ικανοποίηση των ασθενών (Κουκουφιλίππου και συν., 2016). Καθώς η διοικητική επιστήμη εξελίσσεται, την δεκαετία του 1980 εμφανίζεται η Δ.Ο.Π, η οποία προσαρμόζεται στο χώρο της υγείας και εστιάζει σε επτά βασικές αρχές, 1)Δέσμευση της Ηγεσίας, 2)Συμμετοχή εσωτερικών και εξωτερικών πελατών και δημιουργία οργανωτικής κουλτούρας, 3)Υπευθυνότητα, 4)Πρόληψη και όχι θεραπεία, 5)Συνεχής εκπαίδευση σε νέες μεθόδους και εργαλεία, 6)Έλεγχος ανταγωνιστικότητας μέσω μέτρησης με δείκτες απόδοσης, 7)Συνεχής βελτίωση βάσει του κύκλου Deming: Σχεδιασμός, Εκτέλεση, Έλεγχος αποτελεσμάτων, Ανάδραση (Ραϊδης, 2011). Η ανάγκη εφαρμογής συστημάτων Δ.Ο.Π στη δημόσια διοίκηση της Ευρώπης, οδήγησε στην ανάγκη δημιουργίας εργαλείων και τεχνικών Δ.Ο.Π όπου το 1988 αναπτύχθηκε το μοντέλο αριστείας European Foundation of Quality Management (EFQM). Με την μεθοδολογία της αυτοαξιολόγησης, οι οργανισμοί αξιολογούν δομημένα τις επιδόσεις τους και εντοπίζουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους (Καλογήρου, χ.η). Αποτέλεσμα αυτής της προσπάθειας ήταν η εμφάνιση του ΚΠΑ, το οποίο παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στη Λισαβόνα το 2000 στο 1<sup>ο</sup> Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση (Καπουσίζη, 2020).

### **1.2.Η εφαρμογή του ΚΠΑ στην Ελλάδα**

Η αλλαγή στη δημόσια διοίκηση έγινε με τη ψήφιση του ν.3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α/11-2-2004) ο οποίος καθιέρωσε το σύστημα Διοίκησης μέσω στόχων. Σκοπός του ήταν να στρέψει το ανθρώπινο δυναμικό σε νέα μοντέλα διοίκησης, να εκσυγχρονίσει τις δημόσιες υπηρεσίες και να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά τους. Ο νόμος αυτός συμπληρώθηκε με τον ν.4369/2016(ΦΕΚ33/Α/27-2-2016). Το 2007 το Υπ.Εσωτερικών εξέδωσε τον οδηγό Εφαρμογής ΚΠΑ μεταφρασμένο και το ΕΚΔΔΑ έκτοτε διοργανώνει σεμινάρια. Κίνητρο για τις δημόσιες υπηρεσίες αποτέλεσε και η καθιέρωση του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας των Δημόσιων Υπηρεσιών. Το ΚΠΑ μέχρι σήμερα έχει αναθεωρηθεί τρεις φορές, τα έτη 2002, 2006 και 2013. Σε μια περίοδο κοινωνικό-οικονομικής κρίσης και λιτότητας που περνάει η Ελλάδα, η αποτελεσματικότητα των πολιτικών υγείας και η αποδοτικότητα των μονάδων υγείας αποτελούν ζωτικής σημασίας για τους δέκτες των υπηρεσιών τους. Το ΚΠΑ αποτελεί

το εργαλείο εκείνο που τις οδηγεί προς αυτή την κατεύθυνση (Ευκαρπίδης, 2013 ; ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α., 2015 ; Τζωρτζόπουλος, 2017).

