



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής  
University of West Attica



Δημόσια Διοίκηση  
Δημόσιο Μάνατζμεντ  
Public Administration - Public Management

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Π.Μ.Σ. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

**MSC PUBLIC ADMINISTRATION – PUBLIC MANAGEMENT**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

που εκπονήθηκε στο Π.Μ.Σ. «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ»

**“ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

**ΚΑΙ**

**Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ”**

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ**

**ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΧΡΕΟΥΣ (ΕΓΔΙΧ)**

**Special Secretariat for Private Debt Management**

**ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΚΑΛΟΓΕΡΟΓΙΑΝΝΗ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ – Α.Μ. 1802**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ. ΦΑΙΔΩΝ ΚΟΜΙΣΟΠΟΥΛΟΣ**

ΑΘΗΝΑ

ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2020

## Ψηφιακές Υπογραφές

Επιβλέπων

**Faidon  
Komiso  
poulos** Digitally signed  
by Faidon  
Komisopoulos  
Date: 2021.02.08  
21:05:00 +02'00'

Μέλος

**Alexa  
ndros  
Sachi  
nidis** Digitally signed  
by Alexandros  
Sachinidis  
Date:  
2021.02.09  
11:05:42  
+02'00'

Μέλος

**Ioannis  
Bouris** Digitally signed  
by Ioannis  
Bouris  
Date: 2021.02.09  
09:21:58 +02'00'

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Ευαγγελία Καλογερόγιαννη του Νικολάου, με αριθμό μητρώου 1802, φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ», του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Η Δηλούσα

  
Ευαγγελία Καλογερόγιαννη

## **Αφιέρωση**

Αφιερώνω την πτυχιακή αυτή στις δύο μου κόρες, οι οποίες αποτελούν την κινητήρια δύναμη για κάθε μου προσπάθεια και στο σύζυγό μου για την αμέριστη συμπαράστασή του. Τέλος αφιερώνω την εργασία αυτή στο άτομο που με οδηγεί σε κάθε μου βήμα έστω και εάν έχει «φύγει» από δίπλα μου εδώ και πολλά χρόνια .... στη μητέρα μου.

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά, τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Φαίδωνα Κομισόπουλο για την πραγματικά πολύτιμη καθοδήγηση και συμπαράσταση που μου παρείχε κατά την εκπόνηση της πτυχιακής μου εργασίας, όλους τους καθηγητές της σχολής μου για την ποιοτική διδασκαλία τους, τους συναδέλφους που πρόθυμα δέχτηκαν να μου παραχωρήσουν συνέντευξη. Τέλος, την οικογένειά μου, η οποία πάντα με στηρίζει σε όλες μου τις προσπάθειες .

## Περιεχόμενα

Αφιέρωση .....	4
Ευχαριστίες.....	5
Περίληψη.....	8
Κεφάλαιο 1 .....	10
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	10
1.1 Εισαγωγή .....	10
1.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε έναν Οργανισμό.....	13
1.2.1 Η έννοια της ποιότητας.....	13
1.2.2 Η έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας και η σημασία της .....	14
1.2.3 Παράγοντες επιτυχημένης στρατηγικής διοίκησης ολικής ποιότητας.....	17
Κεφάλαιο 2 .....	20
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον Δημόσιο Τομέα .....	20
2.1 Χαρακτηριστικά του δημοσίου τομέα .....	20
2.2 Ο Ελληνικός δημόσιος τομέας στην Ελλάδα.....	22
2.3 Διοίκηση ολικής ποιότητας στον δημόσιο.....	24
2.4 Διοίκηση ολικής ποιότητας και δημόσιοι υπάλληλοι .....	27
Κεφάλαιο 3 .....	29
Εργασιακή Ικανοποίηση και Διοίκηση Ποιότητας .....	29
3.1 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης.....	29
3.2 Η εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο .....	34
Κεφάλαιο 4 .....	37
Ο Οργανισμός της Ειδικής Γραμματείας Διαχείρισης Ιδιωτικού Χρέους (ΕΓΔΙΧ) .....	37
4.1 Εισαγωγή.....	37
4.2 Περιγραφή προγραμμάτων.....	38
4.3 Στατιστικά στοιχεία:.....	40
4.4 Ιδρυτικός νόμος ΕΓΔΙΧ.....	42
Κεφάλαιο 5 .....	45
Μεθοδολογία – Παρουσίαση Ερευνητικού εργαλείου .....	45
Κεφάλαιο 6 .....	49
Στοιχεία της Έρευνας.....	49
6.1 Παρουσίαση των ερωτήσεων.....	49
6.2 Προφίλ των συνεντευξιζόμενων (ΠΙΝΑΚΑΣ 1) .....	50

Κεφάλαιο 7 .....	51
Αποτελέσματα .....	51
Κεφάλαιο 8 .....	57
Συζήτηση και Συμπεράσματα.....	57
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	62
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	63
Δικτυακοί τόποι: .....	65
Παράρτημα .....	66

## Περίληψη

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον όπου οι επιχειρήσεις διαφοροποιούν το προϊόν τους προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των καταναλωτών, η έννοια της ποιότητας διαδραματίζει ολοένα και μεγαλύτερο ρόλο. Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν πλέον τη στρατηγική διοίκησης ολικής ποιότητας προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών που παράγουν και να ανακτήσουν μερίδιο αγοράς. Με την έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας, αναφερόμαστε σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης της ποιότητας σε όλους τους τομείς της επιχείρησης όπως τις προμήθειες, την παραγωγή, τις οικονομικές λειτουργίες, τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού κ.α. Το πλεονέκτημα της εξεταζόμενης στρατηγικής είναι η μείωση της σπατάλης πόρων, η αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης, η προώθηση ομαδικού πνεύματος, η ενδυνάμωση της επωνυμίας της επιχείρησης και η βελτίωση της ικανοποίησης του καταναλωτή. Παρόλα αυτά, η διοίκηση ολικής ποιότητας έχει και κάποια μειονεκτήματα, όπως η ύπαρξη μιας επιχειρηματικής κουλτούρας που δεν ευνοεί την προσαρμογή στην στρατηγική αυτή, ο σημαντικός χρόνος που απαιτείται ωστόσο φανούν τα πρώτα θετικά αποτελέσματα, οι υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις, η εφαρμογή τυποποιημένων διαδικασιών που δεν ευνοούν την καινοτομία κ.α. Τα τελευταία χρόνια η διοίκηση ολικής ποιότητας εφαρμόζεται παγκοσμίως και σε δημόσιους οργανισμούς σε μια περίοδο που η σύγκλιση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων οργανισμών με αυτή των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα κρίνεται ως επιβεβλημένη. Στην παρούσα εργασία λαμβάνουμε τις απόψεις του προσωπικού που απασχολείται στη δημόσια υπηρεσία της ΕΓΔΙΧ για ζητήματα ολικής ποιότητας και τη σχέση αυτής με την εργασιακή ικανοποίηση. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιούμε είναι ποιοτικής φύσεως όπου λαμβάνονται συνεντεύξεις από 9 άτομα. Βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας οι συμμετέχοντες σε αυτή αναφέρουν ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας εφαρμόζεται σε περιορισμένο βαθμό ενώ είναι χαρακτηριστικό ότι κάποια άτομα δεν γνώριζαν την εξεταζόμενη έννοια. Επιπλέον η αποδοτικότητα στον οργανισμό είναι χαμηλή ενώ υπάρχουν και κάποιοι παράγοντες οι οποίοι θα μπορούσαν να βελτιώσουν την εργασιακή ικανοποίηση.

**Λέξεις κλειδιά :** διοίκηση ολικής ποιότητας, παραγωγικότητα, εργασιακή ικανοποίηση, αποτελεσματικότητα, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.



## Abstract

Firms operate in a rapidly changing environment so that to respond to consumers increasing demands. Therefore quality becomes more and more important. Firms adopt total quality management techniques in order to improve the quality of goods and services sold. By total quality management we mean that the company adopts improving quality techniques in every department of a company such as purchase, economic, production human resource department. The advantages of total quality management are that productivity and efficiency increase, team spirit is promoted, the company' brand name is strengthened while customers reap higher satisfaction. However TQM has several disadvantages such as the capital requirements are high, the corporate culture might be inappropriate for the adoption for such technique and innovation might be discouraged due to the standardization of the processes. During the last years TQM has been implemented in public organizations globally since it is essential that the quality of the product of public organizations converges to that of private organizations. In the present assignment, we derive the opinion for total quality management and job satisfaction issues, of public employees who work in EGDIX. We use a qualitative approach by interviewing the specific employees. According to the results of the study, total quality management is employed to a limited extent while a few of the participants in the research did not even know the concept of quality management. Additionally, the efficiency in this organization is low while there are several factors which can improve job satisfaction.

**Key words: Job satisfaction, total quality management, productivity, efficiency, human resource management.**

## Κεφάλαιο 1

### Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

#### 1.1 Εισαγωγή

Τη σημερινή εποχή όπου το περιβάλλον των επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από ισχυρό ανταγωνισμό, η εστίαση στην ποιότητα είναι καθοριστικός παράγοντας επιβίωσης αλλά και διεύρυνσης του εκάστοτε ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους, διέπονται από μια νέα φιλοσοφία η οποία αναφέρεται στην διοίκηση ολικής ποιότητας. Η τελευταία λοιπόν, συνιστά μια νοοτροπία ή και εμμονή για την ποιότητα και έχει ως στόχο την κάλυψη των αναγκών με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών πελατών<sup>1</sup>.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας αποσκοπεί στη βελτίωση της ποιότητας εκτέλεσης όλων των διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών και συμβάλλει στη βελτίωση της ικανοποίησης τόσο των πελατών όσο και των εργαζομένων. Επιπλέον ο τύπος αυτός διοίκησης σχετίζεται με την προστασία του περιβάλλοντος, τη μέριμνα για την αποφυγή σπατάλης πόρων, την ποιότητα των ανθρωπίνων σχέσεων όχι μόνο εντός εταιρείας αλλά και των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες και προμηθευτές και γενικότερα σχετίζεται με τη συμβολή της επιχείρησης στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται.

Ο Deming αναφέρει πως υπάρχουν κάποια βασικά σημεία στα οποία εστιάζει η διοίκηση ολικής ποιότητας όπως η καθιέρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο χώρο εργασίας, ο καθορισμός σταθερών στόχων για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης, η ενθάρρυνση της ομαδικής προσέγγισης σε διάφορους τομείς, η ενθάρρυνση της αποτελεσματικής αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, η ενθάρρυνση αυτοβελτίωσης για τον εκάστοτε εργαζόμενο, η συμμετοχή όλων των μελών της επιχείρησης στη νέα φιλοσοφία της

---

<sup>1</sup> Romano, P. (2002). *Impact of supply chain sensitivity to quality certification on quality management practices and performances*, Vol. 3 Routledge Publications

διοίκησης ολικής ποιότητας, η ενσωμάτωση της ποιότητας στο σχεδιασμό του προϊόντος κ.α.<sup>2</sup>

Οι βασικές αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας, είναι η εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη αλλά και όλων των εμπλεκόμενων με την επιχείρηση (stakeholders), η συμμετοχή όλων των εργαζομένων όπου θα δίνεται έμφαση στο ομαδικό πνεύμα εργασίας, η εστίαση στις διαδικασίες και η συνεχής βελτίωση και μάθηση όπου στην περίπτωση αυτή, η ολική ποιότητα θα επιδιώκει μια ακατάπαυστη προσπάθεια βελτίωσης που θα αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, τον εξοπλισμό, τους προμηθευτές και τα υλικά<sup>3</sup>.

Ο ρόλος ενός τμήματος ολικής ποιότητας, οφείλει να είναι ο συντονισμός και η υποστήριξη των επιστημονικών εργαλείων ποιότητας εντός της επιχείρησης. Επιπλέον το τμήμα αυτό, θα πρέπει να επιδίδεται στη συνεχή έρευνα και ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων παραγωγής και διοίκησης με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης <sup>4</sup>.

Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα, πάσχει από χρόνιες παθολογίες ενώ η πολυνομία, η διαφθορά και η γραφειοκρατία αποτελούν χτυπητές αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης. Προβλήματα αναποτελεσματικότητας του δημοσίου τομέα, παρατηρούνται και σε άλλες χώρες ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες. Για την αντιμετώπιση αυτών των αδυναμιών, αποφασίστηκε η εισαγωγή των αρχών της νέας δημόσιας διοίκησης η οποία έχει ως πρότυπο management τη δημιουργία μιας κουλτούρας η οποία θα εστιάζει αλλά και θα έχει γνώμονα την ποιότητα. Η δημόσια λοιπόν διοίκηση, δύναται να εκσυγχρονιστεί μέσω της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) όπου ο αντικειμενικός στόχος θα είναι η ικανοποίηση του πολίτη αλλά και η βελτίωση του ανθρώπινου κεφαλαίου στους δημόσιους οργανισμούς, γεγονός που θα συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών <sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Μουμτζόγλου, Α. (2001). *Η ποιότητα στις υπηρεσίες – Συστήματα διασφάλισης ποιότητας*, Εκδόσεις Μάνατζμεντ, σελ. 13.

<sup>3</sup> Hernandez, H. (2010). *Quality audit as a driver for compliance to ISO 9001: 2008 standards*. The TQM Journal, pp. 454 – 466.

<sup>4</sup> Βλ. Romano P., όπ.π. (υποσημ.1), σελ.9

<sup>5</sup> Sotirakou, T. and Zeppou, M. (2005). «How to align Greek Civil Service with European Union public sector management policies. A demanding role for HR managers in the

Η εργασιακή ικανοποίηση, συνιστά βασικό ζήτημα του τομέα της οργανωτικής ψυχολογίας στο βαθμό που επηρεάζει σημαντικά την ψυχική υγεία των εργαζομένων ενώ παράλληλα καθορίζει την αποδοτικότητά τους δεδομένου και της τεκμηριωμένης θετικής σχέσης μεταξύ των 2 εννοιών. Η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται σε μια θετική συναισθηματική κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο εργαζόμενος στον εργασιακό χώρο και η οποία σχετίζεται με την αποτίμηση της εργασίας ή εργασιακών εμπειριών του εργαζομένου <sup>6</sup>.

Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με διάφορους παράγοντες όπως ο μισθός, ευκαιρίες για ανέλιξη, ευκαιρίες για εκπαίδευση, σύνδεση της απόδοσης με την παραγωγικότητα, σχέσεις με συναδέλφους, σχέσεις με προϊσταμένους, στυλ ηγεσίας κ.α. Πολλοί από τους παράγοντες οι οποίοι συνθέτουν τη στρατηγική διοίκησης ποιότητας που εφαρμόζει μια επιχείρηση, επηρεάζουν και την εργασιακή ικανοποίηση και κατ' επέκταση την απόδοση. Για παράδειγμα αν μια επιχείρηση οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας στα πλαίσια της διοίκησης ποιότητας, θα αναμέναμε σημαντική βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης.

Στόχος μας με την παρούσα έρευνα, είναι να εξετάσουμε τις αρχές διοίκησης ολικής ποιότητας στο δημόσιο οργανισμό της ρύθμισης χρεών και πως η συγκεκριμένη στρατηγική επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση. Στα πλαίσια της μεθοδολογίας μας, θα λάβουμε συνεντεύξεις από τους υπαλλήλους του εξεταζόμενου δημοσίου φορέα. Τα ερευνητικά μας ερωτήματα, αναφέρονται στο πόσο ισχυρή μπορεί να υπάρξει η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης ενός απασχολούμενου και της διοίκησης ολικής ποιότητας, ποιοι είναι οι σπουδαιότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, κατά πόσο εφαρμόζονται οι αρχές διοίκησης ολικής ποιότητας στον οργανισμό και πως επηρεάζεται η λειτουργία του τμήματος ανθρωπίνων πόρων από τις εκάστοτε πρακτικές που συνδέονται με τη διοίκηση ολικής ποιότητας. Η σημασία του θέματος έγκειται στο ότι η βελτίωση της ικανοποίησης του προσωπικού μιας επιχείρησης μέσω της εφαρμογής των αρχών

---

contemporary public administration context». *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 18, pp. 54 – 82.

<sup>6</sup> DeMato, D. & Curcio, C. (2004). «Job satisfaction of elementary school counselors» *Professional School Counseling*, Vol. 7, pp. 236 – 245.

διοίκησης ποιότητας, δύναται να προσδώσει στον οργανισμό σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα.

## 1.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε έναν Οργανισμό

### 1.2.1 Η έννοια της ποιότητας

Η ποιότητα είναι ένα ζήτημα που απασχολεί όλους τους οργανισμούς, ανεξαρτήτως κλάδου, ενώ θεωρείται ως μια από τις αποτελεσματικότερες και βασικότερες προϋποθέσεις απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Λόγω της ετερογενούς φύσης της ποιότητας, η προσέγγιση ενός συγκεκριμένου ορισμού δεν είναι εύκολη και εξαρτάται κυρίως από την οπτική γωνία που η έννοια αυτή εξετάζεται.

Οι διαστάσεις της ποιότητας, είναι τα κριτήρια με βάση τα οποία ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται την ποιότητα. Από αυτές τις διαστάσεις, κάποιες έχουν άμεση σχέση με την παραγωγή, ενώ οι υπόλοιπες αφορούν τον ίδιο τον καταναλωτή. Οι διαστάσεις αυτές, αναφέρονται στην επίδοση η οποία σχετίζεται με τα πρωτογενή χαρακτηριστικά της λειτουργίας του προϊόντος ή και της υπηρεσίας, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα τα οποία αναφέρονται στα δευτερογενή χαρακτηριστικά, τα οποία σε συνδυασμό με την επίδοση λειτουργούν συμπληρωματικά ως προς τη βασική λειτουργία του προϊόντος, η αξιοπιστία η οποία αναφέρεται στο κατά πόσο ένα προϊόν ή μια υπηρεσία τηρεί τις προδιαγραφές οι οποίες είχαν οριστεί στο στάδιο του σχεδιασμού, η ανθεκτικότητα η οποία αναφέρεται στο χρονικό διάστημα λειτουργίας του προϊόντος, η συντήρηση η οποία αναφέρεται στις ενέργειες που γίνονται για να μην υπάρχουν αποκλίσεις από την κανονική λειτουργία του προϊόντος και η φαινόμενη ποιότητα η οποία αναφέρεται στο πως αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής την ποιότητα<sup>7</sup>.

Η ποιότητα μπορεί να οριστεί ως το χάσμα μεταξύ των προσδοκιών που έχει ο καταναλωτής από ένα προϊόν ή υπηρεσία και της χρησιμότητας που αυτός απολαμβάνει. Στο βαθμό που οι προσδοκίες και η χρησιμότητα είναι διαφορετικές από άτομο σε άτομο, είναι λογικό να έχουν υποκειμενικό χαρακτήρα. Σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό, η ποιότητα αναφέρεται στο βαθμό βάσει του οποίου ένα προϊόν ή

---

<sup>7</sup> Garvin, D. (1987). «Competing on the eight dimensions of quality». *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 6, pp. 101 – 109.

υπηρεσία, ανταποκρίνεται με αξιοπιστία στις προδιαγραφές οι οποίες τέθηκαν κατά τη φάση του σχεδιασμού.

### 1.2.2 Η έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας και η σημασία της

Η διοίκηση ολικής ποιότητας έγινε ως στρατηγική ιδιαίτερα διαδεδομένη, κατά την δεκαετία του 1990 όταν και προέκυψε η αναγκαιότητα για εστίαση στην ποιότητα. Στο σημείο αυτό, θα παραθέσουμε διάφορους ορισμούς για τη διοίκηση ολικής ποιότητας. Η ΔΟΠ συνιστά ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης της ποιότητας σε όλους τους τομείς της επιχείρησης. Επίσης η ΔΟΠ καθορίζει τους στόχους με την επίτευξη της επιθυμητής ποιότητας και κάτι τέτοιο πραγματοποιείται μέσω των ελέγχων ποιότητας αλλά και των μηχανισμών διασφάλισης ποιότητας<sup>8</sup>.

Όσον αφορά την εξέλιξη της διοίκησης ολικής ποιότητας, αυτή πέρασε από 4 στάδια. Το πρώτο στάδιο εντοπίζεται στη βιομηχανική επανάσταση τον 19<sup>ο</sup> αιώνα, όπου η μαζική παραγωγή των προϊόντων καθιστούσε ιδιαίτερα δύσκολη την εποπτεία των παραγόμενων προϊόντων. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία τμημάτων επιθεώρησης της ποιότητας του προϊόντος ενώ τα τμήματα αυτά ήταν ανεξάρτητα από το τμήμα παραγωγής. Κατά το δεύτερο στάδιο, πραγματοποιούνται οι πρώτοι έλεγχοι ποιότητας έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι τα προϊόντα τηρούν τις προδιαγραφές σε σχέση με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους. Κατά την δεκαετία του 1950, εισάγονται στις επιχειρήσεις συστήματα και διαδικασίες οι οποίες αποσκοπούν στην παραγωγή ενός ποιοτικού προϊόντος. Στο τελευταίο στάδιο, εφαρμόζεται η στρατηγική διοίκησης ολικής ποιότητας με τη σημερινή της μορφή, η οποία εστιάζει στον πελάτη, στο στρατηγικό προγραμματισμό, τη διαρκή βελτίωση και την ομαδική εργασία<sup>9</sup>.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας, μπορεί να οριστεί και ως μια ενσωματωμένη κουλτούρα η οποία συμβάλλει στην αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη της επιχείρησης μέσα από τη συνεχή βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης όπου η συμβολή των εργαζομένων είναι τεράστια. Πρόκειται ουσιαστικά, για μια δέσμευση

---

<sup>8</sup> Μπουραντάς, Δ.(2002). *Management*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

<sup>9</sup> Doherty, T. and Horne, T. (2002). *Managing public services - implementing changes. A thoughtful approach to the practice of management*, Routledge Publications.

της επιχείρησης η οποία αναλαμβάνεται από την επιχείρηση και η οποία συνίσταται στο να γίνουν όλα με το σωστό τρόπο <sup>10</sup>.

Αν θεωρήσουμε την ΔΟΠ ως ένα σύστημα, αυτή συνίσταται σε ένα μείγμα στρατηγικών οι οποίες αφορούν την ποιότητα, σε συστήματα, διαδικασίες, μεθόδους, τεχνικές και εργαλεία οι οποίες συνδέονται με το σχεδιασμό και τη διασφάλιση της ποιότητας και τέλος σε μια κουλτούρα η οποία δίνει έμφαση σε αξίες οι οποίες συνδέονται με τη διασφάλιση της ποιότητας <sup>11</sup>.

Η ΔΟΠ, διαφέρει από τις παραδοσιακές τεχνικές management. Στο παραδοσιακό management, δεν υφίσταται συνεργασία για την επίτευξη των σκοπών κάτι όμως που δεν ισχύει με την διοίκηση ολικής ποιότητας όπου ή θα κερδίσουν όλοι ή κανένας. Στο παραδοσιακό management επίσης, η γνώση υφίσταται μόνο στο επίπεδο παραγωγής, ενώ στη ΔΟΠ η γνώση έχει πιο πολυδιάστατο χαρακτήρα. Μια άλλη ουσιώδης διαφορά μεταξύ των εννοιών που εξετάζουμε, είναι ότι στο παραδοσιακό management, η επιβράβευση λαμβάνει χώρα σε ατομικό επίπεδο και υφίσταται ισχυρός ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων ενώ στη ΔΟΠ, επιβραβεύεται η ομάδα που σημαίνει ότι τα άτομα αξιολογούνται μέσω της συνεισφοράς τους στην εύρυθμη λειτουργία της ομάδας. Στην περίπτωση του management, ο έλεγχος πραγματοποιείται βάσει συγκεκριμένων κανόνων και διαδικασιών, ενώ στη ΔΟΠ ο έλεγχος είναι συνάρτηση του συστήματος αξιών της επιχείρησης και των απαιτήσεων των πελατών. Στο παραδοσιακό επίσης management κυριαρχεί ο ανταγωνισμός μεταξύ των ατόμων ενώ στη ΔΟΠ προάγεται το συλλογικό πνεύμα. Τέλος μια άλλη σημαντική διαφορά, είναι ότι στο παραδοσιακό management οι εργαζόμενοι θεωρούνται αναλώσιμοι και έχουν παθητικό ρόλο διεκπεραιώνοντας απλώς τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί. Αντίθετα στη διοίκηση ολικής ποιότητας, οι εργαζόμενοι είναι ενεργοί συνεισφέροντας με την δημιουργικότητα και εξυπνάδα τους <sup>12</sup>.

Η σημασία της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι αδιαμφισβήτητη. Με την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής, διευρύνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης

---

<sup>10</sup> Βλ. Μπουραντάς Δ., όπ.π. (υποσημ. 8), σελ.13

<sup>11</sup> όπ.π.

<sup>12</sup> Anderson R., Errikson, Torstensson H., (2006). *Similarities and differences between TQM, six sigma and lean*, Emerald, Vil. 18, pp.1.

στο βαθμό που αυξάνεται η ικανοποίηση των καταναλωτών και κατ' επέκταση η ζήτηση για τα προϊόντα/υπηρεσίες. Επιπλέον καθίσταται πιο ασφαλές στους εργαζόμενους τι απαιτείται από αυτούς ενώ προάγεται και το συλλογικό πνεύμα. Με τα παραπάνω, αξιοποιείται καλύτερα το έμπυχο δυναμικό της επιχείρησης ενώ αυξάνεται και η εργασιακή ικανοποίηση.

Συνοπτικά τα πλεονεκτήματα της διοίκησης ολικής ποιότητας, αναφέρονται στην ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης, στην επιτυχή προσαρμογή του οργανισμού στο μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον, σε υψηλότερη παραγωγικότητα, στην ενδυνάμωση της επωνυμίας, στη μείωση της σπατάλης πόρων, στη μείωση του κόστους, στην αυξημένη εργασιακή ασφάλεια, στην αύξηση του πλούτου των μετόχων, στην πιο αποτελεσματική προσέγγιση στον πελάτη, στη βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων, στην αύξηση της κερδοφορίας του οργανισμού κ.α.

Η στρατηγική όμως που εξετάζουμε παρουσιάζει και κάποια μειονεκτήματα. Πρώτον, απαιτεί μια συγκεκριμένη κουλτούρα αλλά και μια μακροχρόνια δέσμευση της διοίκησης κάτι όμως που δεν είναι πάντα εφικτό. Το να αλλάξει η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι πολλές φορές δύσκολο. Δεύτερον, ένα ικανοποιητικό σύστημα διοίκησης ολικής ποιότητας μπορεί να χρειαστεί αρκετά χρόνια ωστόσο λειτουργήσει πλήρως. Ένας κακός σχεδιασμός του συστήματος αυτού, αναμένεται να οδηγήσει στην αποτυχία. Τρίτον, η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας, ενέχει υψηλό κόστος στο βαθμό που πρέπει να εκπαιδευτούν άτομα, να βελτιωθούν οι υποδομές της επιχείρησης και να πληρωθούν προμήθειες. Επιπλέον το σύστημα αυτό, απαιτεί συνεχείς επενδύσεις προκειμένου να βελτιώνεται η ποιότητα. Η διοίκηση ολικής ποιότητας δεν ταιριάζει σε μικρές επιχειρήσεις των οποίων τα σχετικά οφέλη θα υπολείπονται του κόστους. Τέταρτον, απαιτείται αρκετός χρόνος ωστόσο η στρατηγική αυτή θα παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν σε ένα περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από ισχυρό ανταγωνισμό, δεν έχουν την πολυτέλεια του χρόνου που απαιτείται για να επέλθει η βελτίωση της ποιότητας. Πέμπτον, η εφαρμογή της στρατηγικής βασίζεται σε τυποποιημένες διαδικασίες, γεγονός που είναι σε βάρος της δημιουργικότητας και καινοτομίας.



