



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

Τίτλος στα Ελληνικά

**ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ
ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ**

Τίτλος στα Αγγλικά

**IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRINCIPLES IN
THE PUBLIC SECTOR. CASE STUDY: HELLENIC MINISTRY OF
DEVELOPMENT AND INVESTMENT**

ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΜΠΟΥΚΟΥΒΑΛΑ (Α.Μ.: ΔΜ-2148)

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Δρ. ΤΣΙΡΙΝΤΑΝΗ ΜΑΡΙΑ

Αθήνα

ΙΟΥΛΙΟΣ 2023

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Αναστασία Μπουκουβάλα του Λεωνίδα, με αριθμό μητρώου ΔΜ-2148 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Διοίκηση- Δημόσιο Μάνατζμεντ του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και 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».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα

-

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

1. Μ. ΤΣΙΡΙΝΤΑΝΗ

2. Φ. ΚΟΜΙΣΟΠΟΥΛΟΣ

3. Σ. ΝΤΑΝΟΣ

Αφιέρωση

Οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου , στον γιο μου και ιδιαιτέρως στον άντρα μου που αποτέλεσε το σπουδαιότερο στήριγμα μου καθ' όλη την διάρκεια της εκπόνησης του παρόντος εγχειρήματος. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον πατέρα μου και τον αδελφό μου για την αμέριστη ηθική τους συμπαράσταση . Τέλος ,αφιερώνω την εργασία στην μητέρα μου που έφυγε πολύ πρόσφατα από την ζωή, και η λάμψη της εξακολουθεί να φωτίζει το κάθε μου βήμα.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην επιβλέπουσα καθηγήτρια κ. Τσιριντάνη Μαρία που μου έδωσε την ευκαιρία να ασχοληθώ μ' ένα τόσο ενδιαφέρον θέμα όπως η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα, καθώς και στους καθηγητές κ. Φαίδωνα Κομισόπουλο, και κ. Ντάνο Σταμάτιο για την πολύτιμη συνεργασία, την καθοδήγηση και τις συμβουλές τους που συνέβαλαν στην επιτυχή ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας.

Επιπρόσθετα , θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές της σχολής που μέσα από την ποιοτική διδασκαλία και την μετάδοση των επιστημονικών τους γνώσεων πρόσθεσαν επιπλέον αξία στο παρόν μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών.

Τέλος , οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στους συναδέλφους που πρόθυμα δέχτηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο της παρούσας διπλωματικής.

«Το να βρεθούμε μαζί είναι μια αρχή, το να παραμείνουμε μαζί είναι μια πρόοδος και το να δουλέψουμε παρέα είναι επιτυχία. Εάν όλοι κινούνται προς τα μπρος συγχρονισμένα, τότε η επιτυχία έρχεται από μόνη της» – Henry Ford

Πίνακας περιεχομένων

Αφιέρωση.....	4
Ευχαριστίες.....	5
Πίνακας περιεχομένων.....	6
Κατάλογος διαγραμμάτων.....	8
Περίληψη.....	10
Abstract.....	12
Συνοτομογραφίες & ακρωνύμια.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	19
2.1 Ορισμός της Ποιότητας.....	19
2.2 Ιστορική αναδρομή της ποιότητας	20
2.3 Η σημασία της διασφάλισης ποιότητας	22
2.4 Κύρια χαρακτηριστικά της ποιότητας.....	22
2.5 Κόστος ποιότητας.....	23
2.6 Η αναγκαιότητα της εφαρμογής συστημάτων ποιότητας.....	24
2.7 Η Θεωρητική Προσέγγιση της έννοιας της ολικής ποιότητας- Οι κυριότεροι Συγγραφείς.....	27
2.7.1 Edwards Deming.....	27
2.7.2 Joseph M. Juran.....	30
2.7.3 Philip B. Crosby.....	31
2.7.4 Shikawa, Feigenbaum, Taguchi.....	33
2.8 Ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).....	33
2.9 Τεχνικές και εργαλεία ποιότητας	37
2.10 Αρχές και στόχοι της ΔΟΠ.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ.....	39
3.1 Θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της δημόσιας διοίκησης από ξένους συγγραφείς.....	39
3.2 Ελληνικός Δημόσιος Τομέας.....	40
3.2.1 Τα κύρια χαρακτηριστικά του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα.....	40

3.2.2 Προβλήματα και αδυναμίες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.....	41
3.3 ΔΟΠ – Νέο είδος Διοίκησης(Στόχοι).....	43
3.4 Δημόσια Διοίκηση – Σύγχρονες Τάσεις.....	44
3.5 Τα οφέλη από την χρήση της ΔΟΠ.....	47
3.6 Προβλήματα εφαρμογής της ΔΟΠ.....	48
3.7 Εμπόδια εφαρμογής της ΔΟΠ.....	48
3.8 Προϋποθέσεις για την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ.....	49
3.9 Μοντέλα για την μέτρηση της ΔΟΠ του Δημοσίου Τομέα.....	49
3.9.1 Σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO.....	50
3.9.2 Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model).....	52
3.9.3 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.....	57
3.9.4 Διοίκηση μέσω στόχων (Στοχοθεσία)- Δείκτης για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.....	63
3.10 Οι διαστάσεις της Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.....	64
3.11 ΔΟΠ και νέα Δημόσια Διοίκηση.....	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ.....	71
4.1 όραμα και αποστολή.....	71
4.2 Οργανόγραμμα.....	72
4.2.1 Διάρθρωση Υπηρεσιών.....	73
Κεφάλαιο 5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	75
5.1 Σκοπός.....	75
5.2 Έλεγχος αξιοπιστίας ερωτηματολογίου.....	75
5.2.1 Πλεονεκτήματα χρήσης ερωτηματολογίου.....	76
5.3 Περιορισμοί.....	78
Κεφάλαιο 6 – ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	79
6.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου.....	78
6.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων και κατηγοριοποίηση σε θέματα.....	78
Κεφάλαιο 7 Συμπεράσματα - Προτάσεις	92
7.1 Συμπεράσματα.....	92

7.2 Προτάσεις.....	94
Βιβλιογραφία.....	96
Παράρτημα Β- Ερωτηματολόγιο.....	105

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1 :Κύκλος του Deming.....	28
Διάγραμμα 1.2 : Επίπεδα εξέλιξης του ελέγχου ποιότητας.....	33
Διάγραμμα 1.3 :Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	36
Διάγραμμα:1.4: Κριτήρια αξιολόγησης EFQM.....	56

Γραφήματα

Γράφημα 1 Κατανομή φύλου	80
Γράφημα 2 Ηλικιακή κατανομή.....	81
Γράφημα 3 Επίπεδο σπουδών.....	82
Γράφημα 4 Χρόνια δημοσιοϋπαλληλικής εμπειρίας.....	83
Γράφημα 5 Επιμόρφωση δημοσίων υπαλλήλων.....	83
Γράφημα 6 Εφαρμογή ΔΟΠ ανά τμήμα.....	84
Γράφημα 7 Εφαρμογή αρχών ΔΟΠ.....	85
Γράφημα 8 Ομοιότητα ή διαφοροποίηση στην εφαρμογή αρχών ΔΟΠ.....	85
Γράφημα 9 Παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή ΔΟΠ.....	86
Γράφημα10 Καταλληλότητα εφαρμογής φιλοσοφίας ΔΟΠ.....	87
Γράφημα 11 Τήρηση φιλοσοφίας ΔΟΠ.....	87
Γράφημα 12 Εφαρμογή Κ.Π.Α.....	88
Γράφημα 13 Βαθμός ικανοποίησης από την εργασία.....	89
Γράφημα 14 Δυνατότητα βελτίωσης των λειτουργιών της υπηρεσίας.....	89
Γράφημα 15 Ικανοποίηση πολίτη.....	90

-

Γράφημα 16 Ενασχόληση με γραφειοκρατικές διαδικασίες.....	90
Γράφημα 17 Ρόλος της Διοίκησης στην εφαρμογή της ΔΟΠ.....	91
Γράφημα 18 Επιβράβευση από ανωτέρους.....	92
Γράφημα 19 Συνεργασία μεταξύ υπαλλήλων.....	92
Γράφημα 20 Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη των στόχων.....	93

Περίληψη

Στις μέρες μας συμβαίνουν σημαντικές αλλαγές στην δομή της κοινωνίας σε παγκόσμιο και εθνικό επίπεδο. Στα πλαίσια των δύσκολων οικονομικών και κοινωνικών συγκυριών, ζητούμενο από την Δημόσια Διοίκηση είναι η χρήση τακτικών για την προαγωγή της καθημερινότητας του πολίτη και την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Σκοπός της συγγραφής της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας είναι η παρουσίαση και ανάλυση των πτυχών ενός τόσο ιδιαίτερου και ενδιαφέροντος θέματος που σχετίζεται με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.

Η χρήση των αρχών και των εργαλείων της ΔΟΠ καθώς και η αντιμετώπιση του πολίτη ως πελάτη είναι πλέον επιτακτική για την καλύτερη εξυπηρέτηση του. Στην ουσία η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα είδος εσωτερικής ανάγκης των δημόσιων υπηρεσιών προκειμένου να έρχονται αντιμέτωποι με τα προβλήματα τους και να εφαρμόζουν λύσεις για την σωστότερη λειτουργία του δημόσιου τομέα.

Όπως θα δούμε μέσα από την ανάλυση που ακολουθεί, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στηρίζεται στην εφαρμογή μεθόδων του σύγχρονου Μάνατζμεντ καθώς συνδέεται μ' ένα σύστημα διοίκησης που περιφέρεται γύρω από τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης/οργανισμού στοχεύοντας στην βελτιστοποίηση της αξίας του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας για τον καταναλωτή/πολίτη. Συγκεκριμένα, επιδιώκει την υλοποίηση του στόχου της με το ελάχιστο δυνατό κόστος και μέσω της κινητοποίησης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού.

Επιδίωξη της παρούσας μελέτης είναι η ανάλυση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ στα πλαίσια του Δημόσιου τομέα της χώρας μας καθώς και η προσέγγιση της εφαρμογής των ειδικών τεχνικών εργαλείων της ώστε να διαπιστωθεί η αναγκαιότητα της εφαρμογής τους στις δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς. Ως τέτοια εργαλεία θα μπορούσαμε να αναφέρουμε την χρήση δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, την στοχοθεσία, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και το σύστημα ISO. Τα οφέλη από την χρήση των αρχών της ΔΟΠ διαφαίνονται σε βάθος χρόνου. (Athens medical Society, 2017).

Τέλος, η χρήση ενός στοχευμένου ερωτηματολογίου προς τους εργαζόμενους του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων θα καταδείξει την στρατηγική που

-

εφαρμόζει η διοίκηση αναφορικά με την εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ, καθώς και τον βαθμό εξοικείωσης του ανθρώπινου δυναμικού με τα εργαλεία και τις αρχές της. Ταυτόχρονα η ανάλυση των απαντήσεων είναι αποκαλυπτική καθώς φανερώνει τις δυσχέρειες και ελλείψεις που υπάρχουν σε διάφορα τμήματα του Υπουργείου αναφορικά με την άσκηση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Τα συμπεράσματα και οι προτάσεις στο τέλος της εργασίας, συνδράμουν στο να γίνει ο Δημόσιος Τομέας της χώρας μας πιο αποτελεσματικός και αποδοτικός μεγιστοποιώντας τα οφέλη της χρήσης των μεθόδων του σύγχρονου μάνατζμεντ που ήδη εφαρμόζονται με μεγάλη επιτυχία στον ιδιωτικό τομέα.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Δημόσια Διοίκηση, Εργαλεία εφαρμογής ποιότητας,

Abstract

Nowadays, significant changes are taking place in the structure of society at global and national level. In the context of the difficult economic and social circumstances, what is requested from the Public Administration is the use of tactics to promote the everyday life of the citizen and to improve the quality of the services provided.

The purpose of writing this master's thesis is to present and analyze the aspects of such a special and interesting topic related to Total Quality Management (TQM) in the Public Sector.

The use of the principles and tools of the TQM as well as treating the citizen as a customer is now imperative for better service. In essence, Total Quality Management is a kind of internal need of public services in order to face their problems and implement solutions for the proper functioning of the public sector.

As we will see through the analysis that follows, Total Quality Management is based on the application of modern Management methods as it is connected to a management system that revolves around the employees of a company/organization aiming to optimize the value of the produced product or service for the consumer/citizen.

Specifically, it seeks to achieve its goal at the lowest possible cost and through the mobilization of all human resources. The means it uses are the use of effectiveness and efficiency measurement indicators, targeting, the Common Evaluation Framework and the ISO system. The benefits of using the principles and philosophy of TQM are evident over time.

The aim of this study is the analysis of the philosophy of the TQM in the context of the Public sector of our country as well as the approach to the application of its special technical tools in order to establish the necessity of their application in public services and organizations. As such tools we could mention the use of efficiency and effectiveness measurement indicators, targeting, the Common Evaluation Framework and the ISO system. The benefits of using the principles of TQM are evident over time.

Finally, the use of a targeted questionnaire to the employees of the Ministry of Development and Investments will demonstrate the strategy applied by the management regarding the implementation of the philosophy of the DOP, as well as the degree of familiarity of the human resources with its tools and principles. At the same time, the analysis of the responses is revealing as it reveals the difficulties and shortcomings that exist in various departments of the Ministry regarding the exercise of Total Quality Management.

The conclusions and proposals at the end of the work contribute to making the Public Sector of our country more effective and efficient by maximizing the benefits of using modern management methods that are already being applied with great success in the private sector.

Keywords: Total quality management, public administration, quality application tools

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΔΟΠ = Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

ΚΠΑ = Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

ΕΣΔΔ = Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης

EFQM = European Foundation for Quality Management

ISO = International Organization for Standardization

TQM = Total Quality Management

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1- ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συνετή λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης μιας χώρας αποτελεί ένδειξη της οικονομικής ανάπτυξης της. Όσον αφορά την Ελλάδα, η Δημόσια Διοίκηση ήταν πάντα ο “μεγάλος ασθενής”. (Μακρυδημήτρης, 1996).

Δείγματα αυτής της ασθένειας αποτέλεσαν σε βάθος χρόνου η γραφειοκρατία και η διαφθορά . Ακόμα και σήμερα κάποιοι Δημόσιοι Οργανισμοί θεωρούνται στη συνείδηση των πολιτών ως σπάταλοι και αδύναμοι να αντιμετωπίσουν καθημερινά προβλήματα. (Μιχαλόπουλος, 2003).

Η επιθυμία για εξυγίανση, βελτίωση και ποιοτική αναβάθμιση του συστήματος Δημόσιας Διοίκησης ώθησε στην εισαγωγή των αρχών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης – του νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

Η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (εις το εξής ΔΟΠ) στον ταλαιπωρημένο Δημόσιο τομέα, έχει ως στόχο να αλλάξει την επικρατούσα νοοτροπία του Δημοσίου καθώς και να συμβάλλει στην αντιμετώπιση ή ακόμα και επίλυση των χρόνιων προβλημάτων του. Σκοπός των αρχών της ΔΟΠ είναι η μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πολίτη μέσω της ποιοτικής βελτίωσης των παρεχόμενων δημοσίων υπηρεσιών και της αποτελεσματικής και αποδοτικής αναβάθμισης της λειτουργίας του δημόσιου τομέα.