### **1.3.Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του ΚΠΑ**

1)Μέσω κοινών μεθόδων αξιολόγησης και κριτηρίων προσπαθεί να καταπολεμήσει τις διαφορές των διοικητικών συστημάτων των κρατών μελών της Ε.Ε., επιτρέποντας τη σύγκριση των αποτελεσμάτων με σκοπό τον σχεδιασμό κοινών πολιτικών. 2)Προωθεί την συνεργασία των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης των κρατών μελών της Ε.Ε μέσω ανταλλαγής εμπειριών. 3)Είναι η προϋπόθεση για την καθιέρωση του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας στη δημόσια διοίκηση. 4)Εισάγει την φιλοσοφία της ΔΟΠ στους δημόσιους οργανισμούς. 5)Ενισχύει την συμμετοχή του προσωπικού ενός οργανισμού μέσω της αυτοαξιολόγησης. 6)Προσφέρει μια ολιστική μελέτη για τη λειτουργία της δομής σε συγκεκριμένο χρόνο από τους ίδιους τους υπαλλήλους της. 7)Είναι μια συνεχόμενη διαδικασία όπου τα αποτελέσματα της αξιολόγησης οδηγούν σε σχέδια δράσης για την βελτίωση της διοικητικής λειτουργίας της υπηρεσίας τα οποία επανεξετάζονται. 8)Αφορά την αξιολόγηση της διοικητικής λειτουργίας ενός οργανισμού και όχι της δημόσιας πολιτικής που εφαρμόζει και της αξιολόγησης του προσωπικού. 9)Εφαρμόζεται είτε στο σύνολο μια δομής είτε σε κάποιο τμήμα της (ΥΠ.Δ. Α., 2017).

### **1.4.Η εφαρμογή του ΚΠΑ στην Ελλάδα και το Εξωτερικό**

Μελέτη έδειξε ότι οι εγγεγραμμένοι χρήστες του ΚΠΑ στην Ευρώπη είναι 2.035, από τους οποίους 542 αφορούν ΟΤΑ, 403 αφορούν την εκπαίδευση και 98 αφορούν μονάδες υγείας (Τσακνή & Σπυροπούλου, 2021). Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί το περιφερειακό σύστημα υγείας της Λομβαρδίας στη Β. Ιταλία το οποίο δίνει μεγάλη έμφαση στην αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών υγείας της. Οι διοικήσεις των υγειονομικών της μονάδων εφάρμοσαν τις τεχνικές του ΚΠΑ με αξιόλογα αποτελέσματα και χαρακτήρισαν το ΚΠΑ ως ένα στρατηγικό εργαλείο για τα νοσοκομεία (NOBILE et al, 2019). Αντίστοιχες μελέτες έχουν γίνει σε μονάδες υγείας της Ελλάδας, όπου ενδεικτικά θα αναφερθούν το Νοσοκομείο Τρικάλων το οποίο εφάρμοσε το ΚΠΑ για τη Νοσηλευτική του Υπηρεσία, τα Νοσοκομεία ΑΧΕΠΑ και «Σισμανόγλειο» όπου εφαρμόστηκε η αυτόαξιολόγηση για τα εξωτερικά τους ιατρεία και διαπιστώθηκε η μεγάλη συνεισφορά του ΚΠΑ στην προστιθέμενη αξία και τη φήμη τους (Ευκαρπίδης, 2016 ; Τσακνή & Σπυροπούλου, 2021).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **2.1.Η δομή και οι στόχοι του ΚΠΑ**

Η δομή του ΚΠΑ περιλαμβάνει 9 Κριτήρια και 28 Υποκριτήρια. Τα Κριτήρια 1-5 αφορούν τις Προϋποθέσεις (1.Ηγεσία, 2.Στρατηγική και Προγραμματισμός, 3.Ανθρώπινο δυναμικό, 4.Συνεργασίες και Πόροι, 5.Διαδικασίες) και τα Κριτήρια 6-9 αφορούν τα Αποτελέσματα (6.Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη, 7.Σχετικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό, 8.Σχετικά με την Κοινωνική Ευθύνη, 9.Κύρια Αποτελέσματα Απόδοσης). Ακολουθούνται 10 βήματα μέχρι την ολοκλήρωση της διαδικασίας. Φάση 1:Προγραμματισμός (1.Οργάνωση αυτό-αξιολόγησης, 2.Διάδοση του έργου), Φάση 2:Διαδικασία (3.Δημιουργία ομάδας, 4.Επιμόρφωση ομάδας, 5.Αυτο-αξιολόγηση, 6.Σύνταξη έκθεσης αποτελεσμάτων), Φάση 3:Σχέδιο Βελτίωσης (7.Σύνταξη σχεδίου βελτίωσης, 8.Διάδοση του, 9.Εφαρμογή του, 10.Οργάνωση επόμενης αυτό-αξιολόγησης). Συνιστάται η επανάληψη της αυτοαξιολόγησης κάθε δύο χρόνια (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α, 2015 ; Ευκαρπίδης, 2016).