Τέλος, οι επιχειρήσεις δύναται να επωμιστούν σημαντικά κόστη ωσότου πετύχουν το στόχο της βελτίωσης της ποιότητας<sup>13</sup>.

### 1.2.3 Παράγοντες επιτυχημένης στρατηγικής διοίκησης ολικής ποιότητας.

Προκειμένου μια στρατηγική διοίκησης ολικής ποιότητας να χαρακτηριστεί ως πετυχημένη, θα πρέπει να ισχύουν κάποιες προϋποθέσεις. Καταρχήν είναι απαραίτητη η αναγνώριση των αναγκών των καταναλωτών έτσι ώστε να επιτευχθεί η σχετική ικανοποίηση των πρώτων. Όλες οι δραστηριότητες του οργανισμού οι οποίες συνδέονται με το marketing, τη χρηματοδότηση και τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων επικεντρώνονται στην ικανοποίηση του καταναλωτή<sup>14</sup>.

Ιδιαίτερα σημαντική, είναι και η συμμετοχή των εργαζομένων στο κατάλληλο μέρος και την κατάλληλη στιγμή. Αν όλοι οι εργαζόμενοι διεκπεραιώνουν τα καθήκοντα τους με συνέπεια και αποτελεσματικότητα, τότε η ποιότητα των προϊόντων/ υπηρεσιών θα είναι υψηλή. Προκειμένου οι εργαζόμενοι να είναι αποδοτικοί, θα πρέπει να αντλούν εργασιακή ικανοποίηση μέσω των κατάλληλων κινήτρων. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι οι εργαζόμενοι να έχουν τη δικαιοδοσία, πληροφορίες και γνώσεις, να εργάζονται ανεξάρτητα, δίχως να υπόκεινται σε συνεχή έλεγχο από τη διοίκηση<sup>15</sup>.

Απαραίτητη είναι και η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού ηγέτη. Ο τελευταίος πέρα από την άσκηση των διοικητικών του καθηκόντων, εμπλέκεται πιο στενά με τους εργαζόμενους σε σχέση με τον manager και προσπαθεί να εμψύσει στους τελευταίους το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης.

Η παραγωγική διαδικασία επίσης, θα πρέπει να είναι ομαλή αλλά και προσανατολισμένη στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων. Παράλληλα σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και οι μηχανισμοί ελέγχου οι οποίοι διασφαλίζουν ότι όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης διενεργούνται σύμφωνα με τις προδιαγραφές ποιότητας.

Μια άλλη βασική προϋπόθεση εφαρμογής πετυχημένης στρατηγικής διοίκησης ολικής ποιότητας, είναι η λήψη αποφάσεων βάσει πραγματικών γεγονότων. Αυτό

---

<sup>13</sup> Pheng, L. and Teo, J. (2004). Implementation of total quality management in construction firms.

<sup>14</sup> Parul, K. and Rubal, K. (2016). «Total quality management is an important factor in today's business world». *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 18, pp. 84 – 88.

<sup>15</sup> όπ.π.

πρακτικά σημαίνει ότι οι διοικούντες θα πρέπει να επικεντρώνονται στα δεδομένα της απόδοσης των προϊόντων και υπηρεσιών και στις πληροφορίες οι οποίες σχετίζονται με τις γνωματεύσεις των ελεγκτών, τις διορθωτικές κινήσεις και τα παράπονα των πελατών. Τα οφέλη που απορρέουν από τη συγκεκριμένη αρχή είναι ότι οι αποδόσεις που λαμβάνονται, χαρακτηρίζονται από αξιοπιστία στο βαθμό που βασίζονται σε ακριβή δεδομένα και πληροφορίες. Επιπλέον παρέχεται πρόσβαση σε δεδομένα τα οποία χειρίζονται οι σχετικοί χρήστες <sup>16</sup>.

Η υιοθέτηση μιας επιτυχημένης στρατηγικής διοίκησης ολικής ποιότητας, δεν είναι εφικτή δίχως την ανάπτυξη αμοιβαίων επωφελών σχέσεων με τους προμηθευτές. Οι τελευταίοι καταλαμβάνουν σημαντική θέση στην αλυσίδα αξίας και διασφαλίζουν την ομαλή ροή της παραγωγικής διαδικασίας. Για την εφαρμογή της μεθόδου just in time όπου διενεργούνται παραγγελίες όταν εκδηλώνεται ζήτηση για το προϊόν, απαραίτητη είναι η ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής και υγιούς σχέσης μεταξύ προμηθευτή και παραγωγού. Όταν οι επιχειρήσεις επιδίδονται στην επιλογή των προμηθευτών, οφείλουν να έχουν ως αντικειμενικό στόχο την ανάπτυξη σχέσεων οι οποίες συμβάλλουν στην εξισορρόπηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων κερδών, στον εντοπισμό εκείνων των προμηθευτών οι οποίοι θα συνδράμουν στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και στην από κοινού με τους προμηθευτές ανάληψη δράσεων οι οποίες θα συμβάλλουν στη βελτίωση πάντα της ποιότητας <sup>17</sup>.

Μια σημαντική αρχή η οποία συνδέεται με την επιτυχημένη στρατηγική διοίκησης ολικής ποιότητας, είναι η βελτίωση των ικανοτήτων της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα. Το 1950 αναπτύχθηκε ο κύκλος βελτίωσης των διαδικασιών της επιχείρησης. Ο κύκλος αυτός συνίσταται σε 4 φάσεις. Στην πρώτη φάση, καθορίζονται οι διαδικασίες και οι στόχοι που απαιτούνται για την επίτευξη αποτελεσμάτων τα οποία θα συνάδουν με τις απαιτήσεις των καταναλωτών και τις πολιτικές της επιχείρησης. Στη δεύτερη φάση, εφαρμόζεται το σχέδιο το οποίο αποσκοπεί στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης. Το τρίτο στάδιο, συνίσταται στην επίβλεψη, έλεγχο και μέτρηση των αποτελεσμάτων τα οποία συνδέονται με τους στόχους και απαιτήσεις των προϊόντων. Στο τέταρτο στάδιο πραγματοποιούνται διορθωτικές κινήσεις, έτσι

---

<sup>16</sup> Daniel, T.J., Womack, J. and Roos, D. (2007). *The machine that changed the world*. Publisher Harper Collins.

<sup>17</sup> όπ.π.

ώστε να μην επαναληφθούν παρελθόντα λάθη και αποκλίσεις από τους στόχους που είχαν τεθεί εξ αρχής <sup>18</sup>.

Για την πετυχημένη εφαρμογή στρατηγικής διοίκησης ολικής ποιότητας, απαιτείται επίσης η συμμετοχή των εργαζομένων στο στόχο ο οποίος αφορά τη βελτίωση της ποιότητας. Ο αγώνας για την πραγμάτωση του στόχου θα πρέπει να είναι ομαδικός ενώ η ανάδειξη των ατομικών ικανοτήτων και η ανάπτυξη ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων θα έρχεται σε δεύτερη μοίρα. Η συμμετοχή του εργαζόμενου στη διαδικασία βελτίωσης στα πλαίσια μιας ομάδας, θα είναι εφικτή μέσω της παροχής σχετικής εκπαίδευσης η οποία θα επικεντρώνεται στη λήψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους υπό την προϋπόθεση βέβαια ότι η κουλτούρα της επιχείρησης θα προωθεί/ευνοεί κάτι τέτοιο. Με την ενεργή ανάμειξη των εργαζομένων, οι τελευταίοι θα έχουν τη δυνατότητα αξιολόγησης της απόδοσης της έναντι των προσωπικών τους στόχων, θα έχουν υψηλότερη επίγνωση του ρόλου τους στην επιχείρηση και θα δημιουργηθεί ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο οι υπάλληλοι θα μοιράζονται τις απόψεις και γνώσεις τους.

Η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας σε έναν οργανισμό, δύναται να προσκρούσει σε εμπόδια όπως η έλλειψη δέσμευσης από πλευράς διοίκησης, η μέτρια κατάρτιση του προσωπικού, η αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή, η έλλειψη ομαδικού πνεύματος, ο ανεπαρκής στρατηγικός σχεδιασμός, η κακή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και η έλλειψη ανθρωπίνων πόρων <sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Juran, J.M. (1991). *Quality control handbook*. Mc Graw – Hill Publications.

<sup>19</sup> Deming, W.E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.

## Κεφάλαιο 2

### Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον Δημόσιο Τομέα

#### 2.1 Χαρακτηριστικά του δημοσίου τομέα

Ο δημόσιος τομέας σε αρκετές χώρες, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο οικονομικό γίγνεσθαι. Αρκετοί υποστηρίζουν ότι ο μηχανισμός της ελεύθερης αγοράς, συμβάλλει στην αποτελεσματική κατανομή πόρων και συνεπώς η συμμετοχή του δημοσίου τομέα στην οικονομική δραστηριότητα, θα πρέπει να είναι περιορισμένη. Άλλοι ισχυρίζονται ότι οι αποτυχίες της αγοράς επιτάσσουν την παρέμβαση του κράτους έτσι ώστε να αυξηθεί η οικονομική ευημερία. Σε αυτή την περίπτωση ο δημόσιος τομέας έχει διευρυμένο ρόλο <sup>20</sup>.

Ένα από τα κυριότερα στοιχεία του Δημοσίου είναι η ευθύνη που έχει το κράτος απέναντι στους πολίτες δηλ. είναι υπόλογο προς αυτούς. Οι κυβερνήσεις εκλέγονται μέσω δημοκρατικών διαδικασιών και έχουν συγκεκριμένα δικαιώματα και ευθύνες. Η κυβέρνηση οφείλει να δικαιολογεί τις ενέργειες που έχει κάνει αφού έχει εκλεγεί από τους πολίτες. Οι κυβερνητικές οργανώσεις έχουν τη δικαιοδοσία να προβούν στις ενέργειες που αυτές θεωρούν σκόπιμες και οι οποίες αποσκοπούν στην αύξηση της κοινωνικής ευημερίας (Conceptual Framework Taskforce).

Ο δημόσιος τομέας έχει πολλαπλούς στόχους όπως την παροχή υπηρεσιών, την αποτελεσματική κατανομή πόρων και την ανάπτυξη πολιτικών οι οποίες προάγουν την ευημερία. Ένας δημόσιος οργανισμός δεν έχει ως αντικειμενικό στόχο τη δημιουργία χρηματοοικονομικών αποδόσεων αλλά την παροχή υπηρεσιών μέσω της πολιτικής διαδικασίας με τρόπο αποτελεσματικό. Η μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας, επιτυγχάνεται όταν το οριακό κόστος από τη διενέργεια μιας πολιτικής ισούται με το οριακό όφελος. Οι πολιτικές μιας κυβέρνησης σχετίζονται με τη δημοσιονομική και νομισματική πολιτική, με την επιβολή των νόμων, με την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες, με πολιτικές οι οποίες συμβάλλουν στην ανακατανομή του εισοδήματος με πολιτικές υγείας κ.α. (Conceptual Framework Taskforce)

Ένα άλλο χαρακτηριστικό του δημοσίου τομέα, είναι η έλλειψη ιδιοκτησίας. Οι συγκεκριμένες οντότητες δεν έχουν ως στόχο την αύξηση του πλούτου των μετόχων

---

<sup>20</sup> Jordan, N. (2003). *Management of local public services*. Albeck Publishing.

αλλά την αύξηση του δημοσίου συμφέροντος. Να σημειώσουμε ότι στην περίπτωση των δημοσίων οργανισμών το κράτος αναλαμβάνει τη χρηματοδότηση, ενώ η μεγιστοποίηση της αξίας του οργανισμού έρχεται σε δεύτερη μοίρα.

Ο δημόσιος προϋπολογισμός είναι πολύ σημαντικός αφού αντανακλά τους χρηματοοικονομικούς περιορισμούς που έχει η κυβέρνηση, όταν διαχειρίζεται τους δημόσιους πόρους. Ο προϋπολογισμός συνεπώς συνιστά ένα σημαντικό εργαλείο χρηματοοικονομικής διαχείρισης και συνιστά ένα συστατικό της διαδικασίας η οποία επιτρέπει στην κυβέρνηση να επιβλέπει τους δημόσιους πόρους και να τους χρησιμοποιεί για ζητήματα ανάπτυξης.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό των δημοσίων οργανισμών, είναι και η φύση των πόρων. Οι τελευταίοι σχετίζονται με την ιστορική και πολιτιστική κληρονομιά μιας χώρας όπως π.χ. μουσεία, με υποδομές όπως λιμάνια και αεροδρόμια ενώ πολλοί από τους δημόσιους πόρους είναι άυλοι όπως π.χ. ο εναέριος χώρος.

Όσον αφορά τις διαφορές δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, στόχος ενός ιδιωτικού οργανισμού είναι η μεγιστοποίηση της κερδοφορίας του ενώ στόχος ενός δημοσίου οργανισμού είναι η μεγιστοποίηση του δημοσίου συμφέροντος. Οι επιχειρήσεις επίσης του ιδιωτικού τομέα, μετατρέπουν τις εισροές σε εκροές στα πλαίσια της παραγωγικής διαδικασίας και στόχος είναι η παραγωγή ενός προϊόντος με τις ελάχιστες δυνατές εισροές. Ο στόχος των δημοσίων οργανισμών, είναι η ισότητα και δικαιοσύνη κατά τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών προς του πολίτες. Μια άλλη διαφορά εντοπίζεται στην ποιότητα, όπου σε έναν δημόσιο οργανισμό στόχος είναι η ενίσχυση των βασικών λειτουργιών και όχι η διάθεση νέων υπηρεσιών. Ένας δημόσιος οργανισμός δεν αποσκοπεί τόσο στην ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών όσο στη συμμόρφωση με το νομικό πλαίσιο/απαιτήσεις. Οι δημόσιοι οργανισμοί διαφέρουν από τους ιδιωτικούς οργανισμούς και ως προς τη φύση των κινήτρων που παρέχονται στους εργαζόμενους. Τα σημαντικότερα κίνητρα που παρέχονται στον ιδιωτικό τομέα είναι η δυνατότητα εξέλιξης, οι απολαβές, η σύνδεση των απολαβών με την παραγωγικότητα, η εκπαίδευση των εργαζομένων κ.α. Αντίθετα τα σημαντικότερα κίνητρα στο δημόσιο τομέα είναι η εργασιακή ασφάλεια, το ήπιο εργασιακό κλίμα και τα φυσιολογικά ωράρια <sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Bright, L. (2008). «Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? » *The American Review of Public Administration*, Vol. 38, pp. 149 - 166

## 2.2 Ο Ελληνικός δημόσιος τομέας στην Ελλάδα

Παρόλο που στον Ελληνικό δημόσιο τομέα έχουν γίνει μεταρρυθμίσεις τα τελευταία 30 χρόνια, η Ελλάδα είναι ένα μη αποκεντρωμένο κράτος, με μη αποτελεσματική δημόσια διοίκηση όπου κυριαρχούν οι πελατειακές σχέσεις και ενίοτε η διαφθορά. Βασική αιτία που η Ελλάδα υστέρησε σε όρους οικονομικής ανάπτυξης έναντι άλλων Ευρωπαϊκών χωρών, ήταν η αυξημένη εμπλοκή τού μη παραγωγικού δημόσιου τομέα σε βάρος τού σαφώς πιο παραγωγικού ιδιωτικού τομέα <sup>22</sup>.

Ο Ελληνικός δημόσιος τομέας γνώρισε σημαντική ανάπτυξη από το 1950 έως το 1974. Σε αυτή την περίοδο το Ελληνικό ΑΕΠ αναπτυσσόταν με ισχυρούς ρυθμούς. Η ανάπτυξη του δημοσίου τομέα οφειλόταν στην αυξημένη παρέμβαση του κράτους στην οικονομία, στην ανάπτυξη πελατειακών σχέσεων μεταξύ ιδιωτικών εταιρειών και δημοσίων φορέων και στην αναγκαιότητα αύξησης της δημόσιας κατανάλωσης προκειμένου να αυξηθεί το ΑΕΠ, παρόλο που επικρατούσε η άποψη ότι η οικονομική ανάπτυξη θα πρέπει να βασίζεται σε πιο στέρεες βάσεις μέσω της ανάπτυξης του ιδιωτικού τομέα. Από την άλλη βέβαια η συμμετοχή του κράτους στην οικονομία είναι απαραίτητη λόγω των ιδιαιτεροτήτων των δημόσιων αγαθών τα περισσότερα από τα οποία δεν είναι εφικτό να παρέχονται από τον ιδιωτικό τομέα <sup>23</sup>.

Οι πρώτες μεταρρυθμίσεις άρχισαν να λαμβάνουν χώρα τη δεκαετία του 1980 και οι οποίες αποσκοπούσαν στον εκσυγχρονισμό του δημοσίου τομέα. Το σύστημα προαγωγών βελτιώθηκε ενώ οι μισθολογικές διαφορές μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων μειώθηκαν. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου δημιουργήθηκαν ισχυρά συνδικάτα ενώ το ποσοστό των μισθών των δημοσίων υπαλλήλων σε σχέση με τις συνολικές δημόσιες δαπάνες αυξήθηκε. Παρόλες τις μεταρρυθμίσεις ο Ελληνικός δημόσιος τομέας παρουσίαζε σημαντικές αδυναμίες.

Οι επόμενες μεταρρυθμίσεις, έλαβαν χώρα την περίοδο 1991 – 2010 ενώ κατά τη δεκαετία του 1990 η Ελλάδα ετοιμαζόταν για την είσοδο της στην Ευρωπαϊκή Νομισματική Ένωση. Τη συγκεκριμένη δεκαετία η κεφαλαιαγορά σταδιακά απελευθερωνόταν ενώ αρκετοί δημόσιοι οργανισμοί άρχισαν να υιοθετούν πρακτικές του ιδιωτικού τομέα. Οι διοικητικές επίσης διαδικασίες βελτιώθηκαν με αποτέλεσμα

---

<sup>22</sup> Manojlovic, R. (2010). *Public sector reforms in Greece: Uncertain outcome of 2010 reforms*. University of Zagreb.

<sup>23</sup> όπ.π.

να βελτιωθεί η ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών όπου μεταξύ άλλων, μειώθηκαν οι καθυστερήσεις στην παροχή των τελευταίων προς τους πολίτες <sup>24</sup>.

Στην αρχή του 21<sup>ου</sup> αιώνα, αυξανόταν συνεχώς η κοινωνική ευημερία, όμως ήταν σαφές ότι η φρενήρης οικονομική ανάπτυξη οφειλόταν σε κάποιες ευνοϊκές συγκυρίες και δεν ήταν βιώσιμη. Η κρίση του 2008 και κυρίως βέβαια η κρίση χρέους το 2010 ανέδειξε τις αδυναμίες της Ελληνικής οικονομίας με αποτέλεσμα η τελευταία να βυθιστεί σε μια πρωτοφανή αλλά και παρατεταμένη οικονομική κρίση <sup>25</sup>.

Το 2010, όταν και ξέσπασε η οικονομική κρίση, ήταν σαφές ότι θα έπρεπε να πραγματοποιηθούν μια σειρά από διαρθρωτικές αλλαγές στο Ελληνικό δημόσιο, όπως άλλωστε απαιτούσαν και τα μνημόνια τα οποία υπογράφηκαν λίγα χρόνια αργότερα. Οι αλλαγές αυτές, στόχευαν στη μείωση του δημοσιονομικού ελλείμματος αλλά και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων οργανισμών. Το πρόγραμμα Καλλικράτης μετέβαλλε τη διοικητική διάρθρωση της χώρας. Ο αντικειμενικός στόχος του προγράμματος αυτού ήταν να μειώσει τα υψηλά κόστη του συγκεντρωτικού Ελληνικού κράτους ενώ παράλληλα να ευθυγραμμίσει την Ελληνική διοικητική διάρθρωση στα Ευρωπαϊκά πρότυπα. Η συγχώνευση αρκετών δημοσίων οργανισμών θα μειώσει τον αριθμό των δημοσίων υπαλλήλων ενώ το προαναφερθέν πρόγραμμα θα προκαλούσε μείωση του διοικητικού κόστους της τάξης του 1,5 δις ευρώ <sup>26</sup>.

Οι μεταρρυθμίσεις που έλαβαν χώρα, μείωσαν το μέγεθος κάποιων δημοσίων οργανισμών και κυρίως των υπουργείων, γεγονός που υποδηλώνει ότι επιτεύχθηκαν κάποια θετικά αποτελέσματα. Παρόλα αυτά ήταν σαφές ότι υπήρχαν τεράστια περιθώρια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και management <sup>27</sup>.

Η Ελληνική δημόσια διοίκηση παρά τις μεταρρυθμίσεις, εξακολουθεί να παρουσιάζει πολλούς περιορισμούς ως προς την λειτουργία της. Κυρίαρχο στοιχείο είναι το

---

<sup>24</sup> Philippidou, S., Soderquist, K., and Practacos, G. (2004). «Towards new public management in Greek Public Organizations». *Public Organization Review*, Vol.4, pp. 317 – 337.

<sup>25</sup> Βλ. Manojlovic R., όπ.π. (υποσημ. 22), σελ.21.

<sup>26</sup> όπ.π.

<sup>27</sup> Zervopoulos, P. (2014). *Measuring the performance of service organizations and the effects of downsizing on performance: Evidence from the Greek Citizen Service Centres*.



γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης αλλά και η αυστηρή ιεραρχία με αποτέλεσμα να παρατηρείται έλλειψη ευελιξίας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Επίσης οι δημόσιοι οργανισμοί αποφεύγουν να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες τουλάχιστον σε εκτεταμένη βάση ενώ οι δημόσιες υπηρεσίες δεν καλύπτουν επαρκώς τις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες της κοινωνίας. Συμπερασματικά, έχουν γίνει μεταρρυθμίσεις προς τη σωστή κατεύθυνση όμως αυτές συντελούνται με πολύ αργούς ρυθμούς<sup>28</sup>.

### 2.3 Διοίκηση ολικής ποιότητας στον δημόσιο

Η διοίκηση ολικής ποιότητας εφαρμοζόταν ανέκαθεν στις ιδιωτικές επιχειρήσεις αλλά τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να εφαρμόζεται και σε δημόσιους οργανισμούς. Οι τελευταίοι οφείλουν όχι μόνο να διεκπεραιώνουν τις θεσμικά προσδιορισμένες διαδικασίες, αλλά ταυτόχρονα να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες. Είναι συνεπώς επιτακτική η ανάγκη βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των δημοσίων οργανισμών<sup>29</sup>.

Η υιοθέτηση λοιπόν στρατηγικών διοίκησης ολικής ποιότητας από δημόσιους οργανισμούς, οφείλεται στην τάση των τελευταίων να αντιγράφουν επιτυχημένα επιχειρηματικά μοντέλα ιδιωτικών επιχειρήσεων, στην αναγκαιότητα αποτελεσματικής λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών έτσι ώστε να συρρικνωθούν τα δημοσιονομικά ελλείμματα μέσω της μείωσης των δημοσίων δαπανών και στις απαιτήσεις των πολιτών για ποιοτικότερες δημόσιες υπηρεσίες.

Προκειμένου να εφαρμοστεί η διοίκηση ολικής ποιότητας σε ένα δημόσιο οργανισμό θα πρέπει να συντρέχουν κάποιες βασικές προϋποθέσεις. Πιο συγκεκριμένα ο οργανισμός θα πρέπει να έχει την ανάγκη για την υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής, θα πρέπει να υφίσταται υποστήριξη από τους εργαζόμενους και τους ηγέτες, η διοίκηση οφείλει να κατανοεί τις επερχόμενες σχετικές αλλαγές, θα πρέπει να υπάρχουν οι απαιτούμενοι χρηματοοικονομικοί και τεχνολογικοί πόροι, η αλλαγή θα

---

<sup>28</sup> Ramatta, M. (2018). *Employees development through learning in contemporary Greek Public Administration*. Charokopeio University.

<sup>29</sup> Duren, P. (2012). *Total quality management in academic libraries – best practices. Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*, Vol. 1, pp. 43 – 50.



πρέπει να υλοποιηθεί άμεσα και οι όποιες αλλαγές θα πρέπει να επικεντρώνονται στον παράγοντα της ποιότητας<sup>30</sup>.

Ο Rago (1994)<sup>31</sup> αναφέρει ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας δύναται να ωφελήσει τους δημόσιους οργανισμούς, αρκεί η στρατηγική αυτή να τροποποιηθεί προκειμένου να ταιριάζει με το εσωτερικό περιβάλλον ενός δημοσίου οργανισμού. Σε περίπτωση που εφαρμοστεί η παραδοσιακή πρακτική ΔΟΠ τότε θα ανακύψουν μια σειρά από προβλήματα, καθιστώντας την μη αποτελεσματική. Ο ερευνητής υποστηρίζει ότι η εφαρμογή τροποποιημένων στοιχείων της ΔΟΠ όπου θα δίνεται έμφαση στη συμμετοχή των εργαζόμενων, την παρακολούθηση της απόδοσης και στην ανατροφοδότηση των πελατών δύναται να παράγει θετικά αποτελέσματα.

Οι Schariger, D. and Corunka, C. (2000)<sup>32</sup> αναφέρουν ότι η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας στο δημόσιο διενεργείται προκειμένου η διοίκηση να γίνει πιο αποτελεσματική και πιο προσαρμοσμένη στις ανάγκες των πολιτών. Η εφαρμογή της ΔΟΠ αντανάκλα τη νέα δημόσια διοίκηση η οποία στοχεύει στην αναβάθμιση των δημοσίων οργανισμών. Το μεγάλο πλεονέκτημα της εφαρμογής της ΔΟΠ, έγκειται στο ότι θα βελτιωθεί η ικανοποίηση των πολιτών οι οποίοι είναι αποδέκτες των δημοσίων υπηρεσιών.

Ο Zeitz (1996)<sup>33</sup> τονίζει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι αυτοί που με την εργασία τους προσθέτουν αξία και συνεπώς είναι οι λιγότερο ευνοημένοι από την εφαρμογή της πρακτικής διοίκησης ολικής ποιότητας. Οι επικριτές αυτής της στρατηγικής υποστηρίζουν ότι δαπανάται άσκοπος χρόνος για περιττές συναντήσεις αλλά και εκπαιδευτικά προγράμματα.

Στο δημόσιο τομέα υφίστανται 4 διαστάσεις όσον αφορά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Πρόκειται για την ποιότητα του σχεδιασμού, της

---

<sup>30</sup> Τσέκος, Θ. (1998). Τοπική αυτοδιοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών. Τετράδια Αυτοδιοίκησης, Επιστημονική Επιθεώρηση περί τα Κοινά των Πόλεων, ΚΕΔΚΕ, Αθήνα.

<sup>31</sup>Rago, W. (1994). «Adapting total quality management to government: Another point of view». *Public Administration Review*, Vol. 54, pp. 61 – 64.

<sup>32</sup> Schariger, D. and Corunka, C. (2000). «New Public Management: Evaluating the success of total quality management and change management interventions in public services from the employees and customers perspectives». *Total Quality Management*, Vol. 11, pp. 941 – 953.

<sup>33</sup> Zeitz, G. (1996). «Employee attitudes toward total quality management in an EPA regional office». *Administration and Society*, Vol. 28, pp. 120 – 143.