Με την παρούσα εργασία θα μελετήσουμε τις αρχές , τα εργαλεία και τις μεθόδους της ΔΟΠ μέσα από την οπτική των “γκουρού” της ποιότητας , επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον μας στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων ,ο ρόλος του οποίου είναι καθοριστικός στην ισόρροπη οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Το ανθρώπινο δυναμικό και οι υπηρεσίες του Υπουργείου αποτελούν βασικό κεφάλαιο για την υλοποίηση της αποστολής του η οποία δυσχεραίνεται από τις υπάρχουσες οικονομικές συνθήκες και τις παθογένειες της δημόσιας διοίκησης. Συνεπώς η προσαρμογή στις σύγχρονες απαιτήσεις, η εκπαίδευση του προσωπικού και η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ για την ορθή αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων κρίνεται όσο ποτέ άλλοτε επιτακτική.

Μέσω της χρήσης ενός στοχευμένου ερωτηματολογίου , θα εξετάσουμε αν υφίσταται εξοικείωση των εργαζομένων σε θέματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας , καθώς και τον ρόλο που διαδραματίζει η πολιτική ηγεσία του Υπουργείου στην εφαρμογή τους.

Τέλος, θα καταλήξουμε σε προτάσεις για τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν εις το εξής προκειμένου το Υπουργείο Ανάπτυξης αλλά και γενικά ο δημόσιος τομέας να λειτουργήσει όπως θα έπρεπε πάντα να λειτουργεί: Αποτελεσματικά, αποδοτικά και με γνώμονα την σωστή και άμεση εξυπηρέτηση του πολίτη εκπληρώνοντας κατά αυτό τον τρόπο την αποστολή του.

Δομή εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία είναι μέρος μιας προσπάθειας για την καταγραφή της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα. Η ανάλυση της μελέτης γίνεται σε επτά (7) κεφάλαια εκ των οποίων τα επτά (4) πρώτα αφορούν το θεωρητικό κομμάτι της διπλωματικής, ενώ τα τρία επόμενα το πρακτικό μέρος της ανασκόπησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων.

Ειδικότερα η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος τα δύο πρώτα κεφάλαια προβαίνουν σε μια σύντομη εισαγωγή στο θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας και αναφέρονται στους ορισμούς που έχουν δοθεί για την έννοια της ποιότητας και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθώς και στους συγγραφείς που έχουν ασχοληθεί με την σχετική θεματολογία. Στην συνέχεια το τρίτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στα βασικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέα τα οποία αναστέλλουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του.

Το θεωρητικό μέρος ολοκληρώνεται με την αναφορά στα εργαλεία, τα μοντέλα ποιότητας και τα βραβεία ποιότητας του δημοσίου καθώς και την αποκωδικοποίηση της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Στην δεύτερη ενότητα γίνεται αναφορά στο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων. Επιπρόσθετα δειγματοληπτική έρευνα υλοποιείται στα πλαίσια της εργασίας σε υπαλλήλους του Υπουργείου με την βοήθεια ενός δομημένου ερωτηματολογίου η δημιουργία του οποίου στηρίχθηκε σε προηγούμενη ερευνητική προσπάθεια.

Η ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων του ερωτηματολογίου μας βοηθά να διαπιστώσουμε κατά πόσο το ανθρώπινο προσωπικό είναι εξοικειωμένο με τις αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και αν η ηγεσία προβαίνει στην εφαρμογή τους προκειμένου να πετύχει υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και παρεχόμενης

ποιότητας υπηρεσιών προς τους πολίτες. Η επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας γίνεται με την χρήση του προγράμματος Excel και ενδεχομένως διαμορφώνει τους κύριους άξονες που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την κινητοποίηση των εργαζομένων του Δημόσιου Τομέα και ειδικά του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων αναφορικά με την εφαρμογή αρχών διοίκησης ποιότητας.

Στο τελευταίο κεφάλαιο διατυπώνονται συμπεράσματα και προτάσεις που καλείται να εφαρμόσει η Δημόσια Διοίκηση προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της. Η ολοκλήρωση της εργασίας γίνεται με την παράθεση της βασικής βιβλιογραφίας και των διαδικτυακών πηγών.

Αντικείμενο εργασίας

Το θέμα με το οποίο καταπιάνεται η παρούσα μελέτη είναι αρκετά σημαντικό καθώς παρουσιάζει την υφιστάμενη κατάσταση του δημόσιου τομέα και αναζητά λύσεις προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της Δημόσιας Διοίκησης.

Η γραφειοκρατία, και οι πελατειακές σχέσεις αποτελούν στοιχεία της παθογένειας της δημόσιας διοίκησης που την κάνουν αντιπαραγωγική. Ο δημόσιος τομέας της χώρας μας για να μπορέσει να προσαρμοστεί στις ανάγκες του σύγχρονου μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος οφείλει να υιοθετήσει μια νέα διοικητική κουλτούρα εφαρμόζοντας τις αρχές του σύγχρονου μάνατζμεντ που σχετίζονται άμεσα με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Σκοπός και στόχοι της εργασίας

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία στοχεύει στην μέτρηση των αντιλήψεων των εργαζομένων του Υπουργείου Ανάπτυξης σε θέματα που άπτονται της Δημόσιας Διοίκησης καταγράφοντας ταυτόχρονα τον τρόπο άσκησης διοίκησης επί των ανθρώπινων πόρων, την στάση των εργαζομένων αλλά και την σημασία που δίνει η ηγεσία αναφορικά με την υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Πρόκειται στην ουσία για ένα είδος εμπειρικής μελέτης που οργανώνεται μέσω της συγκέντρωσης υλικού από την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία και από πηγές του διαδικτύου προκειμένου να γίνει η ανάλυση των εννοιών που σχετίζονται με την λειτουργία των σύγχρονων δημόσιων υπηρεσιών.

Η πρωτογενής έρευνα είναι αρκετά σημαντική καθώς καταδεικνύει τους παράγοντες που σχετίζονται με τις αδυναμίες της Δημόσιας Διοίκησης οι οποίες εμποδίζουν την αποτελεσματική της λειτουργία και αφετέρου αποκαλύπτει το ποσοστό αποδοχής των αρχών που προσβέυει η ΔΟΠ από τους υπαλλήλους του Υπουργείου.

Η αποστολή ενός δομημένου ερωτηματολογίου της εφαρμογής Google forms στα υπηρεσιακά mails των συναδέλφων θα βοηθήσει ώστε να αξιολογηθούν όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασία , την υποκίνηση και την απόδοση των εργαζομένων , παραθέτοντας συμπεράσματα και προτείνοντας λύσεις.

Ερευνητικά ερωτήματα

Στην συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο για την συλλογή δεδομένων το οποίο χωρίζεται σε τρεις ενότητες.

Η πρώτη ενότητα περιέχει ερωτήσεις που διαμορφώνουν το δημογραφικό προφίλ των ερωτηθέντων ενώ η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με την φιλοσοφία της ΔΟΠ και την εφαρμογή ή όχι της φιλοσοφίας της.

Τέλος η τρίτη ενότητα καταγράφει τις αντιλήψεις του ανθρώπινου δυναμικού αναφορικά με την εσωτερική λειτουργία του Υπουργείου καθώς και την εξοικείωση τους με τις αρχές της ΔΟΠ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

«Η ποιότητα δεν συμβαίνει κατά τύχη,

πρέπει να προσχεδιαστεί.»

(Joseph Juran, 1981).

2.1 Ορισμός της Ποιότητας

Πριν ξεκινήσουμε την αναφορά μας στην έννοια της ολικής ποιότητας, καλό είναι να κατανοήσουμε την έννοια της ποιότητας για την οποία οι απόψεις δίστανται . Ένας κοινά αποδεκτός ορισμός θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η ικανοποίηση ή η μέριμνα για την κάλυψη των επιθυμιών του πελάτη και την εξυπηρέτηση των αναγκών του. Εν ολίγοις, η ποιότητα σχετίζεται με την ανταπόκριση του προϊόντος στο σκοπό για τον οποίο έχει δημιουργηθεί (Σπανός, 1995) καθώς η ποιότητα που αντιλαμβάνεται ο ανθρώπινος νους προκύπτει μέσω της σύγκρισης των αντιλήψεων και των προσδοκιών του αναφορικά με την απόδοση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, και μεταφράζεται με την υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου είδους συμπεριφοράς. (Rowley, 1998).

Η βελτίωση της ποιότητας αποφέρει έσοδα καθώς κάθε κέρμα που δεν δαπανάται για την κάλυψη των λαθών μετατρέπεται σε κέρδος. Εφόσον η εξασφάλιση της ποιότητας αποτελεί βασική έννοια της επιχείρησης τότε μόνο γίνεται η αύξηση των κερδών της. (Grosby, 1979) , (Σπανός, 1995).

Η έννοια της ποιότητας είναι διαφορετική από την έννοια της αντικειμενικής ποιότητας καθώς αυτή ταυτίζεται με κάποιο χαρακτηριστικό ενός πράγματος ή γεγονότος . (Rowley, 1998).

Ένας άλλος ορισμός για τους Reeves και Bednar (1994) συνδέει την έννοια της ποιότητας με :

- την έννοια της αριστείας
- την έννοια της αξίας
- την συμμόρφωση στις προδιαγραφές

- την ικανοποίηση ή ακόμα και την υπέρβαση των επιθυμιών (προσδοκιών) των καταναλωτών.

Βέβαια είναι προφανές πως οι έννοιες της ποιότητας ως αριστείας και η σύνδεση της με την κάλυψη των επιθυμιών των πελατών είναι καθαρά υποκειμενικές. Αντιθέτως η ποιότητα ως χρηματική αξία και η συσχέτιση της με την κάλυψη συγκεκριμένων προδιαγραφών εσωκλείουν μια αντικειμενικότητα. Το σίγουρο είναι ότι η διοίκηση και ο έλεγχος για την εφαρμογή της ποιότητας είναι πιο εύκολος στην περίπτωση συγκρίσιμων προϊόντων και υπηρεσιών. Αντιθέτως η μέτρηση και η διοίκηση των κατηγοριών ποιότητας που συνδέονται με την έννοια της αριστείας και της αξίας είναι δύσκολες όταν αυτές αφορούν οργανισμούς παροχής υπηρεσιών. Έτσι ο Onretveit (2005) αναφέρει πως η ποιότητα των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα συνδέεται με την εκπλήρωση των επιθυμιών των πολιτών μέσα από την χρήση των διαθέσιμων πόρων και την ελαχιστοποίηση του κόστους.

Για τους Reeves και Bednar (1994) δεν υφίσταται ένας παγκόσμιος ορισμός της έννοιας της ποιότητας καθώς αυτός επηρεάζεται κάθε φορά από τις επικρατούσες συνθήκες. (Shand and Arnberg, 1996).

2.2 Ιστορική αναδρομή της ποιότητας

Οι ρίζες του όρου ποιότητα εντοπίζονται στην αρχαιότητα και συνδέονται με την αξία της αρετής (Ρούσης, 2007). Συνεπώς η λέξη ποιότητα έχει θετική σημασιολογική χροιά που όμως δεν ορίζεται με μεγάλη ακρίβεια. Προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη “ Ποιότης” που έχει ως ρίζα το ποιος , τι λογής, και ταυτίζεται με το σύνολο των στοιχείων ενός εμπορεύματος καθώς και την εσωτερική υπόσταση του. (Κέφης, 2005).

Επίσης ο Αριστοτέλης ήταν αυτός που διαχώρισε το “ποιόν” από οποιαδήποτε άλλη κατηγορία και ασχολήθηκε μαζί του συστηματικά. Συγκεκριμένα , χρησιμοποίησε τον όρο” συμβεβηκός” δηλαδή αυτό που συνοδεύει προκειμένου να διακρίνει τις ποιότητες που αντιλαμβανόμαστε με τις αισθήσεις , από τις σταθερές ποιότητες. (Ρούσης, 2007).

Έντονη επιθυμία για βελτίωση της ποιότητας εμφανίζεται την εποχή της βιομηχανοποίησης των προϊόντων . Μέχρι τότε οι τεχνίτες έχουν τον δικό τους τρόπο εργασίας που βελτιώνει την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων καθώς και την

φήμη τους. Η μαζική παραγωγή που σημειώνεται τον 17^ο αι αποτελεί εμπόδιο για τους τεχνίτες στο να ελέγχουν την ποιότητα των προϊόντων τους με συνέπεια να στραφούν σ' ένα νέο τρόπο προκειμένου να πετύχουν την προώθηση στην αγορά μόνο εκείνων των ειδών που ικανοποιούν τις προδιαγραφές των κατασκευαστών τους. (Ρούσης, 2007).

Κατανοούμε από τα ανωτέρω ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εφαρμόζεται με έναυσμα την βιομηχανική επανάσταση και την ανάγκη δημιουργίας τμημάτων για την επιθεώρηση της ποιότητας. Η σταδιακή αύξηση της παραγωγής των προϊόντων και του καταμερισμού της εργασίας απαλλάσσει τον τεχνίτη από την ευθύνη της συνολικής εποπτείας των παραγόμενων προϊόντων , ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί την ανάγκη για σύσταση ενός νέου είδους ελέγχου επιθεώρησης επί της παραγωγής. (Τσιότρας, 2002).

Την δεκαετία του '50 γίνεται μια πρώτη προσπάθεια να ολοκληρωθεί η κατασκευή ποιοτικών προϊόντων / υπηρεσιών μέσω εφαρμογής στοχευμένων διαδικασιών. Έτσι, δημιουργούνται διεθνή πρότυπα διασφάλισης ποιότητας με κυριότερο το ISO 9000 (Ρούσης, 2007).

Μεταγενέστερα, η αυγή του 20^{ου} αι και η λήξη του δεύτερου παγκόσμιου πολέμου δίνει το έναυσμα προκειμένου να ξεκινήσει η συζήτηση για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και την ανάγκη εφαρμογής της τόσο στην διοικητική επιστήμη όσο και πρακτική . Σίγουρα η τελευταία δεκαετία του 20^{ου} αι και η εμφάνιση των ιδιωτικών και δημόσιων επιχειρήσεων παίζει ουσιώδη ρόλο στην διάδοση της έννοιας της ΔΟΠ. (Ρούσης , 2007).

Η Ιαπωνία στηρίζει στην ΔΟΠ την εντυπωσιακή άνθηση της οικονομίας της με συνέπεια να επηρεαστεί η Αμερική που με την συνδρομή του Walter Shewhart και W. Edwards Deming αναγνωρίζει την αξία της κατά την δεκαετία του 1980. (Ακριβός, Μιχαλόπουλος, Παππάς, Τερζή , 2009) , (Ρούσης, 2007).

Στα χρόνια που ακολουθούν η αποδοχή των αξιών της ΔΟΠ είναι καθολική με συνέπεια να δημιουργούνται οργανισμοί διεθνούς εμβέλειας με αντικείμενο την διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών . Ταυτόχρονα εκδίδονται επιστημονικές επιθεωρήσεις και περιοδικά προκειμένου να συνδράμουν την θεώρηση αυτή. (Ακριβός, Μιχαλόπουλος, Παππάς, Τερζή ,2009).