Στόχοι του ΚΠΑ είναι: 1)Να οδηγήσει τους δημόσιους οργανισμούς στην εφαρμογή αρχών ΔΟΠ και στον κύκλο ποιότητας του Deming. 2)Να διευκολυνθεί η αυτό-αξιολόγηση των δημόσιων οργανισμών δημιουργώντας καλύτερη εικόνα της τρέχουσας κατάστασής τους και σχεδιασμό δράσεων. 3)Να γεφυρώσει τα διαφορετικά μοντέλα διασφάλισης ποιότητας και ΔΟΠ που χρησιμοποιούνται από διάφορες δημόσιες οργανώσεις των κρατών μελών της Ε.Ε. 4)Να διευκολύνει τη συγκριτική αξιολόγηση και μάθηση (benchmarking & benchlearning) των οργανισμών (Ραϊδης, 2011 ; Κουταλάς και συν., 2019 ; Τζήμα, 2019).

### **2.2.Η εφαρμογή του Κριτηρίου 3:Ανθρώπινο Δυναμικό του ΚΠΑ στο Οικονομικό Τμήμα του Γ.Ν Σύρου.**

Το Γ.Ν Σύρου είναι Ν.Π.Δ.Δ και αποτελεί δευτεροβάθμιο νοσηλευτικό ίδρυμα 150 κλινών. Ανήκει στην 2<sup>η</sup> ΔΥΠΕ Πειραιώς και Αιγαίου και βρίσκεται στο νησί της Σύρου, της Περιφέρειας Ν. Αιγαίου (Γ.Ν Σύρου, 2018). Βάσει του ΦΕΚ3430/2012, το Οικονομικό Τμήμα ανήκει στην Υποδιεύθυνση Διοικητικού-Οικονομικού η οποία υπάγεται στην Διοικητική-Οικονομική Υπηρεσία. Το Οικονομικό Τμήμα αποτελείται από τα εξής γραφεία: Μισθοδοσία, Ταμείο, Λογιστήριο, Προμηθειών, Γραφείο Υλικού και Αποθήκη. Η επιλογή του Κριτηρίου 3:Ανθρώπινο Δυναμικό έγινε διότι αναφέρεται στον τρόπο που η δομή εκμεταλλεύεται τις δυνατότητες των υπαλλήλων της σε επίπεδο ατομικό και υπηρεσίας και προγραμματίζει δράσεις προκειμένου να υποστηρίξει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων της (Γ.Ν.Α. Κ.Α.Τ.,

2018). Η επιλογή να εφαρμοστεί στο Οικονομικό Τμήμα του Γ.Ν Σύρου έγινε διότι: 1)Αφενός μεν το τμήμα παρέχει υποστηρικτικές υπηρεσίες για την ολότητα της δομής και διεκπεραιώνει εργασίες που έχουν να κάνουν με την οικονομική διαχείριση και απεικόνιση της, 2)Αφετέρου δε το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να είναι άρτια καταρτισμένο, ενωμένο, συνεργάσιμο και να έχει γνώσεις οικονομικές, διοικητικές, λογιστικές, πληροφορικής, στατιστικής, για να μπορεί να ανταπεξέρχεται στις απαιτήσεις του τμήματος και να προσαρμόζεται στις συνεχόμενες εναλλαγές του νοσοκομειακού περιβάλλοντος.