διαδικασίας, του αποτελέσματος και την ποιότητα της σχέσης. Υφίστανται 10 στοιχεία τα οποία επηρεάζουν την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών. Το πρώτο είναι η πρόσβαση στην υπηρεσία και στην περίπτωση αυτή αναφερόμαστε στις τοποθεσίες, τα χρονοδιαγράμματα, τη φυσική πρόσβαση και τη χρονική πρόσβαση. Το δεύτερο είναι το επίπεδο επικοινωνίας όπου η διοίκηση οφείλει να χρησιμοποιεί την κατάλληλη γλώσσα η οποία θα γίνεται κατανοητή από τους πολίτες. Το τρίτο είναι η απλοποίηση των διαδικασιών του δημοσίου οργανισμού. Το τέταρτο είναι η ικανότητα παροχής ευέλικτης και άμεσης απάντησης. Το πέμπτο είναι η δεκτικότητα των υπηρεσιών, όπου οι πολίτες οφείλουν να είναι πιο δεκτικοί στις υπηρεσίες όταν εμπλέκονται στον καθορισμό τους. Το έκτο είναι οι ικανότητες του προσωπικού. Το έβδομο είναι η ευγένεια του προσωπικού. Το όγδοο είναι η αξιοπιστία κατά τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών. Το ένατο είναι η υπευθυνότητα και συνέπεια όσον αφορά πάντα την παροχή υπηρεσιών και το δέκατο αφορά την ασφάλεια και ποιότητα των υλικών στοιχείων<sup>34</sup>.

Κατά την εφαρμογή των αρχών διοίκησης ολικής ποιότητας σε δημόσιους οργανισμούς γίνεται χρήση κάποιων εργαλείων ποιότητας. Ένα από αυτά είναι η ανάλυση Pareto. Στην περίπτωση αυτή, εντοπίζεται ο παράγοντας που πρέπει να βελτιωθεί πρώτος και ουσιαστικά πρόκειται για μια ιεράρχηση των προβλημάτων όπου πρέπει να αντιμετωπιστεί το σημαντικότερο πρόβλημα και στη συνέχεια τα λιγότερο σημαντικά<sup>35</sup>.

Το διάγραμμα αιτίας και αποτελέσματος αποσκοπεί στον εντοπισμό των αιτιών που δημιουργούν ένα πρόβλημα και συνεπώς αρχικά ταξινομούνται οι κύριες αιτίες και στη συνέχεια οι δευτερεύουσες. Στο εργαλείο του κοινού πλαισίου αξιολόγησης, τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση και τους πολίτες εξαρτώνται από την ηγεσία στον δημόσιο οργανισμό, το ανθρώπινο κεφάλαιο, τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες. Πρόκειται για ένα εργαλείο αυτό αξιολόγησης το οποίο περιλαμβάνει κριτήρια όπως την ηγεσία, ανθρώπινο δυναμικό, στρατηγική και

---

<sup>34</sup> Rodriguez, P., Burguete, J, Vaughan, R. and Edwards, J. (2009). «Quality dimensions in the public sector: municipal services and citizen's perception». *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, Vol. 6, pp. 75 – 90.

<sup>35</sup> Παπαναγιώτου, Δ. (2012). *Διαχείριση ποιότητας στον δημόσιο τομέα – μέτρηση ικανοποίησης πολιτών μέσω Servqual στον οργανισμό εργατικής εστίας*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

προγραμματισμό, αποτελέσματα προσαρμοσμένα στον πολίτη, αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελέσματα που σχετίζονται με την κοινωνία και τα βασικά αποτελέσματα απόδοσης<sup>36</sup>.

Κατά το πρόγραμμα της διοίκησης μέσω στόχων καθορίζονται οι στόχοι, οι οποίοι θα συμβάλλουν στη βελτίωση τόσο της απόδοσης του οργανισμού όσο και της εργασιακής ικανοποίησης. Η διαδικασία αυτή αποτελείται από 3 φάσεις όπως τον καθορισμό των στόχων αλλά και των ενεργειών για την επίτευξη των πρώτων, όπου η προσέγγιση αυτή ξεκινάει με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού και καταλήγει με τους στόχους των εργαζομένων. Στη δεύτερη φάση υλοποιούνται οι δράσεις και στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να προβούν σε αξιολόγηση της προόδου που έχει επιτευχθεί. Στην τρίτη φάση μετρώνται οι αποκλίσεις των στόχων που έχουν επιτευχθεί σε σχέση με τους στόχους που είχαν τεθεί<sup>37</sup>.

## 2.4 Διοίκηση ολικής ποιότητας και δημόσιοι υπάλληλοι

Το ανθρώπινο δυναμικό συνιστά το σπουδαιότερο περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού. Κάτι τέτοιο βέβαια ισχύει και με τους δημόσιους οργανισμούς οι οποίοι άλλωστε είναι και εντάσεως εργασίας. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα είναι πρωταρχικής σημασίας στο βαθμό μάλιστα που η δημόσια απασχόληση συνιστά το σημαντικότερο εργοδότη<sup>38</sup>.

Οι δημόσιες διοικήσεις στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης αντιμετωπίζουν προβλήματα όσον αφορά τη βέλτιστη διοίκηση του εργατικού δυναμικού τους. Παραδοσιακά η διοίκηση προσωπικού ήταν μια αυτοτελής δραστηριότητα, τις τελευταίες δεκαετίες όμως, οι δημόσιες διοικήσεις υιοθετούν μια πιο στρατηγική προσέγγιση αναγνωρίζοντας τη σχέση που υπάρχει μεταξύ πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού και απόδοσης. Η αναζήτηση πόρων στην κρίση του 2008 αλλά και το

---

<sup>36</sup> Κανάκη, Φ., Διονυσοπούλου, Π. και Τσιμπουκίδου, Ε. (2012). *Συστήματα ολικής ποιότητας στην δημόσια διοίκηση*. Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων.

<sup>37</sup> ό.π.

<sup>38</sup> Καρβούνης, Α. (2017). Η ποιότητα της δημόσιας διοίκησης. Μια εργαλειοθήκη για τους επαγγελματίες της δημόσιας διοίκησης.

γερασμένο εργατικό δυναμικό κατέστησαν αναγκαίο το σχεδιασμό του εργατικού δυναμικού<sup>39</sup>.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στις Ευρωπαϊκές χώρες έχει στραφεί στην προσέγγιση βάσει ικανοτήτων όπου χαρακτηριστικά όπως ο προσανατολισμός για τα αποτελέσματα, η αυτενέργεια, η επικοινωνία, η ικανότητα συνεργασίας, η αυτοπεποίθηση και η διαπραγμάτευση θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικά. Με τη διαχείριση των ικανοτήτων, καθίσταται δυνατή η ενίσχυση της οργανωτικής απόδοσης όπου εναρμονίζονται οι ικανότητες των ανθρώπων με την αποστολή και το όραμα του οργανισμού. Η διοίκηση ικανοτήτων είναι πολύ δημοφιλής σε εκείνα τα κράτη μέλη τα οποία συμμετέχουν στη διαδικασία μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα. Η στρατηγική αυτή, είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική σε περιόδους όπου τα ποσοστά συνταξιοδότησης είναι υψηλά, το εργατικό δυναμικό είναι γερασμένο, οι πόροι είναι περιορισμένοι ενώ καθίσταται αναγκαία η ανακατανομή του εργατικού προσωπικού προκειμένου με τους ίδιους πόρους να αυξηθεί η αποδοτικότητα των οργανισμών. Επίσης βασική προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή αυτής της στρατηγικής είναι η οργανωτική ικανότητα, η ενσωμάτωση αξιών στον δημόσιο τομέα όπως η ακεραιότητα και η αφοσίωση και ο σχεδιασμός για τις μελλοντικές ανάγκες<sup>40</sup>.

Βάση του μοντέλου Kotter, η επίτευξη της αλλαγής σε ένα δημόσιο οργανισμό δεν εξαρτάται από παράγοντες που έχουν σχέση και με τη διοίκηση ολικής ποιότητας, όπως η αναδιοργάνωση των διοικητικών δομών, η αναθεώρηση διεργασιών ή η επένδυση σε τεχνολογικούς και ανθρώπινους πόρους. Θα πρέπει να αλλάξει και η νοοτροπία των δημοσίων υπαλλήλων οι οποίοι πολλές φορές αντιστέκονται στις αλλαγές.

---

<sup>39</sup> όπ.π.

<sup>40</sup> Βλ. Καρβούνης Α., όπ.π. (υποσημ.38), σελ.26

## Κεφάλαιο 3

### Εργασιακή Ικανοποίηση και Διοίκηση Ποιότητας

#### 3.1 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση τις τελευταίες δεκαετίες απασχολεί ολοένα και περισσότερο τους εργαζομένους στο βαθμό που η εργασία καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την ποιότητα ζωής τους τόσο μέσω των απολαβών που λαμβάνουν, το βαθμό κάλυψης των αναγκών τους αλλά και τον ψυχολογικό αντίκτυπο που μπορεί να έχει η εργασία σε αυτούς. Οι απαιτήσεις των εργαζομένων για καλύτερη ποιότητα ζωής είναι υψηλότερες, όμως το εργασιακό περιβάλλον σε πολλές επιχειρήσεις πολλές φορές είναι από μέτριο ως κακό<sup>41</sup>.

Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τα συναισθήματα που βιώνουν οι εργαζόμενοι στο περιβάλλον της εργασίας όπου θα πρέπει να τονίσουμε ότι περνούν ένα σημαντικό μέρος της ζωής τους. Εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως οι απολαβές, η φύση της εργασίας, οι μη χρηματικές παροχές, το σύστημα αξιολόγησης, το στυλ ηγεσίας, η δυνατότητα εξέλιξης κ.α. Ο σημαντικότερος παράγοντας που καθορίζει την απόδοση είναι η εργασιακή ικανοποίηση αλλά και η εργασιακή δέσμευση.

Οι θεωρίες κινήτρων διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης. Θα λέγαμε ότι τα κίνητρα θεωρούνται η ανεξάρτητη μεταβλητή και η εργασιακή ικανοποίηση η εξαρτημένη. Όσο ισχυρότερα είναι τα κίνητρα που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι τόσο υψηλότερη θα είναι και η εργασιακή ικανοποίηση η οποία με την σειρά της θα επηρεάσει την παραγωγικότητα. Οι θεωρίες κινήτρων ισχυρίζονται ότι η προσωπικότητα ενός ατόμου είναι σύνθετη και συνεπώς οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση ποικίλλουν και σχετίζονται με το σύστημα αξιών που διέπει το άτομο. Αυτό σημαίνει ότι οι παράγοντες στους οποίους αναφερόμαστε έχουν υποκειμενικό χαρακτήρα. Για παράδειγμα η εργασιακή ασφάλεια μπορεί να προκαλεί υψηλότερη ικανοποίηση σε

---

<sup>41</sup> Manolopoulos, D. (2006). «An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece». *Employee Relations*, Vol. 30, pp. 63 – 85.

ένα άτομο σε σχέση με κάποιο άλλο διότι το άτομο αυτό είναι εκ φύσεως συντηρητικό. <sup>42</sup>.

Η θετική σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και της παραγωγικότητας δεν θα πρέπει να θεωρείται δεδομένη. Υπάρχουν και έρευνες που υποστηρίζουν ότι η σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με την παραγωγικότητα δεν είναι ισχυρή. Αυτό αποδίδεται στο γεγονός του ότι η παραγωγικότητα εξαρτάται σε κάποιο βαθμό από την αποδοτικότητα αλλά και από το ρυθμό εργασίας των άλλων εργαζομένων γεγονός που δεν επιτρέπει στο άτομο να θέσει τα δικά του πρότυπα. Για παράδειγμα ο εργαζόμενος μπορεί να νοιώθει εργασιακή ικανοποίηση αλλά να μην είναι αποδοτικός διότι στην εταιρεία επικρατεί μια κουλτούρα η οποία είναι αντίθετη με τους έντονους ρυθμούς εργασίας. Άλλες φορές η παραγωγικότητα καθορίζεται από τον καταμερισμό εργασίας. Πιο συγκεκριμένα η παραγωγικότητα στην αλυσίδα παραγωγής εξαρτάται περισσότερο από την παραγωγικότητα/ ταχύτητα των μηχανών παρά από την όποια εργασιακή ικανοποίηση αντλεί ο υπάλληλος <sup>43</sup>.

Η έννοια που εξετάζουμε αποτελεί ένα συνδυασμό ψυχολογικών, φυσικών και περιβαλλοντικών παραγόντων οι οποίοι προσδίδουν στον υπάλληλο θετικά συναισθήματα για τον εργασιακό χώρο ή αλλιώς ένα αίσθημα ικανοποίησης. Συνεπώς, ενώ η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από διάφορους εξωγενείς παράγοντες όπως π.χ. το φυσικό εργασιακό περιβάλλον, το στυλ ηγεσίας κ.α. στην ουσία είναι κάτι που εξαρτάται από την ψυχοσύνθεση του εργαζόμενου. Μπορεί επίσης να οριστεί και ως μία συμπεριφορά, βάση της οποίας ο εργαζόμενος διαμορφώνει μία θετική ή αρνητική κρίση για την εργασία που διεκπεραιώνει ή και για τις εργασιακές συνθήκες <sup>44</sup>.

Οι Locke και Latham (1990)<sup>45</sup>, ισχυρίζονται ότι η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και παραγωγικότητας μπορεί να μην είναι θετική, είθισται συνήθως δηλ. η παραγωγικότητα να επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και όχι το

---

<sup>42</sup> όπ.π.

<sup>43</sup> Καντάς, Α., (1998). Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία (Μέρος 1ο): Κίνητρα Επαγγελματική ικανοποίηση-Ηγεσία. Γ' Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

<sup>44</sup> όπ.π.

<sup>45</sup> Loche, E. and Latham, G. (1990). «Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel». *Psychological Science*, Vol. 1, pp. 240 – 246.

αντίστροφο. Όταν το άτομο παρουσιάζει υψηλή παραγωγικότητα, τότε θα αισθάνεται ότι είναι χρήσιμο για την επιχείρηση και συνεπώς θα αντλεί υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση.

Για να βρούμε τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση θα πρέπει να μελετήσουμε τις θεωρίες κινήτρων. Βάση της θεωρίας του Maslow, ο άνθρωπος έχει διάφορες κατηγορίες αναγκών οι οποίες θα πρέπει να ικανοποιηθούν προκειμένου να κινητοποιηθεί. Οι ανάγκες αυτές τοποθετούνται σε μια πυραμίδα στη βάση της οποίας βρίσκονται οι βασικές ανάγκες όπως π.χ. σίτισης, σε ένα επόμενο επίπεδο εντοπίζονται οι ανάγκες της ασφάλειας ενώ στα κορυφαία στρώματα της πυραμίδας εντοπίζονται οι ανάγκες της αναγνώρισης και αυτοεκπλήρωσης. Σύμφωνα λοιπόν με αυτή την θεωρία ο εργαζόμενος για να θεωρηθεί ότι έχει ισχυρά κίνητρα, δεν αρκεί μόνο να λαμβάνει υψηλές απολαβές αλλά θα πρέπει να έχει εργασιακή ασφάλεια, να αναγνωρίζεται η προσφορά του και να θεωρεί ότι εξελίσσεται στην εργασία του τόσο σε επίπεδο δεξιοτήτων όσο και σε επίπεδο προσωπικότητας.

Βάση της θεωρίας του Herzberg η απουσία παραγόντων δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα στους εργαζόμενους, ωστόσο η παρουσία τους δεν συνιστά κίνητρο για υψηλότερη παραγωγικότητα. Οι παράγοντες αυτοί αναφέρονται στους παράγοντες συντήρησης ή υγιεινής. Κάποιοι από αυτούς είναι η αμοιβή, ο τρόπος εποπτείας, οι συνθήκες εργασίας κτλ. Υπάρχουν παράγοντες που δύναται να δημιουργήσουν θετικά συναισθήματα στους εργαζόμενους, οι οποίοι ονομάζονται παράγοντες παρακίνησης ή κίνητρα πρόκειται για παράγοντες όπως το αντικείμενο της εργασίας, η αναγνώριση του έργου, η υπευθυνότητα κτλ. Προκειμένου η διοίκηση να θεωρηθεί πετυχημένη θα πρέπει να υπάρχουν και οι 2 παράγοντες <sup>46</sup>.

Βάση της θεωρίας του Vroom οι εργαζόμενοι προκειμένου να είναι αποδοτικοί θα πρέπει να είναι πεπεισμένοι ότι η υψηλότερη προσπάθεια θα συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Επίσης, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι πεπεισμένοι ότι η υψηλότερη προσπάθεια που θα καταβάλλουν θα αμειφθεί κατάλληλα από τη διοίκηση. Τέλος σημαντικό είναι οι εργαζόμενοι να αποδίδουν μεγάλη σημασία στο ύψος των αμοιβών. Αν η διοίκηση δεσμευθεί ότι θα ανταμείψει κατάλληλα τον εργαζόμενο αλλά ο τελευταίος θεωρεί ότι οι εξωγενείς παράγοντες

---

<sup>46</sup>Βλ. Καντάς Α., όπ.π. (υποσημ.43), σελ. 29.



δύναται να επηρεάσουν το τελικό εργασιακό αποτέλεσμα, τότε τα κίνητρα για παραγωγικότητα, θα είναι ασθενή<sup>47</sup>.

Η θεωρία του McClelland υποστηρίζει ότι ο κάθε εργαζόμενος επιδιώκει την ικανοποίηση τριών αναγκών όπως την ανάγκη για επίτευξη, δηλαδή η επιθυμία του ατόμου να επιτύχει η οποία συνδέεται με την πρόωμη παιδική ηλικία. Όταν το άτομο έχει καταφέρει να ικανοποιήσει αυτήν την ανάγκη είναι σε θέση να διατηρεί τον αυτοέλεγχό του και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες σε όλα τα επίπεδα. Η συγκεκριμένη επίσης θεωρία επικεντρώνεται στα κίνητρα της εξουσίας και των κοινωνικών σχέσεων<sup>48</sup>.

Βάση της θεωρίας του Locke η οποία αναπτύχθηκε το 1968 ένας παράγοντας που επηρεάζει τα κίνητρα αλλά και την ικανοποίηση είναι οι προθέσεις του κάθε ατόμου. Πιο συγκεκριμένα η θέσπιση ενός δύσκολου στόχου δύναται να βελτιώσει την απόδοση ενός εργαζόμενου, σε σύγκριση με το να τεθεί ένας εύκολος στόχος. Επιπλέον η ανατροφοδότηση, γνωστή και ως feedback, συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου στο βαθμό που υποδηλώνει το βαθμό παραγωγικότητας του τελευταίου μέχρι τη δεδομένη στιγμή<sup>49</sup>.

Σύμφωνα με τους Hackman και Oldham (1976)<sup>50</sup> υφίστανται χαρακτηριστικά τα οποία συμβάλλουν στη βελτίωση των κινήτρων και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Πρόκειται για την ταυτότητα της εργασίας, την ποικιλία δεξιοτήτων, το feedback και την αυτονομία. Τα γνωρίσματα που μόλις αναφέραμε, δύναται να επηρεάσουν την ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων και συνεπώς δύναται να συμβάλλουν στην ικανοποίηση των τελευταίων<sup>51</sup>.

---

<sup>47</sup> ό.π.

<sup>48</sup> Saifuddin K.S., Allah, N., Farzand I.K. και Muhammad, I.K., (2012). «Synthesizing the theories of job-satisfaction across the cultural/attitudinal dimensions». *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 1382-1396.

<sup>49</sup> Linda, B., and Freeman, R. (2001), «The incentive for working hard: explaining hours worked differences in the US and Germany». *Labor Economics*, Vol. 8, pp. 181 – 202.

<sup>50</sup> Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). «Motivation through the design of work: Test of a theory». *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279.

<sup>51</sup> Βλ. Καντάς Α., ό.π. (υποσημ.44), σελ. 30.



Οι Tietjen και Myers (1998)<sup>52</sup> θεώρησαν ότι, η εργασιακή ικανοποίηση, σύμφωνα και με τη θεωρία υποκίνησης που ανέπτυξε ο Herzberg, και η οποία όπως είδαμε προηγουμένως αναφέρεται στους παράγοντες υγιεινής τους οποίους οι εργαζόμενοι θεωρούν δεδομένους και οι οποίοι αν απουσιάζουν προκαλούν έλλειψη ικανοποίησης, και τους παράγοντες οι οποίοι δεν θεωρούνται δεδομένοι και αν αυτοί υπάρχουν τότε ο εργαζόμενος αντλεί ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο. Οι ερευνητές αναφέρουν ότι οι παράγοντες που ενεργοποιούν θετικά συναισθήματα είναι το καλό εργασιακό περιβάλλον, η δυνατότητα εξέλιξης, ο σεβασμός και όχι τόσο παράγοντες όπως ο μισθός.

Ο Clark (1997)<sup>53</sup> διερεύνησε εάν οι άντρες αντλούν υψηλότερη ικανοποίηση με δείγμα που έλαβε από Άγγλους εργαζόμενους. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι, οι γυναίκες αντλούν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση διότι οι εργασιακές τους απαιτήσεις είναι χαμηλότερες και συνεπώς έχουν χαμηλότερες προσδοκίες από την επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

Ο Seniwoliba (2013)<sup>54</sup> διερεύνησε την επαγγελματική ικανοποίηση των δασκάλων και βάσει των ευρημάτων της έρευνας αναφέρει ότι η τελευταία προκαλείται από παράγοντες όπως οι χρηματικές απολαβές, οι συνθήκες εργασίας, οι παροχές της επιχείρησης όπως για παράδειγμα η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη αλλά και η ισότητα ή μη στις απολαβές μεταξύ των εργαζομένων.

Βασικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης είναι και η φύση του αντικειμένου εργασίας. Κάποια αντικείμενα εργασίας χαρακτηρίζονται από επαναληπτικότητα, είναι μονότονα και δεν δίνουν την ευκαιρία στον εργαζόμενο να επιδείξει δημιουργικότητα αλλά και να εξελίξει τον τρόπο σκέψης του. Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος θα ασκεί τα καθήκοντά του με τρόπο μηχανικό και η εργασιακή του ικανοποίηση θα κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα<sup>55</sup>.

---

<sup>52</sup> Tietjen, M., A., Myers, R., M., (1998), “Motivation and job satisfaction”, *Management Decision*, Vol. 36 Iss: 4, pp.226 – 231

<sup>53</sup> Clark, A. (1997) «*Job Satisfaction and gender. Why are women so happy in work?* » *Labor Economics* Vol. 4.

<sup>54</sup> Seniwoliba A. J and Nchorbuno A. D (2013) «Examining the role of motivation on employee performance in the public sector in Ghana», *Merit Research Journals*

<sup>55</sup> Bogler, R. and Nir, A. (2012) «The importance of teachers perceived support to job satisfaction», *Journal of Educational Administration* Vol. 50.

Παράγοντας που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση είναι και το μορφωτικό επίπεδο. Όσο υψηλότερα ακαδημαϊκά προσόντα έχει ο εργαζόμενος τόσο υψηλότερες θα είναι και οι απαιτήσεις του. Εάν για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος με υψηλή μόρφωση (βλ. κάτοχος πτυχίου) τοποθετηθεί σε μια θέση εργασίας η οποία συνάδει με τα τυπικά προσόντα ενός απόφοιτου Λυκείου, τότε ο εργαζόμενος με τα υψηλά προσόντα θα βιώνει χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση<sup>56</sup>.

### 3.2 Η εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο

Το εργασιακό περιβάλλον σε ένα δημόσιο οργανισμό, έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά σε σχέση με το αντίστοιχο σε μια ιδιωτική επιχείρηση. Σε ένα δημόσιο οργανισμό ο πρωταρχικός στόχος είναι η μεγιστοποίηση του δημοσίου συμφέροντος. Αντίθετα σε έναν ιδιωτικό οργανισμό ο στόχος είναι η μεγιστοποίηση της κερδοφορίας και του πλούτου των μετόχων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα κίνητρα που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι να διαφέρουν με τα αντίστοιχα των ιδιωτικών υπαλλήλων.

Οι υπηρεσίες στο δημόσιο τομέα σε παγκόσμιο επίπεδο και όχι μόνο στην Ελλάδα είναι χαμηλότερης ποιότητας σε σχέση με τις αντίστοιχες του ιδιωτικού τομέα. Ένας λόγος για κάτι τέτοιο είναι και τα χαμηλά κίνητρα των εργαζομένων τα οποία συμβάλλουν σε χαμηλή ή μέτρια εργασιακή ικανοποίηση. Συνεπώς η γνώση των παραγόντων που αυξάνουν την ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων αποκτά μεγάλη σημασία. Βέβαια, θα πρέπει να τονίσουμε ότι τα κίνητρα των δημοσίων υπαλλήλων για υψηλότερη παραγωγικότητα διαφέρουν από τα αντίστοιχα των ιδιωτικών υπαλλήλων, λόγω και του διαφορετικού προφίλ των 2 κατηγοριών εργαζομένων. Ένας δημόσιος υπάλληλος είναι συνήθως πιο συντηρητικός, δεν έχει ιδιαίτερες επαγγελματικές φιλοδοξίες και ενδιαφέρεται περισσότερο για την εργασιακή ασφάλεια. Στον ιδιωτικό τομέα, οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται περισσότερο για την εξέλιξη και τις απολαβές τους ενώ συνήθως έχουν και περισσότερες δεξιότητες<sup>57</sup>.

---

<sup>56</sup>Spector P. (1997) *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and consequences*. Sage: Thousand Oaks, CA. pp: 23-70

<sup>57</sup> όπ.π.

Οι Raudeliuniene, J., Kavaliauskiene I.M., (2013)<sup>58</sup> υποστηρίζουν ότι υπάρχουν πέντε κατηγορίες στους οποίους ταξινομούνται οι παράγοντες οι οποίοι αυξάνουν την ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα.

- Η πρώτη κατηγορία είναι τα υλικά αγαθά τα οποία περιλαμβάνουν τους μισθούς, τις παροχές και γενικότερα όλες τις πληρωμές που λαμβάνει ο δημόσιος υπάλληλος βάσει νομοθεσίας.
- Το αίσθημα αναγνώρισης ως δεύτερη κατηγορία, δημιουργείται μέσω της επιβράβευσης από τους προϊσταμένους, των κρατικών βραβείων, τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας, τη διεκπεραίωση καθηκόντων υψηλής ευθύνης κτλ.
- Ως τρίτη κατηγορία λογίζεται το αίσθημα αυτοέκφρασης, όπου στην περίπτωση αυτή, ο δημόσιος υπάλληλος αντλεί σημαντική εργασιακή ικανοποίηση όταν συνειδητοποιεί πως μέσω της εργασίας τού δίνεται η ευκαιρία να εξελιχθεί και να βελτιωθεί .
- Στους κοινωνικούς παράγοντες περιλαμβάνονται το κλίμα συνεργασίας, η ύπαρξη ελεύθερου χρόνου καθώς και το στυλ ηγεσίας που έχει υιοθετηθεί στο δημόσιο οργανισμό.
- Ως τελευταία κατηγορία αναφέρουμε τις καλές συνθήκες εργασίας, την ασφάλεια που παρέχεται λόγω μονιμότητας, την κοινωνική ασφάλιση κ.α.

Υπάρχουν πάντως και κάποιοι παράγοντες οι οποίοι μειώνουν την εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων<sup>59</sup>.