Εν κατακλείδι, η ΔΟΠ αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα που οδηγεί σε διοίκηση ποιότητας καθώς το ενδιαφέρον της επικεντρώνεται στον πελάτη, την ύπαρξη στρατηγικών προγραμματισμού, την ηγεσία και την ομαδική εργασία. Η ΔΟΠ που εφαρμόστηκε στις Η.Π.Α και την Ευρώπη, αποτελεί την νεότερη μορφή υλοποίησης της ποιότητας που συνδέεται με την ποιοτική βελτίωση της παραγωγής βιομηχανικών προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών. Ταυτόχρονα, προκαλεί την αποστασιοποίηση των δημοσίων υπηρεσιών από κάθε διοικητική εσωστρέφεια μέσω της εναρμόνισης τους με τις ανάγκες των πολιτών. (Ρούσης, 2007).

2.3 Η σημασία της διασφάλισης ποιότητας

Η τιμή ενός προϊόντος ή ακόμα και το ίδιο το προϊόν δεν αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού καθώς αυτό εύκολα αντιγράφεται. Η ύπαρξη καλής ποιότητας δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί από τον ανταγωνισμό. Στην ουσία είναι η προστιθέμενη αξία που ζητά ο πελάτης. Στις μέρες μας η ποιότητα είναι αρκετά σημαντική για τους πελάτες γιατί :

- Θέλουν να επενδύσουν σωστά τα χρήματά τους.
- Επιζητούν την προσοχή και την καλή συμπεριφορά.
- Επιδιώκουν την χρήση αξιόπιστης υπηρεσίας.

Τα στελέχη ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης ζητούν ποιότητα γιατί:

- νιώθουν εργασιακή ασφάλεια.
- εξασφαλίζουν τον σεβασμό του πελάτη.
- απαλλάσσονται από τον εκνευρισμό και το στρες που προκαλεί η παραγωγή / παροχή προϊόντων / υπηρεσιών χαμηλής ποιότητας.

Οι επιχειρήσεις θέλουν ποιότητα γιατί:

- είναι κάτι που επιζητούν οι πελάτες.
- το παρόν αλλά και το μέλλον τους βασίζεται σ' αυτήν. (Σπανός, 1995).

2.4 Κύρια χαρακτηριστικά της ποιότητας

Στις μέρες μας, η έννοια της ποιότητας σχετίζεται με την αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης καθώς και τον βαθμό κατά τον

οποίο ένα προϊόν ή μια υπηρεσία καλύπτει αξιόπιστα τις προδιαγραφές για τις οποίες έχει σχεδιαστεί. Συνεπώς υπάρχουν δύο διαστάσεις της ποιότητας :

- Η εσωτερική διάσταση που σχετίζεται με την ανταπόκριση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στις προδιαγραφές του, την κάλυψη των στοιχείων που σχετίζονται με την κατασκευή του και την επίτευξη ασφάλειας και λειτουργικότητας.
- Η εξωτερική διάσταση που συνδέεται με το κατά πόσον ένα προϊόν ή μια υπηρεσία καλύπτει τις προσδοκίες των πελατών, το κοινό στο οποίο απευθύνεται και τον σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκε. Η διάσταση αυτή έχει την μεγαλύτερη σημασία καθώς συνδέεται με τον τρόπο κατά τον οποίο οι πελάτες αντιλαμβάνονται την έννοια της ποιότητας. (Μπουραντάς, 2002) , (Κέφης, 2005).

Από την στιγμή που ένα προϊόν καλύπτει τις ανωτέρω παραμέτρους , τότε μόνο θεωρείται καλής ποιότητας. Η ποιότητα λοιπόν σχετίζεται με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών , ενώ δείκτης αυτής της ποιότητας αποτελούν οι πελάτες που συνεχόμενα προμηθεύονται ένα προϊόν μιας επιχείρησης (Κέφης, 2005).

2.5 Κόστος ποιότητας

« Τα λάθη στοιχίζουν. Κάποιος τα διαπράττει, ενώ παράλληλα πληρώνεται γι' αυτό.»
Dr. W.E Deming

Το κόστος ποιότητας είναι διαφορετικό από βιομηχανία σε βιομηχανία επηρεάζοντας τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών καθώς και τις βιομηχανίες που ασχολούνται με το κομμάτι της μεταποίησης. Άχρηστα και ελαττωματικά προϊόντα, καθώς και τα κόστη που πηγάζουν από την δημιουργία τους ή την πρόληψη τους χαρακτηρίζονται ως κόστη ποιότητας. Όποιο και να είναι το κόστος βελτίωσης της ποιότητας ενός προϊόντος, η επισκευή και επιδιόρθωση των ελαττωμάτων του σίγουρα κοστίζει περισσότερο. Συνήθως οι εταιρείες όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα σε θέματα ποιότητας αμφιβάλλουν αν είναι σε θέση να αντέξουν το κόστος που προκύπτει από την στροφή στην ποιότητα. Το σίγουρο είναι πως η ποιοτική στροφή δεν γίνεται γρήγορα και εύκολα καθώς μοιάζει περισσότερο μ' ένα ταξίδι παρά μ' ένα προσβάσιμο εγχείρημα. Απαιτείται συνεχής υποστήριξη πρωτίστως από τα στελέχη της ιεραρχίας και μετέπειτα από όλα τα στελέχη. Ευτυχώς που το πρόγραμμα

ποιότητας προσφέρει σημαντικά και εντυπωσιακά αποτελέσματα με αξιόλογη μείωση του κόστους και βελτίωση της παραγωγικότητας. Επίσης, όση πρόοδος και αν επιτευχθεί πάντα μπορεί κάποιος να επέμβει κάνοντας μεγαλύτερες ακόμη βελτιώσεις. Είναι καλύτερο να προληφθεί ένα λάθος από το να διορθωθεί εφόσον γίνει. Είναι γνωστό πως η προσπάθεια μιας επιχείρησης να βελτιώσει τις πωλήσεις της δεν πρόκειται να πετύχει αν υπάρχουν διαρροές στο σύστημα και δεν γίνεται πλήρης εκμετάλλευση του δυναμικού της επιχείρησης .

Κατά τον Grosby, τα στοιχεία που σχετίζονται με το κόστος ποιότητας μιας επιχείρησης είναι τα εξής:

- Το κόστος πρόληψης που συνδέεται με την διαδικασία της εκπαίδευσης, την εισαγωγή νέων διαδικασιών και την δημιουργία νέων συστημάτων.
- Το κόστος επιθεώρησης που συνεπάγεται τον έλεγχο της διαδικασίας παραγωγής και τον εντοπισμό των αστοχιών.
- Το κόστος αστοχίας που συνδέεται με τη διόρθωση ενός ελαττωματικού προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Το κόστος αστοχίας διακρίνεται σε δυο υποκατηγορίες:
 1. Το εσωτερικό κόστος αστοχίας που συνδέεται με την επιδιόρθωση ελαττωματικών προϊόντων.
 2. Το εξωτερικό κόστος αστοχίας που σχετίζεται με την αντικατάσταση ενός προϊόντος, την απώλεια πελατών , την χορήγηση αποζημίωσης.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι μια εταιρεία στην Αμερική που έχει λάβει το βραβείο Baldrige , θεωρεί πως το 30% του κόστους ποιότητας των προϊόντων που παράγει συνδέεται με το τι δεν έγινε σωστά με την πρώτη φορά. Δυστυχώς , το κόστος που προκύπτει από την επιδιόρθωση των αστοχιών αποτελεί βάρος για τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τον κλασικό έλεγχο ποιότητας. Αντίθετα , όσες επιχειρήσεις εφαρμόζουν Ολική Ποιότητα δείχνουν ενδιαφέρον κυρίως στην πρόληψη προκειμένου να μειώσουν τα κόστος πρόληψης και επιθεώρησης. (Σπανός , 1995).

2.6 Η αναγκαιότητα της εφαρμογής συστημάτων ποιότητας

Η διασφάλιση ποιότητας περιλαμβάνει το σύνολο των ενεργειών των οργανισμών / επιχειρήσεων προκειμένου να παραχθούν αγαθά και υπηρεσίες στους πελάτες / καταναλωτές που βασίζονται σ' ένα ορισμένο επίπεδο ποιότητας. Η ύπαρξη ενός συστήματος ποιότητας σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης όπως διοίκηση προσωπικού, πωλήσεις, οικονομικές υπηρεσίες και η εφαρμογή του ενισχύει την δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης στις εταιρείες ότι τα προϊόντα τους και οι υπηρεσίες που παράγουν προσφέρουν και στηρίζονται σε οριοθετημένα πρότυπα ποιότητας που επιτρέπουν τον έλεγχο και την οργάνωση της όλης διαδικασίας παραγωγής. Προκειμένου όμως να είναι εφικτή η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας απαιτείται ο έγκαιρος προγραμματισμός, ο προσδιορισμός των υποχρεώσεων και ευθυνών, καθώς και η καταγραφή των μηχανισμών ελέγχου που εφαρμόζονται σε κάθε επιχείρηση. Το όπλο των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν την ΔΟΠ είναι ότι η ποιότητα αποτελεί τρόπο ζωής για έναν οργανισμό που έχει αναπτυγμένη κουλτούρα. Καθώς όλοι έχουν τους πελάτες τους, καθένας από αυτούς μεμονωμένα αξίζει να γευτεί υψηλότερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. (Σπανός, 1995).

Στην ουσία η διασφάλιση της ποιότητας εμφανίστηκε ως ένα βασικό στοιχείο των λειτουργιών παραγωγής κατά την δεκαετία του 1920. Ο Walter Shewhart αποτελεί βασικό εμπνευστή του συστήματος καθώς ήταν εκείνος που χρησιμοποίησε για πρώτη φορά διαγράμματα ελέγχου. Κατά τον ίδιο τρόπο ο Harold Dodge χρησιμοποίησε τεχνικές δειγματοληψίας και ο George Edwards ανέπτυξε τεχνικές οικονομικής ανάλυσης για την λύση προβλημάτων. Η όλη αυτή διεργασία οδήγησε στην διατύπωση νέων μεθόδων επιθεώρησης για την πραγματοποίηση βελτιώσεων επί της ποιότητας μέσω της οποίας επιτυγχάνονται τα κάτωθι οφέλη:

- Μείωση κόστους και αύξηση αποτελεσματικότητας.

Το σύστημα διασφάλισης ποιότητας βοηθά την βελτίωση της παραγωγικότητας της επιχείρησης καθώς η τελευταία επικεντρώνεται στην επίτευξη των στόχων της και στην παραγωγή προϊόντων / υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στην ποιότητα που αναμένουν οι πελάτες. Επιπλέον τυχόν λανθασμένες ενέργειες μπορούν να εξαλειφθούν καθώς προσδιορίζονται εκείνες οι δραστηριότητες που θα οδηγήσουν σε αύξηση του κόστους και συνεπώς της αποτελεσματικότητας της.

- Βελτίωση της ποιότητας και της ικανοποίησης των πελατών.

Η συνεχόμενη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων – παρεχόμενων προϊόντων /υπηρεσιών τονώνει την πεποίθηση της επιχείρησης ότι αυτό επιτυγχάνεται επειδή τα πάντα είναι πιστοποιημένα. Συνεπώς η εταιρεία ικανοποιεί τους πελάτες οι οποίοι σε αντάλλαγμα ενθαρρύνονται να αυξήσουν την συχνότητα αγοράς προϊόντων και πολλές φορές τα προτείνουν και σε άλλους καταναλωτές αυξάνοντας κατά αυτό τον τρόπο τα κέρδη από τις πωλήσεις.

Ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας χαρακτηρίζεται από τα εξής στοιχεία:

- Ύπαρξη εγχειριδίου διαχείρισης

Το εγχειρίδιο διαχείρισης αναφέρεται σε δεδομένα που λαμβάνονται υπόψη στο σχέδιο διαχείρισης ποιότητας προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι με ορισμένο τρόπο σ' έναν οργανισμό.

- Καθιέρωση μέτρων ποιοτικού ελέγχου

Τα μέτρα ποιοτικού ελέγχου καθορίζουν τον βαθμό και επίπεδο ποιότητας που πετυχαίνει κάθε δραστηριότητα. Ως τέτοια κριτήρια θα μπορούσαν να αναφέρουμε την τήρηση του προϋπολογισμού, των προθεσμιών καθώς και τον καθορισμό της συχνότητας των σφαλμάτων/ ελαττωμάτων.

- Τακτική αναφορά στην επιτευχθείσα απόδοση.

Οι αναφορές στις αποδόσεις που έχουν επιτευχθεί επιτρέπουν τον στενό έλεγχο όλων των δραστηριοτήτων με σκοπό την αποφυγή υψηλού κόστους.

Βασικές προϋποθέσεις για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας είναι οι εξής:

- 1) Ηγεσία.

Προκειμένου να γίνει η εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας είναι απαραίτητο η ηγεσία της επιχείρησης, δηλαδή οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι να πεισθούν για τα οφέλη που θα γεννήσει η εφαρμογή του ώστε να συμβάλλουν με τον τρόπο τους στην τήρηση του συστήματος.

- 2) Επιλογή μοντέλου ποιότητας.

Το μοντέλο διασφάλισης ποιότητας που θα χρησιμοποιήσει η εταιρεία πρέπει να κοινοποιηθεί σε όλα τα μέλη της εταιρείας με σκοπό να επιδιώξουν όλοι την τήρηση του.

3) Ορισμός υπεύθυνου για την διασφάλιση ποιότητας.

Είναι σημαντικό να οριστεί το υπεύθυνο άτομο που θα ελέγχει κατά πόσο τηρείται η όλη διαδικασία ανάπτυξης του έργου και στην συνέχεια να επιλεγεί την επιτροπή ποιότητας που θα στελεχώνεται από κατάλληλα άτομα τα οποία θα είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή των καθηκόντων κατά την φάση εκτέλεσης του έργου , τον συντονισμό , την καθιέρωση διαδικασιών και την διεξαγωγή ανασκοπήσεων για την επίτευξη του τελικού αποτελέσματος.

Εν συντομία θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ύπαρξη ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας σε μια εταιρεία έχει πολλά οφέλη όπως μείωση κόστους , παραγωγή/παροχή προϊόντων/υπηρεσιών ορισμένης ποιότητας και τέλος την ικανοποίηση των πελατών. Η διατήρηση αυτού του συστήματος απαιτεί την συνεχή ενημέρωση και βελτίωση του.(el.economy-pedio.com)

2.7 Η θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της ολικής ποιότητας- Οι κυριότεροι συγγραφείς

Στην εποχή μας είναι σημαντική όχι μόνο η ποιότητα αλλά και οι άνθρωποι που συμβάλουν στην προώθηση της . Η λέξη “ γκουρού της ποιότητας”, αναφέρεται σ’ εκείνους που οι απόψεις τους έχουν επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο ενεργούμε σε θέματα εφαρμογής της ποιότητας στις υπηρεσίες και στη Βιομηχανία . Σ’ αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται συνοπτικά η φιλοσοφία που υιοθετούν οι κυριότεροι συγγραφείς. Στόχος όλων των προσεγγίσεων που θα αναφέρουμε είναι η ύπαρξη ποιότητας με ταυτόχρονη μείωση του κόστους.

2.7.1 Edwards Deming

Ο Δρ Edwards Deming υπήρξε ο παλαιότερος και πιο γνωστός γκουρού της ποιότητας που συνέδεσε το όνομα του με την άνθηση της ποιότητας στην ιαπωνική βιομηχανία. Λόγω της μεγάλης εξειδίκευσης του στη στατιστική , δίδαξε την αξία της μέτρησης στους Ιάπωνες βιομηχάνους. Είναι χαρακτηριστικό ότι το 1951 καθιερώθηκε στην βιομηχανία το βραβείο Deming το οποίο αποτέλεσε ένα από τα σπουδαιότερα στον κόσμο μαζί με τα βραβεία Baldrige των Η.Π.Α και το ευρωπαϊκό βραβείο quality award του E.F.Q.M.