## **2.3.Μεθοδολογία**

### **2.3.1.Σχεδιασμός**

Η οργάνωση και η συλλογή των δεδομένων ακολουθεί τα βήματα βελτίωσης του οργανισμού με την εφαρμογή του ΚΠΑ. Αυτό περιλαμβάνει τη δέσμευση της ηγεσίας, για την υποστήριξη του ΚΠΑ, την λήψη απόφασης ότι θα εφαρμοστεί στο Οικονομικό Τμήμα του Γ.Ν Σύρου και την γνωστοποίηση και ενημέρωση του προσωπικού του τμήματος για το έργο. Η διοίκηση με απόφαση ορίζει υπεύθυνο έργου, ο οποίος πρέπει να έχει υψηλές ικανότητες οργάνωσης, διοίκησης και επικοινωνίας καθώς και γνώση για το ΚΠΑ. Πρέπει να ξέρει πως θα διευκολύνει τη διαδικασία και να είναι άτομο εμπιστοσύνης. Ένα τέτοιο άτομο θα μπορούσε να είναι ο Διοικητικός Διευθυντής. Επιπροσθέτως, η διοίκηση οφείλει να εκπονήσει σχέδιο δράσης με χρονοδιάγραμμα και τη διαδικασία υλοποίησης του έργου (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α, 2007 ; ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α, 2015).

### **2.3.2.Δείγμα**

Δύνεται η άδεια στον συντονιστή του έργου να συστήσει ομάδα αυτοαξιολόγησης η οποία παράλληλα θα αποτελέσει και τον πληθυσμό της μελέτης. Ορίζεται μια αντιπροσωπευτική, αποτελεσματική και ικανή ομάδα, που κατέχει ακριβή και λεπτομερή αντίληψη του τμήματος. Οι υπάλληλοι του τμήματος απαριθμούνται σε 15 μόνιμους και 2 επικουρικούς όπου ο Δ/κός Δ/ντής και η Υποδ/ντρια Οικονομικού δεν συμπεριλαμβάνονται. Συνεπώς, η ομάδα απαρτίζεται από τον Διοικητικό Διευθυντή ως συντονιστή και μέλη τους: Υποδιευθύντρια Οικονομικού, Προϊσταμένη Οικονομικού και 3 υπαλλήλους του Οικ. Τμήματος, οι οποίοι κατηγοριοποιήθηκαν ανά θέση ευθύνης και επίπεδο εκπαίδευσης (Πίνακας 1). Η επιθυμία τους για συμμετοχή ήταν εθελοντική. Ο ρόλος της ομάδας είναι να βαθμολογήσει ατομικά τα στοιχεία τεκμηρίωσης που καταθέτονται για κάθε Υποκριτήριο του Κριτηρίου 3 (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α, 2007 ; ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α, 2015 ; Ευκαρπίδης, 2016).

### Πίνακας 1

| Ομάδα Αυτοαξιολόγησης         |          |
|-------------------------------|----------|
| Διοικητικός Διευθυντής ΠΕ     | 1        |
| Υποδιευθύντρια Οικονομικού ΠΕ | 1        |
| Προϊσταμένη Οικονομικού ΤΕ    | 1        |
| Υπάλληλος Λογιστηρίου ΔΕ      | 1        |
| Υπάλληλος Προμηθειών ΤΕ       | 1        |
| Υπάλληλος Μισθοδοσίας ΤΕ      | 1        |
| <b>Σύνολο</b>                 | <b>6</b> |

#### 2.3.3.Εργαλείο μελέτης

Ο οδηγός εφαρμογής του ΚΠΑ περιλαμβάνει ένα δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο χρησιμοποιείται αυτούσιο από την ομάδα αυτοαξιολόγησης. Περιέχει ερωτήσεις για κάθε Υποκριτήριο του ΚΠΑ, οι οποίες βαθμολογούνται από το Καθόλου (0) που αντιστοιχεί στο βαθμό της κλίμακας 0-10 και δηλώνει την έλλειψη ικανοποίησης για κάποια δραστηριότητα και την ανεπάρκεια και αναποτελεσματικότητά της, έως το Απόλυτα (5) που αντιστοιχεί στο βαθμό της κλίμακας 91-100 και δηλώνει την απόλυτη ικανοποίηση για κάποια δραστηριότητα και άριστη επάρκεια και αποτελεσματικότητά της (Ευκαρπίδης, 2016 ; ΥΠ.Δ.Α., 2017).