- Τα συστήματα προαγωγών και μισθολογικής πολιτικής παρουσιάζουν αισθητές αδυναμίες στο βαθμό που οι μισθολογικές απολαβές είναι θετική συνάρτηση των ετών προϋπηρεσίας και όχι της παραγωγικότητας του δημοσίου υπαλλήλου.
- Παράγοντας μείωσης της εργασιακής ικανοποίησης είναι και η ανυπαρξία ανταμοιβών και θετικής ενίσχυσης. Στους δημόσιους οργανισμούς δεν

---

<sup>58</sup> Raudeliuniene, J., Kavaliauskiene I.M., (2013). Analysis of factors motivating human resources in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 719-726

<sup>59</sup> Ντόε, Τ., (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Μεταφρασμένο στα ελληνικά από την Πλατάκη Α. 13η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική (Αρχική έκδοση το 2011).

υφίστανται σχεδόν ποτέ ηθικές ανταμοιβές κάτι που δεν ισχύει στον ιδιωτικό τομέα.

- Ένας τρίτος παράγοντας είναι η απουσία συγκεκριμένων στόχων και η σύγκρουση ρόλων. Οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα συνήθως δεν έχουν μια καθαρή εικόνα για τους στόχους που πρέπει να επιτύχουν, κάτι που έχει ως αποτέλεσμα οι εκάστοτε απαιτήσεις να είναι αντίθετες μεταξύ τους. Ακόμα, αρκετές φορές η συνεννόηση μεταξύ τμημάτων και διευθύνσεων είναι προβληματική.
- Ένα άλλο πρόβλημα έγκειται στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων η οποία δεν μπορεί να τιμολογηθεί όπως στον ιδιωτικό τομέα, όπου για παράδειγμα ένας πωλητής ο οποίος επιτυγχάνει υψηλές πωλήσεις, είναι αποδοτικός. Η αδυναμία τιμολόγησης οφείλεται στη φύση των δημοσίων αγαθών και υπηρεσιών.
- Σημαντικός παράγοντας μείωσης της εργασιακής ικανοποίησης είναι η εφαρμογή του γραφειοκρατικού μοντέλου το οποίο δεν ευνοεί την ανάπτυξη πρωτοβουλιών, της δημιουργικότητας και της αυτονομίας ενώ η φύση της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων χαρακτηρίζεται από μονοτονία και επαναληπτικότητα. Ο τελευταίος επίσης, περιορίζεται από κανόνες και νόμους που πρέπει να ακολουθήσει στο ακέραιο, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται και η αποδοτικότητά του.

Ο Χαλάς (2002)<sup>60</sup> τονίζει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι αντλούν χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Η χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση αποδίδεται στις αναχρονιστικές δομές λειτουργίας του δημοσίου οι οποίες χαρακτηρίζονται από την γραφειοκρατία, την τυπολατρία/εμμονή στην τήρηση των κανόνων και την έλλειψη νομοθετικής ευελιξίας. Οι αμοιβές θα μπορούσαν να δώσουν ισχυρό κίνητρο στους δημοσίους υπαλλήλους αν υπήρχε η σχετική σύνδεση με την αποδοτικότητα. Κάτι τέτοιο όμως δεν ισχύει στους δημοσίους οργανισμούς.

---

<sup>60</sup> Χαλάς, Γ. (2002). *Ολική ποιότητα κατάρτισης*. Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας.

## Κεφάλαιο 4

### **Ο Οργανισμός της Ειδικής Γραμματείας Διαχείρισης Ιδιωτικού Χρέους (ΕΓΔΙΧ)**

#### **4.1 Εισαγωγή**

Η εκτίναξη του ιδιωτικού χρέους ήταν ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που δημιούργησε η οικονομική κρίση. Ένα πρόβλημα που ακόμη δεν έχει αντιμετωπιστεί επαρκώς και συνεχίζει να αποτελεί βαρίδι για τις επιχειρήσεις, για τα νοικοκυριά, για την οικονομία και για την ελληνική κοινωνία.

Υπήρχε λοιπόν η ανάγκη για τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου πλαισίου για τη ρύθμιση οφειλών φυσικών προσώπων και επιχειρήσεων, αλλά και ενός σύγχρονου πτωχευτικού κώδικα.

Ένα πλαίσιο που θα προστάτευε όσους έχουν πρακτικά ανάγκη, θα επιβράβευε τους συνεπείς και θα απέτρεπε με ισχυρές δικλίδες τα φαινόμενα κατάχρησης.

Υπό το πρίσμα λοιπόν όλων των παραπάνω ιδρύθηκε το 2016 η Ειδική Γραμματεία Διαχείρισης Ιδιωτικού Χρέους (ΕΓΔΙΧ), έτος πολύ σημαντικό, διότι για πρώτη φορά μετά την έναρξη της κρίσης άρχισε η μείωση των μη εξυπηρετούμενων δανείων των τραπεζών.

Αρχικά η ΕΓΔΙΧ είχε ως βασική αποστολή της το συντονισμό των εμπλεκόμενων μερών, την υλοποίηση του νομοθετικού πλαισίου καθώς και την ενημέρωση και υποστήριξη των οφειλετών, αρχικά με ηλεκτρονικό τρόπο ([www.keyd.gov.gr](http://www.keyd.gov.gr)) ή εν συνεχεία και μέσω των 50 πλέον γραφείων που λειτουργούν πανελλαδικά και με υποστήριξη των συνεργατών των οφειλετών (λογιστές, οικονομολόγους, δικηγόρους, μηχανικούς, συμβούλους κλπ.) μέσω ειδικού email helpdesk. Τέλος, μέσω εκπαιδευτικών σεμιναρίων και ενημερωτικών ημερίδων πανελλαδικώς, σε συνεργασία με κατά τόπους Επιμελητήρια Επιχειρήσεων και Επιστημονικές Ενώσεις – Συλλόγους. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το κόστος λειτουργίας της ΕΓΔΙΧ και των περιφερειακών γραφείων της, καλύπτεται κατά κύριο λόγο από το ΕΣΠΑ, ώστε να μην επιβαρύνεται ο Κρατικός Προϋπολογισμός.

Η Ειδική Γραμματεία Διαχείρισης Ιδιωτικού Χρέους έχει υποστηρίξει τα τελευταία χρόνια ηλεκτρονικές πλατφόρμες όπως ο Εξωδικαστικός Μηχανισμός Ρύθμισης Οφειλών Επιχειρήσεων (ν.4469/2017), το Πρόγραμμα "Γέφυρα" (ν.4714/2020), την

Προστασία Κύριας Κατοικίας (ν. 4605/2019), την Προστασία πρώτης κατοικίας (ν. 3869/2010) ενώ τον Οκτώβριο του 2020 ψηφίστηκε ο νέος Πτωχευτικός Κώδικας (ν.4738/2020) που θα ισχύσει την 1η Ιανουαρίου 2021. Το νέο αυτό πλαίσιο προβλέπεται να αντικαταστήσει όλα τα επιμέρους εργαλεία ρύθμισης οφειλών που υπάρχουν έως σήμερα όπως για τα υπερχρεωμένα νοικοκυριά η προστασία της πρώτης κατοικίας και για τους ελεύθερους επαγγελματίες ο εξωδικαστικός μηχανισμός.

## 4.2 Περιγραφή προγραμμάτων

Αναλυτικά :

- 1) Νέος Πτωχευτικός Κώδικας (ΦΕΚ Α' 207/27.10.2020) Νόμος 4738/2020  
"Ρύθμιση οφειλών και παροχή δεύτερης ευκαιρίας και άλλες διατάξεις"

Εξαιρούνται μόνο φορείς του Δημοσίου και χρηματοδοτικά ιδρύματα για τα οποία προβλέπονται ειδικές διαδικασίες αφερεγγυότητας.

Οι διαδικασίες που εισάγονται με τον παρόντα νόμο είναι επίσης εναρμονισμένες με τις διατάξεις της Οδηγίας 1023/2019 «περί πλαισίου για την προληπτική αναδιάρθρωση, την απαλλαγή από τα χρέη και τις ανικανότητες ή την έκπτωση οφειλετών, καθώς και περί μέτρων βελτίωσης των διαδικασιών αυτών, και για την τροποποίηση της οδηγίας (ΕΕ) 2017/1132 (Οδηγία για την αναδιάρθρωση και την αφερεγγυότητα)» εφόσον διασφαλίζεται ότι βιώσιμες επιχειρήσεις και οι επιχειρηματίες που αντιμετωπίζουν οικονομικές δυσχέρειες θα έχουν πρόσβαση σε αποτελεσματικά εθνικά πλαίσια προληπτικής αναδιάρθρωσης τα οποία θα τους επιτρέψουν να συνεχίσουν τη λειτουργία τους· ότι οι έντιμοι αφερέγγυοι ή υπερχρεωμένοι επιχειρηματίες θα μπορούν να απαλλάσσονται πλήρως από τα χρέη τους μετά από εύλογο διάστημα που θα τους προσφέρει μια δεύτερη ευκαιρία και ότι θα βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αναδιάρθρωσης, αφερεγγυότητας και απαλλαγής από το χρέος, ιδίως περιορίζοντας τη διάρκειά τους.

- 2) Προστασία πρώτης κατοικίας – Νόμος 3869/2010

Υποβολή αίτησης επαναπροσδιορισμού ημερομηνίας εκδίκασης υποθέσεων για τα υπερχρεωμένα νοικοκυριά (Αφορά οφειλέτες που έχουν υποβάλει αίτηση στον ν. 3869/2010, η οποία δεν έχει εκδικαστεί ακόμη και έχει λάβει ημερομηνία εκδίκασης μετά τις 15.06.2021 με σκοπό των επαναπροσδιορισμό των αιτήσεών τους, έτσι ώστε να εκδικαστούν εντός του 2021 και επίσης η επικαιροποίηση των στοιχείων τους.)

3) Εξωδικαστική Επίλυση Φορολογικών διαφορών (Αρ.16, Ν. 4714/2020)

Από 11/11/2020 έως 30/12/2020 οι φορολογούμενοι που έχουν εκκρεμείς υποθέσεις στο Συμβούλιο της Επικρατείας και σε τακτικά Διοικητικά Δικαστήρια οι οποίες δεν συζητήθηκαν έως τις 30/10/2020 (ΦΕΚ 4939/2020), μπορούν να υποβάλουν αίτηση για ευνοϊκή εξωδικαστική ρύθμιση των οφειλών τους προς τη φορολογική διοίκηση (διαγραφή έως το 75% των προσαυξήσεων και προστίμων, καταβολή του φόρου σε έως 24 δόσεις), στην ηλεκτρονική πλατφόρμα της Γενικής Γραμματείας Φορολογικής Πολιτικής και Δημόσιας Περιουσίας του ΥΠΟΙΚ [www.eefdd.gr](http://www.eefdd.gr)

4) Ρυθμίσεις Ελευθέρων Επαγγελματιών Ν. 4469/17

Άρθρο 15 παρ.21 Ν.4469/17. (Εξωδικαστικός Μηχανισμός Ρύθμισης Οφειλών για Φυσικά Πρόσωπα –Ελεύθερους Επαγγελματίες Χωρίς Πτωχευτική Ικανότητα).

5) Πρόγραμμα "Γέφυρα" Ν. 4714/2020

Συνολικά, 160.467 αιτήσεις έχουν υποβληθεί οριστικά, στην ηλεκτρονική πλατφόρμα επιδότησης δανείων 1ης κατοικίας, από τους οικονομικά πληγέντες του κορωνοϊού.

6) Προστασία Κύριας Κατοικίας Ν. 4605/2019

Μέχρι τις 31 Ιουλίου 2020, οι πολίτες μπορούσαν να προστατεύσουν την 1η κατοικία τους, υποβάλλοντας ηλεκτρονικά αίτηση για την ευνοϊκή ρύθμιση των οφειλών που την απειλούν (ν. 4605/2019).

Με τις Κοινές Υπουργικές Αποφάσεις που εκδόθηκαν τον Αύγουστο και το Νοέμβριο του 2019, δεν απαιτούνταν πλέον η προσκόμιση κανενός δικαιολογητικού για την υποβολή αίτησης στην ηλεκτρονική πλατφόρμα (καταργήθηκε η υποχρέωση προσκόμισης πιστοποιητικού βαρών και του εντύπου ΑΑ ΓΗΣ).

Επίσης από 18 Νοεμβρίου 2019 έγιναν βελτιώσεις στον ν. 4605/2019 προκειμένου περισσότεροι δικαιούχοι να μπορούν να ενταχθούν στις προστατευτικές πρόνοιες του νόμου.

Η ΕΓΔΙΧ έχει σχεδιάσει και υποστηρίζει την ηλεκτρονική πλατφόρμα διαχείρισης αιτήσεων η οποία αναπτύχθηκε και φιλοξενείται στις υποδομές της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης (Γ.Γ.Π.Σ.Δ.Δ.).

7) Προστασία από Πλειστηριασμούς

Η προστασία της πρώτης κατοικίας ή/και λοιπής περιουσίας από πλειστηριασμούς επιτυγχάνεται μόνο αφότου ο πολίτης υποβάλλει μια αίτηση για ρύθμιση των οφειλών του και εφόσον πληρούνται οι προϋποθέσεις της οικονομικής αδυναμίας του. Αίτηση μπορεί να υποβάλει, κατά περίπτωση, σύμφωνα με τα διαθέσιμα εργαλεία ρύθμισης οφειλών.



Με το άρθρο 74 παρ. 11-16 του Ν. 4690/2020, ρυθμίζεται ο τρόπος με τον οποίο θα διενεργηθούν οι πλειστηριασμοί που ματαιώθηκαν κατά το διάστημα από 13-3-2020 έως 31-5-2020, αλλά και αυτοί που είχε προγραμματισθεί να γίνουν από την 1η Ιουνίου έως και την 31η Ιουλίου 2020. Σημειώνεται ότι τον μήνα Αύγουστο με βάση την ισχύουσα Νομοθεσία οι πλειστηριασμοί δεν διεξάγονται ούτως ή άλλως, οπότε όλοι οι πλειστηριασμοί θα ξεκινήσουν και πάλι από την 1η Σεπτεμβρίου 2020.

#### 8) Εξωδικαστικός μηχανισμός

Οι επιχειρήσεις, οι επιχειρηματίες και οι ελεύθεροι επαγγελματίες μπορούσαν να ρυθμίσουν τις οφειλές τους και έτσι να προστατεύσουν την 1η κατοικία και την επαγγελματική τους στέγη, μέσω της ευνοϊκής ρύθμισης των οφειλών που την απειλούν με το Ν.4469/2017 περί Εξωδικαστικού Μηχανισμού. Η προθεσμία υποβολής των αιτήσεων έληξε στις 30/04/2020.

Η ΕΓΔΙΧ έχει σχεδιάσει και υποστηρίζει την ηλεκτρονική πλατφόρμα διαχείρισης αιτήσεων, η οποία αναπτύχθηκε και φιλοξενείται στις υποδομές της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης (Γ.Γ.Π.Σ.Δ.Δ.).

### 4.3 Στατιστικά στοιχεία:

Τα στατιστικά στοιχεία που αφορούν στις πρώτες 125 εβδομάδες λειτουργίας (03/08/2017 - 27/12/2019), τις 98 εβδομάδες για τη ρύθμιση οφειλών ελευθέρων επαγγελματιών (5/2/2018 - 27/12/2019) και τις 78 εβδομάδες για τη ρύθμιση οφειλών αγροτών (27/6/2018 - 27/12/2019), έχουν συνοπτικά ως εξής<sup>61</sup>:

#### **A. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

- Εκκίνησαν τη διαδικασία **41.952** επιχειρήσεις
- Πέρασαν επιτυχώς την επιλεξιμότητα **10.276** επιχειρήσεις

#### **B. ΕΛΕΥΘΕΡΟΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ**

- Εκκίνησαν τη διαδικασία **19.119** Ελεύθεροι Επαγγελματίες
- Πέρασαν επιτυχώς την επιλεξιμότητα **11.567** Ελεύθεροι Επαγγελματίες

#### **Γ. ΑΓΡΟΤΕΣ**

- Εκκίνησαν τη διαδικασία **1.586** Αγρότες
- Πέρασαν επιτυχώς την επιλεξιμότητα **1.134** Αγρότες

---

<sup>61</sup>Ιστότοπος <https://www.keyd.gov.gr>



Για το πρόγραμμα «ΓΕΦΥΡΑ» ειδικότερα, από 3 Αυγούστου μέχρι και 30 Σεπτεμβρίου του 2020 υποβλήθηκαν συνολικά **134.833** αιτήσεις.

Στον ιστότοπο της ΕΓΔΙΧ αναρτήθηκαν τα ακόλουθα :

➤ Καταστροφές από τον σεισμό στη Σάμο

Παράταση και αναστολή της καταβολής βεβαιωμένων οφειλών των ληξιπρόθεσμων φορολογικών υποχρεώσεων έως τις 30-04-2021, για τα φυσικά και νομικά πρόσωπα που επλήγησαν από τον σεισμό στις 30-10-2020 (ΦΕΚ Β΄/4926/09.11.2020).

Δελτίο Τύπου Υπουργείου Οικονομικών για τα μέτρα στήριξης σε φυσικά και νομικά πρόσωπα που επλήγησαν από το σεισμό της 30ης Οκτωβρίου 2020.

➤ Καταστροφές από τον κυκλώνα «Ιανός»

Τέθηκε σε λειτουργία η πλατφόρμα <https://ianos-aid.services.gov.gr/> για την άμεση καταβολή της έκτακτης εφάπαξ οικονομικής ενίσχυσης στους πληγέντες από την κακοκαιρία «Ιανός» (Σχετικό ΔΤ Υπουργείου Υποδομών και Μεταφορών).

Αναστολή, για ένα έτος, πλειστηριασμών και κατασχέσεων επί της κινητής ή ακίνητης περιουσίας φυσικών ή νομικών προσώπων στις πληγείσες περιοχές Με τη δημοσίευση του ν.4728/2020 (Άρθρο 3, ΦΕΚ Α΄/186/29.09.2020), αναστέλλεται έως 30.9.2021 η διενέργεια κάθε πράξης αναγκαστικής εκτέλεσης επί της κινητής ή ακίνητης περιουσίας φυσικών ή νομικών προσώπων σε περιοχές που κηρύχθηκαν σε κατάσταση έκτακτης ανάγκης με απόφαση της Γενικής Γραμματείας Πολιτικής Προστασίας. Η αναστολή καταλαμβάνει ιδίως, αλλά όχι περιοριστικά, τη διενέργεια πλειστηριασμών, κατασχέσεων, αποβολών και προσωπικών κρατήσεων.

Δελτίο Τύπου Υπουργείου Οικονομικών για την ενημέρωση και επιχορήγηση των επιχειρήσεων που επλήγησαν από τον «Ιανό».

Δελτίο Τύπου Υπουργείου Οικονομικών για παράταση καταβολής βεβαιωμένων και ληξιπρόθεσμων οφειλών προς τη φορολογική διοίκηση στις περιοχές που επλήγησαν από τον «Ιανό».

Ανακοίνωση της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών για επιχειρήσεις και νοικοκυριά που επλήγησαν από τα πρόσφατα καιρικά φαινόμενα («Ιανός»).

Δελτίο Τύπου Υπουργείου Οικονομικών για αποζημιώσεις από τις καταστροφές του μεσογειακού κυκλώνα «Ιανός».

➤ Πλημμύρες στην Εύβοια.

Ανακοίνωση της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών για επιχειρήσεις και νοικοκυριά που επλήγησαν από τις πλημμύρες στην Εύβοια.

Δελτίο Τύπου Υπουργείου Οικονομικών για αποζημιώσεις από τις πλημμύρες στην Εύβοια.

#### **4.4 Ιδρυτικός νόμος ΕΓΔΙΧ**

Βάση του νόμου 4389/2016, Άρθρο 78 συνιστάται Ειδική Γραμματεία Διαχείρισης Ιδιωτικού Χρέους (Ε.Γ.Δ.Ι.Χ.) με έδρα την Αθήνα, η οποία είναι αυτοτελής δημόσια υπηρεσία, υπαγόμενη στο Κυβερνητικό Συμβούλιο Διαχείρισης Ιδιωτικού Χρέους (ΚΥ.Σ.Δ.Ι.Χ.)<sup>62</sup>.

Ο συγκεκριμένος οργανισμός έχει ως στόχο την πραγμάτωση του έργου του ΚΥ.Σ.Δ.Ι.Χ., με τη συνδρομή στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της εθνικής στρατηγικής για τη διαχείριση του ιδιωτικού χρέους. Επίσης, αποσκοπεί στην οργάνωση και τη διαμόρφωση της πολιτικής για την ενημέρωση και την υποστήριξη προς ενδιαφερόμενους για λήψη δανείου και δανειολήπτες, καθώς και στη χρηματοοικονομική εκπαίδευση νοικοκυριών και μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Τέλος αποστολή του οργανισμού είναι και ο επιχειρησιακός συντονισμός της Συντονιστικής Επιτροπής.

Οι βασικές αρμοδιότητες της ειδικής γραμματείας διαχείρισης χρέους είναι η παρακάτω:

α) Συμβάλλει στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της εθνικής στρατηγικής, για την οργάνωση ενός ολοκληρωμένου μηχανισμού αποτελεσματικής διαχείρισης του ιδιωτικού χρέους και αποφυγής της δημιουργίας καταστάσεων υπερχρέωσης, μέσω και της εισαγωγής προγραμμάτων χρηματοοικονομικής εκπαίδευσης.

β) Αναπτύσσει προτάσεις όσον αφορά τις στρατηγικές για την αντιμετώπιση του προβλήματος της διαχείρισης των μη εξυπηρετούμενων ιδιωτικών δανείων και συνεπώς του ιδιωτικού χρέους.

γ) Επεξεργάζεται θέσεις, γενικές κατευθύνσεις και προτάσεις για τη βελτίωση της υφιστάμενης νομοθεσίας που ρυθμίζει την αντιμετώπιση του ιδιωτικού χρέους και εισηγείται προς το ΚΥ.Σ.Δ.Ι.Χ. τη λήψη νομοθετικών μέτρων βελτίωσής της. Στην

---

<sup>62</sup> Ν.4389/2016, άρθ.78 ΦΕΚ Α' 94/27.5.2016

παραπάνω αρμοδιότητα περιλαμβάνεται και η υποβολή προτάσεων προς το ΚΥ.Σ.Δ.Ι.Χ. σχετικά με τη βελτίωση του θεσμικού πλαισίου που διέπει την αγορά ακινήτων, λόγω ιδίως της σημασίας τους ως εμπράγματης εξασφάλισης οφειλών.

δ) Εισηγείται στο ΚΥ.Σ.Δ.Ι.Χ. την αξιολόγηση, την οργάνωση και συμβάλει στον έλεγχο του συστήματος για την παρακολούθηση δράσεων ευαισθητοποίησης για την ταχύτερη και αποτελεσματική ενημέρωση και υποστήριξη των πολιτών και των ενδιαφερόμενων μερών σχετικά με τη λήψη αποφάσεων επί θεμάτων ανάληψης και διαχείρισης χρέους.

ε) Ελέγχει τη λειτουργία διεθνών ή μη επιτροπών και ομάδων εργασίας σε σχετικά θέματα και εισηγείται στα αρμόδια κυβερνητικά όργανα τον ορισμό εκπροσώπων.

στ) Διασφαλίζει την ομαλή λειτουργία του δικτύου ενημέρωσης και υποστήριξης δανειοληπτών, που θα παρέχει οικονομικής και νομικής φύσεως συμβουλευτικές υπηρεσίες προς ενδιαφερόμενους δανειολήπτες, φυσικά και νομικά πρόσωπα για ζητήματα των νέων δανείων, διαχείρισης υφιστάμενων οφειλών ενήμερων ή σε καθυστέρηση και εν γένει για θέματα χρηματοοικονομικής διαχείρισης, και συντονίζει τη λειτουργία των Κέντρων Ενημέρωσης - Υποστήριξης Δανειοληπτών γνωστό και ως Κ.Ε.Υ.Δ.

ζ) Αναπτύσσει και διατηρεί ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης Ιδιωτικού Χρέους (Ο.Π.Σ.)

η) Διοργανώνει σεμινάρια για την κατάρτιση και εκπαίδευση υπαλλήλων και λειτουργών των δημόσιων και ιδιωτικών φορέων που ασχολούνται με τη διαχείριση του ιδιωτικού χρέους, καθώς και με την εκπαίδευσή τους στη χρήση των σχετικών πληροφοριακών συστημάτων.

θ) Συντάσσει εισηγήσεις, εκθέσεις και αναφορές για θέματα που άπτονται τα αρμοδιότητάς της.

ία) Συντονίζει το έργο των εμπλεκόμενων κρατικών φορέων και υπηρεσιών, όπως τα συναρμόδια Υπουργεία και η Ανεξάρτητη Αρχή «Συνήγορος του Καταναλωτή», και συμμετέχει στα αρμόδια όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης για κάθε ζήτημα που αφορά στη διαχείριση των θεμάτων αρμοδιότητάς της.

Ιβ) Παρέχει τεχνική υποστήριξη στο ΚΥ.Σ.Δ.Ι.Χ. για διαμόρφωση εθνικών θέσεων για θέματα αρμοδιότητάς της.

ιγ) Σχεδιάζει προγράμματα πληροφόρησης και ευαισθητοποίησης των ενδιαφερόμενων φορέων και του κοινού, για θέματα αρμοδιότητάς της και προώθησης των συμμετοχικών διαδικασιών.

ιδ) Λειτουργεί ένα πλήρες καταρτισμένο και ενημερωμένο τηλεφωνικό κέντρο (helpdesk) για την καθοδήγηση και ενημέρωση των δανειοληπτών όσον αφορά τις διαδικασίες λήψης δανείου.

ιε) Έχει αναλάβει την ευθύνη λειτουργίας μιας ιστοσελίδας, με διαδικτυακό εργαλείο υπολογισμού των «εύλογων δαπανών» και διαχείρισης δηλώσεων, στην οποία θα αναρτώνται η απόφαση και οι κατ' έτος εκτιμήσεις της παραγράφου 2 του άρθρου 73, καθώς και υποδείγματα εντύπων, με οδηγίες και αυτοματοποιημένο τρόπο συμπλήρωσης και επαλήθευσης/επικύρωσης, του ν. 3869/2010 (Α' 130), Στην ίδια ιστοσελίδα θα παρέχονται πληροφορίες στους οφειλέτες για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους (ιδίως κατά τον Κώδικα Δεοντολογίας), τους εξουσιοδοτημένους να παράσχουν συμβουλευτική συνδρομή φορείς, καθώς και άλλες σχετικές πληροφορίες.

ιστ) Συντάσσει και υποβάλλει μέσω του ΚΥ.Σ.Δ.Ι.Χ. στη Διαρκή Επιτροπή Οικονομικών Υποθέσεων του Κοινοβουλίου τα ακόλουθα: α) επικαιροποιημένο κείμενο της Εθνικής Στρατηγικής για τη διαχείριση του ιδιωτικού χρέους, β) συνοπτικές τριμηνιαίες αναφορές για την πρόοδο της διαχείρισης του ιδιωτικού χρέους, γ) αναλυτικές ετήσιες εκθέσεις οι οποίες αφορούν την πρόοδο της διαχείρισης του ιδιωτικού χρέους.

ιζ) Συνεργάζεται με την Τράπεζα της Ελλάδος, βάση της παραγράφου 1 του άρθρου 96.

## Κεφάλαιο 5

### **Μεθοδολογία - Παρουσίαση Ερευνητικού εργαλείου**

Σκοπός της μεθοδολογίας μας είναι να διερευνήσουμε τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων για τις αρχές διοίκησης ολικής ποιότητας, οι οποίες εφαρμόζονται στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται καθώς και το πώς συνδέεται η διοίκηση ολικής ποιότητας με την εργασιακή τους ικανοποίηση. Είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον να διαπιστώσουμε κατά πόσο η στρατηγική της ΔΟΠ εφαρμόζεται σε ένα φορέα του Ελληνικού δημοσίου, σε μια περίοδο μάλιστα που η ανάγκη βελτίωσης της αποτελεσματικότητας κρίνεται επιτακτική.