The PDCA Cycle



Διάγραμμα 1.1 :Κύκλος του Deming

Πηγή:<https://expertprogrammanagement.com/2022/02/pdca-cycle-deming-cycle/>

Η επιβράβευση και παρασημοφόρηση του Deming είναι συνεχής με αποτέλεσμα να αποτελεί για την Ιαπωνία έναν εθνικό ήρωα.

Το κύριο μήνυμα του Deming

Ο Deming είναι υπέρμαχος της συστηματικής και επίμονης προσέγγισης της ποιότητας. Επικεντρώνεται στις αποκλίσεις από τα καθιερωμένα πρότυπα και διαχωρίζει τις κύριες αιτίες της απόκλισης σε ειδικές και συνήθεις. Χρησιμοποιεί διαγράμματα που σχετίζονται με τον στατιστικό έλεγχο ποιότητας και στις προσεγγίσεις του δρα συστηματικά προκειμένου να πετύχει την επίλυση προβλημάτων γνωστό ως κύκλο του Deming. (Σπανός, 1995).

Το βιβλίο του « *out of the crisis*» (1982) ο Deming τονίζει την ευθύνη των διοικητικών στελεχών τόσο σε προσωπικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο. Θεωρεί πως η αδυναμία των διοικητικών στελεχών να προβαίνουν σε μελλοντικό προγραμματισμό οδηγεί σε σπατάλη ανθρώπινων πόρων , μηχανών , πρώτων υλών με συνέπεια την αύξηση του κόστους και της τελικής τιμής του παραγόμενου προϊόντος. Καθώς ο καταναλωτής δεν είθισται να επιδοτεί την κάθε σπατάλη , είναι αναπόφευκτη η απώλεια μεριδίων της επιχείρησης στην αγορά. Σύμφωνα με τον Deming η λύση των προβλημάτων με την εφαρμογή διαφόρων μεθόδων μέτρησης δεν αποτελούν λύσεις από μόνες τους την στιγμή που έχει ξεκινήσει η αντίστροφη πορεία της ποιότητας. Μόνο εφόσον αλλάξει η νοοτροπία των στελεχών διοίκησης τότε μόνο θα μπορούσε να σταματήσει ο κατήγορος αυτός. (Σπανός, 1995).

Οι 14 αρχές της φιλοσοφίας του Deming που εφαρμόζονται σε κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως του μεγέθους ή αντικειμένου της είναι οι ακόλουθες:

1. Επίδειξη συνέπειας ως προς την προσπάθεια για βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών.
2. Εφαρμογή μιας νέας φιλοσοφίας από την διοίκηση.
3. Αποφυγή της απλής επιθεώρησης των παραγόμενων προϊόντων της επιχείρησης. Η ποιότητα τους πρέπει να ενσωματώνεται στην παραγωγή.
4. Μείωση του κόστους και εξάλειψη των συνεχόμενων αυξήσεων τιμών.
5. Συνεχόμενη βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής και της εξυπηρέτησης των καταναλωτών.
6. Διαρκή εκπαίδευση των εργαζομένων.
7. Ικανοποιητική ηγεσία.
8. Εξάλειψη του φόβου ότι κάτι στην όλη διαδικασία δεν θα σημειώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.
9. Εξάλειψη των στεγανών μεταξύ των τμημάτων και ενθάρρυνση της αμφίδρομης συνεργασίας σε διάφορους τομείς.
10. Εξάλειψη συνθημάτων , επαίνων , προγραμμάτων που επιδιώκουν νέο επίπεδο παραγωγικότητας χωρίς να προσφέρουν βέλτιστες μεθόδους.
11. Κατάργηση κάθε αυθαιρέτου ποσοτικού στόχου παραγωγής , κάθε προτύπου ή σκοπού που δυσκολεύει την επίτευξη ποιότητας. Στην θέση του προτείνεται η διαρκής βελτίωση όλων των διαδικασιών εργασίας και η καθιέρωση εμπνευσμένης ηγεσίας.

12. Κατάργηση κάθε εμποδίου, συστήματος διοίκησης, μεθόδου που αφαιρεί από τους εργαζομένους την αίσθηση υπερηφάνειας για την δουλειά τους καθώς την μετατρέπει σε υποχρέωση.
13. Ενίσχυση της εκπαίδευσης των εργαζομένων της επιχείρησης.
14. Συμμετοχή τόσο των στελεχών όσο και των υπαλλήλων στην νέα φιλοσοφία για βελτίωση της ποιότητας. (Σπανός, 1995).

Τα 7 σημεία του σχεδίου δράσης του Deming είναι τα εξής:

1. Εφαρμογή των 14 αρχών.
2. Υπερηφάνεια διοίκησης και μετάδοση του αισθήματος στους εργαζομένους.
3. Επεξήγηση όλων των αλλαγών στις οποίες προβαίνει η διοίκηση προκειμένου οι υπάλληλοι να κατανοήσουν την αναγκαιότητα τους.
4. Διαχωρισμός κάθε δραστηριότητας της επιχείρησης σε φάσεις. Κάθε φάση περιλαμβάνει συγκεκριμένους πελάτες και προμηθευτές . Όλες οι φάσεις οφείλουν να συντονίζονται για την υλοποίηση των κοινών στόχων.
5. Υιοθέτηση ενός είδους οργάνωσης που θα διασφαλίζει τη τάση για συνεχή βελτίωση της ποιότητας – πιστή εφαρμογή του κύκλου του Deming.
6. Συμμετοχική εργασία.
7. Δομή και οργάνωση της επιχείρησης με προσανατολισμό την ποιότητα. (Σπανός, 1995).

2.7.2 Joseph M. Juran

Ο Δρ. Joseph Juran συνέβαλε σημαντικά στην θεμελίωση της ΔΟΠ. Διατέλεσε σύμβουλος διοίκησης και μηχανικός. Κατά τον Juran η ΔΟΠ (Juran, 1988) είναι σημαντικό να εξετάζεται ως ένα σύνολο λειτουργιών μιας επιχείρησης που είναι παρόμοιο με τις υπόλοιπες λειτουργίες της όπως παραγωγικότητα κλπ.

Η ικανοποίηση των επιθυμιών του πελάτη θα πρέπει να αποτελεί στρατηγικό στόχο και να στηρίζεται στην λειτουργία του εξής τρίπτυχου: σχεδιασμός , έλεγχος και βελτίωση ποιότητας. Ο Juran ήταν αυτός που καθιέρωσε τον δείκτη κόστους ποιότητας που ρυθμίζει το επίπεδο της ποιότητας μιας επιχείρησής καθώς και το μέγεθος των βελτιώσεων που προκαλεί η μείωση του. Μαζί με τον Deming δίνει έμφαση στην συμμετοχική διοίκηση ως προαπαιτούμενο στοιχείο για την εφαρμογή της ΔΟΠ (Juran, 1988).

-

Το μήνυμα που θέλει να μεταδώσει ο Juran είναι ότι η ποιότητα είναι προϊόν σχεδιασμού και δεν είναι ποτέ τυχαία. Συγκεκριμένα αποτελεί μέρος της τριλογίας της ποιότητας η οποία αποτελείται :

- Από τον σχεδιασμό της ποιότητας
- Τον έλεγχο της ποιότητας
- Την πραγματοποίηση βελτιώσεων επί της ποιότητας

Ο Juran δίνει μεγάλη σημασία στον προσδιορισμό του αριθμού των πελατών και των αναγκών τους. Έτσι για τον σχεδιασμό της ποιότητας προβαίνει στην διαμόρφωση ενός οδικού χάρτη που έχει τα εξής βήματα:

- Εντοπισμό των πελατών και των αναγκών τους.
- Μετάφραση κάθε ανάγκης καταναλωτή σε γλώσσα της επιχείρησης.
- Δημιουργία προϊόντων που καλύπτουν τις ανάγκες αυτές.
- Βελτίωση των στοιχείων του παραγόμενου προϊόντος ώστε να καλύπτει τις απαιτήσεις όχι μόνο των πελατών αλλά και της εταιρείας.
- Ανάπτυξη , βελτίωση ,δοκιμή και εφαρμογή της διαδικασίας παραγωγής του κάθε προϊόντος.

Τέλος , ο Juran τονίζει ιδιαίτερα την σχέση πελάτη – προμηθευτή και θεωρεί ότι δεν υπάρχει σύντομη διαδρομή για την ποιότητα . Τυχόν προβλήματα της επιχείρησης οφείλονται περισσότερο στη διοίκηση και όχι στη ελλιπή εκτέλεση των εντολών τους από την παραγωγή. (Σπανός ,1995).

2.7.3 Philip B. Crosby

Ο Philip Crosby υπήρξε ο δημιουργός της θεωρίας των “ μηδέν λαθών” ενώ η φράση του “ *κάνε το σωστά με την πρώτη φορά*” εκφράζει απολύτως τις θέσεις του. Θέλοντας να συμβάλει στην θεμελίωση της θεωρίας της ΔΟΠ, ίδρυσε στη Φλόριντα των ΗΠΑ το κολλέγιο ποιότητας, ενώ παράλληλα ασχολήθηκε με την συγγραφή βιβλίων όπως το « *Quality without tears*» ,» *Quality is free*».

Κατά τον Crosby η διοίκηση προηγείται της προσπάθειας για επίτευξή της επιθυμητής ποιότητας ενώ οι υπάλληλοι ακολουθούν τον ρυθμό της. Η φιλοσοφία του θα μπορούσαμε να πούμε ότι εκφράζεται μέσα από τα εξής τέσσερα αξιώματα:

- Η ποιότητα συνδέεται με την τήρηση των προδιαγραφών .

- Η ποιότητα επιτυγχάνεται με την πρόληψη των ελαττωματικών προϊόντων και όχι μέσω της διαπίστωσης της αστοχίας από τον έλεγχο και την αξιολόγηση της παραγωγής τους.
- Στόχος είναι ο μηδενισμός των λαθών και όχι ο περίπου μηδενισμός τους.

Για την μέτρηση της ποιότητας δεν χρησιμοποιούνται δείκτες αλλά γίνεται υπολογισμός του κόστους της μη ποιότητας. Προκειμένου να είναι εφικτή η υλοποίηση των ως άνω θέσεων ο Crosby προτείνει 14 σημεία – βήματα για την βελτίωση της ποιότητας τα οποία είναι τα εξής: (Σπανός, 1995).

1. Ενεργοποίηση της διοίκησης στην ανάληψη δεσμεύσεων.
2. Μέτρηση της ποιότητας μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων.
3. Συνεχής εκπαίδευση της διοίκησης και των υπαλλήλων της εταιρείας.
4. Προσδιορισμός και διαμόρφωση του κόστους ποιότητας.
5. Διαμόρφωση διορθωτικών ενεργειών.
6. Χρήση δεικτών απόδοσης . Στοιχεία μέσω χρήσης στατιστικής. Τακτικές αναφορές στη διοίκηση και στο top management.
7. Κινητοποίηση του προσωπικού και ευαισθητοποίηση σε θέματα ποιότητας.
8. Διαμόρφωση στόχων , προκλητικών και εφικτών.
9. Καθιέρωση μιας ημέρας ως ημέρας “ των μηδέν λαθών”.
10. Δημιουργία ενός συστήματος που θα ασχολείται με την επίλυση προβλημάτων και την παρακολούθηση του προγράμματος των μηδέν λαθών.
11. Πραγματοποίηση τακτικών συμβουλίων.
12. Αναγνώριση της κάθε προόδου.
13. Καθιέρωση της φιλοσοφίας “ κάνε τα όλα από την αρχή “. (Σπανός,1995).

2.7.4 Shikawa, Feigenbaum, Taguchi

Σημαντικοί διανοητές που ασχολήθηκαν με την ΔΟΠ ήταν ο Ιάπωνας Kaoru Ishikawa, , ο Αμερικανός Armand V. Feigenbaum και ο Ιάπωνας μηχανικός Genichi Taguchi.

Ο Ιάπωνας καθηγητής Ishikawa χρησιμοποίησε στη ΔΟΠ το διάγραμμά του γνωστό ως “ ψαροκόκαλο , καθώς και τα επτά εργαλεία για το στατιστικό έλεγχο της ποιότητας , προσφέροντας κατά αυτό τον τρόπο την δυνατότητα στους εργαζομένους

να χρησιμοποιούν τεχνικές για την επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την ποιότητα. Ο Ishikawa θεωρούσε αναγκαία την συμμετοχή του συνόλου των εργαζομένων στην διαδικασία ανάπτυξης της ποιότητας και όχι μόνο της διοίκησης που είναι επιφορτισμένη με αυτό το καθήκον. Για τον Ishikawa , τα παράπονα των καταναλωτών δημιουργούν τις κατάλληλες ευκαιρίες που δεν πρέπει να εξανεμίζονται αλλά να δημιουργούν τις συνθήκες για αναπροσαρμογή της πολιτικής ποιότητας μιας επιχείρησης προκειμένου να επιτυγχάνεται η μέγιστη ικανοποίηση των πελατών.

Με την σειρά του ο Feigenbaum έγινε γνωστός μέσα από την διατύπωση της έννοιας του βιομηχανικού κύκλου που αναφέρεται στην δημιουργία ενός προϊόντος από την πρωταρχική ιδέα της σύλληψης ως την κυκλοφορία του στην αγορά. Ο κύκλος αυτός αποτελείται από το Μάρκετινγκ, την σχεδίαση , την παραγωγή του προϊόντος , αλλά και την αποτελεσματική διαχείριση του συστήματος ποιότητας ISO (James, 1998).

Τέλος ο Taguchi σχετίστηκε με το προϊόν και τις δυνατότητες βελτίωσης του πριν την φάση παραγωγής και όχι μετά μέσω της επιθεώρησης του. Για τον Taguchi η βάση της ποιότητας και αξιοπιστίας του προϊόντος στηρίζονται στον σχεδιασμό που είναι υπεύθυνος για οποιοδήποτε επιθυμητό ή ανεπιθύμητο αποτέλεσμα . Μέσω της τεχνικής της μεθόδου Taguchi ελέγχεται η αξιόπιστα του προϊόντος πριν φτάσει στην φάση της μαζικής παραγωγής με συνέπεια να γίνεται εύκολα ο εντοπισμός προβλημάτων . Τέλος ο Taguchi συνδέει την ποιότητα ενός προϊόντος με την πρόκληση όσο το δυνατόν λιγότερο απωλειών στην κοινωνία την στιγμή που διατίθεται στην αγορά για μαζική κατανάλωση. Ως απώλειες αναφέρονται σε λάθη, καθυστερήσεις , και επικαλύψεις εργασιών λόγω της μικρής αξιοπιστίας του προϊόντος που οδηγεί την εταιρεία στην απώλεια κερδών και άρα του μεριδίου που κατέχει στην αγορά. (Σπανός,1995).

2.8 Ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Διάγραμμα 1.2 : Επίπεδα εξέλιξης του ελέγχου ποιότητας



Πηγή:

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/22235/3/BogiatzisDimitriosMsc2018.pdf>

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναφέρεται στο σύνολο των μεθόδων που εφαρμόζει ένας οργανισμός προκειμένου να κινητοποιήσει και ενεργοποιήσει το έμφυχο και άψυχο δυναμικό του με γνώμονα την ικανοποίηση και του τελευταίου πελάτη του. Κατά αυτόν τον τρόπο αναπτύσσεται κουλτούρα ποιότητας εντός της επιχείρησης που γίνεται τρόπος ζωής επηρεάζοντας τόσο τον εργαζόμενο όσο και τον πελάτη που αξίζει την επίτευξη της υψηλότερης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών .

Βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η ύπαρξη ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης όπως διοίκηση προσωπικού , πωλήσεις , οικονομικές υπηρεσίες. Η ποιότητα θεωρείται πλεονέκτημα για ένα οργανισμό που έχει αναπτυγμένη κουλτούρα . (Σπανός, 1995).

Υπάρχουν στιγμές που σε διάφορους τομείς επιχειρήσεων και οργανισμών προβλήματα αναδύονται σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών όπως :

- Η επίτευξη εσωτερικού ελέγχου καθώς αποτελεί μια μορφή λειτουργίας που επηρεάζει την ολοκλήρωση της παράδοσης του προϊόντος ή της παροχής μιας υπηρεσίας.

Μέσα από την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) επιδιώκεται ένα είδος Διοίκησης που θα εστιάζει στην ποιότητα κάθε τμήματος και την ομαλή συνεργασία τους με στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητας , του ανταγωνισμού και της αποδοτικότητας της επιχείρησης . ώστε εν κατακλείδι να ικανοποιηθούν στο μέγιστο βαθμό οι επιθυμίες των πελατών. (Olian and Rynes, 1991).

Η ασάφεια που περικλείει η έννοια της ποιότητας και οι επιρροές που αυτή έχει δεχθεί από τους διάφορους «γκουρού» , δημιούργησαν πολυάριθμες ερμηνείες αναφορικά με το περιεχόμενο της ΔΟΠ. Γι' αυτό τον λόγο επιτακτική ήταν η ανάγκη οριοθέτησης της από τους Yong και Wilkinson (2001) στις εξής κατηγορίες:

1. ΔΟΠ – σύνδεση με την διαχείριση της ποιότητας .

Σε αυτή την περίπτωση η ΔΟΠ συνδέεται με τις αρχές διοίκησης ποιότητας και την χρήση στατιστικών εργαλείων (διαγράμματα ροής , διαγράμματα ελέγχου). (Yong and Wilkinson , 2001).

2. ΔΟΠ και συστηματική διοίκηση

Σε αυτή την περίπτωση η ΔΟΠ χρησιμοποιεί διαδικασίες ελέγχου ποιότητας . Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει οδηγίες εργασίας , πόρους και τις διαδικασίες εφαρμογής της ώστε να είναι εφικτός ο έλεγχος ότι κάθε διαδικασία θα εκτελείται κατά συγκεκριμένο τρόπο , και η μέθοδος ελέγχου της θα εφαρμοστεί με συνέπεια. (Dale, 1994).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το ISO 9000 που εμφανίστηκε με σκοπό να διαβεβαιώσει τους πελάτες ότι η ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών πληρούν τις απαιτήσεις τους. (Yong and Wilkinson, 2001).

3. ΔΟΠ και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού

Αυτή η κατηγορία της ΔΟΠ ασχολείται με ποιοτικές πτυχές όπως ομαδική εργασία και ορθή διοίκηση των εργαζομένων . Επίσης , δίνει μεγάλη έμφαση στην κατάρτιση του προσωπικού της εταιρείας και στην συμμετοχή τους στην λήψη σημαντικών αποφάσεων. (Yong and Wilkinson, 2001).

Οι υπέρμαχοί αυτής της προσέγγισης θεωρούν ότι απαιτείται ένας ριζικά μετασχηματισμός της εταιρείας μέσω της παρακίνησης των εργαζομένων από τα αντίστοιχα τμήματα της εταιρείας αλλά και της διαφοροποίησης της νοοτροπίας τους. Βέβαια αυτό προαπαιτεί μια αξιοκρατική αντιμετώπιση των εργαζομένων της επιχείρησης από τα ανωτέρω στελέχη.

4. Ανασχεδιασμός μέσω ΔΟΠ

Μέσα από τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών επιδιώκεται η ύπαρξη βελτιώσεων . (Yong and Wilkinson, 2001).

Σίγουρα η προσέγγιση του ανασχεδιασμού κατά τον Cole (1994) είναι μια ορθή εξέλιξη της διοίκησης ποιότητας καθώς εσωκλείει ενέργειες για την σχεδίαση και ολοκληρωτική βελτίωση των διαδικασιών.

5. ΔΟΠ πρότυπο Διοίκησης

Η ΔΟΠ εσωκλείει δύο αντιφατικές έννοιες : Από την μια πλευρά την σκληρή εικόνα της διοίκησης ποιότητας μέσω χρήσης τεχνικών , εργαλείων και από τη άλλη την μαλακή εικόνα που περιλαμβάνει την εκπαίδευση , την ομαδική εργασία και την επιβράβευση της από τα διοικητικά στελέχη. (Yong and Wilkinson, 2001).

Αν και παρατηρείται κάποια απόκλιση στις απόψεις των συγγραφέων που καταπιάστηκαν με την έννοια της ΔΟΠ, θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε τα κύρια στοιχεία της στα εξής:

1. Επικέντρωση στον πελάτη
2. Ηγεσία από ανώτερα διοικητικά στελέχη
3. Ύπαρξη οργάνωσης και σχεδιασμού
4. Εφαρμογή εργαλείων για διοίκηση ποιότητας
5. Κατάρτιση μέσω της εκπαίδευσης
6. Ομαδικότητα
7. Ανατροφοδότηση
8. Αλλαγή της υπάρχουσας νοοτροπίας

(Van der wiele et al , 1998).

Διάγραμμα 1.3 :Διοίκηση Ολικής Ποιότητας



Πηγή: Εργασία Κορρές & Μυλωνάς, 2010:σελ 36

Η ΔΟΠ ως σύστημα αποτελείται από ένα σύνολο στρατηγικών που σχετίζεται :

- Με την ποιότητα, την στρατηγική, το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης.
- Τις διαδικασίες που αφορούν την ποιότητα παντού όπως πχ καθιέρωση συστήματος ISO, ή συστήματος πρόληψης λαθών.
- Μια κουλτούρα που τονίζει τα πιστεύω, τις αξίες που συνδέονται με την εξασφάλιση του συστήματος ποιότητας.
- Την ικανότητα ενός εργαζομένου να πετυχαίνει την ποιότητα παντού.

Κατανοούμε πως η Διοίκηση ολικής ποιότητας είναι κάτι παραπάνω από τον έλεγχο ποιότητας που υπήρχε χρόνια πριν και αφορούσε τον μεμονωμένο έλεγχο της ποιότητας ενός προϊόντος είτε στην φάση της παραγωγή του είτε στο τέλος αυτής (Παπαλεξανδή, Μπουραντάς, 2003).

Η ΔΟΠ καταδεικνύει έναν νέο τρόπο αντιμετώπισης των προβλημάτων που σχετίζονται με την λειτουργία και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. (Μπουραντάς, Παπαλεξανδή, 1998).

Εκφράζει το ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης ποιότητας που αγγίζει όλους τους τομείς και τις δραστηριότητες του οργανισμού και όχι μόνο την παραγωγή και εξυπηρέτηση πελατών. (Μπουραντάς, 2002).

Υλοποιείται μέσω του ελέγχου ποιότητας και της υλοποίησης προγραμμάτων που διασφαλίζουν την βελτίωση της. (Κορρές & Μυλωνάς, 2010).

2.9 Τεχνικές και εργαλεία ποιότητας

Προκειμένου να είναι εφικτή η εφαρμογή της ΔΟΠ σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, έχουν δημιουργηθεί διάφορες τεχνικές και εργαλεία που δρουν αρκετά αποτελεσματικά. Σ' αυτή την κατηγορία ανήκουν επτά στατιστικά εργαλεία της ΔΟΠ που είναι: Τα διαγράμματα ροής, η λίστα ελέγχου ή ο κατάλογος ελέγχου, τα ιστογράμματα, τα διαγράμματα διασποράς, οι χάρτες ελέγχου, το διάγραμμα αιτιών-αποτελεσμάτων (ψαροκόκαλο) η ανάλυση Pareto. Κάποια από τα αναφερόμενα εργαλεία εμφανίστηκαν με την εφαρμογή πρωταρχικών προσεγγίσεων μάλιστα και εντός του πλαισίου της ΔΟΠ.

Η διάδοση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ, έδωσε ώθηση στην ανάπτυξη επτά εργαλείων διοίκησης ποιότητας τα οποία είναι το διάγραμμα συνάφειας, το διάγραμμα

συστηματοποίησης , το διάγραμμα συσχέτισης , ο πίνακας διαμόρφωσης προτεραιοτήτων , ο πίνακας διασύνδεσης μεταβλητών , ο χάρτης ανάλυσης – επιλογής διαδικασιών , το διάγραμμα δικτύου δραστηριοτήτων έργου.

.Η χρήση αυτών των εργαλείων γίνεται για την εξέταση σύνθετων διοικητικών προβλημάτων (Μπινιώρης, 2009).

2.10 Αρχές και στόχοι της ΔΟΠ

Μια επιχείρηση ανεξάρτητα από το είδος της δραστηριότητας της , πρέπει να διαθέτει όραμα, δηλαδή να έχει ιδανικά και απώτερους στόχους. Η διατύπωση του οράματος και η διάδοση του στα στελέχη και τους υπαλλήλους αποτελούν ευθύνη της γενικής διεύθυνσης. Κατά αυτό τον τρόπο μπορούν να διατυπωθούν οι ειδικοί στόχοι του οργανισμού και να καθοριστούν οι δραστηριότητες για την υλοποίηση των στόχων . Το όραμα ενός οργανισμού καθώς και η αποστολή του θέτει γενικούς στόχους που είναι απαραίτητοι για την ύπαρξη πολιτικής που θα καθορίζει πως θα εφαρμοστούν. Αν ο σκοπός μιας εταιρείας είναι η εφαρμογή προγράμματος Ολικής Ποιότητας για την εφαρμογή των στόχων της, θα πρέπει αυτή η ενέργεια να αντιμετωπιστεί ως πολιτική της διοίκησης που θα πιστοποιεί κατά αυτό τον τρόπο την δέσμευση της ηγεσίας σε θέματα ποιότητας. Η υλοποίηση της πολιτικής ποιότητας της επιχείρησης συμπληρώνεται από αρχές που την στηρίζουν όπως:

- Η ιδιαίτερη ποιότητα των προϊόντων.
- Ικανοποίηση των αναγκών των πελατών με βάση τις απαιτήσεις τους.
- Σημαντικά κέρδη για τους μετόχους της εταιρείας.
- Έξυπνη ηγεσία.
- Ανάλυση ευθύνης της εταιρείας έναντι του κοινωνικού συνόλου.
- Σεβασμός προς το ανθρώπινο είδος.
- Καλλιέργεια του πνεύματος της ομαδικής εργασίας.
- Καλή επικοινωνία εντός και εκτός της επιχείρησης.
- Πρωτοπορία σε θέματα τεχνολογίας.

Με γνώμονα τις αρχές της εταιρείας , υποδεικνύονται και οι στόχοι που καθορίζουν ποιος θα κάνει τι. Τέτοιοι στόχοι είναι:

- Επικέντρωση στους κατανοητούς και μη κατανοητούς στόχους των πελατών

- Κάλυψη των απαιτήσεων των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών με παροχή υπηρεσιών και προϊόντων που καλύπτουν τις ανάγκες τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

3.1 Θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της δημόσιας διοίκησης από ξένους συγγραφείς.

Πολλοί ερευνητές και συγγραφείς ασχολήθηκαν με την δημόσια διοίκηση όπως ο Ron Hikel που κατέληξε στα εξής συμπεράσματα για το αν είναι εφικτή η εξυπηρέτηση ενός πολίτη σε μια δημόσια υπηρεσία:

- Οι πολίτες δεν έχουν την δυνατότητα να επιλέξουν μια δημόσια υπηρεσία. Συνεπώς δεν πρέπει να τους αντιμετωπίζουμε ως πελάτες.
- Ο ιδιωτικός τομέας συλλέγει πληροφορίες από τους πελάτες προκειμένου να βελτιώσει την παροχή υπηρεσιών. Κάτι τέτοιο δεν συναντάται στον δημόσιο τομέα που συχνά φιλτράρει τα άσχημα νέα από τους πολίτες προκειμένου να μην κάνει τίποτα γι' αυτούς. Αυτή η δυσάρεστη κατάσταση δεν οφείλεται στην αδιαφορία των δημοσίων υπαλλήλων να καλύψουν την αρνητική κριτική των πολιτών αλλά αποκλειστικά στα ανώτερα στελέχη της ιεραρχίας.
- Η εξίσωση της έννοιας του πολίτη με την έννοια του πελάτη, υποβαθμίζει τις υποχρεώσεις των πελατών που είναι σαφώς πιο λίγες από του πολίτη.
- Για να αντιμετωπίσουμε τους χρήστες των δημοσίων υπηρεσιών ως πελάτες θα πρέπει οι χρήστες να αλληλοεπιδρούν όταν τα επίπεδα της παρεχόμενης εξυπηρέτησης δεν τους ικανοποιούν. (Ρούσης, 2007), (Hikel Ron).

Για τον Robert Bacal, την τελευταία δεκαετία οι απαιτήσεις του δημοσίου τομέα έχουν αλλάξει γιατί έχει μεταστραφεί η αντίληψη του δημοσίου προς την κατεύθυνση της ικανοποίησης του πελάτη.

Όσον αφορά τις πραγματικές ανάγκες του πολίτη/πελάτη, οφείλουμε να πούμε πως κάθε υπηρεσία έχει την δική της αντίληψη για το τι περιμένει κάθε χρήστης – πελάτης ή τι θα τον ικανοποιούσε περισσότερο σε μια συναλλαγή μαζί της. (Τσέκος, 1995).

Ο ρόλος του κράτους της σημερινής εποχής είναι διττός καθώς πρέπει:

- να λειτουργεί προς όφελος του δημόσιου συμφέροντος και με γνώμονα την κοινωνική ευημερία.
- να λειτουργεί ως επιχειρηματίας που στοχεύει στην κάλυψη των αναγκών των πελατών με ταυτόχρονη μείωση του κόστους.

3.2 Ελληνικός Δημόσιος Τομέας

Ο δημόσιος τομέας της χώρας μας απαρτίζεται από την κυβέρνηση και όλους τους χρηματοδοτούμενους και ελεγχόμενους από το δημόσιο φορείς που παρέχουν υπηρεσίες και δημόσια προγράμματα προς όφελος των πολιτών. Η κυβέρνηση είναι ο πυρήνας ενός δακτυλίου που περιβάλλεται από οργανισμούς και επιχειρήσεις που είτε ανήκουν στο δημόσιο, είτε χρηματοδοτούνται από αυτό.

3.2.1 Τα κύρια χαρακτηριστικά του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα

Ο ελληνικός δημόσιος τομέας είναι ένα πολύπλοκο σύστημα που αποτελείται από διάφορα είδη δημοσίων οργανισμών που παρέχουν υπηρεσίες εκπαίδευσης, υγείας καθώς και αναπτυξιακές και πολιτισμικές υπηρεσίες. (Κακουλίδου, 2006).