#### 2.3.4.Διαδικασία για την συλλογή των δεδομένων

Για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων η ομάδα αυτοαξιολόγησης προγραμμάτισε 2 συναντήσεις από 01 έως 28 Φεβρουαρίου του 2021 εντός του ωραρίου εργασίας. Στις συναντήσεις αξιολογήθηκε το Κριτήριο 3 και η ομάδα είχε στην κατοχή της τα ερωτήματα, τα τεκμήρια και ένα προ-τυπωμένο έντυπο για τη βαθμολογία τους η οποία ακολούθησε την, ως άνωθεν, εξαβάθμια κλίμακα. Ο συντονιστής εκφωνούσε το κάθε ερώτημα και παρουσίαζε τα τεκμήρια. Στη συνέχεια ακολουθούσε διαλογική συζήτηση και βαθμολόγηση από τα μέλη. Τα τεκμήρια, θα μπορούσαν να είναι για κάθε Υποκριτήριο του Κριτηρίου 3: ΦΕΚ Οργανισμού του Νοσοκομείου, έγγραφα και Αποφάσεις Διοικητή και ΔΣ για προσλήψεις προσωπικού, Υπαλληλικός κώδικας, Αποφάσεις ΔΣ για υπερωρίες, Π.Δ για καθορισμό προσόντων, αποδεικτικό υλικό για μητρώο των υπαλλήλων του Οικ. Τμήματος για χορήγηση διευκολύνσεων, συμμετοχή υπαλλήλων σε προγράμματα ΙΝ.ΕΠ και σε σεμινάρια, Αποφάσεις Δ.Σ για εσωτερικές μετακινήσεις, Αποφάσεις 2<sup>ης</sup> ΔΥΠΕ και Υπουργείου για μετακινήσεις,

μετατάξεις κλπ., διενέργεια Διαγωνισμού για αναβάθμιση υποδομών, ηλεκτρονική ή έγγραφη καθοδήγηση των υπαλλήλων, Πρακτικά συνελεύσεων Σωματίου Εργαζομένων κ.α (Ευκαρπίδης, 2016 ; ΥΠ.Δ.Α, 2017 ; Γ.Ν.Α. Κ.Α.Τ., 2018).

### 2.3.5.Αποτελέσματα

Η μέση βαθμολογία των τριών Υποκριτηρίων του Κριτηρίου 3 απεικονίζεται στον Πίνακα 2.

**Πίνακας 2**

| <b>Κριτήριο 3:Ανθρώπινου Δυναμικού</b>                                                                                                              |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Σε ποιο βαθμό η δομή...                                                                                                                             |           |
| Υποκριτήριο 3.1-Προγραμματίζει, διοικεί και βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και προγραμματισμό της           | 37        |
| Υποκριτήριο 3.2-Προσδιορίζει, αναπτύσσει και χρησιμοποιεί τις ικανότητες των εργαζομένων ταιριάζοντας τις προσωπικές επιδιώξεις με τους στόχους της | 26        |
| Υποκριτήριο 3.3-Ενεργοποιεί και ενισχύει τη συμμετοχή των υπαλλήλων μέσω του διαλόγου για την ευημερία του                                          | 39        |
| <b>Μέσος όρος</b>                                                                                                                                   | <b>34</b> |

Η ομάδα αυτοαξιολόγησης αποδίδει στο Κριτήριο 3 το συνολικό βαθμό 34, όπου στη βαθμολογική κλίμακα 31-50 αντιστοιχεί στο «Λίγο». Στα Υποκριτήρια που εξετάστηκαν διαπιστώθηκε σχετική ικανοποίηση, μέτρια επάρκεια και αποτελεσματικότητα με αντιστοίχιση στη 2<sup>η</sup> φάση του κύκλου Deming:Εκτέλεση (Ευκαρπίδης, 2016 ; Γ.Ν.Α. Κ.Α.Τ., 2018).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3.1.Σημεία του Οικονομικού Τμήματος του Γ.Ν Σύρου που χρήζουν βελτίωση βάσει των Αποτελεσμάτων της αυτοαξιολόγησης

Αναφορικά με τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού η παρούσα μελέτη έδειξε συνολικό μέσο όρο των Υποκριτηρίων: 34 και αποδόθηκε μία μη επαρκή εικόνα. Συνεπώς, απαιτούνται επιπρόσθετες ενέργειες από την ηγεσία όσον αφορά: 1)την εξασφάλιση ικανού αριθμού υπαλλήλων στο Οικ. Τμήμα με τα ανάλογα προσόντα, 2)την ύπαρξη δίκαιης αντιμετώπισης τους και αξιοποίηση των προσόντων τους, 3)βάσει της ανάλυσης κόστους-οφέλους, να εξετάζεται η συμμετοχή τους σε επιμορφωτικά σεμινάρια, 4)οι στόχοι που τίθενται στο τμήμα

να γίνονται κατόπιν ανοιχτού διαλόγου όπου θα προκύπτουν συμφωνίες μεταξύ προϊσταμένου-υφισταμένων, 5)να γίνεται έρευνα ικανοποίησής τους σε σχέση με τις συνθήκες εργασίας.