Συνοπτικά τα ερωτήματα της έρευνας που διεξάγουμε είναι τα εξής :

- Ποια είναι η σχέση εργασιακής ικανοποίησης και διοίκησης ολικής ποιότητας;
- Κατά πόσο υφίστανται παράγοντες αύξησης εργασιακής ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο που εξετάζουμε;
- Κατά πόσο εφαρμόζονται οι αρχές διοίκησης ολικής ποιότητας στο συγκεκριμένο οργανισμό;
- Σε ποιές πτυχές της λειτουργίας του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;
- Ποια είναι η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης;

Για την εξαγωγή των συμπερασμάτων μας θα διεξάγουμε ποιοτική έρευνα.

Χαρακτηριστικά της ποιοτικής έρευνας είναι ότι διερευνάται ένα κεντρικό πρόβλημα και αναπτύσσεται μια λεπτομερής κατανόηση ενός κεντρικού φαινομένου, ανατίθεται δευτερεύον ρόλος στην ανασκόπηση βιβλιογραφίας, δηλώνεται ο σκοπός των ερευνητικών ερωτημάτων με ανοιχτό τρόπο έτσι ώστε να καταγραφούν οι εμπειρίες των συμμετεχόντων, συλλέγονται δεδομένα με βάση τις λέξεις από ένα μικρό αριθμό ατόμων έτσι ώστε να καταγραφούν οι εμπειρίες των συμμετεχόντων, αναλύονται τα δεδομένα για περιγραφές και θέματα με την χρήση της ανάλυσης κειμένου, και πραγματοποιείται συγγραφή της αναφοράς με τη χρήση ευέλικτων και αναδυόμενων

δομών όπου συμπεριλαμβάνεται ο υποκειμενικός αναστοχασμός και η μεροληψία των ερευνητών <sup>63</sup>.

Η ποιοτική και ποσοτική έρευνα δεν θα πρέπει να θεωρούνται ως τα 2 άκρα μιας διχοτόμησης αλλά ως διαφορετικά στοιχεία πάνω σε ένα συνεχές. Οι εκάστοτε μελέτες δύναται να περιλαμβάνουν ορισμένα στοιχεία της ποσοτικής έρευνας και κάποια άλλα στοιχεία της ποιοτικής έρευνας. Εάν υπάρχει επίγνωση των χαρακτηριστικών που σχετίζονται με κάθε είδος έρευνας επιτρέπει στον ερευνητή να αξιολογεί αν κάποια μελέτη ευνοεί είτε την ποσοτική είτε την ποιοτική έρευνα <sup>64</sup>.

Η ποιοτική και ποσοτική έρευνα παρουσιάζουν κάποιες ουσιώδεις διαφορές. Το ενδιαφέρον των ποσοτικών μεθόδων εστιάζεται στο καθολικό των κοινωνικών φαινομένων ενώ η ποιοτική έρευνα έχει ως βασικό στόχο την κατανόηση της ανθρώπινης εμπειρίας. Ενώ ο στόχος μια ποσοτικής έρευνας είναι η κατανόηση της σχέσης αιτίου - αποτελέσματος, η ποιοτική έρευνα έχει ως στόχο την κατανόηση ενός συμβάντος.

Οι βασικές διαφορές μεταξύ ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας είναι οι εξής <sup>65</sup>:

- Το βασικό ενδιαφέρον των ποσοτικών μεθόδων εστιάζεται στο καθολικό των κοινωνικών φαινομένων ενώ η ποιοτική έρευνα αποσκοπεί στην κατανόηση της ανθρώπινης εμπειρίας.
- Η ποσοτική έρευνα χρησιμοποιεί ως βασικό εργαλείο την ποσοτική ανάλυση και μέτρηση, ενώ ο στόχος της ποιοτικής έρευνας είναι η πλαισιοθετημένη κατανόηση και σύνδεση. Επίσης στην ποσοτική έρευνα το βασικό εργαλείο είναι τα μαθηματικά ενώ στην ποιοτική έρευνα το βασικό εργαλείο είναι ο λόγος και η επιχειρηματολογία.
- Οι προτεινόμενες ερευνητικές τεχνικές στην ποσοτική έρευνα έχουν πειραματικό χαρακτήρα ενώ οι αντίστοιχες τεχνικές στην ποιοτική έρευνα είναι οι επικοινωνιακές και διαλογικές.

Υφίσταται μια ομοιότητα μεταξύ ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας. Και οι 2 μέθοδοι χρησιμοποιούν ίδιες προσεγγίσεις όπως συνεντεύξεις ή παρατηρήσεις. Οι ποσοτικές όμως προσεγγίσεις, χρησιμοποιούν κυρίως κλειστές μεθόδους όπου σε αυτή την

---

<sup>63</sup> Ίσαρη, Φ. (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας, εφαρμογές στην ψυχολογία και στην εκπαίδευση*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα.

<sup>64</sup> όπ.π.

<sup>65</sup> Βλ. Ίσαρη Φ., όπ.π. (υποσημ. 63), σελ.44.

περίπτωση ο ερευνητής προσδιορίζει προκαθορισμένες κατηγορίες απαντήσεων ενώ οι ποιοτικές προσεγγίσεις ακολουθούν πιο ανοιχτές μεθόδους όπου ο ερευνητής θέτει γενικές ερωτήσεις στους συμμετέχοντες.

Το αν θα γίνει χρήση ποσοτικής ή ποιοτικής προσέγγισης εξαρτάται από 3 βασικούς παράγοντες. Ο πρώτος παράγοντας αναφέρεται στην αντιστοίχιση της προσέγγισης με το ερευνητικό πρόβλημα. Τα προβλήματα που μελετώνται στην ποσοτική έρευνα είναι αυτά στα οποία πρέπει να προσδιοριστούν τάσεις ή να δοθούν εξηγήσεις ενώ στην ποιοτική έρευνα διερευνάται η εξασφάλιση μιας βαθιάς κατανόησης.

Η διενέργεια ποιοτικής έρευνας έχει κάποια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Όσον αφορά στα πλεονεκτήματα, η ποιοτική έρευνα δίνει τη δυνατότητα στους ερευνητές να διερευνήσουν σε βάθος αντιλήψεις, απόψεις και αξίες σε σχέση με το εξεταζόμενο θέμα, να κατανοήσουν την πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει την ανθρώπινη εμπειρία, να έχουν διαδραστική και αποτελεσματική επικοινωνία με τα άτομα που συμμετέχουν στην έρευνα, να διερευνήσουν θέματα που δεν είχαν προκαθοριστεί προηγουμένως και να τροποποιήσουν ακόμα και το αρχικό σχεδιασμό της έρευνας. Το μειονέκτημα έγκειται στο ότι η ποιοτική συνέντευξη θεωρείται ως πολύ απαιτητική και χρονοβόρα, όχι μόνο όσον αφορά τον τρόπο διεξαγωγής της αλλά ταυτόχρονα απαιτούνται και επικοινωνιακές δεξιότητες, εμπειρία, όπως και ευαισθησία σε λεπτά ζητήματα.

Με τη διενέργεια συνέντευξης στα πλαίσια της ποιοτικής έρευνας, αναλύονται ζητήματα σε βάθος και ουσιαστικά πρόκειται για μια μέθοδο συλλογής ερευνητικών δεδομένων. Η συνέντευξη θα πρέπει να βασίζεται σε μια οντολογική προσέγγιση για το τι συνιστά τον κοινωνικό κόσμο. Επιπλέον, θα πρέπει να υφίσταται επίγνωση του ότι η γνώση που σχετίζεται με την οντολογική διάσταση μπορεί να παραχθεί, σε περίπτωση που ο ερευνητής αλληλοεπιδρά με τρόπο δυναμικό με τους συμμετέχοντες στην έρευνα οι οποίοι διατυπώνουν τις απόψεις τους<sup>66</sup>.

Οι συνεντεύξεις διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες όπως η μη δομημένη συνέντευξη όπου υφίσταται ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων και χρησιμοποιείται από ερευνητές, οι οποίοι επιθυμούν να έχουν έναν οδηγό για θέματα που είναι μείζονος σημασίας, η πλήρως δομημένη συνέντευξη η οποία βασίζεται σε αυστηρά προκαθορισμένες ερωτήσεις και συνήθως δεν χρησιμοποιείται στην

---

<sup>66</sup> Edwards, R. and Holland, J. (2013). *What is qualitative interviewing?* Bloomsbury Publications.

ποιοτική έρευνα, η μη δομημένη συνέντευξη η οποία είναι ανοιχτού τύπου και δεν σχετίζεται με ερωτήσεις που έχουν προκαθοριστεί από τον ερευνητή αλλά με ευρείες θεματικές ενότητες όπου οι συμμετέχοντες εκφέρουν την γνώμη τους για τα εκάστοτε ζητήματα. Να σημειώσουμε ότι στην μη δομημένη συνέντευξη ο ερευνητής δημιουργεί έναν κατάλογο με διάφορα θέματα και πάνω στα τελευταία πραγματοποιείται η αλληλεπίδραση μεταξύ των 2 πλευρών<sup>67</sup>.

Για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας της όλης διαδικασίας, ο ερευνητής οφείλει να κάνει ερωτήσεις που θα σχετίζονται με ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης, θα είναι ανοικτές και ευέλικτες, θα είναι κατανοητές από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, θα σχετίζονται με τις εμπειρίες των συμμετεχόντων στην έρευνα, θα λαμβάνουν υπόψη ευαίσθητα ζητήματα αλλά θα συνάδουν με τον κώδικα δεοντολογίας, θα προωθούν την επικοινωνία κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, θα διασφαλίζουν την αμεροληψία της διαδικασίας και πιο συγκεκριμένα δεν θα καθοδηγούν τον ερωτώμενο προς την κατεύθυνση που επιθυμούν οι ερευνητές<sup>68</sup>.

Τα στάδια της συνέντευξης είναι τα εξής. Κατά τη θεματοποίηση καθορίζεται ο σκοπός και ο στόχος της συνέντευξης, στο σχεδιασμό διατυπώνεται η διαδικασία συνέντευξης, στην απομαγνητοφώνηση παρουσιάζονται γραπτώς οι εκάστοτε απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, στην ανάλυση μελετώνται οι απόψεις συνάρτηση του σκοπού της έρευνας και τέλος στο στάδιο της επαλήθευσης και έκθεσης, πραγματοποιείται ο έλεγχος της αξιοπιστίας των συμπερασμάτων<sup>69</sup>.

---

<sup>67</sup> όπ.π.

<sup>68</sup> όπ.π.

<sup>69</sup> Edwards, R. and Holland, J. (2013). *What is qualitative interviewing?* Bloomsbury Publications.



## Κεφάλαιο 6

### Στοιχεία της Έρευνας

Όσον αφορά την έρευνά μας, θα ληφθούν 9 συνεντεύξεις από άτομα που εργάζονται στη συγκεκριμένη υπηρεσία. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα θα κληθούν να απαντήσουν σε 14 ερωτήσεις οι οποίες αφορούν ζητήματα όπως η ικανοποίηση που αντλούν στο χώρο εργασίας όπου εργάζονται, η σχέση εργασιακής ικανοποίησης και διοίκησης ολικής ποιότητας, οι βασικότεροι παράγοντες που αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση, το κατά πόσο εφαρμόζονται οι αρχές διοίκησης ολικής ποιότητας στον οργανισμό κ.α. (για μια πιο αναλυτική περιγραφή βλ. [Παράρτημα](#) )

#### 6.1 Παρουσίαση των ερωτήσεων

Οι ερωτήσεις στις οποίες θα κληθούν να απαντήσουν οι εργαζόμενοι θα είναι οι παρακάτω:

- Πως αντιλαμβάνεστε την εργασιακή ικανοποίηση;
- Ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας οι σημαντικότεροι παράγοντες που αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση;
- Ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας οι σημαντικότεροι παράγοντες που μειώνουν την εργασιακή ικανοποίηση;
- Τι γνωρίζετε για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;
- Πιστεύετε ότι εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία που εργάζεστε;
- Σε ποιες πτυχές της λειτουργίας του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;
- Τι θα προτείνατε για την αναβάθμιση της λειτουργίας του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων;
- Πιστεύετε πως είναι εφικτό λόγω της φύσεως της υπηρεσίας (ΕΓΔΙΧ) να εφαρμοστεί Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;
- Σε ποιους άλλους τομείς εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία σας;

- Μια αποτελεσματική Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα βελτιώνει την εργασιακή ικανοποίησή σας;
- Κατά πόσο η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνει την απόδοσή σας;
- Πως κρίνετε την αποδοτικότητα στην υπηρεσία σας και με ποια εργαλεία την παρακολουθείτε;
- Κατά πόσο πιστεύετε ότι η ποιότητα παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες μπορεί να χρήζει βελτίωσης;
- Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι ίσως αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση στη δουλειά σας;

## 6.2 Προφίλ των συνεντευξιζόμενων (ΠΙΝΑΚΑΣ 1)

Το προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι το παρακάτω:

	ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ
ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΑΣ 1	ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	28 ΧΡΟΝΙΑ
ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΑΣ 2	ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	16 ΧΡΟΝΙΑ
ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΑΣ 3	ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	13 ΧΡΟΝΙΑ
ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΑΣ 4	ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	11 ΧΡΟΝΙΑ
ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΑΣ 5	ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	15 ΧΡΟΝΙΑ
ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΑΣ 6	ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	12 ΧΡΟΝΙΑ
ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΑΣ 7	ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	13 ΧΡΟΝΙΑ
ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΑΣ 8	ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	33 ΧΡΟΝΙΑ
ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΑΣ 9	ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	25 ΧΡΟΝΙΑ

## Κεφάλαιο 7

### **Αποτελέσματα**

Παρακάτω παρουσιάζουμε μια σύνοψη των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με τη διοίκηση ολικής ποιότητας και την εργασιακή ικανοποίηση.

#### ΕΡΩΤΗΣΗ 1. Πως αντιλαμβάνεστε την εργασιακή ικανοποίηση;

Οι ερωτηθέντες 1 και 9 αναφέρουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνιστά καθοριστικό παράγοντα αύξησης της αποδοτικότητας. Ο ερωτηθέντας 3 συνδέει την εργασιακή ικανοποίηση με την αίσθηση εκπλήρωσης του καθήκοντος ενώ ο ερωτηθέν 8 αναφέρει ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει άμεσα τη συναισθηματική κατάσταση του εργαζόμενου. Ο ερωτηθέντας 6 εστιάζει στους παράγοντες από τους οποίους επηρεάζεται η εργασιακή ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα αναφέρει ότι: *«Η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από πολλούς παράγοντες : το περιβάλλον της εργασίας, το κλίμα συνεργασίας ανάμεσα στα άτομα της ομάδας, την οργάνωση της εταιρείας και τις διαδικασίες που ακολουθεί, την ηθική και υλική επιβράβευση της εργασίας».*

#### ΕΡΩΤΗΣΗ 2. Ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας οι σημαντικότεροι παράγοντες που αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση;

Συνοπτικά οι ερωτηθέντες αναφέρουν ότι οι βασικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι οι σχέσεις με τους συναδέλφους, η ασφάλεια, ο σεβασμός, το στυλ ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά της φύσης της εργασίας, οι αμοιβές κ.α.

#### ΕΡΩΤΗΣΗ 3. Ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας οι σημαντικότεροι παράγοντες που μειώνουν την εργασιακή ικανοποίηση;

Σε γενικές γραμμές, οι ερωτηθέντες αναφέρουν ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες που συμβάλλουν σε μείωση της εργασιακής ικανοποίησης είναι η ανιαρή φύση του αντικειμένου εργασίας, το υπερβολικό άγχος, η μη θέσπιση των κατάλληλων κινήτρων, η μη αξιοποίηση του προσωπικού βάσει των ικανοτήτων του, η ύπαρξη αναξιοκρατίας, τα εξαντλητικά ωράρια, η μη αναγνώριση της προσπάθειας κ.α.

Χαρακτηριστικό είναι ότι κάποιοι από τους ερωτηθέντες δεν θεωρούν τις χαμηλές αμοιβές ως έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες πρόκλησης χαμηλής εργασιακής ικανοποίησης.

#### ΕΡΩΤΗΣΗ 4. Τι γνωρίζετε για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;

Ο ερωτηθέντας 6 αναφέρει ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας μεταξύ άλλων πρέπει να χρησιμοποιείται για την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού. Πιο χαρακτηριστικά αναφέρει ότι: *«Να γίνεται ουσιαστική αξιολόγηση με σκοπό να αναδειχθούν τα ικανά στελέχη»*. Ο ερωτηθέν 2 θεωρεί ότι η ΔΟΠ πρέπει να θεωρείται αναπόσπαστο στοιχείο της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα αναφέρει ότι: *«Η διοίκηση ολικής ποιότητας θα πρέπει να εφαρμόζεται σε όλα τα στάδια παραγωγής και διάθεσης ενός προϊόντος ή παροχής υπηρεσίας»*. Δύο από τους 9 ερωτηθέντες όπως ο 3 και 4 αναφέρουν ότι δεν έχουν επίγνωση της έννοιας της διοίκησης ολικής ποιότητας. Ο ερωτηθέντας 9 ανέφερε ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας αφορά όλους τους εμπλεκόμενους στην επιχείρηση (stakeholders). Αναφέρει χαρακτηριστικά: *«Γνωρίζω ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία πρεσβεύει ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών»*.

#### ΕΡΩΤΗΣΗ 5. Πιστεύετε ότι εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία που εργάζεστε;

Ο ερωτηθέντας 2 αναφέρει ότι ο οργανισμός όπου απασχολείται καταβάλλει προσπάθειες για την ανάπτυξη ενός συστήματος ΔΟΠ. Πιο συγκεκριμένα αναφέρει: *«Ωστόσο ομολογώ ότι τα τελευταία χρόνια καταβάλλονται φιλότιμες προσπάθειες από την ηγεσία για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης της Δημόσιας Οργάνωσης προσανατολισμένο στην ποιότητα»*. Ο ερωτηθέντας 3 μη διαθέτοντας τη σχετική επιστημονική γνώση δεν εκφέρει την άποψη του γύρω από το ζήτημα αυτό. Οι ερωτηθέντες 1,4,7 και 8 υποστηρίζουν ότι δεν υφίσταται τέτοιο σύστημα στον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα ο ερωτηθέντας 7 αναφέρει χαρακτηριστικά: *«δεν υπάρχει αξιοποίηση του προσωπικού σύμφωνα με τις δυνατότητες του, η Διοίκηση “δυσκολεύεται” να δώσει λύσεις σε προβλήματα και δεν υπάρχει αξιοκρατία»*. Οι ερωτηθέντες 5, 6 και 9 αναφέρουν ότι εφαρμόζεται σύστημα ΔΟΠ αλλά τα περιθώρια βελτίωσης είναι σημαντικά.

ΕΡΩΤΗΣΗ 6. Σε ποιες πτυχές της λειτουργίας του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;

Ο ερωτηθέντας 2 αναφέρει ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας χρησιμοποιείται στις αποσπάσεις, στην αξιολόγηση του προσωπικού αλλά και στην επιλογή του τελευταίου. Οι ερωτηθέντες 6 και 7 αναφέρουν ότι η ΔΟΠ δεν εφαρμόζεται στο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Πιο συγκεκριμένα ο ερωτηθέντας 7 αναφέρει: *«Κατά την άποψή μου σε καμία, διότι το υπάρχον προσωπικό θεωρώ ότι δεν αξιοποιείται καταλλήλως αναλόγως των προσόντων του και το προσωπικό λειτουργεί μην έχοντας πνεύμα ομαδικότητας»*. Ο ερωτηθέντας 9 τονίζει τη σημασία της διοίκησης ολικής ποιότητας στην εύρυθμη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Πιο συγκεκριμένα αναφέρει: *«Κατά την γνώμη μου η σύνδεση μεταξύ τους είναι καίριας σημασίας καθώς έχουν στόχο τη διαρκή βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης οπότε μέσω της αξιολόγησης του προσωπικού και τη χρήση κάποιων προγραμμάτων ενδεχομένως να μπορούσε να εφαρμοστεί»*.

ΕΡΩΤΗΣΗ 7. Τι θα προτείνατε για την αναβάθμιση της λειτουργίας του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων;

Οι ερωτηθέντες 1,2,3 τονίζουν τη σημασία αναβάθμισης της λειτουργίας του τμήματος των Ανθρωπίνων Πόρων για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών ενώ οι ερωτηθέντες 1 και 9 θεωρούν ότι βασικός παράγοντας για την αναβάθμιση του τμήματος είναι και η εμπλοκή των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα ο ερωτηθέντας 1 αναφέρει: *«Θα πρέπει να αναθεωρηθεί η οργάνωση και λειτουργία της, με την εμπλοκή και των εργαζομένων στο εγχείρημα, να επαναπροσδιοριστεί το όραμα της Υπηρεσίας και να τεθούν στόχοι, με εστίαση κατ' αρχήν στην ικανοποίηση των πολιτών που εξυπηρετεί η Υπηρεσία αλλά και στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στην ΕΓΔΙΧ»*. Ο ερωτηθέντας 2 τονίζει τη σημασία της τηλεργασίας και λέει χαρακτηριστικά: *«θα πρότεινα την υιοθέτηση της τηλεργασίας για τους διοικητικούς υπαλλήλους του Υπουργείου, η οποία θα έχει πολλαπλά οφέλη για τους εργαζόμενους αλλά και για τους πολίτες, οι οποίοι μέσω της ψηφιοποίησης των διαδικασιών θα μπορούν να εξυπηρετούνται ταχύτερα, και ασφαλώς για το ίδιο το Δημόσιο, που θα εξοικονομήσει πόρους»*.

ΕΡΩΤΗΣΗ 8. Πιστεύετε πως είναι εφικτό λόγω της φύσης της υπηρεσίας (ΕΓΔΙΧ) να εφαρμοστεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;

Μόνο 4 από τους 9 ερωτηθέντες θεωρούν ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ είναι εφικτή. Ο ερωτηθέντας 1 αναφέρει χαρακτηριστικά: *«Είναι εφικτό στο μέτρο που η ανώτατη Διοίκηση το επιθυμεί και η πολιτική ηγεσία το επιτρέπει και το υποστηρίζει. Αλλά θα απαιτηθεί μεγάλο χρονικό διάστημα να αλλάξει η κουλτούρα και να πεισθεί το προσωπικό για τις προθέσεις της Διοίκησης»*. Ο ερωτηθέντας 2 αναφέρει: *«Αν και η ΕΓΔΙΧ αποτελεί υπηρεσία του Δημοσίου Τομέα, με όλες τις δυσκαμψίες που αυτό συνεπάγεται, βεβαίως και θα μπορούσε να υιοθετήσει και εφαρμόσει πρότυπα Ποιότητας και κατ' επέκταση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας»*. Επίσης σύμφωνα πάντα με τον ίδιο ερωτηθέντα η ΔΟΠ ήδη εφαρμόζεται στο συγκεκριμένο οργανισμό με επιτυχία. Χαρακτηριστικά αναφέρει: *«Είναι σημαντικό ότι εφαρμόζει διαδικασίες ελέγχου (π.χ. στατιστικά επισκεψιμότητας των ΚΕΥΔ, στατιστικά ένταξης φυσικών προσώπων, υπερχρεωμένων νοικοκυριών και επιχειρήσεων στα διάφορα πλαίσια ρύθμισης οφειλών) και κάθε στιγμή γνωρίζει τα αποτελέσματα των ενεργειών της και θεωρώ ότι η επιτυχία της οφείλεται στη σημασία που δίνει σε θέματα επιλογής του προσωπικού με αυξημένα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, μέσω κατ' εξαίρεση αποσπάσεων από άλλους φορείς του Δημοσίου Τομέα, αλλά και στη συνεχή και αδιάλειπτη εκπαίδευση που παρέχει στο προσωπικό της»*.

#### ΕΡΩΤΗΣΗ 9. Σε ποιους άλλους τομείς εφαρμόζεται η ΔΟΠ στην υπηρεσία σας;

Δύο από τους ερωτηθέντες αναφέρουν ότι η ΔΟΠ εφαρμόζεται σε άλλους τομείς. Σύμφωνα με τον ερωτηθέντα 2 η ΔΟΠ εφαρμόζεται στον τομέα εξυπηρέτησης πελατών. Αναφέρει χαρακτηριστικά *«Προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί η πολύωρη αναμονή και η ταλαιπωρία των πολιτών στα κατά τόπους γραφεία, ενθαρρύνεται η εξυπηρέτηση του κοινού κατόπιν προγραμματισμένου ραντεβού ενώ ενθαρρύνονται οι πολίτες να χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο για την επικοινωνία τους με την ΕΓΔΙΧ»*. Ο ερωτηθέντας 9 όσον αφορά το ίδιο ζήτημα αναφέρει *«η ΔΟΠ εφαρμόζεται στη Διοίκηση προσωπικού και στην εξυπηρέτηση των πολιτών και γενικότερα των εμπλεκόμενων μελών με την ΕΓΔΙΧ»*. Γενικότερα, οι ερωτηθέντες ισχυρίζονται ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ είναι ιδιαίτερα περιορισμένη. Ο ερωτηθέντας 7 λέει χαρακτηριστικά *«Πιστεύω πως δεν εφαρμόζεται πουθενά μιας και από την εμπειρία μου από το σύνολο των διευθύνσεων δεν υπάρχει ομαδικότητα και πνεύμα συνεργασίας αλλά και ούτε η Διοίκηση ενδιαφέρεται ώστε να εμπνεύσει αυτές τις αξίες»*.

ΕΡΩΤΗΣΗ 10. Μια αποτελεσματική διοίκηση ολικής ποιότητας θα βελτιώνει την εργασιακή ικανοποίησή σας;

Όλοι οι ερωτηθέντες αναφέρουν ότι ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης ολικής ποιότητας θα βελτιώνει την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ο ερωτηθέντας 7 αναφέρει χαρακτηριστικά: *«Εννοείται διότι θα υπήρχε ο τόνος από τη Διοίκηση προς τα κάτω για τήρηση αρχών και κανόνων και θα έδινε στο προσωπικό, αίσθημα ασφάλειας και αξιοκρατίας»*. Ακόμα και οι ερωτηθέντες οι οποίοι δεν κατέχουν γνώσεις σε σχέση με το σύστημα ΔΟΠ εικάζουν ότι το τελευταίο θα ήταν επωφελές.

ΕΡΩΤΗΣΗ 11. Κατά πόσο η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνει την απόδοσή σας;

Όλοι οι ερωτηθέντες αναφέρουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση συμβάλλει σε σημαντική βελτίωση της αποδοτικότητας ενώ ένας ερωτηθέντας (9) αναφέρει ότι η απόδοση επηρεάζεται επίσης σε σημαντικό βαθμό από την ιδιοσυγκρασία του ατόμου. Ο ερωτηθέντας 1 αναφέρει ότι: *«Οι χρόνια στρεσογόνες καταστάσεις με έχουν φέρει κάποιες φορές στα όρια της εξουθένωσης, ενώ η έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης με έχει οδηγήσει σε αναζήτηση νέας εργασίας σε άλλο φορέα»*. Ο ερωτηθέντας 2 τονίζει: *«Θεωρώ πως οι δύο αυτές παράμετροι έχουν άμεση σχέση, αφού νιώθοντας ότι δουλεύω σε ένα περιβάλλον που πρωτανεύει η ασφάλεια, ο αλληλοσεβασμός, η ικανοποίηση από το σύστημα αμοιβών και κινήτρων, το φιλικό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων, η εντιμότητα και η δικαιοσύνη, αυτομάτως επηρεάζεται θετικά η διάθεσή μου και η απόδοσή μου στην εργασία»*. Ο ερωτηθέντας 7 αναφέρει σε σχέση με αυτό το ζήτημα: *«Σε πολύ μεγάλο βαθμό διότι ο καθένας γνωρίζει ότι θα ανταμειφθεί σύμφωνα με την απόδοσή του και ο ανεπαρκής θα έχει κυρώσεις. Επίσης οι οικονομικές απολαβές είναι ένα εξ' ίσου σημαντικό κίνητρο για αύξηση της αποδοτικότητας ενός υπαλλήλου»*.