Η Αθήνα αποτελεί την έδρα της κεντρικής κυβέρνησης και των περισσότερων δημοσίων υπηρεσιών , ενώ το 2010 με το πρόγραμμα Καλλικράτης έγινε η αποκέντρωση πολλών αρμοδιοτήτων σε τοπικές αρχές. (Sotirakou , 2005).

Η ελληνική δημόσια διοίκηση είναι άκρως συγκεντρωτική και γραφειοκρατική και απαιτεί ριζικές αλλαγές προκειμένου να μπορέσει ανταπεξέλθει στο σύγχρονο ανταγωνιστικό ευρωπαϊκό περιβάλλον. Η οργάνωσή των δημοσίων οργανισμών έχει την μορφή πυραμίδας. Όλες οι πολιτικές αποφάσεις λαμβάνονται από τα υψηλά στελέχη. Οι αρμοδιότητες σχεδιάζονται στα κορυφαία επίπεδα της πυραμίδας και αποδίδονται στους υφιστάμενους διαμέσου της ιεραρχικής αλυσίδας. Επικρατεί το κάθετο σύστημα της ιεραρχίας και οι δημόσιοι λειτουργοί έχουν την ευθύνη ενός συγκεκριμένου ρόλου αρμοδιοτήτων που πρέπει να υλοποιούν μέσω καθορισμένων και οριοθετημένων διαδικασιών. (Sotirakou , 2005).

Εκτός των ανωτέρω , ένα κύριο γνώρισμα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης είναι το ασυμβίβαστο που υπάρχει μεταξύ της ευθύνης και της εξουσίας των διοικητικών στελεχών. Τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης που βρίσκονται στην μεσαία θέση της

ιεραρχίας έχουν θέσεις ευθύνης χωρίς την ανάλογη εξουσία να επιλύουν τις αρμοδιότητες της θέσης τους. Η ιεραρχική ακαμψία και οι κυβερνητικές παρεμβάσεις αποτελούν βασικά στοιχεία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και αποτελούν γνωρίσματα της σχέσης μεταξύ πολιτικών κομμάτων και δημόσιας διοίκησης. (Kufidou , Petridou, 1997).

Ένα άλλο γνώρισμα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης είναι η αναξιοκρατία , ο κομματισμός , η έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών σε θέματα διοίκησης και η απουσία κουλτούρας εξυπηρέτησης των πολιτών . (Παπαδημητρίου, 2010).

Επιπλέον έρευνες έχουν δείξει ότι οι δημόσιοι λειτουργοί της χώρας μας δεν λαμβάνουν ικανοποιητικό ύψος αποδοχών καθώς είναι συγκριτικά χαμηλότερο από τους αντίστοιχους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα και του ευρωπαϊκού μέσου όρου. Ως αντάλλαγμα , απολαμβάνουν την μονιμότητα και την σταθερότητα μισθού. (Sotirakou , 2005).

Εν κατακλείδι, τα κύρια χαρακτηριστικά του ελληνικού δημόσιου τομέα θα μπορούσαν να συνοψιστούν στα εξής:

- Η δημόσια διοίκηση λειτουργεί εντός ενός πολύπλοκου κανονιστικού πλαισίου με πολυδιάσπαση αρμοδιοτήτων και ογκώδη αριθμό υπηρεσιών.
- Οι εγγενείς αδυναμίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σχετίζονται με την ανεπαρκή κινητικότητα, την τυπολατρία , την μειωμένη υποκίνηση και πρέπει να αντιμετωπιστούν άμεσα για να μπορέσει ο δημόσιος τομέας να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες υψηλότερου επιπέδου.
- Ο τρόπος διαχείρισης του δημόσιου τομέα δεν ευνοούν την ανάπτυξη της οικονομίας και την εξυπηρέτηση των πολιτών καθώς δεν υπάρχει πλήρης αφομοίωση των σύγχρονων και αποδοτικών συστημάτων διοίκησης . (Δεναζιάς, 2008).

3.2.2 Προβλήματα και αδυναμίες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Η χώρα μας μέσω της υλοποίησης πολλών συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων συμμετέχει σε ευρωπαϊκές δομές . Παρ' όλα αυτά η ελληνική δημόσια διοίκηση αποτελεί τον μεγάλο ασθενή , καθώς ο κρατικός μηχανισμός αδυνατεί συχνά να ανταποκριθεί στους στόχους και την αποστολή του. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας είναι τα εξής:

1. Πολυνομία, ασαφές κανονιστικό πλαίσιο , κακή ποιότητα νομοθέτησης
2. Ελλιπή ή ανύπαρκτη εφαρμογή των μεθόδων του σύγχρονου μάνατζμεντ
3. Χρήση των παραδοσιακών μεθόδων διοίκησης , ανύπαρκτη συνεργασία μεταξύ των υπηρεσιών , ελλιπή χρήση δεικτών παραγωγικότητας και αποδοτικότητας
4. Κατακερματισμό διοίκησης , συγκεντρωτισμό , επικάλυψη αρμοδιοτήτων (Αλεξιάδης και Περιστερά, 2000).

Για πολλούς η ελληνική δημόσια διοίκηση είναι μη αποτελεσματική εξαιτίας :

- ✓ Της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων
- ✓ Της πραγματοποίησης προαγωγών με βάση τα χρόνια υπηρεσίας , τον βαθμό και όχι την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα
- ✓ Της μη ύπαρξης κατευθυντήριων εντολών

Επιπλέον η δημόσια διοίκηση είναι επιβαρυνμένη με ελλιπή καθοδήγηση , εκπαίδευση και επιμόρφωση των δημοσίων λειτουργών. (Αλεξιάδης και Περιστερά, 2000).

Η γραφειοκρατία , η αδράνεια , η δημιουργία θέσεων εργασίας χωρίς απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες και η πελατειακή αντιμετώπιση των διαδικασιών αποτελούν μια καθημερινότητα που πλήττει το κύρος της ελληνικής δημόσιας διοίκησης που έχει ως σκοπό της λειτουργίας της την δωρεάν παροχή αγαθών/υπηρεσιών προς τον πολίτη σε τομείς όπως υγεία και παιδεία. Ο λόγος που τα αγαθά αυτά αναφέρονται ως δημόσια είναι γιατί οι πολίτες δεν καταβάλλουν άμεσα κάποιο ποσό για την απόκτηση τους αλλά έμμεσα μέσω της φορολογίας. Οι δημόσιοι οργανισμοί δεν λειτουργούν κερδοσκοπικά καθώς ενδιαφέρονται πρωτίστως για την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος και την ικανοποίηση των πολιτών μέσω της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών. (Κακουλίδου, 2006).

Βέβαια ο όρος ποιότητα στο Δημόσιο σχετίζεται με την κάλυψη των ελάχιστων προδιαγραφών που πρέπει να ικανοποιεί μια υπηρεσία προκειμένου να καλύψει τις απαιτήσεις της κυβέρνησης ή των νομοθετικών κειμένων. Όμως πολλές φορές στα πλαίσια της μείωσης του κόστους λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών παρακάμπτονται ζητήματα διασφάλισης ποιότητας. (Dewhurst, Martinez – Lorente and Dale, 1999).

Κατανοούμε λοιπόν ότι η εισαγωγή ενός συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας είναι όσο ποτέ άλλοτε επιτακτική προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και η εξυπηρέτηση των πολιτών.

3.3 ΔΟΠ – Νέο είδος διοίκησης (Στόχοι)

Η ΔΟΠ εφαρμόζεται σ' έναν οργανισμό που προσπαθεί να πετύχει υψηλά επίπεδα προοδευτικότητας. Οι οργανισμοί της δημόσιας διοίκησης έχουν προβληματίσει πολλούς συγγραφείς όσον αφορά την δυνατότητα να εφαρμόζονται οι μέθοδοι βελτίωσης με τρόπο αντικειμενικό. Η εφαρμογή της στον δημόσιο τομέα δεν πρέπει να θεωρείται ως μια ριζική μεταρρύθμιση . Πρέπει αρχικά να είναι δεκτική σε πίνακες βελτίωσης, Είναι σημαντικό το ανθρώπινο δυναμικό ενός δημόσιου οργανισμού να έχει αναπτύξει ολική κουλτούρα δηλαδή να μοιράζεται κοινές αξίες και ιδέες αναφορικά με την πολιτική και τους σκοπούς της οργάνωσης. Η διασπορά της φιλοσοφίας της ποιότητας μαζί με την παρακίνηση των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει στην δημιουργία μιας υποστηρικτικής κουλτούρας που θα οδηγεί στην εκπλήρωση σημαντικών σκοπών για την κοινωνία και τους πολίτες. Οι πολιτιστικές αξίες της δημόσιας διοίκησης υποδεικνύουν ότι τόσο η οργάνωση όσο και οι εργαζόμενοι της πρέπει να εφαρμόζουν συγκεκριμένες συμπεριφορές όπως:

- Να εστιάζουν στον πολίτη , αναδεικνύοντας και εξυπηρετώντας τις ανάγκες του.
- Να επικεντρώνονται στην επίτευξη ποιότητας μέσω της ικανοποίησης και των δικών τους αναγκών
- Να εφαρμόζουν αμοιβαία συνεργασία
- Να είναι πρόθυμοι να επεξεργαστούν πληροφορίες για νέες εμπειρίες και νέες καινοτομίες
- Να ενδιαφέρονται για την προοδευτική βελτίωση.

Επίσης οι δημόσιες υπηρεσίες οφείλουν να παρέχουν τις υπηρεσίες τους με γνώμονα τις ακόλουθες αρχές:

- Πληρότητα όσον αφορά τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας
- Ακρίβεια
- Οριοθετημένο χρονικό διάστημα αναμονής

- Αξιοπιστία και συνέπεια
- Ευγενική αντιμετώπιση και πληρότητα στην πληροφόρηση
- Εύκολη πρόσβαση (Μπεσίλα Βήκα , Ευρυδίκη και Κώστας Νανόπουλος, 2000).

Κατανοούμε λοιπόν την σπουδαιότητα της ΔΟΠ: Αποτελεί ένα νέο είδος διοίκησης που επιδιώκει να μεταρρυθμίσει ποιοτικά τον δημόσιο τομέα. Η υλοποίηση αυτού του σκοπού απαιτεί την απόκτηση εξωστρεφή προσανατολισμού και την άσκηση ανοικτής ποιοτικής και αποτελεσματικής διοίκησης . (Κέφης 2005).

Η απομάκρυνση της δημόσιας διοίκησης από την γραφειοκρατική της τροχιά απαιτεί:

- Τόνωση του ομαδικού πνεύματος και της συνεργασίας σ' όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.
- Τροποποίηση των τρόπων λειτουργίας των κρατικών υπηρεσιών.
- Ορθή αξιοποίηση τόσο των υλικών , όσο και των άυλων ανθρώπινων πόρων
- Οριοθέτηση εφικτών στόχων που εύκολα κατανοούνται από τους εμπλεκόμενους.
- Ορθότερη ενημέρωση των εργαζομένων των δημοσίων υπηρεσιών μέσω της βελτιωμένης πρόσβασης στις πληροφορίες.
- Χρήση εσωτερικών ελέγχων με σκοπό την βελτίωση και όχι τον εκφοβισμό των εργαζομένων. (Κέφης, 2005).

Οι ιδιαιτερότητες του δημοσίου τομέα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ όπως η μη ύπαρξη εναλλακτικών υπηρεσιών και η λειτουργία του κατά τρόπο μονοπωλιακό. (Τσόμπου , 2008).

3.4 Δημόσια Διοίκηση - Σύγχρονες τάσεις

Οι αλλαγές είναι αναπόφευκτες σε όλους τους οργανισμούς, ακόμη και στους δημόσιους. Από την στιγμή που έχει γίνει αποδεκτή η ύπαρξη ανάγκης για αλλαγή , τίθεται το ερώτημα: πως αυτή θα επιτευχθεί. Η όλη διαδικασία ξεκινάει μέσω ενός αμοιβαίου επιχειρήματος μεταξύ των ηγετών. Οι ηγεσίες αποτελούν στην πραγματικότητα τους ανθρώπους που θέλουν να κάνουν αλλαγές καθορίζοντας κανόνες έτσι ώστε η οποιαδήποτε αλλαγή να είναι εφικτή . Η αλλαγή στον τρόπο συμπεριφοράς και την στάση εργασίας μέσα σ' έναν οργανισμό είναι καίριας σημασίας. Δυστυχώς αρκετές φορές παρατηρείται αντίσταση από τα στελέχη της

διοίκησης στην αλλαγή λόγω αβεβαιότητας. Ένας τρόπος μείωσης αυτής της αντίστασης αποτελεί η παροχή πληροφοριών που να τονίζουν την σημασία της αλλαγής . Για να επιτευχθεί αυτό καλό είναι να προσκαλούνται άτομα από προοδευτικές επιχειρήσεις. Η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ απαιτεί την λήψη της σχετικής απόφασης από την διοίκηση. Σε μια δημόσια υπηρεσία , οι πολιτικοί είναι αυτοί που λαμβάνουν τέτοιες αποφάσεις. Τα κύρια επιχειρήματα που συνάδουν στην εφαρμογή της ΔΟΠ σε μια δημόσια υπηρεσία είναι τα εξής:

- Μείωση του κόστους λειτουργίας ενός δημόσιου οργανισμού και των σχετικών δαπανών.
- Μεγιστοποίηση του αποτελέσματος. Οι πολίτες που μένουν ικανοποιημένοι από την χρήση μιας δημόσιας υπηρεσίας θα εξυπηρετούνται γρηγορότερα και χωρίς καθυστερήσεις.
- Βελτίωση της παραγωγικότητας.
Η διασπορά της φιλοσοφίας της ποιότητας μέσα σ' ένα οργανισμό τείνει να αυξάνει την παραγωγικότητα και να μειώνει το κόστος συνεργασίας.
- Βελτίωση της εξωτερικής εικόνας της υπηρεσίας. Όσο ποιοτικότερη είναι η παρεχόμενη υπηρεσία τόσο βελτιωμένη είναι η εικόνα για έναν οργανισμό.
- Μεγιστοποίηση της ανταγωνιστικότητας.
Η μείωση του κόστους μέσω μικρών περικοπών αυξάνει την ανταγωνιστικότητα μιας υπηρεσίας . Εδώ θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τις υπηρεσίες εκπαίδευσης , υγείας και κοινωνικής ασφάλισης .
- Βελτίωση χώρου εργασίας.
Η προσήλωση και εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ οδηγεί συνήθως στην παροχή καλύτερων υπηρεσιών στην δημόσια διοίκηση.
- Ενεργητική θέση ενός οργανισμού.
Ο καλύτερος σχεδιασμός που επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής της ΔΟΠ οδηγεί σε συγκέντρωση των δυνάμεων και επίλυση βασικών προβλημάτων.

Κατανοούμε λοιπόν πως η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ μεγιστοποιεί την αποδοτικότητα ενός οργανισμού αλλάζοντας και βελτιώνοντας την εικόνα του.

Προκειμένου όμως να ξεκινήσει η διαδικασία εφαρμογής της θα πρέπει να γίνει διάγνωση στην οποία να διαφοροποιείται:

- Ο ποιοτικός έλεγχος από τον έλεγχο των υπηρεσιών

- Θέματα ποιοτικής ασφάλειας και ελέγχου του τρόπου που οι εργαζόμενοι υπακούουν σε κανόνες.