Όσον αφορά τα μέτρα βελτίωσης θα μπορούσαν να προταθούν τα εξής: 1)Σε ετήσια βάση καταγραφή των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό. 2)Επιβράβευση των υπαλλήλων βάσει της απόδοσής τους. 3)Σε ετήσια βάση μέτρηση της ικανοποίησής τους. 4)Βελτίωση υποδομών και εξοπλισμού. 5)Καθηκοντολόγιο (Γ.Ν.Α. Κ.Α.Τ., 2018).

### **3.2.Αντιδράσεις κατά την εφαρμογή του ΚΠΑ**

Το ΚΠΑ περιλαμβάνει αξιολογήσεις, αποτιμήσεις και ελέγχους μέσω της συγκέντρωσης ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων. Είναι γνωστό ότι ο έλεγχος, ως διοικητική διαδικασία, είναι απαραίτητος αλλά ταυτόχρονα επικίνδυνος εάν δεν εφαρμοστεί αποτελεσματικά σε μία δομή και μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την αποτελεσματική λειτουργία της. Στο άκουσμα του ελέγχου, δημιουργείτε ένταση στο ανθρώπινο δυναμικό. Όσον αφορά το ΚΠΑ πρέπει να διασαφηνίσει η ηγεσία και ο συντονιστής του έργου ότι δεν αξιολογείτε το προσωπικό της δομής αλλά η διοικητική λειτουργία της. Κάποιες ανεπιθύμητες ενέργειες που πιθανότατα προκύπτουν κατά την εφαρμογή του ΚΠΑ μπορεί να είναι: 1)Η απόκρυψη ή και παραποίηση των στοιχείων διότι οι υπάλληλοι αισθάνονται απειλή από τη διαδικασία του ελέγχου. 2)Η αντίδραση των εργαζομένων διότι αισθάνονται πίεση για να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους ή ακόμα νοιώθουν ότι υποτάσσονται στον εργοδότη τους. 3)Η ικανοποίηση βραχυπρόθεσμων στόχων εις βάρος των μακροπρόθεσμων διότι οι πρώτοι είναι πιο ελέγξιμοι από τους εργαζόμενους αδιαφορώντας για τους μελλοντικούς στόχους. 4)Έμφαση στον τύπο και όχι στην ουσία, δηλ. οι εργαζόμενοι φαίνονται να ενεργούν ακολουθώντας τα πρότυπα απόδοσης και δεν εστιάζουν στην αποτελεσματικότητά τους (Κουτούζης, 1999).

### **3.3.Προτάσεις για την αντιμετώπιση των ανεπιθύμητων ενεργειών**

Αδιαμφισβήτητα, το ΚΠΑ αποτελεί εργαλείο που μπορεί να επιτύχει την αριστεία σε έναν οργανισμό, δεδομένου ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την κινητήρια δύναμη για την επίτευξη των στόχων του. Η ηγεσία οφείλει να ενδυναμώνει τον ρόλο των υπαλλήλων με τη συμμετοχή τους στο ΚΠΑ ώστε να πιστέψουν ότι η συνεισφορά τους είναι αξιόλογη. Στη διαδικασία λήψης αποφάσεων συμμετέχουν τόσο η ηγεσία όσο και οι υπάλληλοι (EUPAN, 2013). Θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί κίνητρο για τους υπαλλήλους η ομαδική συνεισφορά τους για την ολοκλήρωση της διαδικασίας του ΚΠΑ. Εκτός από τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων για αυτοπραγμάτωση και αυτοεκτίμηση, οι οποίες ικανοποιούνται

με τη συμμετοχή τους στην ομάδα αυτοαξιολόγησης και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η ηγεσία μπορεί να προτείνει επιπρόσθετα κίνητρα για μεγαλύτερη συμμετοχή και εξάλειψη της καχυποψίας: 1)Τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά σεμινάρια ή εκδηλώσεις ή συνέδρια για χρήστες του ΚΠΑ, 2)Προσωπικούς ή ομαδικούς επαίνους και βραβεία, 3)Αναγνώριση και επιβράβευση της προσφοράς τους, 4)Δημόσια αναγνώριση, ανάδειξη και ανάρτηση στην ιστοσελίδα της δομής, 6)Τιμητική εκδήλωση.