ΕΡΩΤΗΣΗ 12. Πως κρίνετε την αποδοτικότητα στην υπηρεσία σας και με ποια εργαλεία την παρακολουθείτε;

Δύο από τους ερωτηθέντες αναφέρουν ότι η αποδοτικότητα είναι μη ικανοποιητική. Ο ερωτηθέντας 1 αναφέρει χαρακτηριστικά: *«Η αποδοτικότητα είναι μη ικανοποιητική και αυτό δεν οφείλεται στις περισσότερες περιπτώσεις στο προσωπικό αλλά στις εργασιακές συνθήκες, οι οποίες έχουν σοβαρή επίπτωση στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων»*. Ο ερωτηθέντας 7 αναφέρει: *«Ανύπαρκτη διότι δεν ενδιαφέρεται η*

*Διοίκηση η οποία σε θέματα που αφορούν στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων είναι από ελλιπής έως και ανύπαρκτη».*

ΕΡΩΤΗΣΗ 13. Κατά πόσο πιστεύετε ότι η ποιότητα παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες μπορεί να χρήζει βελτίωσης;

Όλοι οι ερωτηθέντες συμφωνούν ότι τα περιθώρια βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών είναι σημαντικά. Ο ερωτηθέντας 2 αναφέρει χαρακτηριστικά: *«Ασφαλώς και επιδέχονται βελτίωση οι υπηρεσίες που παρέχονται από τη δημόσια διοίκηση προς τους πολίτες και στην κατεύθυνση αυτή έχει συμβάλει θετικά και ο Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας (ν.2690/99) αλλά και ο αναθεωρημένος Δημοσιοϋπαλληλικός Κώδικας (ν.3528/2007) που θέτει ένα πλαίσιο αρχών και δεσμεύσεων της δημόσιας διοίκησης απέναντι στους πολίτες».*

ΕΡΩΤΗΣΗ 14. Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι ίσως αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση στη δουλειά σας;

Όλοι οι ερωτηθέντες συμφωνούν ότι μια σειρά από παράγοντες όπως η αξιοκρατία, η καλύτερη συνεργασία, η επιβράβευση και η δικαιοσύνη θα συνέβαλαν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησής τους. Συγκεκριμένα ο ερωτηθέντας 7 αναφέρει: *«Οι οικονομικές απολαβές, η δίκαιη και αξιόπιστη ηγεσία, το ενδιαφέρον για την αξιοποίηση των ικανών υπαλλήλων με επιβράβευση αυτών και το πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας»* ενώ η μόνη διαφοροποίηση αφορά τον ερωτηθέντα 4 ο οποίος αναφέρει: *«Χρειάζεται ολιστική αναδιάρθρωση και θεωρώ πως κανένας μεμονωμένος παράγοντας δεν είναι σε θέση να πυροδοτήσει οποιαδήποτε αλλαγή».*



## Κεφάλαιο 8

### Συζήτηση και Συμπεράσματα

Στην ενότητα αυτή σχολιάζουμε τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στην έρευνα, συνάρτηση των ερευνητικών ερωτημάτων που έχουμε θέσει. Όσον αφορά το πρώτο ερευνητικό ερώτημα το οποίο επιχειρεί να διερευνήσει τη σχέση εργασιακής ικανοποίησης και διοίκησης ολικής ποιότητας, όλοι οι ερωτηθέντες συμφωνούν ότι η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας στον οργανισμό τους, θα αύξανε την εργασιακή ικανοποίηση. Το αποτέλεσμα αυτό είναι αναμενόμενο στο βαθμό που οι εφαρμογή των πρακτικών διοίκησης ολικής ποιότητας, σε επίπεδο διαχείρισης προσωπικού, δημιουργεί όλες εκείνες τις προϋποθέσεις για αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, η αποτελεσματική διαχείριση των ικανοτήτων των εργαζομένων, η δυνατότητα εξέλιξης τους, η εκπαίδευσή τους όπου θα αποκτήσουν νέες δεξιότητες, η τοποθέτηση του κάθε εργαζόμενου στην κατάλληλη θέση, συνιστούν παράγοντες βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης. Οι εργαζόμενοι αποκτούν νέα κίνητρα τα οποία ναι μεν θα βελτιώσουν την εργασιακή τους ικανοποίηση, αλλά όπως είδαμε και προηγουμένως, η αυξημένη αυτή εργασιακή ικανοποίηση δεν θα συμβάλει απαραίτητα και σε υψηλότερη παραγωγικότητα. Αυτό συμβαίνει διότι δεν αρκεί το να θέλουν οι εργαζόμενοι να αποδώσουν καλύτερα, αφού εξίσου απαραίτητες είναι και οι σχετικές ικανότητες όπως και οι ευνοϊκοί παράμετροι του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Όσον αφορά το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, οι ερωτηθέντες αναφέρουν ότι παράγοντες όπως η ασφάλεια, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, οι αμοιβές, είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης. Όσον αφορά τους παράγοντες που δύναται να βελτιώσουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι η μεγαλύτερη αξιοκρατία, η αξιοποίηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων και η καλύτερη ηγεσία. Γεγονός είναι πως το Ελληνικό δημόσιο ταλανίζεται από τα παραπάνω προβλήματα. Προαγωγές δεν παίρνουν πάντα τα πιο ικανά άτομα και οι δημόσιες σχέσεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο. Η αξιοκρατία σίγουρα προβληματίζει τους υπαλλήλους που εργάζονται στον εξεταζόμενο δημόσιο οργανισμό. Ένα άλλο πολύ σημαντικό πρόβλημα, είναι η μη επιβράβευση των προσπαθειών τους. Στην περίπτωση αυτή, η εργασιακή ικανοποίηση τους

εμφανίζεται μειωμένη. Η σύνδεση της παραγωγικότητας με τους μισθούς, θα αποτελούσε ένα σημαντικό κίνητρο αύξησης της παραγωγικότητας.

Σε σχέση με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, δηλ. το κατά πόσο εφαρμόζονται οι αρχές διοίκησης ολικής ποιότητας στο συγκεκριμένο οργανισμό, μπορούμε να σχολιάσουμε τα παρακάτω. Η εφαρμογή των αρχών διοίκησης ολικής ποιότητας στο συγκεκριμένο οργανισμό είναι περιορισμένη. Πάντως θα πρέπει να τονίσουμε ότι κάποιοι ερωτηθέντες δεν εκφέρουν άποψη διότι δεν γνωρίζουν την έννοια της ΔΟΠ. Οι απαντήσεις αυτές ήταν μάλλον αναμενόμενες. Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα να μην βρίσκεται σε φάση μεταρρύθμισης όμως υπάρχουν ακόμα σημαντικές αναποτελεσματικότητες. Το μοντέλο διοίκησης των δημοσίων οργανισμών είναι ως επί το πλείστον γραφειοκρατικό ενώ η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι η ενδεδειγμένη. Μπορεί κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης να είχαν εξαγγελθεί σημαντικές μεταρρυθμίσεις, όμως οι τελευταίες προχωράνε με αργούς ρυθμούς. Θεωρούμε πως απέχουμε αρκετά ακόμα από την πλήρη εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ στους δημοσίους οργανισμούς, στο βαθμό που κάποιες δομές είναι άκαμπτες και δεν ευνοούν τον εκσυγχρονισμό. Ο οργανισμός πάντως που εξετάζουμε έχει εξελιχθεί σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με άλλους δημοσίους οργανισμούς. Αυτό οφείλεται στο γεγονός του ότι η δομή του εξεταζόμενου οργανισμού είναι καινούρια λόγω της μικρής περιόδου λειτουργίας του. Πιο συγκεκριμένα ο οργανισμός ξεκίνησε τη λειτουργία του από πιο υγιείς βάσεις και μάλιστα συνιστά κατά πολλούς ακόμα και πρότυπο λειτουργίας για τα δεδομένα του δημοσίου τομέα. Ο οργανισμός βρίσκεται σε διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού, οι υπάλληλοι αντλούν σχετικά υψηλή εργασιακή ικανοποίηση, η υλικοτεχνική υποδομή είναι ικανοποιητική ενώ η κατανομή των εργασιακών ρόλων είναι σχετικά ορθολογική. Επίσης στον οργανισμό εργάζονται άτομα με υψηλά ακαδημαϊκά προσόντα. Σε γενικές γραμμές λοιπόν, εφαρμόζονται τουλάχιστον στοιχειωδώς οι αρχές ΔΟΠ, γεγονός που σίγουρα είναι ενθαρρυντικό ειδικά εάν ακολουθήσουν το παράδειγμα της ΕΓΔΙΧ και άλλοι οργανισμοί.

Αναφορικά με το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, η διοίκηση ολικής ποιότητας έχει περιορισμένη εφαρμογή σε επίπεδο διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Παρόλο που οι υπάλληλοι αντλούν σχετικά υψηλή εργασιακή ικανοποίηση και αναμφίβολα υψηλότερη σε σχέση με δημοσίους υπαλλήλους άλλων οργανισμών η διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού επιδέχεται σημαντικής βελτίωσης. Μπορεί στην ΕΓΔΙΧ η σύνδεση ακαδημαϊκών προσόντων και τοποθέτησης στις εκάστοτε θέσεις εργασίας να

είναι ισχυρή και μπορεί γενικότερα κάποιες πτυχές της λειτουργίας των ανθρωπίνων πόρων να προσεγγίζουν τις αντίστοιχες μιας ιδιωτικής επιχείρησης, ακόμα όμως ο οργανισμός απέχει από το να αξιοποιήσει πλήρως το ανθρώπινο κεφάλαιο που έχει στη διάθεσή του, το οποίο μάλιστα ανθρώπινο κεφάλαιο συνίσταται σε άτομα με σημαντικά ακαδημαϊκά προσόντα. Οι δημόσιοι οργανισμοί είναι εντάσεως εργασίας και συνεπώς η εστίαση στη βελτίωση της ποιότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου αναμένεται να βελτιώσει σημαντικά τη συνολική αποδοτικότητα.

Το τελευταίο ερευνητικό ερώτημα που μας απασχόλησε, είναι κατά πόσο η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την αύξηση της αποδοτικότητας. Οι ερωτηθέντες στην συντριπτική τους πλειοψηφία αναφέρουν ότι, η σχέση αποδοτικότητας και εργασιακής ικανοποίησης είναι ισχυρή ενώ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η ιδιοσυγκρασία του ατόμου. Μερικές φορές υψηλή αποδοτικότητα έχουν και άτομα που είναι δυσαρεστημένα από το εργασιακό τους περιβάλλον. Αυτό οφείλεται στο γεγονός του ότι τα συγκεκριμένα άτομα παρουσιάζουν υψηλή παραγωγικότητα ανεξαρτήτως εργασιακών συνθηκών, λόγω εργασιακής ανασφάλειας. Γνωρίζουν ότι αν δεν είναι παραγωγικοί τότε υπάρχει μεγάλος κίνδυνος να απωλέσουν την εργασία τους. Επίσης πολλά άτομα όπως αναφέραμε και σε προηγούμενες ενότητες, αντλούν εργασιακής ικανοποίησης αλλά δεν είναι αποδοτικά ενώ επιθυμούν κάτι τέτοιο. Αυτό οφείλεται στο ότι οι εξωτερικές συνθήκες δεν ευνοούν την υψηλή αποδοτικότητα ενώ τα άτομα αυτά μπορεί να μην έχουν και τις σχετικές απαιτούμενες ικανότητες. Γενικότερα, ένας από τους λόγους που στο Ελληνικό δημόσιο η αποδοτικότητα των εργαζομένων είναι χαμηλή, είναι η μέτρια εργασιακή ικανοποίηση. Οι δημόσιοι υπάλληλοι στη χώρα μας, χαρακτηρίζονται από έλλειψη εργασιακής φιλοδοξίας λόγω των ασθενών κινήτρων. Ειδικά οι δημόσιοι υπάλληλοι μικρότερης ηλικίας, αντιμετωπίζουν μέτριες εργασιακές συνθήκες, όπως έλλειψη αξιοκρατίας, μη δυνατότητα αξιοποίησης των προσόντων τους, μη αποτελεσματική ηγεσία, απρόσωπο εργασιακό περιβάλλον, μη ευέλικτο management, μη δυνατότητα εξέλιξης κ.α., με αποτέλεσμα να βιώνουν μια απογοήτευση. Θα λέγαμε ότι οι μοναδικοί παράγοντες πρόκλησης εργασιακής ικανοποίησης, οι οποίοι όμως δεν είναι και αμελητέοι, είναι η εργασιακή ασφάλεια, η ύπαρξη κάποιων παροχών και οι σχετικά ικανοποιητικοί μισθοί βάσει των εργασιακών απαιτήσεων. Σε ορισμένους πάντως δημόσιους οργανισμούς, όπως σε αυτόν που εξετάζουμε, η εργασιακή ικανοποίηση είναι υψηλότερη. Η ΕΓΔΙΧ όπως αναφέραμε και προηγουμένως, απέχει από έναν μέσο δημόσιο οργανισμό σε όρους

οργάνωσης αλλά και τρόπου διοίκησης, με αποτέλεσμα η αποδοτικότητα να είναι υψηλότερη. Αυτό βέβαια έχει θετικό αντίκτυπο και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και κατ'επέκταση στην ικανοποίηση των πολιτών.

Θεωρούμε ότι η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας στους Ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς, συνιστά μια δύσκολη υπόθεση, στον βαθμό που όπως είδαμε και στην ανασκόπηση βιβλιογραφίας, προκειμένου να εφαρμοστούν αυτές οι πρακτικές, θα πρέπει να συντρέχουν κάποιες προϋποθέσεις τις οποίες οι δημόσιοι οργανισμοί δεν πληρούν. Μπορεί η οικονομική κρίση να αποτέλεσε μια καλή αφορμή για αναδιάρθρωση του Ελληνικού δημοσίου τομέα, τα αποτελέσματα όμως των μεταρρυθμίσεων είναι σαφώς πιο μέτρια από το αναμενόμενο.

Οι δημόσιοι οργανισμοί στη χώρα μας, δεν έχουν επιλύσει ακόμα κάποια βασικά ζητήματα. Ορισμένες από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας είναι η μείωση της γραφειοκρατίας, η εισαγωγή διεθνών λογιστικών προτύπων σε μεγάλους κρατικούς οργανισμούς, η ψηφιοποίηση των διαδικασιών, η εισαγωγή μεθόδων αξιολόγησης καθώς και η αύξηση της κινητικότητας του προσωπικού. Όταν επιτευχθούν τα παραπάνω, τότε το έδαφος για εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ θα γίνει πιο πρόσφορο.

Ακόμα και αν η εφαρμογή της ΔΟΠ γίνει εφικτή, θα πρέπει να ενστερνιστούν τις σχετικές αλλαγές/μεταρρυθμίσεις και οι δημόσιοι υπάλληλοι, οι οποίοι θα βρεθούν αντιμέτωποι με ένα νέο εργασιακό καθεστώς το οποίο θα ενθαρρύνει την ατομική και ομαδική πρωτοβουλία, θα επιβραβεύει τους πιο ικανούς υπαλλήλους, θα απαιτεί από τους τελευταίους υψηλότερη παραγωγικότητα, ενώ θα απαιτείται και η συνεχής αναβάθμιση των δεξιοτήτων όπως π.χ. η συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορεί να αποδίδουν τη χαμηλή αποδοτικότητά τους σε χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση, γεγονός όμως είναι ότι όπως έχει δομηθεί το δημόσιο, προσελκύει εργαζόμενους με χαμηλές φιλοδοξίες και σχετικά μικρή διάθεση για εξέλιξη όπου αυτό που πρωτίστως τους απασχολεί, είναι η εργασιακή ασφάλεια σε μια περίοδο μάλιστα που ο ιδιωτικός τομέας στην Ελλάδα έχει πληγεί σημαντικά από τη μακροχρόνια οικονομική κρίση. Η εφαρμογή της ΔΟΠ, όπως αναφέραμε και στο θεωρητικό σκέλος της εργασίας, προϋποθέτει και τη συμμετοχή των εργαζομένων. Το ζήτημα λοιπόν που ανακύπτει, είναι κατά πόσο δεκτικοί θα είναι οι δημόσιοι υπάλληλοι σε ριζικές αλλαγές του εργασιακού περιβάλλοντος, όταν μάλιστα πολλοί από αυτούς λόγω μακροχρόνιας προϋπηρεσίας σε κάποια θέση του

δημοσίου, έχουν πλέον μειωμένη προσαρμοστικότητα και ευελιξία. Τα τελευταία μάλιστα χρόνια, λόγω της δημοσιονομικής κρίσης και της αναγκαιότητας μείωσης του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων, οι προσλήψεις νέων ατόμων στο δημόσιο ήταν ιδιαίτερα περιορισμένες, με αποτέλεσμα στην παρούσα φάση, το προσωπικό να είναι γερασμένο και οι δεξιότητές του να παρουσιάζουν μια σαφή υστέρηση, σε σχέση με τις αντίστοιχες των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα. Συμπερασματικά, στην παρούσα φάση, ίσως να θεωρείται πολυτέλεια η εφαρμογή πρακτικών διοίκησης ολικής ποιότητας αφού οι δομές δεν είναι οι κατάλληλες και απαιτείται σημαντική αναβάθμισή τους.

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ίσαρη, Φ. (2015). Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας, εφαρμογές στην ψυχολογία και στην εκπαίδευση. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα.
- Κανάκη, Φ., Διονυσοπούλου, Π. και Τσιμπουκίδου, Ε. (2012). Συστήματα ολικής ποιότητας στην δημόσια διοίκηση. Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων.
- Καρβούνης, Α. (2017). Η ποιότητα της δημόσιας διοίκησης. Μια εργαλειοθήκη για τους επαγγελματίες της δημόσιας διοίκησης.
- Καντάς, Α., (1998). Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία (Μέρος 1ο ): Κίνητρα Επαγγελματική ικανοποίηση-Ηγεσία. Γ' Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Μουμτζόγλου, Α. (2001). Η ποιότητα στις υπηρεσίες – Συστήματα διασφάλισης ποιότητας, Εκδόσεις Μάνατζμεντ, σελ. 13.
- Μπουραντάς, Δ.(2002). Management, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Ντόε, Τ., (2011). Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις. Μεταφρασμένο στα ελληνικά από την Πλατάκη Α. 13η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική (Αρχική έκδοση το 2011).
- Παπαναγιώτου, Δ. (2012). Διαχείριση ποιότητας στον δημόσιο τομέα – μέτρηση ικανοποίησης πολιτών μέσω Servqual στον οργανισμό εργατικής εστίας. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Τσέκος, Θ. (1998). Τοπική αυτοδιοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών. Τετράδια Αυτοδιοίκησης, Επιστημονική Επιθεώρηση περί τα Κοινά των Πόλεων, ΚΕΔΚΕ, Αθήνα.
- Χαλάς, Γ. (2002). Ολική ποιότητα κατάρτισης. Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας.
- ΦΕΚ Α 207/27.10.2020 ΝΟΜΟΣ 4738/2020 Διαθέσιμο στο [https://www.kodiko.gr/nomologia/document\\_navigation/647304/nomos-4738-2020](https://www.kodiko.gr/nomologia/document_navigation/647304/nomos-4738-2020)
- ΦΕΚ Α' 94/27.5.2016 ΝΟΜΟΣ 4389/2016 Διαθέσιμο στο [https://www.kodiko.gr/nomologia/document\\_navigation/203369/nomos-4389-2016](https://www.kodiko.gr/nomologia/document_navigation/203369/nomos-4389-2016)

## ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Anderson, R. Errikson, Torstensson, H. (2006). Similarities and differences between TQM, six sigma and lean, Emerald, Vil. 18, pp.1.
- Bogler, R. and Nir, A. (2012). The importance of teachers perceived support to job satisfaction. *Journal of Educational Administration* Vol. 50.
- Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? *The American Review of Public Administration*, Vol. 38, pp. 149 - 166
- Clark, A. (1997). Job Satisfaction and gender. Why are women so happy in work? *Labor Economics* Vol. 4.
- Conceptual Framework Task Force (2011). Characteristics of public sector entities.
- Daniel, T.J., Womack, J. and Roos, D. (2007). *The machine that changed the world*. Publisher Harper Collins.
- Deming, W.E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- DeMato, D. & Curcio, C. (2004). Job satisfaction of elementary school counselors. *Professional School Counseling*, Vol. 7, pp. 236 – 245.
- Doherty, T. and Horne, T. (2002). *Managing public services - implementing changes. A thoughtful approach to the practice of management*, Routledge Publications.
- Duren, P. (2012). Total quality management in academic libraries – best practices. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*, Vol. 1, pp. 43 – 50.
- Edwards, R. and Holland, J. (2013). *What is qualitative interviewing?* Bloomsbury Publications.
- Fernandez, S. and Rainey, H. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, Vol. 66, pp. 168 – 176.
- Hernandez, H. (2010). Quality audit as a driver for compliance to ISO 9001: 2008 standards. *The TQM Journal*, pp. 454 – 466.
- Garvin, D. (1987). Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 6, pp. 101 – 109.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Juran, J.M. (1991). *Quality control handbook*. Mc Graw – Hill Publications.
- Jordan, N. (2003). *Management of local public services*. Albeck Publishing.

- Linda, B., and Freeman, R. (2001). The incentive for working hard: explaining hours worked differences in the US and Germany. *Labor Economics*, Vol. 8, pp. 181 – 202.
- Loche, E. and Latham, G. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, Vol. 1, pp. 240 – 246.
- Manojlovic, R. (2010). Public sector reforms in Greece: Uncertain outcome of 2010 reforms. University of Zagreb.
- Manolopoulos, D. (2006). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, Vol. 30, pp. 63 – 85.
- Rago, W. (1994). Adapting total quality management to government: Another point of view. *Public Administration Review*, Vol. 54, pp. 61 – 64.
- Ramatta, M. (2018). Employees development through learning in contemporary Greek Public Administration. Charokopeio University.
- Raudeliuniene, J., Kavaliauskiene I.M., (2013). Analysis of factors motivating human resources in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 719-726
- Rodriguez, P., Burguete, J, Vaughan, R. and Edwards, J. (2009). Quality dimensions in the public sector: municipal services and citizen's perception. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, Vol. 6, pp. 75 – 90.
- Romano, P. (2002). Impact of supply chain sensitivity to quality certification on quality management practices and performances, Vol. 3 Routledge Publications.
- Saifuddin, K.S., Allah, N., Farzand, I.K. και Muhammad, I.K., (2012). Synthesizing the theories of job-satisfaction across the cultural/attitudinal dimensions. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 1382-1396.
- Schariger, D. and Corunka, C. (2000). New Public Management: Evaluating the success of total quality management and change management interventions in public services from the employees and customers perspectives. *Total Quality Management*, Vol. 11, pp. 941 – 953.
- Seniwoliba A. J and Nchorbuno A. D (2013) Examining the role of motivation on employee performance in the public sector in Ghana.



- Spector P. (1997) Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and consequences. Sage: Thousand Oaks, CA. pp: 23-70
- Tietjen, M., A., Myers, R., M., (1998), Motivation and job satisfaction, Management Decision, Vol. 36 Iss: 4, pp.226 – 231
- Parul, K. and Rubal, K. (2016). Total quality management is an important factor in today's business world. IOSR Journal of Business and Management, Vol. 18, pp. 84 – 88.
- Pheng, L. and Teo, J. (2004). Implementation of total quality management in construction firms.
- Philippidou, S., Soderquist, K., and Practacos, G. (2004). Towards new public management in Greek Public Organizations. Public Organization Review, Vol.4, pp. 317 – 337.
- Sotirakou, T. and Zeppou, M. (2005). How to align Greek Civil Service with European Union public sector management policies. A demanding role for HR managers in the contemporary public administration context. International Journal of Public Sector Management, Vol. 18, pp. 54 – 82.
- Zeitz, G. (1996). Employee attitudes toward total quality management in an EPA regional office. Administration and Society, Vol. 28, pp. 120 – 143.
- Zervopoulos, P. (2014). Measuring the performance of service organizations and the effects of downsizing on performance: Evidence from the Greek Citizen Service Centres.

#### **Δικτυακοί τόποι:**

- <http://www.keyd.gov.gr/>
- <http://www.eefdd.gr>

## Παράρτημα

### Συνέντευξη 1η:

Στέλεχος Διοίκησης, 28 χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας στον Δημόσιο τομέα, 3 χρόνια στον ιδιωτικό τομέα, 19 χρόνια σε θέσεις ευθύνης.

#### Πως αντιλαμβάνεστε την εργασιακή ικανοποίηση;

##### Απάντηση:

Με δεδομένο ότι κάθε εργαζόμενος αφιερώνει σημαντικό μέρος του χρόνου του στην εργασία του, η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης είναι μεγάλη διότι επηρεάζει αφενός την απόδοσή του στην εργασία και αφετέρου τη συναισθηματική του κατάσταση και ως εκ τούτου, την καθημερινότητά του, τις οικογενειακές και κοινωνικές του σχέσεις, ακόμα και την ψυχοσωματική του υγεία.

#### Ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας οι σημαντικότεροι παράγοντες που αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση;

##### Απάντηση:

1. Η φύση της εργασίας και το ενδιαφέρον του αντικειμένου.
2. Η καλή οργανωτική δομή του Οργανισμού και η σωστή ροή των πληροφοριών – (Ευκολία πρόσβασης στις απαιτούμενες πληροφορίες για τη σωστή και έγκαιρη εκτέλεση των εργασιών του, μη επικάλυψη αρμοδιοτήτων, κ.α.)
3. Η υποστήριξη από τον Προϊστάμενο.
4. Οι καλές συναδελφικές σχέσεις.
5. Η αυτονομία που παρέχεται στον υπάλληλο να λάβει πρωτοβουλίες για την εξέλιξη των εργασιών του.
6. Συνεχής εκπαίδευση και ενημέρωση στις εξελίξεις του αντικειμένου εργασίας του υπαλλήλου και γενικότερα των αντικειμένων του Οργανισμού, κλπ.
7. Οι προοπτικές εξέλιξης.
8. Οι αμοιβές (ηθικές και υλικές).
9. Η εργασιακή ασφάλεια.

#### Ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας οι σημαντικότεροι παράγοντες που μειώνουν την εργασιακή ικανοποίηση;

Απάντηση:

- Η αναποτελεσματική Διοίκηση.
- Έλλειψη οργάνωσης, στόχων, προτεραιοτήτων κ.λπ.
- Το αδιάφορο του αντικειμένου εργασίας (μη κατάλληλη αξιοποίηση του υπαλλήλου βάσει των προσόντων του).
- Το υπερβολικό εργασιακό άγχος .
- Η εργασιακή εξουθένωση, λόγω συνεχούς υπερφόρτωσης του υπαλλήλου.

**Τι γνωρίζετε για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;**

Απάντηση:

Ότι αποτελεί μια μέθοδο διοίκησης η οποία επικεντρώνεται στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (προϊόντων), ώστε να καλύπτουν τις απαιτήσεις των χρηστών (πελατών), και στην συνολική βελτίωση της αποδοτικότητας του Οργανισμού.