Θέλοντας να ανακεφαλαιώσουμε όλα όσα έχουν ως άνω αναφερθεί , πρέπει να πούμε πως η εισαγωγή της ΔΟΠ σ' έναν δημόσιο οργανισμό απαιτεί συγκεκριμένα βήματα όπως:

- Αποδοχή των αρχών της ΔΟΠ από την Διοίκηση
- Δημιουργία μιας επιτροπής που θα ασχολείται με θέματα ποιότητας
- Καθιέρωση στρατηγικών και πολιτικών εφαρμογής
- Επιλογή του πιο πρόσφορου μοντέλου (Ferreira, 2001).
- Ενίσχυση της συμμετοχικής διοίκησης
- Καθιέρωση αξιών ποιότητας για τους παλαιούς και νέους εργαζομένους, καθιέρωση κάποιων συναντήσεων προσανατολισμού και επικέντρωση στην έννοια της ποιότητας
- Τόνωση της συνεχούς βελτίωσης της απόδοσης του προσωπικού
- Αναγνώριση της προσπάθειας του ανθρώπινου δυναμικού και καθιέρωση βραβείων ποιότητας
- Εκπαίδευση στελεχών και συμμετοχή τους στα κύρια εκπαιδευτικά προγράμματα
- Συνεχής επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων
- Εξάλειψη των φραγμών και συνεχής συνεργασία μεταξύ των τμημάτων
- Κατάργηση των ειδικών διακρίσεων (πχ θέσης παρκινγκ) που απολαμβάνουν τα ανώτερα στελέχη
- Εντατικοποίηση των επαφών με τους πολίτες. (Κέφης, 2005).

Τα στελέχη των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων/οργανισμών που κατέχουν υψηλές θέσεις στην ιεραρχία διοίκησης, τονίζουν την ανάγκη για ύπαρξη ενός μοντέλου διοίκησης ποιότητας που να μην αντιγράφει απλά τα ιαπωνικά και αμερικάνικα μοντέλα αλλά να συσχετίζεται με τις ευρωπαϊκές αξίες. Κάθε οργανισμός αναπτύσσει το δικό του μοντέλο ποιότητας που βοηθά τα υψηλά στελέχη διοίκησής αλλά και τους υπαλλήλους να συντονιστούν στο ίδιο στόχο.

Τα μοντέλα ολικής ποιότητας που προτείνονται από μια πλειάδα ειδικών δεν έχουν αναγκαστικά την ίδια μορφή για τους εξής λόγους:

- I. της διαφορετικότητας του χώρου εφαρμογής τους (υπηρεσίες ή κατασκευές)
- II. Της ιδιαιτερότητας των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός (νοοτροπία στελεχών , υπαλλήλων)
- III. Της έλλειψης ή ανεπάρκειας συστημάτων διασφάλισης ποιότητας που να εφαρμόζονται . (Σπανός, 1995).

Όλοι οι οργανισμοί αξιολογούνται για τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων τους. Κάθε αξιολόγηση επηρεάζεται από το υπάρχον οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον αλλά και από τους θεσμικούς κανόνες που πλαισιώνουν την λειτουργία του.

Υπάρχουν τρία είδη αξιολόγησης ενός οργανισμού:

- Το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης όπου ο οργανισμός αξιολογείται με πρωτοβουλία του ίδιου του οργανισμού .
- Αξιολόγηση που προκύπτει από τον πελάτη/ αποδέκτη των υπηρεσιών του οργανισμού (πχ έρευνες για τον βαθμό ικανοποίησης των πολιτών).
- Αξιολόγηση που προέρχεται από έναν άλλο φορέα που απολαμβάνει κύρος όπως πχ ISO, διεθνή πρότυπα ή εθνικά βραβεία ποιότητας. (Γιαννακοπούλου, 2011) .

3.5 Τα οφέλη από την χρήση της ΔΟΠ

Τα οφέλη που σχετίζονται με την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι ποιοτικά και ποσοτικά.

Ποιοτικά οφέλη :

1. Ευαισθητοποίηση των εργαζομένων πάνω σε θέματα ποιότητας για την επιχείρηση.
2. Δημιουργία κουλτούρας ποιότητας στην επιχείρηση.
3. Αύξηση της υπερηφάνειας των εργαζομένων λόγω της δουλειάς τους, καθώς νιώθουν πιο σημαντικοί για την επιχείρηση.
4. Καλύτερη επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση.
5. Αύξηση του πνεύματος συνεργασίας και της ομαδικότητας .
6. Αναγνώριση της συνεισφοράς του ανθρώπινου δυναμικού.

Ποσοτικά οφέλη

1. Καλύτερη ποιότητα προϊόντων.
2. Μείωση ελαττωματικών προϊόντων
3. Μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών.
4. Μείωση του χρόνου αναμονής στις παραγγελίες.
5. Αύξηση του αριθμού των πωλήσεων.
6. Συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στις ενέργειες βελτίωσης της επιχείρησης
7. Μείωση του αριθμού των παραιτήσεων και των απουσιών.
8. Ελαχιστοποίηση του κόστους κακής ποιότητας.
9. Μείωση των αποθεματικών (Yusof and Aspinwall, 2000).

3.6 Προβλήματα εφαρμογής της ΔΟΠ

Αναφορικά με τους λόγους αποτυχίας της ΔΟΠ (Smith et al, 1994), οι κυριότερες δυσκολίες εφαρμογής της είναι:

- Δυσκολία στην κατανόηση της νέας φιλοσοφίας και της επακόλουθης σημασίας της.
- Έλλειψη δέσμευσης και διάθεσης των στελεχών της διοίκησης να δεχτεί τις αλλαγές
- Αποτυχία να εφαρμοστούν οι αρχές της ΔΟΠ στις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης. (Smith et al, 1994).

3.7 Εμπόδια εφαρμογής της ΔΟΠ

Ο James L. Adams αναφέρει στο βιβλίο του *“Conceptual Blockbusting- a Guide to Better Ideas”* ως εμπόδια που δυσχεραίνουν την επίτευξη Ολικής Ποιότητας τα εξής:

1. Αδυναμία αντίληψης.
2. Εμπόδια συναισθηματικής φύσεως
3. Ανεπαρκή υποστήριξη για την εφαρμογή νέων ιδεών

4.Εμπόδια που πηγάζουν από το εσωτερικό περιβάλλον

5.Εμπόδια που σχετίζονται με την κουλτούρα (Adams ,2001).

3.8 Προϋποθέσεις για την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ

Σε συνέχεια των ως άνω κρίνεται σκόπιμο να αναφέρουμε τις προϋποθέσεις που θα πρέπει να συντρέχουν έτσι ώστε η εφαρμογή της ΔΟΠ να θεωρηθεί ως πετυχημένη.

Έτσι κατά τον (Juran, 1993) τα στελέχη της διοίκησης ενός οργανισμού οφείλουν:

- Να δημιουργήσουν ένα συμβούλιο ποιότητας, ισοδύναμο με το συμβούλιο της οικονομικής επιτροπής.
- Να οριοθετήσουν τους στόχους ποιότητας, όπως και τους στόχους βελτίωσής της, με σκοπό να ενσωματωθούν στο επιχειρησιακό πλάνο.
- Να διαθέσουν πόρους σχετικά με την εκπαίδευση των στελεχών της ιεραρχίας της επιχείρησης σε θέματα διαχείρισης της ποιότητας.
- Να αναπτύξουν τρόπους που θα αξιολογούν τα αποτελέσματα ποιότητας και θα τους συγκρίνουν με τους στόχους ποιότητας.
- Να αναγνωρίζουν την άριστη ποιοτική απόδοση, και να ανανεώνουν το σύστημα επιβράβευσης, ώστε να καλύπτονται οι αλλαγές που σχετίζονται με την εργασία και τις αρμοδιότητες. (Juran, 1993).

Τέλος, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ως τα βασικά στοιχεία αποτελεσματικής εφαρμογής της ΔΟΠ είναι τα εξής:

1. Δέσμευση σχετικά με την βελτίωση της ποιότητας και την καινοτομία.
2. Επιστημονική γνώση αναφορικά με την χρήση των κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών για την πραγματοποίηση των όποιων αλλαγών .
3. Συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα διοίκησης. (Τσιότρας, 2002).

3.9 Μοντέλα για την μέτρηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του Δημοσίου Τομέα.

Στον δημόσιο τομέα εντοπίζεται η έννοια της ποιότητας σε τρία επίπεδα (Bouckaert , 1995) τα οποία συνδέονται μεταξύ τους και είναι τα εξής:

- Μακρο-επίπεδο (Macro-quality): Σε αυτό το επίπεδο γίνεται αναφορά στις σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ δημοσίων υπηρεσιών , κοινωνίας , πολιτών , πολιτικής με στόχο την τόνωση της εμπιστοσύνης των πολιτών προς τους δημόσιους οργανισμούς.
- Μέσο- επίπεδο (Meso-quality): Σε αυτό το επίπεδο γίνεται αναφορά στις σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στον πάροχο και τον χρήστη μιας υπηρεσίας καθώς και στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας της τελευταίας.
- Μικρο-επίπεδο (Micro-quality): Στο συγκεκριμένο επίπεδο γίνεται αναφορά στις σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων που ανήκουν στο ανώτερο, μεσαίο και κατώτερο επίπεδο ιεραρχίας, καθώς και στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού για βελτίωση της ποιότητας των συνθηκών εργασίας .

Εδώ θα πρέπει να αναφέρουμε πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μέθοδος συνεχής και ολοκληρωμένη με δυνατότητα εφαρμογής σε οποιαδήποτε οργάνωση. Δεν είναι αυτοσκοπός αλλά μια καλά οργανωμένη στρατηγική προκειμένου να επιτευχθεί η βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών διαμέσου της συνεχόμενης βελτίωσης της ποιότητας, της αξιοπιστίας και της απόδοσης των συστημάτων. (Milakovich , 2005).

Συνεπώς κατανοούμε πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί « Οργανωσιακή προσέγγιση που στοχεύει στην κάλυψη των αναγκών και προσδοκιών των πολιτών , εμπλέκοντας το σύνολο της διοίκησης και των υπαλλήλων της στην ορθή αξιοποίηση ποσοτικών μεθόδων προκειμένου να επιτευχθεί η βελτίωση των προϊόντων , των διαδικασιών και των υπηρεσιών. (Psychogios , Priporas , 2007).

Άλλα μοντέλα αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται στο δημόσιο τομέα είναι τα εξής:

3.9.1 Σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί προκειμένου να ελέγξουν την ποιότητα των υπηρεσιών και προϊόντων τους χρησιμοποιούν ευρέως πέρα από τα παραδοσιακά εργαλεία, τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας τα οποία είναι το ενδιάμεσο στάδιο μεταξύ του ελέγχου της ποιότητας και της υιοθέτησης των αρχών της ΔΟΠ. Η

πιστοποίηση των συστημάτων γίνεται βάση συγκεκριμένων εθνικών , ευρωπαϊκών και διεθνών προτύπων. Η ανάγκη ύπαρξης αυτού του είδους πιστοποίησης είναι σημαντική για τους εξής λόγους :

- ✓ Του διεθνή ανταγωνισμού , του ανοίγματος των αγορών για τις επιχειρήσεις ,αλλά και εξαιτίας της ανάγκης για διασφάλιση του επιπέδου ποιότητας των παραγόμενων/παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών προκειμένου να επιβιώσει η επιχείρηση.
- ✓ Τα διεθνή πρότυπα παρέχουν στις κυβερνήσεις τόσο την τεχνολογική όσο και την επιστημονική βάση προκειμένου να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους στον τομέα της εκπαίδευσης , υγείας , ασφάλειας (Κέφης , 2005).

Τα πιο γνωστά πρότυπα ποιότητας είναι τα διεθνή πρότυπα ISO που βασίζουν την έκδοση τους στον Διεθνή οργανισμό πιστοποίησης που έχει την έδρα του στη Γενεύη της Ελβετίας.

Η αναθεώρηση των συγκεκριμένων προτύπων γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και εφόσον το επιβάλλουν οι διεθνείς συνθήκες ή όταν πρέπει να συμπεριφερθούν και άλλου είδους οργανισμοί. Ο ελληνικός οργανισμός τυποποίησης (ΕΛΟΤ) αλλά και ευρωπαϊκοί φορείς όπως ETSI, CELENEC εκδίδουν τέτοιου είδους πρότυπα. Ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας αν και δεν υποχρεώνεται να διαθέτει πιστοποίηση ISO, έχει πιστοποιημένους φορείς κυρίως της τοπικής αυτοδιοίκησης όπως τους δήμους Αμαρουσίου και Ηρακλείου Κρήτης (Κέφης, 2005).

1. Ποιότητα ISO 9000 – Σύνδεση με Ολική Ποιότητα

Όσοι επιθυμούν την ενασχόληση τους με την ολική ποιότητα συχνά την συγχέουν με τον όρο της διασφάλισης ποιότητας που αφορά το σύνολο των συστηματικών διαδικασιών που πρέπει να γίνουν προκειμένου να είναι σίγουρο ότι ένα προϊόν ή η παροχή μιας υπηρεσίας ικανοποιεί κάποιες προδιαγραφές. Είναι γνωστό σ' όλους το πρότυπο ISO 9000 που χρησιμοποιείται για την διασφάλιση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας προκειμένου να συμβαδίζει με τις προδιαγραφές που ορίζει ο πελάτης.

Η Ολική ποιότητα προαπαιτεί όχι μόνο την διασφάλιση των προδιαγραφών ποιότητας , αλλά και την ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος λειτουργίας του οργανισμού καθώς και μιας ορισμένης νοοτροπίας των εργαζομένων σ' αυτόν. (Σπανός, 1995).

Η σειρά ISO 9000 περιλαμβάνει :

- ISO 9000:2005 (Quality Management Systems- Fundamentals and Vocabulary)

Το συγκεκριμένο πρότυπο ανήκει στις κατευθυντήριες οδηγίες καθώς δίνει βαρύτητα στις κύριες έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

- ISO 999:2008 (Quality Management Systems- Requirements)

Αποτελεί πρωταρχικό πρότυπο της ΔΟΠ καθώς επικεντρώνεται στις απαιτήσεις για τον σχεδιασμό και την χρήση συστημάτων ποιότητας.

ISO 9000:2009 (Managing for the Sustained Success of an organization – a quality management approach).

Αυτό το πρότυπο αφορά όλες τις πτυχές του συστήματος ΔΟΠ του δημοσίου τομέα (προμηθευτές, φορέας, τελικός πελάτης) καθώς περιλαμβάνει όλες τις οδηγίες για την κάλυψη των απαιτήσεων. www.iso.org

3.9.2 Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model)

Η ίδρυση του EFQM οφείλεται στην πρωτοβουλία 14 προέδρων μεγάλων δυτικό - ευρωπαϊκών εταιρειών που στις 15 Σεπτεμβρίου 1988 υπέγραψαν την πρόθεση τους για την ίδρυση του οργανισμού που συστάθηκε επίσημα στις 19/10/1985 στο Montreux. Το Ευρωπαϊκό μοντέλο εμφανίστηκε ως ένα πλαίσιο για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας που έχει την στήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ποιότητας και του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Ποιότητα. Στην ουσία το μοντέλο αυτό θεωρεί ότι η ικανοποίηση των πελατών και των υπαλλήλων καθώς και η επίδραση στο κοινωνικό σύνολο επιτυγχάνεται μέσα από την καθοδήγηση της ηγεσίας, της πολιτικής και στρατηγικής της επιχείρησης, της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και των χρηματικών πόρων που καταλήγουν σε επιχειρηματικά αποτελέσματα.