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Η εφαρμογή μεθόδων ΔΟΠ και εργαλείων όπως το ΚΠΑ φαίνεται να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην δημόσια διοίκηση των κρατών μελών της Ε.Ε. Ο εκσυγχρονισμός των δημόσιων νοσοκομείων στην Ελλάδα και η βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας τους, αποτελεί υψίστης σημασίας όπως και η κατανόηση για αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας τους, με την συμμετοχή των ίδιων των υπαλλήλων. Η βελτίωση της λειτουργίας και της ποιότητάς τους προϋποθέτει σύγκριση με άλλες δομές αλλά και ανατροφοδότηση η οποία ενεργοποιεί τα άτομα να προβούν σε διορθωτικές κινήσεις για την επίλυση των προβλημάτων της υπηρεσίας τους. Το ΚΠΑ αποτελεί το εργαλείο εκείνο που θα τους οδηγήσει προς την αριστεία.

Στη παρούσα εργασία εφαρμόστηκε το Κριτήριο 3:Ανθρώπινο Δυναμικό του ΚΠΑ στο Οικονομικό Τμήμα του Γ.Ν Σύρου όπου αποδόθηκε μία μη επαρκή εικόνα και αποτυπώθηκαν τα σημεία που χρήζουν βελτίωση, διαμορφώνοντας τις προϋποθέσεις για τη σύνταξη της έκθεσης αυτοαξιολόγησης και του στρατηγικού πλάνου.

Το ΚΠΑ ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης δημόσιων δομών και υπηρεσιών υγείας, χρησιμοποιεί αξιολογήσεις, αποτιμήσεις και ελέγχους. Στο άκουσμα του ελέγχου οι υπάλληλοι αντιδρούν. Για το λόγο αυτό η ηγεσία οφείλει να εξηγήσει ότι το ΚΠΑ δεν αξιολογεί το προσωπικό της δομής αλλά αξιολογεί τη διοικητική λειτουργία της. Τέλος, η ηγεσία με τα κατάλληλα κίνητρα για κάθε εργαζόμενο, μπορεί να εξαλείψει τις οποιεσδήποτε αρνητικές παρενέργειες από την εφαρμογή του ΚΠΑ.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

### **ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΕΣ**

Ευκαρπίδης, Α. (2013), «Αξιολόγηση της διοικητικής λειτουργίας και της οργανωτικής απόδοσης της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του Γενικού Νοσοκομείου Σύρου, με τη χρήση του Κοινού Πλαισίου Αυτοαξιολόγησης (ΚΠΑ)». ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ. ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ.

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

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ. ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ.3230/2004. «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις». Αρ.Φύλλου 44, τεύχος Α.

ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ. ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ.4369/2016. «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης προαγωγών και επιλογή προϊσταμένων (διαφάνεια-αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις». Αρ.Φύλλου 33, τεύχος Α.

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ. ΑΠΟΦΑΣΗ Αριθμ.Υ4α/οικ121955/2012. «Οργανισμός του Γενικού Νοσοκομείου Σύρου Βαρδάκειο & Πρώιο». Αρ.Φύλλου 3430, τεύχος Β.

Καλογήρου, Α. (χ.η), «Υιοθέτηση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) ως εργαλείου αναβάθμισης των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα στον Ευρωπαϊκό χώρο. Περίπτωση εφαρμογής του Κ.Π.Α. στις Ελληνικές Δημόσιες Οικονομικές υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ.)». Διπλωματική εργασία. ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ.

Καπουσίτζη, Ν.Α. (2020), «Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΚΠΑ) ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΦΙΛΟΘΕΗΣ –ΨΥΧΙΚΟΥ». Διπλωματική Εργασία. ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ.