Η Διοίκηση παρακολουθεί συνεχώς τις αλλαγές στο περιβάλλον του Οργανισμού, ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται έγκαιρα στις νέες απαιτήσεις και να βελτιώνεται (με αλλαγές/προσαρμογές στις εφαρμοζόμενες τεχνολογίες, διαδικασίες/λειτουργίες, τρόπο αξιοποίησης του προσωπικού και των λοιπών πόρων, κ.λπ.)

**Πιστεύετε ότι εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία που εργάζεστε;**

Απάντηση:

Δεν υπάρχει αυτή η κουλτούρα στην Ε.Γ.Δ.Ι.Χ. (και στο ευρύτερο Ελληνικό Δημόσιο γενικότερα).

Η ανώτατη Διοίκηση είναι επικεντρωμένη στην ικανοποίηση των επιλογών της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας.

Παρότι η Διοίκηση επιθυμεί την πιστοποίηση της Υπηρεσίας με μια σειρά από 14 ISO (επιδιώκει την ένταξή τους σε σχετικό κοινοτικό πρόγραμμα), μεταξύ των οποίων τα:

- i) ΕΛΟΤ 1429 (διαχειριστική επάρκεια)
- ii) ISO 9001 (ποιότητα)
- iii) ISO 10001 (ικανοποίηση πελατών και διαχείριση παράπονων)
- iv) OHSAS 18001 (υγεία και ασφάλεια στην εργασία)
- v) ISO 50001 (εξοικονόμηση ενέργειας)
- vi) ISO 26000 (κοινωνική ευθύνη)

- vii) EFQM *Excellence Model* for public organizations
- viii) ISO 27001 για ασφάλεια συστημάτων (H/Y, δεδομένα)
- ix) ISO 22301 για επιχειρησιακή συνέχεια (business continuity)
- x) ISO 37001 πρόληψη διαφθοράς

από τη σύστασή της (τον Οκτώβριο 2016) μέχρι σήμερα ελάχιστες ενέργειες έχει κάνει ως προς την αποδοτική οργάνωση και λειτουργία της (δεν διαθέτει Οργανισμό Λειτουργίας, περιγραφές λειτουργιών και διασυνδέσεις αυτών, σωστό σύστημα στελέχωσης, ενδυνάμωσης και αξιοποίησης του δυναμικού της κλπ).

### **Σε ποιες πτυχές της λειτουργίας του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;**

#### **Απάντηση:**

Η διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων της ΕΓΔΙΧ, αποτελεί τυπικά, αρμοδιότητα του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργάνωσης της Διεύθυνσης Διοικητικού – Οικονομικού, το οποίο κατ' ουσίαν εκτελεί, σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, τις λειτουργίες μιας τυπικής υπηρεσίας του δημοσίου, παλαιάς κοπής (π.χ. έκδοση προκηρύξεων για αποσπάσεις ή/και προσλήψεις προσωπικού, για κρίσεις Προϊσταμένων κ.λπ., παρακολούθηση των αδειών, έκδοση πιστοποιητικών, παρακολούθηση κλιμακίων, βαθμών κλπ.)

Συνεπώς, δεν τίθεται καν θέμα εφαρμογής των μεθόδων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο εν λόγω τμήμα, όπως και σε ολόκληρη την ΕΓΔΙΧ.

### **Τι θα προτείνατε για την αναβάθμιση της λειτουργίας του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων;**

#### **Απάντηση:**

Κατ' αρχάς, απαιτείται αλλαγή της κουλτούρας της Ε.Γ.Δ.Ι.Χ. και εστίαση στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πολιτών, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της.

Συνεπώς, η αλλαγή θα πρέπει να ξεκινήσει από την ανώτατη Διοίκηση της ΕΓΔΙΧ και να συμπεριλάβει όλα τα Τμήματα και τους υπαλλήλους αυτής.

Θα πρέπει να αναθεωρηθεί η οργάνωση και λειτουργία της, με την εμπλοκή και των εργαζομένων στο εγχείρημα, να επαναπροσδιοριστεί το Όραμα της Υπηρεσίας και να τεθούν στόχοι, με εστίαση κατ' αρχήν στην ικανοποίηση των πολιτών που εξυπηρετεί η Υπηρεσία αλλά και στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στην ΕΓΔΙΧ (σε όλες τις βαθμίδες).

Μόνο τότε θα μπορεί να κληθεί το Τμήμα Ανθρώπινου Προσωπικού να δώσει βαρύτητα στον ανθρώπινο παράγοντα και να εφαρμόσει βέλτιστες διαδικασίες

προσέλκυσης, επιλογής, εκπαίδευσης, ανάπτυξης, αξιοποίησης και προσαρμογής των ανθρωπίνων πόρων της υπηρεσίας. Ειδικότερα, θα μπορούσε να εστιάσει:

- Στην εκπόνηση ενός Οργανισμού, στον οποίο θα αναφέρονται μεταξύ άλλων τα απαιτούμενα προσόντα των υπαλλήλων ανά θέση εργασίας (σήμερα δεν υπάρχει κάτι τέτοιο, ούτε έχει γίνει σχετική πρόταση από το Τμήμα αυτό).
- Στον Προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, για να εξασφαλιστεί η πρόσληψη/απόσπαση ικανού αριθμού εργαζομένων με τα κατάλληλα προσόντα, για τις θέσεις που θα κληθούν να καλύψουν/εξυπηρετήσουν.
- Στο σύστημα Προσλήψεων/Αποσπάσεων και μετακινήσεων εντός της υπηρεσίας και των περιφερειακών της μονάδων.
- Σε κατάλληλα προγράμματα προσανατολισμού και εισαγωγικής εκπαίδευσης νεοπροσλαμβανόμενων, καθώς και
- Στις ανάγκες Εκπαίδευσης – Ανάπτυξης του υφιστάμενου προσωπικού (τα δύο τελευταία θα μπορούσε να τα πράττει και σήμερα σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη κάθε διεύθυνσης) κλπ.

Παρότι ο Προϊστάμενος Ανθρώπινου Δυναμικού έχει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη σχέσεων καλής συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων αλλά και μεταξύ αυτών και της Διοίκησης, συμβουλευοντας σχετικά με π.χ. τον καθορισμό και τον τρόπο απόδοσης των υπερωριών, το χειρισμό των άρσεων αποσπάσεων, την υποβοήθηση της διαδικασίας επίλυσης διενέξεων και της επικοινωνίας των εργαζόμενων με τη διοίκηση, στην υπηρεσία μας δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο. Διότι η μεν Διοίκηση είναι συγκεντρωτική/αυταρχική, η δε Προϊσταμένη του αρμοδίου Τμήματος δεν επιθυμεί να αναλάβει σχετική δράση.

### **Πιστεύετε πως είναι εφικτό λόγω της φύσεως της υπηρεσίας (ΕΓΔΙΧ) να εφαρμοστεί Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;**

Απάντηση:

Είναι εφικτό στο μέτρο που η ανώτατη Διοίκηση το επιθυμεί και η πολιτική ηγεσία το επιτρέπει και το υποστηρίζει. Αλλά θα απαιτηθεί μεγάλο χρονικό διάστημα να αλλάξει η κουλτούρα και να πεισθεί το προσωπικό για τις προθέσεις της Διοίκησης.

### **Σε ποιούς άλλους τομείς εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία σας;**

Απάντηση:

Δεν εφαρμόζεται. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, δεν μπορεί να συμβεί σε «εχθρικό περιβάλλον».

«Παραλλαγές» της Διοίκησης αυτής εφαρμόζονται από ορισμένους προϊσταμένους στο πλαίσιο των οργανικών τους μονάδων κυρίως σε ότι αφορά μεθόδους στήριξης,

υποκίνησης, αξιολόγησης του προσωπικού για την παροχή – κατά το δυνατό – ποιοτικότερων υπηρεσιών στους πολίτες και πάντα στο μέτρο που η Διοίκηση το επιτρέπει (δηλ. δεν παρεμβαίνει «κατασταλτικά»).

**Μια αποτελεσματική Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα βελτιώνει την εργασιακή ικανοποίησή σας;**

Απάντηση:

Αναμφίβολα.

**Κατά πόσο η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνει την απόδοσή σας;**

Απάντηση:

Πολύ, παρά το γεγονός ότι μετά από πολλά χρόνια εργασιακής εμπειρίας, κυρίως στον Δημόσιο Τομέα και από θέσεις ευθύνης, έχω μάθει να λειτουργώ κατά το δυνατό ψύχραιμα και εστιασμένα για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων μου.

Παρ' όλα αυτά οι χρόνια στρεσογόνες καταστάσεις με έχουν φέρει κάποιες φορές στα όρια της εξουθένωσης, ενώ η έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης με έχει οδηγήσει σε αναζήτηση νέας εργασίας σε άλλο φορέα.

**Πως κρίνετε την αποδοτικότητα στην υπηρεσία σας και με ποια εργαλεία την παρακολουθείτε;**

Απάντηση:

Μη ικανοποιητική. Το γεγονός αυτό όμως δεν οφείλεται στις περισσότερες περιπτώσεις στο προσωπικό αλλά στις εργασιακές συνθήκες, οι οποίες έχουν σοβαρή επίπτωση στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων.

Την παρακολουθώ μέσω της απόδοσης των υφισταμένων μου.

**Κατά πόσο πιστεύετε ότι η ποιότητα παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες μπορεί να γρήξει βελτίωσης;**

Απάντηση:

Χρήζει σημαντικής βελτίωσης.

**Ποιοί παράγοντες θεωρείτε ότι ίσως αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση στη δουλειά σας;**

Απάντηση:

Από τους παράγοντες που ανέφερα στην ερώτηση 2, σε ότι αφορά εμένα, στην ΕΓΔΙΧ βρίσκω:

- i. Ενδιαφέρον το αντικείμενο εργασίας μου και
- ii. Τη συνεργασία με τη συντριπτική πλειοψηφία των υφισταμένων μου, των υπαλλήλων των λοιπών οργανικών μονάδων και την πλειοψηφία των προϊσταμένων πολύ ικανοποιητική.

**Συνέντευξη 2η:**

Στέλεχος Διοίκησης, 16 χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας στον Δημόσιο τομέα και 6 χρόνια στον ιδιωτικό τομέα.

**Πως αντιλαμβάνεστε την εργασιακή ικανοποίηση;**

Απάντηση:

Κατά την προσωπική μου άποψη, η εργασιακή ικανοποίηση είναι να ξυπνάω το πρωί και να αισθάνομαι ενθουσιασμό που πάω για δουλειά και να κάνω ό,τι καλύτερο μπορώ για έναν οργανισμό που το εκτιμά.

**Ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας οι σημαντικότεροι παράγοντες που αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση;**

Απάντηση:

Ως σημαντικότεροι παράγοντες μπορούν να θεωρηθούν η εμπιστοσύνη, η ασφάλεια, ο σεβασμός, η ικανοποίηση από το σύστημα αμοιβών και κινήτρων που εφαρμόζει η επιχείρηση, το φιλικό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων, η εντιμότητα και η δικαιοσύνη του προϊσταμένου στον υφιστάμενο, του εργοδότη στον υπάλληλο.

**Ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας οι σημαντικότεροι παράγοντες που μειώνουν την εργασιακή ικανοποίηση;**

Απάντηση:

Η έλλειψη εμπιστοσύνης και ασφάλειας αντιστοίχως, η έλλειψη σεβασμού, η χαμηλές απολαβές και η ανυπαρξία κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης, τα εξαντλητικά ωράρια, το εχθρικό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων και η απουσία

δικαιοσύνης είναι ορισμένοι από τους παράγοντες που μειώνουν την εργασιακή ικανοποίηση.

### **Τι γνωρίζετε για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;**

#### Απάντηση:

Πρόκειται για ένα μοντέλο Διοίκησης που πρεσβεύει ότι η βελτίωση της ποιότητας αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής μιας επιχείρησης και θα πρέπει να εφαρμόζεται σε όλα τα στάδια παραγωγής και διάθεσης ενός προϊόντος ή παροχής υπηρεσίας.

### **Πιστεύετε ότι εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία που εργάζεστε;**

#### Απάντηση:

Η Ειδική Γραμματεία Διαχείρισης Ιδιωτικού Χρέους, παρ' ότι είναι νεοσύστατη υπηρεσία, δεν παύει να είναι ένας δημόσιος οργανισμός με τις αγκυλώσεις και τα προβλήματα του δημοσίου. Ωστόσο ομολογώ ότι τα τελευταία χρόνια καταβάλλονται φιλότιμες προσπάθειες από την ηγεσία για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης της Δημόσιας Οργάνωσης προσανατολισμένο στην ποιότητα. Για παράδειγμα, όσον αφορά το σύστημα διοίκησης, η ανάπτυξη ηλεκτρονικών εφαρμογών με τις οποίες διαχειρίζονται σχεδόν εξολοκλήρου τις διαδικασίες που έχουν σχέση με το έργο της ΕΓΔΙΧ (π.χ. εξωδικαστικό μηχανισμός ρύθμισης οφειλών επιχειρήσεων, προστασία κύριας κατοικίας, πρόγραμμα επιδότησης αποπληρωμής δανείων με υποθήκη στην 1η κατοικία κ.λπ.) και για την εξυπηρέτηση των πολιτών (φυσικών προσώπων και επιχειρήσεων) κρίνεται ως πολύ ικανοποιητική καθώς οι ενδιαφερόμενοι υποβάλλουν αίτηση ηλεκτρονικά μέσω καινοτόμων εργαλείων (πλατφόρμες) χωρίς να απαιτείται η φυσική τους παρουσία στα κατά τόπους Περιφερειακά Γραφεία.

### **Σε ποιες πτυχές της λειτουργίας του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;**

#### Απάντηση:

Στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού υπάρχουν ορισμένες βασικές λειτουργίες, όπου κρίνονται σημαντικές και στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον χώρο της ΕΓΔΙΧ.

Αυτές είναι:



1. Ο προγραμματισμός αποσπάσεων για την κάλυψη λειτουργικών κενών ύστερα από αξιολόγηση και εκτίμηση των υφιστάμενων και διαρκώς μεταβαλλόμενων αναγκών.
2. Ο καθορισμός ενός ορθολογικού και αξιοκρατικού συστήματος κριτηρίων επιλογής του απαιτούμενου στελεχιακού δυναμικού της ΕΓΔΙΧ π.χ. ακαδημαϊκά κριτήρια, συνέντευξη, αξιολόγηση, τελική επιλογή και εκπαίδευση πριν την ανάληψη καθηκόντων.
3. Η διαρκής εκπαίδευση, επιμόρφωση του στελεχιακού δυναμικού σε αντικείμενα σχετικά με τις νέες μεταβαλλόμενες συνθήκες (π.χ. η ανάπτυξη υποστηρικτικών ή/ και διαγνωστικών διαδικτυακών εργαλείων διαχείρισης χρέους για επιχειρήσεις, νοικοκυριά και μεμονωμένα άτομα κ.λπ.).
4. Και τέλος η αξιολόγηση του έργου του εκπαιδευτικού προσωπικού.

**Τι θα προτείνατε για την αναβάθμιση της λειτουργίας του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων;**

Απάντηση:

Την υιοθέτηση της τηλεργασίας για τους διοικητικούς υπαλλήλους του Υπουργείου, η οποία θα έχει πολλαπλά οφέλη για τους εργαζόμενους αλλά και για τους πολίτες, οι οποίοι μέσω της ψηφιοποίησης των διαδικασιών θα μπορούν να εξυπηρετούνται ταχύτερα, και ασφαλώς για το ίδιο το Δημόσιο, που θα εξοικονομήσει πόρους.

**Πιστεύετε πως είναι εφικτό λόγω της φύσεως της υπηρεσίας (ΕΓΔΙΧ) να εφαρμοστεί Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;**

Απάντηση:

Αν και η ΕΓΔΙΧ αποτελεί υπηρεσία του Δημοσίου Τομέα, με όλες τις δυσκαμψίες που αυτό συνεπάγεται, βεβαίως και θα μπορούσε να υιοθετήσει και εφαρμόσει πρότυπα Ποιότητας και κατ' επέκταση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Ήδη, πιστεύω ότι σε μεγάλο βαθμό η ΕΓΔΙΧ μέσω του μοντέλου των Κέντρων Υποστήριξης και Εξυπηρέτησης Δανειοληπτών (ΚΕΥΔ), τα οποία παρέχουν δωρεάν ενημέρωση σε κάθε ενδιαφερόμενο για τις εναλλακτικές λύσεις αντιμετώπισης των οφειλών του, καθώς και τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που προκύπτουν από τη νομοθεσία, αλλά και των καινοτόμων εργαλείων ανάπτυξης διαδικτυακών εφαρμογών διαχείρισης της υπερχρέωσης π.χ. (Εξωδικαστικός Μηχανισμός Ρύθμισης Οφελών Ν.4469/2017, Προστασία Α΄ Κατοικίας (ν.4605/2019), Πρόγραμμα Γέφυρα

(ν.4714/2020), έχει αντιληφθεί την ευθύνη που έχει σε ό,τι αφορά την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Εξίσου σημαντικό είναι ότι εφαρμόζει διαδικασίες ελέγχου (π.χ. στατιστικά επισκεψιμότητας των ΚΕΥΔ, στατιστικά ένταξης φυσικών προσώπων, υπερχρεωμένων νοικοκυριών και επιχειρήσεων στα διάφορα πλαίσια ρύθμισης οφειλών), και κάθε στιγμή γνωρίζει τα αποτελέσματα των ενεργειών της.

Τέλος, θεωρώ ότι η επιτυχία της οφείλεται στη σημασία που δίνει σε θέματα επιλογής του προσωπικού με αυξημένα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, μέσω κατ' εξαίρεση αποσπάσεων από άλλους φορείς του Δημοσίου Τομέα, αλλά και στην συνεχή και αδιάλειπτη εκπαίδευση που παρέχει στο προσωπικό της.

### **Σε ποιους άλλους τομείς εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία σας;**

#### Απάντηση:

Μέσω του δικτύου Κ.Ε.Υ.Δ.–Γ.Ε.Υ.Δ. έχουν εξυπηρετηθεί μέχρι σήμερα συνολικά πάνω από 22.000 πολίτες. Προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί η πολύωρη αναμονή και η ταλαιπωρία των πολιτών στα κατά τόπους γραφεία, ενθαρρύνεται η εξυπηρέτηση του κοινού κατόπιν προγραμματισμένου ραντεβού.

Επιπλέον, ενθαρρύνονται οι πολίτες να χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο για την επικοινωνία τους με την ΕΓΔΙΧ.

### **Μια αποτελεσματική Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα βελτιώνει την εργασιακή ικανοποίησή σας;**

#### Απάντηση:

Ναι, θεωρώ σε πολύ μεγάλο βαθμό.

### **Κατά πόσο η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνει την απόδοσή σας;**

#### Απάντηση:

Θεωρώ πως οι δύο αυτές παράμετροι έχουν άμεση σχέση.

Νιώθοντας ότι δουλεύω σε ένα περιβάλλον που πρυτανεύει η ασφάλεια, ο αλληλοσεβασμός, η ικανοποίηση από το σύστημα αμοιβών και κινήτρων, το φιλικό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων, η εντιμότητα και η δικαιοσύνη, αυτομάτως επηρεάζεται θετικά η διάθεσή μου και η απόδοσή μου στην εργασία.

### **Πως κρίνετε την αποδοτικότητα στην υπηρεσία σας και με ποια εργαλεία την παρακολουθείτε;**

Απάντηση:

Σύμφωνα με τις εκθέσεις αξιολόγησης των προϊσταμένων μου η επίδοσή μου τόσο σε ποιοτικό όσο και ποσοτικό επίπεδο κρίνεται άριστη.

Προσπαθώ να παρακολουθώ την αποδοτικότητά μου μέσω της κλίμακας αξιολόγησης σε ετήσια βάση αλλά και μέσω συναντήσεων-συνεντεύξεων αξιολόγησης της απόδοσής μου από τους προϊσταμένους μου σε μηνιαία βάση σχετικά με το βαθμό επίτευξης των στόχων του τμήματος αλλά και των εργασιών που προσωπικά μου έχουν ανατεθεί.

**Κατά πόσο πιστεύετε ότι η ποιότητα παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες μπορεί να χρήζει βελτίωσης;**

Απάντηση:

Ασφαλώς και επιδέχονται βελτίωση οι υπηρεσίες που παρέχονται από την δημόσια διοίκηση προς τους πολίτες. Προς την κατεύθυνση αυτή έχει συμβάλει θετικά και ο Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας (ν.2690/1999) αλλά και ο αναθεωρημένος Δημοσιοϋπαλληλικός Κώδικας (ν.3528/2007) που θέτει ένα πλαίσιο αρχών και δεσμεύσεων της δημόσιας διοίκησης απέναντι στους πολίτες.

**Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι ίσως αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση στη δουλειά σας;**

Απάντηση:

Νομίζω ότι η καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου, η παροχή κινήτρων, αλλά και η εφαρμογή νέων καινοτόμων μεθόδων εργασίας όπως η τηλεργασία θα λειτουργήσουν θετικά και θα κάνουν πιο ευχάριστη και πιο ελκυστική την εργασία μου.

**Συνέντευξη 3η:**

Στέλεχος Διοίκησης, 13 χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας στον Δημόσιο τομέα, 1,5 χρόνια στον ιδιωτικό τομέα, 1 χρόνο σε θέση ευθύνης.

**Πως αντιλαμβάνεστε την εργασιακή ικανοποίηση;**

Απάντηση:

Αίσθηση εκπλήρωσης καθήκοντος στο τέλος του ωραρίου, ιδίως εάν το αντικείμενο εργασίας έχει κοινωνικό πρόσημο.

**Ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας οι σημαντικότεροι παράγοντες που αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση;**

Απάντηση:

- Αίσθηση προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο ή μερίδας πολιτών, ιδίως ευάλωτων.
- Ενδιαφέρον και σαφές αντικείμενο εργασίας, το οποίο να ενεργοποιεί τον εγκέφαλο και να ανοίγει «ορίζοντες».
- Προκλήσεις και υψηλές προσδοκίες χωρίς να είναι ανεδαφικές και χωρίς να είναι αδύνατο να ολοκληρωθούν με επιτυχία οι στόχοι.
- Συνεργάσιμοι, καλοπροαίρετοι, αξιόπιστοι, εργατικοί συνάδελφοι και ηγεσία δυναμική, αντικειμενική, δίκαιη και γνώστης του αντικειμένου.
- Ήρεμο περιβάλλον εργασίας, κάλυψη υλικοτεχνικών αναγκών.

**Ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας οι σημαντικότεροι παράγοντες που μειώνουν την εργασιακή ικανοποίηση;**

Απάντηση:

- Ανούσιο, επαναληπτικό αντικείμενο εργασίας (ιδίως εάν μπορεί να γίνει με ψηφιακό τρόπο).
- Αντικείμενο εργασίας που δεν έχει σχέση με τη βελτίωση της ζωής των πολιτών, αλλά στην ουσία εξυπηρετεί συμφέροντα ολίγων και «εκλεκτών».
- Συνεργάτες που δεν τους διέπει ομαδικότητα, που μεγαλοποιούν τα προβλήματά τους, προσπαθούν να πείσουν ότι το δικό τους έργο είναι πιο σημαντικό από των συναδέλφων τους, είναι υποκριτές, κόλακες και συκοφάντες.
- Ηγεσία που απαιτεί χωρίς να καθοδηγεί, θέτει ανέφικτους στόχους, δεν υποστηρίζει/καλύπτει τους υφισταμένους, κάνει διακρίσεις για λόγους φιλίας-συγγένειας, εξυπηρέτησης, συνάφειας πολιτικοκοινωνικών πεποιθήσεων – ενδιαφερόντων κ.λπ., έχει άγνοια του αντικειμένου, δεν αναλαμβάνει πρωτοβουλίες - δεν επιλύει προβλήματα, κωλυσιεργεί, αδιαφορεί για το έργο και τα προβλήματα του αντικειμένου εργασίας.

**Τι γνωρίζετε για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;**

Απάντηση:

Δεν έχω επιστημονική γνώση επί του θέματος

**Πιστεύετε ότι εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία που εργάζεστε;**

Απάντηση:

Καθόσον δεν έχω επιστημονική γνώση αλλά μόνο μπορώ να εικάσω, δεν μπορώ να τοποθετηθώ.

**Σε ποιες πτυχές της λειτουργίας του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;**

Απάντηση:

Όπως ανωτέρω.

**Τι θα προτείνατε για την αναβάθμιση της λειτουργίας του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων;**

Απάντηση:

Καθορισμός οργανογράμματος θέσεων υπηρεσίας με όσο το δυνατόν πιο αποσαφηνισμένες παραμέτρους και λεπτομέρειες ως προς το έργο που προβλέπεται να παραχθεί, αλλά και τα ελάχιστα στενευμένα προσόντα που πρέπει να έχει κάποιος για να καλύψει τη θέση. Προφανώς τοποθέτηση προσωπικού με βάση τα ανωτέρω.

**Πιστεύετε πως είναι εφικτό λόγω της φύσεως της υπηρεσίας (ΕΓΔΙΧ) να εφαρμοστεί Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;**

Απάντηση:

Χωρίς να γνωρίζω τις επιστημονικές παραμέτρους της ΔΟΠ, υποθέτω ότι δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε μια υπηρεσία που διαρκώς ζητά προσωπικό και αναγκάζεται να απορροφήσει αιτούμενους απόσπαση με όρους ποσότητας και όχι ποιότητας, προκειμένου να μπορεί να (υπο)λειτουργήσει.

**Σε ποιους άλλους τομείς εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία σας;**

Απάντηση:

Δε γνωρίζω.

**Μια αποτελεσματική Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα βελτιώνε την εργασιακή ικανοποίησή σας;**

Απάντηση:

Εάν η ΔΟΠ αφορά έλεγχο και αποτελεί εγγύηση ποιότητας σε κάθε επίπεδο παρεχόμενου έργου, σαφώς.

**Κατά πόσο η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνει την απόδοσή σας;**

Απάντηση:

Κατακόρυφα.

**Πως κρίνετε την αποδοτικότητα στην υπηρεσία σας και με ποια εργαλεία την παρακολουθείτε;**

Απάντηση:

Ως προς το δικό μου αντικείμενο θα κρίνω, γιατί το θεωρώ άδικο να εκφέρω γνώμη για το έργο συναδέλφων για τις δυσκολίες του οποίου δεν έχω γνώση: είναι καλή προς το αρκετά καλή η αποδοτικότητα της ομάδας. Επειδή το αντικείμενο αφορά εξυπηρέτηση πολιτών και φορέων, το κρίνω με βάση το κατά πόσον οι ενδιαφερόμενοι επανέρχονται με τα ίδια αιτήματα-ερωτήματα, κατά πόσον η συνδρομή που παρέχεται είναι σύννομη, ταχεία, ακριβής και αποτελεσματική.

**Κατά πόσο πιστεύετε ότι η ποιότητα παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες μπορεί να χρήζει βελτίωσης;**

Απάντηση:

Θεωρώ ότι με τη στελέχωση του Δημοσίου από προσοντούχους υπαλλήλους, που επελέγησαν με αντικειμενικές διαδικασίες (π.χ. γραπτές εξετάσεις) και όχι πλαγίως, και με την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, έχουν γίνει μεγάλα βήματα. Ωστόσο, το μεγάλο πρόβλημα για μένα είναι το κανονιστικό πλαίσιο, που παραμένει ομιχλώδες, περίπλοκο, πολυεπίπεδο, συχνά αντιφατικό, με συχνές τροποποιήσεις που συχνά δεν γνωστοποιούνται στους υπαλλήλους, πολλώ δε μάλλον στους διοικούμενους, και άριστη μεταχείριση όμοιων περιπτώσεων (χρειάζεται επικαιροποίηση με βάση τις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας-Διοίκησης, συστηματοποίηση-ενοποίηση, οργάνωση, κ.λπ.).

**Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι ίσως αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση στη δουλειά σας;**

Απάντηση:

- Εναλλαγή όμοιων αντικειμένων (rotation) ώστε να μην τελματώνουμε.

- Αντικείμενο εργασίας που να αφορά την ενίσχυση μη προνομιούχων ομάδων της κοινωνίας, σαφές και προσδιορισμένο, με κανονιστικό πλαίσιο που να μην επιδέχεται παρερμηνειών.
- Καλό ανθρώπινο περιβάλλον, χωρίς «υποομάδες», νεποτισμό, συμπλέγματα, κ.λπ.
- Ειλικρινές ενδιαφέρον της ηγεσίας για τις προτάσεις βελτίωσης και παρατηρήσεις (η ανατροφοδότηση να μην σταματά δηλαδή σε επίπεδο διεύθυνσης, αλλά να αξιοποιείται πραγματικά).
- Άμεση επίλυση των προβλημάτων.

#### **Συνέντευξη 4η:**

Στέλεχος Διοίκησης, 11 χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας στον Δημόσιο τομέα, 7 χρόνια στον ιδιωτικό τομέα, 5 χρόνια σε θέση ευθύνης.

#### **Πως αντιλαμβάνεστε την εργασιακή ικανοποίηση;**

##### Απάντηση:

Την αντιλαμβάνομαι ως το σύνολο των ποιοτικών και ποσοτικών χαρακτηριστικών της φύσης της εργασίας, σε σχέση με αντικειμενικά και υποκειμενικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου.

#### **Ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας οι σημαντικότεροι παράγοντες που αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση;**

##### Απάντηση:

Τα χαρακτηριστικά της φύσης της εργασίας, τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της Διοίκησης και της λειτουργικότητάς της, σε σχέση με το επίπεδο ικανοποίησης της προσωπικής αναβάθμισης του εργαζομένου.

#### **Ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας οι σημαντικότεροι παράγοντες που μειώνουν την εργασιακή ικανοποίηση;**

##### Απάντηση:

Η αδυναμία αντίληψης των αναγκών και της ικανοποίησης αυτών ανάλογα με τη φύση της εργασίας και των εργασιών καθώς και ο τρόπος διαχείρισης του προσωπικού, σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες του εργαζομένου.

#### **Τι γνωρίζετε για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;**

Απάντηση:

Δεν έχω ασχοληθεί ποτέ ουσιαστικά.

**Πιστεύετε ότι εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία που εργάζεστε;**

Απάντηση:

Στο γενικότερο πλαίσιο, όχι. Μη υπαρκτή έννοια. Σημεία της εφαρμόζονται από μεμονωμένα άτομα και στο μέτρο του δυνατού.

**Σε ποιες πτυχές της λειτουργίας του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;**

Απάντηση:

Σε καμία.

**Τι θα προτείνατε για την αναβάθμιση της λειτουργίας του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων;**

Απάντηση:

Δεν θα πρότεινα καθώς δεν πληρείται καμία προϋπόθεση.

**Πιστεύετε πως είναι εφικτό λόγω της φύσεως της υπηρεσίας (ΕΓΔΙΧ) να εφαρμοστεί Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;**

Απάντηση:

Όχι.

**Σε ποιους άλλους τομείς εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία σας;**

Απάντηση:

Σε κανέναν τομέα.

**Μια αποτελεσματική Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα βελτίωνε την εργασιακή ικανοποίησή σας;**

Απάντηση:

Φυσικά.



**Κατά πόσο η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνει την απόδοσή σας;**

Απάντηση:

Την αυξάνει κατακόρυφα.

**Πως κρίνετε την αποδοτικότητα στην υπηρεσία σας και με ποια εργαλεία την παρακολουθείτε;**

Απάντηση:

Ισότιμα και την παρακολουθώ μέσω των συζητήσεων με τους συναδέλφους και την ανταπόκριση που λαμβάνω από αυτούς.

**Κατά πόσο πιστεύετε ότι η ποιότητα παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες μπορεί να χρήζει βελτίωσης;**

Απάντηση:

Τεράστια περιθώρια βελτίωσης.

**Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι ίσως αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση στη δουλειά σας;**

Απάντηση:

Χρειάζεται ολιστική αναδιάρθρωση και θεωρώ πως κανένας μεμονωμένος παράγοντας δεν είναι σε θέση να πυροδοτήσει οποιαδήποτε αλλαγή.

**Συνέντευξη 5η:**

Στέλεχος Διοίκησης, 15 χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας στον Δημόσιο τομέα και 2 χρόνια στον ιδιωτικό τομέα.

**Πως αντιλαμβάνεστε την εργασιακή ικανοποίηση;**

Απάντηση:

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια θετική κατάσταση στην οποία περιέρχεται το άτομο όταν αισθάνεται ότι εκτιμάται η εργασία που προσφέρει.

**Ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας οι σημαντικότεροι παράγοντες που αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση;**

Απάντηση:

Η στήριξη από τον προϊστάμενο, παρότρυνση για λήψη πρωτοβουλιών, η αμοιβή, οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους και η εργασιακή ασφάλεια.

**Ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας οι σημαντικότεροι παράγοντες που μειώνουν την εργασιακή ικανοποίηση;**

Απάντηση:

Η ύπαρξη καλύτερων και διαθέσιμων θέσεων εργασίας εκτός της υπηρεσίας, τυχόν εντάσεις με ανωτέρους, υπερφόρτωση με εργασίες και η διεκπεραίωσή τους σε μικρό χρονικό διάστημα και η σύγχυση ρόλων .

**Τι γνωρίζετε για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;**

Απάντηση:

Εάν δεν κάνω λάθος η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία μέθοδος διοίκησης όπου όλα τα μέλη και οι λειτουργίες ενός οργανισμού συντελούν στην ποιότητα του τελικού αποτελέσματος.

**Πιστεύετε ότι εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία που εργάζεστε;**

Απάντηση:

Κατά προσέγγιση.

**Σε ποιες πτυχές της λειτουργίας του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;**

Απάντηση:

Η εφαρμογή νέων πληροφοριακών συστημάτων και η εκπαίδευση του προσωπικού σε αυτά.

**Τι θα προτείνατε για την αναβάθμιση της λειτουργίας του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων;**

Απάντηση:

Αλλαγή συμπεριφοράς ανωτέρων και αντιμετώπιση των υπαλλήλων με πιο αξιοκρατικά κριτήρια.

**Πιστεύετε πως είναι εφικτό λόγω της φύσεως της υπηρεσίας (ΕΓΔΙΧ) να εφαρμοστεί Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;**

Απάντηση:

Δεν είναι εύκολα εφαρμόσιμο, διότι η υπηρεσία δεν είναι αυτοτελής με ίδιους πόρους, σε οικονομικό επίπεδο και ανθρώπινο δυναμικό.

**Σε ποιούς άλλους τομείς εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία σας;**

Απάντηση:

Υπάρχει μια γενική κατεύθυνση και στρατηγική .

**Μια αποτελεσματική Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα βελτίωνε την εργασιακή ικανοποίησή σας;**

Απάντηση:

Ναι, θα τη βελτίωνε.

**Κατά πόσο η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνει την απόδοσή σας;**

Απάντηση:

Κατά μεγάλο ποσοστό.

**Πως κρίνετε την αποδοτικότητα στην υπηρεσία σας και με ποια εργαλεία την παρακολουθείτε;**

Απάντηση:

Οι καθημερινοί προσωπικοί στόχοι επιτυγχάνονται με ένα ικανοποιητικό επίπεδο αποδοτικότητας. Εργαλείο παρακολούθησης είναι ο καθημερινός αυτοέλεγχος.

**Κατά πόσο πιστεύετε ότι η ποιότητα παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες μπορεί να χρήζει βελτίωσης;**

Απάντηση:

Χρήζει βελτίωσης η ποιότητα παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες ως προς την απλοποίηση των διαδικασιών, την αξιοπιστία, την ευγένεια, την επάρκεια του προσωπικού στις υπηρεσίες.

**Ποιοί παράγοντες θεωρείτε ότι ίσως αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση στη δουλειά σας;**

Απάντηση:

Η εργασιακή ασφάλεια και η αξιοκρατία.

**Συνέντευξη 6η:**

Στέλεχος Διοίκησης, 12 χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας στον Δημόσιο τομέα και 8 χρόνια στον ιδιωτικό τομέα, 11 χρόνια σε θέσεις ευθύνης.

**Πως αντιλαμβάνεστε την εργασιακή ικανοποίηση;**

Απάντηση:

Η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από πολλούς παράγοντες: το περιβάλλον της εργασίας, το κλίμα συνεργασίας ανάμεσα στα άτομα της ομάδας, την οργάνωση της εταιρείας και τις διαδικασίες που ακολουθεί, την ηθική και υλική επιβράβευση της εργασίας.

**Ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας οι σημαντικότεροι παράγοντες που αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση;**

Απάντηση:

Κατά την γνώμη μου είναι η αξιοποίηση των ικανοτήτων του εργαζόμενου και η προσπάθεια βελτιστοποίησής του, η ηθική ή/και υλική επιβράβευση, η αναγνώριση του έργου και αξιοκρατική ανέλιξη.

**Ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας οι σημαντικότεροι παράγοντες που μειώνουν την εργασιακή ικανοποίηση;**

Απάντηση:

Η έλλειψη αναγνώρισης του έργου του εργαζόμενου, η υπονόμηση του έργου του, η έλλειψη διαφάνειας, η αναξιοκρατία και η έλλειψη οργάνωσης και διαδικασιών.

**Τι γνωρίζετε για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;**

Απάντηση:

Είναι πολύ σημαντική όταν εφαρμόζεται σωστά. Για την εφαρμογή της πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν η δομή και οι διαδικασίες του οργανισμού ή της εταιρείας. Να γίνεται ουσιαστική αξιολόγηση με σκοπό να αναδειχθούν τα ικανά στελέχη και όχι εργαλείο για τη δικαιολόγηση άλλων σκοπών.

Στον ιδιωτικό τομέα επηρεάζει η μορφή της εταιρείας όπως αν ανήκει σε οικογένεια ή είναι πολυεθνική.

**Πιστεύετε ότι εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία που εργάζεστε;**

Απάντηση:

Εγώ εργάζομαι στο Δημόσιο και υπάρχει μια μορφή διοίκησης ολικής ποιότητας. Όμως πρέπει να γίνει η σωστή αξιολόγηση των κριτηρίων και των παραγόντων που επηρεάζουν ανά τύπο και μορφή εργασίας.

**Σε ποιες πτυχές της λειτουργίας του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;**

Απάντηση:

Πιστεύω ότι στο δημόσιο δεν μπορεί να εφαρμοστεί γιατί ορίζεται από νόμους. Η οργανωτική δομή είναι τέτοια που πρέπει να εκτελεί και να εφαρμόζει βάσει των υπογραφών των από πάνω στη διοίκηση.

**Τι θα προτείνατε για την αναβάθμιση της λειτουργίας του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων;**

Απάντηση:

Η περιγραφή του έργου του τμήματος να δίνει τη δυνατότητα της εφαρμογής των αποτελεσμάτων στην εργασία στο δημόσιο.

**Πιστεύετε πως είναι εφικτό λόγω της φύσεως της υπηρεσίας (ΕΓΔΙΧ) να εφαρμοστεί Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;**

Απάντηση:

Έως ένα βαθμό ναι, θα μπορούσε υπό προϋποθέσεις.

**Σε ποιους άλλους τομείς εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία σας;**

Απάντηση:

θα μπορούσε να εφαρμοστεί σε όλους τους τομείς.

**Μια αποτελεσματική Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα βελτιώνει την εργασιακή ικανοποίησή σας;**

Απάντηση:

Εάν η εφαρμογή της ολικής ποιότητας είναι σωστή και υλοποιηθούν σωστά τα αποτελέσματα πιστεύω ότι θα βελτιώνει την εργασιακή ικανοποίηση γιατί θα σήμαινε ότι τηρούνται οι διαδικασίες.

**Κατά πόσο η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνει την απόδοσή σας;**

Απάντηση:

Σε πολύ μεγάλο βαθμό από τη στιγμή που η εργασία μου θα αξιολογείται σωστά και θα υπάρχει ηθική ικανοποίηση.

**Πως κρίνετε την αποδοτικότητα στην υπηρεσία σας και με ποια εργαλεία την παρακολουθείτε;**

Απάντηση:

Με ποσοτική παρακολούθηση των αιτημάτων, τους χρόνους απόκρισης ανά αίτημα, σε γενικό βαθμό δείκτες απόδοσης βάσει της φύσης της εργασίας μου.

**Κατά πόσο πιστεύετε ότι η ποιότητα παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες μπορεί να χρήζει βελτίωσης;**

Απάντηση:

Πάντα μπορεί να υπάρξει βελτίωση είτε των γνώσεων είτε των ικανοτήτων των ανθρώπων που εξυπηρετούν τους πολίτες. Επίσης η σωστή οργάνωση και διάρθρωση των διαδικασιών βοηθάει στην άμεση και διαφανή εξυπηρέτηση.

**Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι ίσως αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση στη δουλειά σας;**

Απάντηση:

Η καλύτερη οργάνωση των διαδικασιών, η καλύτερη διαχείριση/διάχυση των πληροφοριών. Η καλύτερη συνεργασία των ομάδων του έργου.

### **Συνέντευξη 7η:**

Στέλεχος Διοίκησης, 13 χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας στον Δημόσιο τομέα, 3,5 χρόνια στον ιδιωτικό, 6 χρόνια σε θέσεις ευθύνης.

**Πως αντιλαμβάνεστε την εργασιακή ικανοποίηση;**

Απάντηση:

Ως εργασιακή ικανοποίηση αντιλαμβάνομαι την εφαρμογή αξιοκρατίας, την τήρηση των κανόνων και αρχών που εφαρμόζονται στο φορέα με επιβράβευση των υπαλλήλων που συμμορφώνονται, τις οικονομικές απολαβές, το πνεύμα συνεργασίας.

**Ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας οι σημαντικότεροι παράγοντες που αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση;**

Απάντηση:

Οι οικονομικές απολαβές, η αξιοκρατία, η δίκαιη ηγεσία και το πνεύμα συνεργασίας.

**Ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας οι σημαντικότεροι παράγοντες που μειώνουν την εργασιακή ικανοποίηση;**

Απάντηση:

Οι χαμηλές απολαβές, η ανίκανη ή ανεπαρκής ηγεσία, μη τήρηση κανόνων και πλαισίων που εφαρμόζονται σε μια οντότητα και η μεροληψία από πλευρά της διοίκησης.

**Τι γνωρίζετε για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;**

Απάντηση:

Γνωρίζω ότι είναι η εφαρμογή κανόνων και αρχών σε μια νομική οντότητα όπου από επάνω προς τα κάτω τίθενται κανόνες και αρχές σε όλο το φάσμα της οντότητας.

**Πιστεύετε ότι εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία που εργάζεστε;**

Απάντηση:

Όχι, διότι δεν υπάρχει αξιοποίηση του προσωπικού σύμφωνα με τις δυνατότητές του, η Διοίκηση “δυσκολεύεται” να δώσει λύσεις σε προβλήματα και δεν υπάρχει αξιοκρατία.

**Σε ποιες πτυχές της λειτουργίας του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;**

Απάντηση:

Κατά την άποψή μου σε καμία, διότι το υπάρχον προσωπικό θεωρώ ότι δεν αξιοποιείται καταλλήλως αναλόγως των προσόντων του και το προσωπικό λειτουργεί μη έχοντας πνεύμα ομαδικότητας.

**Τι θα προτείνατε για την αναβάθμιση της λειτουργίας του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων;**

Απάντηση:

Να τοποθετηθούν άτομα που θα εφαρμόζουν άμεσα τις πολιτικές της οντότητας, να ηγείται ένας προϊστάμενος που θα μπορεί να καταμερίζει ορθά τις εργασίες και να δείχνει ενδιαφέρον τόσο για τα προβλήματα, όσο και για τις ανάγκες και παράπονα των υφισταμένων.

**Πιστεύετε πως είναι εφικτό λόγω της φύσεως της υπηρεσίας (ΕΓΔΙΧ) να εφαρμοστεί Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;**

Απάντηση:

Δεν είναι εφικτό από τη στιγμή που η ΕΓΔΙΧ αποτελεί οντότητα του Δημοσίου και λειτουργεί με τις Δημοσιοϋπαλληλικές διατάξεις, με συνέπεια να αναπτύσσονται τα νοσηρά φαινόμενα που υπάρχουν σε όλο το Δημόσιο τομέα.

**Σε ποιους άλλους τομείς εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία σας;**

Απάντηση:

Πιστεύω πως δεν εφαρμόζεται πουθενά μιας και από την εμπειρία μου από το σύνολο των διευθύνσεων δεν υπάρχει ομαδικότητα και πνεύμα συνεργασίας αλλά και ούτε η Διοίκηση ενδιαφέρεται ώστε να εμπνεύσει αυτές τις αξίες.

**Μια αποτελεσματική Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα βελτίωνε την εργασιακή ικανοποίησή σας;**

Απάντηση:

Εννοείτε διότι θα υπήρχε ο τόνος από τη Διοίκηση προς τα κάτω για τήρηση αρχών και κανόνων και θα έδινε στο προσωπικό αίσθημα ασφάλειας και αξιοκρατίας.

**Κατά πόσο η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνει την απόδοσή σας;**



Απάντηση:

Σε πολύ μεγάλο βαθμό διότι ο καθένας γνωρίζει ότι θα ανταμειφθεί σύμφωνα με την απόδοσή του και ο ανεπαρκής θα έχει κυρώσεις. Επίσης οι οικονομικές απολαβές είναι ένα εξ' ίσου σημαντικό κίνητρο για αύξηση της αποδοτικότητας ενός υπαλλήλου.

**Πως κρίνετε την αποδοτικότητα στην υπηρεσία σας και με ποια εργαλεία την παρακολουθείτε;**

Απάντηση:

Ανύπαρκτη διότι δεν ενδιαφέρεται η Διοίκηση η οποία σε θέματα που αφορούν στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων είναι από ελλιπής έως και ανύπαρκτη.

**Κατά πόσο πιστεύετε ότι η ποιότητα παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες μπορεί να χρήζει βελτίωσης;**

Απάντηση :

Σαφώς και χρήζει βελτίωσης διότι η Διοίκηση είναι αυτή που θα δώσει τις εντολές και τις οδηγίες για την εξυπηρέτηση του πολίτη. Μη βάζοντας στοχοθεσία και χρονοδιαγράμματα τρέφει φαινόμενα αδιαφορίας και καθυστερήσεων.

**Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι ίσως αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση στη δουλειά σας;**

Απάντηση:

Οι οικονομικές απολαβές, η δίκαιη και αξιόπιστη ηγεσία, το ενδιαφέρον για την αξιοποίηση των ικανών υπαλλήλων με επιβράβευση αυτών και το πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας.

### **Συνέντευξη 8η:**

Στέλεχος Διοίκησης, 33 χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας στον Δημόσιο τομέα.

**Πως αντιλαμβάνεστε την εργασιακή ικανοποίηση;**

Απάντηση:

Θεωρώ ότι είναι κυρίως συναισθηματική κατάσταση και εκφράζεται από το πόσο θέλει κάποιος να πηγαίνει στην εργασία του και πώς αισθάνεται κατά τη διάρκεια αυτής.

**Ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας οι σημαντικότεροι παράγοντες που αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση;**

Απάντηση:

Η αναγνώριση της προσπάθειας και του παραγόμενου έργου, η εμπιστοσύνη στον εργαζόμενο από τη διοίκηση, η καλή συμπεριφορά, το καλό εργασιακό περιβάλλον και οι ικανοποιητικές απολαβές.

**Ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας οι σημαντικότεροι παράγοντες που μειώνουν την εργασιακή ικανοποίηση;**

Απάντηση:

Η χαμηλή αμοιβή, η μη αναγνώριση της προσπάθειας και του παραγόμενου έργου.

**Τι γνωρίζετε για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;**

Απάντηση:

Πολύ λίγα πράγματα, πρόκειται νομίζω για φιλοσοφία διοίκησης, σύμφωνα με την οποία η ποιότητα είναι αυτοσκοπός και εμπλέκονται όλοι οι εργαζόμενοι στην επίτευξη του στόχου.

**Πιστεύετε ότι εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία που εργάζεστε;**

Απάντηση:

Όχι σε μεγάλο βαθμό, μάλλον ελάχιστα.

**Σε ποιες πτυχές της λειτουργίας του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;**

Απάντηση:

Στο τμήμα υπάρχει μια φιλοσοφία εμπλοκής όλων στο παραγόμενο έργο, που είναι πολύ σημαντικό στοιχείο, δεν αποκρύπτονται πληροφορίες και η γνώση διαχέεται.

**Τι θα προτείνατε για την αναβάθμιση της λειτουργίας του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων;**

Απάντηση:

Καλύτερη επικοινωνία με τη διοίκηση και αυστηρότερη τήρηση των διατάξεων.

**Πιστεύετε πως είναι εφικτό λόγω της φύσεως της υπηρεσίας (ΕΓΔΙΧ) να εφαρμοστεί Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;**

Απάντηση:

Το θεωρώ πολύ δύσκολο, προϋποθέτει πολλή δουλειά και οργάνωση, φαντάζει μάλλον απίθανο με τα δεδομένα που ισχύουν σήμερα.

**Σε ποιους άλλους τομείς εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία σας;**

Απάντηση:

Δεν το γνωρίζω.

**Μια αποτελεσματική Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα βελτιώνει την εργασιακή ικανοποίησή σας;**

Απάντηση:

Πιθανότατα ναι.

**Κατά πόσο η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνει την απόδοσή σας;**

Απάντηση:

Είναι αυτονόητο, θεωρώ για κάθε εργαζόμενο, ότι η αίσθηση ότι κάνει κάτι καλά οδηγεί σε αυξημένη απόδοση.

**Πως κρίνετε την αποδοτικότητα στην υπηρεσία σας και με ποια εργαλεία την παρακολουθείτε;**

Απάντηση:

Θεωρώ ότι είναι αρκετά αποδοτική η υπηρεσία παρόλα τα προβλήματα που έχει, λόγω της πρόσφατης ίδρυσής της και της στελέχωσής της με μη μόνιμο προσωπικό που πολύ συχνά μεταβάλλεται λόγω νέων αποσπάσεων αλλά και αποχωρήσεων.

Εργαλεία δεν υπάρχουν νομίζω, παρά μόνο οι εκθέσεις πεπραγμένων των οργανικών μονάδων και η ετήσια αξιολόγηση των εργαζομένων.

**Κατά πόσο πιστεύετε ότι η ποιότητα παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες μπορεί να γρήξει βελτίωσης;**

Απάντηση:

Πάντα γρήξει βελτίωσης η εξυπηρέτηση των πολιτών. Αμεσότερη ανταπόκριση στις κλήσεις και στα έγγραφα ερωτήματα είναι μόνο ένα από τα πολλά που θα μπορούσαμε να πούμε γι' αυτό.

**Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι ίσως αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση στη δουλειά σας;**

Απάντηση:

Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης με τη διοίκηση, καλύτερος προγραμματισμός έργων και ορθολογικότερος ορισμός προθεσμιών παράδοσης εργασιών.

**Συνέντευξη 9η:**

Στέλεχος Διοίκησης, 25 χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας στον Δημόσιο τομέα και 2 χρόνια στον ιδιωτικό τομέα, 2 χρόνια σε θέσεις ευθύνης.

**Πως αντιλαμβάνεστε την εργασιακή ικανοποίηση;**

Απάντηση:

Θεωρώ ότι η ικανοποίηση του εργαζόμενου από την εργασία αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα τόσο για την απόδοση όσο και για την ψυχολογία του καθώς το περιβάλλον εργασίας επηρεάζει την απόδοση, την εργασιακή ικανοποίηση, το εργασιακό στρες, τη συμμετοχή, τη σχέση του εργαζομένου με τους διοικούντες και τους συναδέλφους, την εργασιακή δέσμευση, τον απουσιασμό και γενικότερα τη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας.

**Ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας οι σημαντικότεροι παράγοντες που αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση;**

Απάντηση:

- α) η θετική στάση και η συμπεριφορά των ανωτέρων στο εργασιακό περιβάλλον
- β) η δικαιοσύνη
- γ) η ικανοποιητική αμοιβή

δ) οι καινοτόμες πολιτικές και υποστηρικτικές στο έργο του εργαζόμενου επιδρούν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση.

**Ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας οι σημαντικότεροι παράγοντες που μειώνουν την εργασιακή ικανοποίηση;**

Απάντηση:

- α) Η χαμηλή πολυπλοκότητα στην εργασία δημιουργεί δυσαρέσκεια και ανία.
- β) Η αδικία.
- γ) Η διαφοροποίηση των αμοιβών μεταξύ των εργαζομένων.
- δ) Η άνιση διαχείριση των εργαζομένων από τη Διοίκηση.

**Τι γνωρίζετε για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;**

Απάντηση:

Γνωρίζω ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία διοίκησης, η οποία πρεσβεύει ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών.

**Πιστεύετε ότι εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία που εργάζεστε;**

Απάντηση:

Εφαρμόζεται εν μέρει η Διοίκηση Ολικής ποιότητας στην υπηρεσία.

**Σε ποιες πτυχές της λειτουργίας του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;**

Απάντηση:

Κατά τη γνώμη μου η σύνδεση μεταξύ τους είναι καίριας σημασίας καθώς έχουν στόχο τη διαρκή βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, οπότε μέσω της αξιολόγησης του προσωπικού και τη χρήση κάποιων προγραμμάτων, ενδεχομένως να μπορούσε να εφαρμοστεί.

**Τι θα προτείνατε για την αναβάθμιση της λειτουργίας του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων;**

Απάντηση:

Σχεδιασμός διαδικασιών και ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων.

**Πιστεύετε πως είναι εφικτό λόγω της φύσεως της υπηρεσίας (ΕΓΔΙΧ) να εφαρμοστεί Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;**

Απάντηση :

Φυσικά και μπορεί να εφαρμοστεί Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

**Σε ποιους άλλους τομείς εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία σας;**

Απάντηση:

Στη Διοίκηση προσωπικού και στην εξυπηρέτηση των πολιτών και γενικότερα των εμπλεκομένων μελών με την ΕΓΔΙΧ .

**Μια αποτελεσματική Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα βελτιώνει την εργασιακή ικανοποίησή σας;**

Απάντηση:

Θα βελτιώνει την εργασιακή ικανοποίηση σε μεγάλο βαθμό.

**Κατά πόσο η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνει την απόδοσή σας;**

Απάντηση:

Θεωρώ σε μεγάλο βαθμό αν και η απόδοση έχει να κάνει και με την ιδιοσυγκρασία του κάθε ατόμου.

**Πως κρίνετε την αποδοτικότητα στην υπηρεσία σας και με ποια εργαλεία την παρακολουθείτε;**

Απάντηση:

Η αποδοτικότητα κρίνεται με τους στόχους και την αξιολόγηση.

**Κατά πόσο πιστεύετε ότι η ποιότητα παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες μπορεί να χρήζει βελτίωσης;**

Απάντηση:

Χρήζει βελτίωσης και εξαρτάται από το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό και από την αξιοπιστία των εφαρμογών.

**Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι ίσως αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση στη δουλειά σας;**

Απάντηση:

Η δικαιοσύνη, η ίση μεταχείριση των εργαζομένων από τη Διοίκηση και η ισοκατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στα τμήματα.