- Κουκουφιλίππου, Ι., & Μπόμπος, Γ., & Μπόγρη, Δ., & Βασιλακοπούλου, Β., & Κοΐνης, Α. (2016). «Το σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως προοπτική για το ελληνικό νοσοκομείο». *ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ* 2017, 34(3):327-333.
- Κουταλάς, Ε., Εγγλεζοπούλου, Α., Λιλής, Δ., Μπέγκος, Κ., Δημητριάδης, Γ., Απίστολας, Σ., Πετροπούλου, Σ., Αρκουμάνη, Θ., & Μιχαλακούκος, Ι. (2019). «Εφαρμογή κοινού πλαισίου αξιολόγησης, ως εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας, στα τακτικά εξωτερικά ιατρεία νοσοκομείου». *ΒΡΑΧΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗ. ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ*, 36(6):835-839.
- Κουτούζης, Μ. (1999), «Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ». Σε Δίκαιος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι., Χλέτσος, Μ. *Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας*. Πάτρα: ΕΑΠ, σ.339-366.
- Πολύζος, Ν. (1999), «ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΕΡΙΘΑΛΨΗΣ». Σε: Δίκαιος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι., Χλέτσος, Μ. *Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας*. Πάτρα: ΕΑΠ, σ.525-553.
- Ραϊδης, Π. (2011), «ΕΡΓΑΛΕΙΑ & ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΥΓΕΙΑΣ». Διπλωματική Εργασία. ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ.
- Τζήμα, Δ. (2019), «Η ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας – Διερεύνηση της εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στα δημόσια νοσοκομεία». Διπλωματική Εργασία. ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ.
- Τζωρτζόπουλος, Α. (2017). «Εφαρμογή αρχών και εργαλείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον υγειονομικό τομέα – εγγύηση στην ποιοτική αναβάθμιση των νοσοκομείων και του Εθνικού Συστήματος Υγείας». *ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ* 2018, 35(5):649-664.
- Τσακνή, Γ., & Σπυροπούλου, Χ. (2021). «Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΕΛΛΑΔΑΣ ΚΑΙ ΗΝΩΜΕΝΟΥ ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ». *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*, 13(1):1-15.
- ΥΠ.Δ. Α., (2017). «ΟΔΗΓΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ». ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ

ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α, (2015). «Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτό-αξιολόγησης. ΚΠΑ 2013». ΤΟΜΕΑΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ. ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ, σ.7-82

ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α, (2007). «Οδηγίες για τη Σύσταση και Λειτουργία της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης και το ρόλο του Προέδρου». ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ. Αρ. Πρωτ:ΔΙΠΑ/Φ.1/οικ.9537/2007

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ

NOBILE, M., & LUCONI, E., &SFOGLIARINI, R., & BERSANI, M., &BRIVIO, E., &CASTALDI, S. (2019). “Regione Lombardia: a tool for improving quality in hospitals”. *J Prev Med Hyg* 2019. 60:E394-E399.

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

Γ.Ν.Α. Κ.Α.Τ, (2018). *ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ*. Διαθέσιμο σε: <https://www.kat-hosp.gr/Documents/Library/kpa-logist.pdf> [Ημερομηνία πρόσβασης: 29/04/2021]

Γ.Ν Σύρου «Βαρδάκειο & Πρώιο», (2018). *Ιστορία*. Διαθέσιμο σε: <https://vardakeio.gr/history/> [Ημερομηνία πρόσβασης:27/04/2021]

EUPAN, (2013). *How the CAF Model Strengthen Staff Participation*. Διαθέσιμο σε: [https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/02/EUPAN\\_CAF\\_2013\\_How\\_the\\_CAF\\_Model\\_Strengthen\\_Staff\\_Participation.pdf](https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/02/EUPAN_CAF_2013_How_the_CAF_Model_Strengthen_Staff_Participation.pdf) [Ημερομηνία πρόσβασης:04/05/2021]

Τσακνή, Γ. (2020). *Η συμβολή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στη Δημόσια Διοίκηση*. Διαθέσιμο σε: [http://www.legalnews24.gr/2020/06/blog-post\\_73.html](http://www.legalnews24.gr/2020/06/blog-post_73.html) [Ημερομηνία πρόσβασης: 26/04/2021]