Συνεπώς, βασικός στόχος του EFQM είναι η υποστήριξη του μάνατζμεντ των εταιρειών της δυτικής Ευρώπης αναφορικά με την εφαρμογή της ποιότητας προκειμένου να την μετατρέψει σε κύριο παράγοντα για την επίτευξη ανταγωνιστικών στόχων.

Δεύτερος σημαντικός στόχος του EFQM είναι η παρακίνηση των μελών της δυτικοευρωπαϊκής κοινότητας σε μια νοοτροπία ποιότητας προκειμένου να συμμετέχουν σε ενέργειες ανάπτυξης ποιότητας. Ο EFQM είναι ο οργανισμός που επιδιώκει την εφαρμογή του total quality management στις εταιρείες της δυτικής Ευρώπης ενώ προσφέρει στους managers χείρα βοήθειας προκειμένου:

- Να δημιουργήσουν στρατηγικές ποιότητας.
- Να εφαρμόσουν προγράμματα ΔΟΠ.
- Να προβούν σε αξιολόγηση των επιτευγμάτων.
- Να εμπλέξουν σε θέματα ποιότητας όλα τα μέλη της ιεραρχίας.
- Να ανανεώσουν τους στόχους της εταιρείας.
- Να εμπλέξουν στις δραστηριότητες ποιότητας τους πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες τους

Ειδικότερα, το μοντέλο αυτό αποτελείται από εννέα (9) στοιχεία καθένα από τα οποία θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί μεμονωμένα για την αξιολόγηση της προόδου του οργανισμού/ επιχείρησης

Αυτά τα εννέα στοιχεία θα μπορούσαμε να πούμε πως είναι τα κάτωθι (Σπανός ,1995):

1. Η Ηγεσία

Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η συμπεριφορά των στελεχών που κατέχουν υψηλές θέσεις στην ιεραρχία ως προς την κατεύθυνσή του οργανισμού για Ολική Ποιότητα.

Τα Διευθυντικά στελέχη οφείλουν να εμπνέουν τους υφιστάμενους τους και να τους κατευθύνουν προς την Ολική Ποιότητα ως μια διαδικασία για την συνεχή βελτίωση του οργανισμού. Η ηγεσία μιας επιχείρησης που εφαρμόζει συστήματα Διοίκησης ολικής ποιότητας ,πρέπει να είναι διαθέσιμη για επικοινωνία με το προσωπικό , να κατευθύνει την εργασία και να ενθαρρύνει την εκπαίδευση του.

2. Πολιτική και στρατηγική της επιχείρησης

Στην συγκεκριμένη περίπτωση εξετάζονται οι αξίες , η στρατηγική της επιχείρησης το όραμα της και ο τρόπος που τα επιτυγχάνει. Εξετάζεται δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση ενσωματώνει την Ολική Ποιότητα στην όλη διαδικασία προσδιορισμού και υλοποίησης της στρατηγικής του.

3. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Προσεγγίζοντας το θέμα από την οπτική της ολικής ποιότητας , εξετάζεται κατά πόσο υπάρχουν βελτιώσεις στην επικοινωνία και την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων , αν οι στόχοι αναθεωρούνται με την αμέριστη συνεργασία των εργαζομένων , και ποια είναι η γνώμη των υπαλλήλων στην επιχείρηση που εργάζονται

4. Πόροι της επιχείρησης

Με προσέγγιση Ολικής Ποιότητας εξετάζεται αν η επιχείρηση βελτιώνεται συνεχώς μέσω της ικανοποίησης των μετόχων , την ορθή διαχείριση κεφαλαίων και γενικότερα την συνετή χρήση των πόρων της .

5. Διαδικασίες

Εξετάζεται αν και κατά πόσο ένας οργανισμός διαχειρίζεται τις κύριες και δευτερεύουσες διαδικασίες του , πως ενισχύει τις νέες τεχνολογίες , την καινοτομία , τους τρόπους εργασίας με τελικό στόχο:

- ✓ Την ικανοποίηση των καταναλωτών
- ✓ Του κοινωνικού συνόλου
- ✓ την βέλτιστη απόδοση της επιχείρησης.

Τέλος , εξετάζεται η υλοποίηση των επιθυμητών αποτελεσμάτων που σχετίζονται με :

- ✓ την ικανοποίηση των πελατών
- ✓ την ικανοποίηση των ανθρώπων
- ✓ τις θετικές/αρνητικές επιπτώσεις στο κοινωνικό σύνολο
- ✓ τα επιχειρηματικά αποτελέσματα του οργανισμού.

Με λίγα λόγια , τα αποτελέσματα αναφέρονται στο τι ακριβώς έχει πετύχει η επιχείρηση, ποιες είναι οι τάσεις βελτίωσης της αναφορικά με τους στόχους της , και την απόδοση των ανταγωνιστών /άλλων εταιρειών που είναι πρωτοπόροι στον τομέα που δραστηριοποιείται η υπό εξέταση επιχείρηση.

6. Ικανοποίηση πελατών

Με το ως άνω κριτήριο εξετάζεται ο βαθμός ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Συγκεκριμένα ελέγχεται η άποψη των πελατών σε σχέση με :

- ✓ Την τήρηση των προδιαγραφών
- ✓ Την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών
- ✓ Στην συνέπεια/ασυνέπεια
- ✓ Την διάρκεια του προϊόντος.
- ✓ Την αξιοπιστία της επιχείρησης.
- ✓ Την τήρηση του χρονικού ορίου παράδοσης.
- ✓ Την ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση.
- ✓ Την ευελιξία.
- ✓ Το διαφημιστικό υλικό.
- ✓ Την γνώση των προβλημάτων των καταναλωτών.
- ✓ Τον τρόπο χειρισμού των παραπόνων.

7. Ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Με το κριτήριο αυτό ελέγχεται ο βαθμός ικανοποίησης των στελεχών της εταιρείας. Συγκεκριμένα εξετάζονται:

- ✓ Το εργασιακό περιβάλλον.
- ✓ Η επικοινωνία εντός της επιχείρησης.
- ✓ Η δίκαιη αξιολόγηση του προσωπικού.
- ✓ Η υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- ✓ Ο βαθμός προστασίας της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων.
- ✓ Η γνώση των διαδικασιών ολικής ποιότητας.

Ως γνωστόν , η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να ικανοποιεί πρωτίστως τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

8. Επίδραση στο κοινωνικό σύνολο

Στην συγκεκριμένη περίπτωση εξετάζεται η αντίληψη της κοινωνίας για την επιχείρηση , τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, την συμβολή της στην προστασία του περιβάλλοντος και την διασφάλιση των ενεργειακών πηγών.

9. Επιχειρηματικά αποτελέσματα

Στην συγκεκριμένη περίπτωση εξετάζεται τι έχει επιτύχει η επιχείρηση αναφορικά με τον επιχειρησιακό της σχεδιασμό . Συγκεκριμένα εξετάζονται:

- ✓ Τα κέρδη.
- ✓ Οι πωλήσεις.
- ✓ Τα κεφάλαια.
- ✓ Η ρευστότητα της επιχείρησης.
- ✓ Το ύψος των μερισμάτων.
- ✓ Τα κέρδη για τους μετόχους , πελάτες.
- ✓ Το μερίδιο της αγοράς.
- ✓ Τα λάθη κάθε μονάδας παραγωγής.
- ✓ Το κόστος από την έλλειψη ποιότητας (Σπανός ,1995).

Διάγραμμα: 1.4 Κριτήρια αξιολόγησης EFQM



Πηγή: <https://slideplayer.gr/slide/11826362/>

Κατανοούμε λοιπόν πως το συγκεκριμένο μοντέλο είναι ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί με διάφορους τρόπους:

- Ως μέσο αυτό αξιολόγησης
- Ως οδηγό που βοηθά στον εντοπισμό περιοχών που χρήζουν βελτίωσης
- Ως μέσο σύγκρισης με άλλες επιχειρήσεις
- Ως βάση για το σύστημα διοίκησης της επιχείρησης (Porter ,2004).

Στο βραβείο αυτό μπορούν να ενταχθούν μικρομεσαίες , μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμοί του δημοσίου τομέα.

Ο EFQM ενισχύει την δυτικοευρωπαϊκή έρευνα για τόνωση των προγραμμάτων quality management. Στα πλαίσια αυτά αναγνωρίζει και επιβραβεύει τα επιτεύγματα υψηλής ποιότητας των δυτικοευρωπαϊκών εταιρειών. (Σπανός, 1995).

Θα μπορούσαμε να πούμε πως το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον παρόλο που ο τρόπος βαθμολόγησης των κριτηρίων έχει μεγάλη πολυπλοκότητα. Εξαιτίας αυτού του προβληματικού στοιχείου εμφανίστηκε ένα άλλο πιο φιλικό προς τη Δημόσια Διοίκηση μοντέλο, το γνωστό Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.

3.9.3 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Το ΚΠΑ είναι το πιο γνωστό μοντέλο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Πρωτοεμφανίστηκε πιλοτικά στο πρώτο συνέδριο Ποιότητας για την Δημόσια Διοίκηση που έγινε στην Λισαβόνα, τον Μάιο του 2000. Στην πορεία, έγιναν και άλλα παρόμοια συνέδρια όπως το 2002, στην Κοπεγχάγη, το 2006 στη Φιλανδία που αναφέρονταν σε νέες κατευθύνσεις για την ανταλλαγή καλών πρακτικών μεταξύ των Διοικήσεων των Δημοσίων Υπηρεσιών, και το 2008 στο Παρίσι με θέμα “*Ο πολίτης στην καρδιά της Δημόσιας Διοίκησης*”. (Πασσάς, 2010).

Εν έτι 2000 οι χώρες της ευρωπαϊκής ένωσης διαμόρφωσαν μέσα από διαβουλεύσεις συγκεκριμένες πολιτικές για την άσκηση διοίκησης στον δημόσιο τομέα. Η ευθυγράμμιση των πρακτικών άσκησης δημόσιας διοίκησης των ευρωπαϊκών χωρών θεωρήθηκε κύριος παράγοντας για την επίτευξη ολοκλήρωσης της ΕΕ καθώς οι μεταρρυθμίσεις εφαρμόζονται μέσα από εθνικά προγράμματα και με το κτίσιμο μιας δημόσιας διοίκησης που θα προσανατολίζεται στην ικανοποίηση των πολιτών και την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. (EFQM, 1999).

Οι στόχοι του ΚΠΑ μπορούν να συνοψιστούν στους εξής:

- Εισαγωγή των αρχών ΔΟΠ στην Δημόσια Διοίκηση για την ενεργοποίηση της αυτό-αξιολόγησης που με την σειρά της θα συμβάλει στην δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συστήματος ποιότητας το οποίο θα εμπεριέχει τον προγραμματισμό, τον εκτενή έλεγχο και την ανάδραση.
- Διευκόλυνση μιας δημόσιας υπηρεσίας στην προσπάθεια για αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης και σχεδιασμό δράσεων βελτίωσης

- Γεφύρωση των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται ευρέως στην ΔΟΠ.
- Ενίσχυση της συγκριτικής αξιολόγησης μεταξύ των δημοσίων οργανισμών , του προγραμματισμού , των συνεργασιών , των πόρων και των διοικητικών διαδικασιών.

Το ΚΠΑ αποτελεί εργαλείο της ΔΟΠ που ενώ δημιουργήθηκε για χρήση στο δημόσιο τομέα έχει τις ρίζες του στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας. Παρόλα αυτά είναι πιο εύχρηστο στην εφαρμογή του στον δημόσιο τομέα καθώς : (Χαραλαμποπούλου, 2010).

- Σχεδιάστηκε από στελέχη του Δημοσίου που είναι γνώστες των ιδιαιτεροτήτων των δημοσίων υπηρεσιών. Για αυτό τον λόγο , το ΚΠΑ λαμβάνει στα σοβαρά ζητήματα που σχετίζονται με την σχέση κράτους και πολίτη καθώς και τις δυσκολίες για την μέτρηση της απόδοσης μιας δημόσιας υπηρεσίας .
- Θεωρείται πιο εύχρηστο αναφορικά με τα λοιπά μοντέλα ποιότητας καθώς δεν προβλέπει κανένα συντελεστή βαρύτητας με συνέπεια να είναι εφικτό να χρησιμοποιηθεί τόσο σε κεντρικό , όσο και σε τοπικό επίπεδο ανεξάρτητα αν υπάρχει ή όχι εξοικείωση με τις αρχές της ΔΟΠ.
- Είναι αρκετά οικονομικό και καλύπτει το συνεχές αίτημα για μείωση των οικονομικών πόρων των δημοσίων υπηρεσιών.(Pollitt Bouckaert, 1995).

- **Χρήση του ΚΠΑ**

Μεταξύ του 2000 και του 2005 η χρήση του ΚΠΑ έγινε από 900 ευρωπαϊκές υπηρεσίες δημόσιας διοίκησης με σκοπό την βελτίωση της λειτουργίας τους. Πέρα από την Ευρώπη, το ενδιαφέρον για το ΚΠΑ εντοπίζεται και στην Κίνα, Δομινικανή Δημοκρατία και την Βραζιλία.

Η ιστοσελίδα του ΚΠΑ είναι ενήμερη καθώς δίνει χρήσιμες πληροφορίες στις υπηρεσίες που επιθυμούν να την εφαρμόσουν . Σε επίπεδο εθνικό έχουν αναπτυχθεί δομές υποστήριξης του ΚΠΑ όπως :

- φυλλάδια

- προγράμματα εκπαιδευτικά
- συνέδρια για χρήστες του ΚΠΑ όπου συμβάλλουν στην γόνιμη ανταλλαγή εμπειριών και πρακτικών ανάμεσα στις δημόσιες διοικήσεις των χωρών μελών της ευρωπαϊκής ένωσης.

Μια από τις εκδόσεις του ΚΠΑ που πραγματοποιήθηκε το 2006 τόνισε την ανάγκη για ενσωμάτωση ζητημάτων που αφορούν την ποιότητα.

Το πλαίσιο αξιολόγησης του ΚΠΑ επικεντρώνεται κυρίως σε δημόσιες υπηρεσίες λαμβάνοντας υπόψη τις τυχόν διαφορές τους ενώ οι κύριοι σκοποί του είναι οι εξής:

- εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ στην δημόσια διοίκηση με στόχο μέσα από την χρήση της αυτό- αξιολόγησης και την αλληλουχία δραστηριοτήτων να πετύχει ένα ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας που θα βασίζεται :
 - στον προγραμματισμό
 - στην εκτέλεση
 - στον έλεγχο
 - στην ανάδραση
- εξυπηρέτηση της διαδικασίας αυτό- αξιολόγησης μιας δημόσιας υπηρεσίας ώστε να αποτυπωθεί η πραγματικότητα και να σχεδιαστούν οι τρόποι βελτίωσης
- γεφύρωση των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται κατά την άσκηση διοίκησης ποιότητας
- εξυπηρέτηση της συγκριτικής μάθησης μεταξύ των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα

Το ΚΠΑ αποτελείται από:

1. Εννέα (9) κριτήρια που υποδιαιρούνται σε είκοσι οκτώ (28) υπο-κριτήρια τα οποία οριοθετούν τα βασικά σημεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση μιας οργάνωσης.
2. Τις βασικές αρχές για την άσκηση αυτό – αξιολόγησης και τον τρόπο για να επιτευχθεί η οργάνωση μιας ομάδας
3. κατευθυντήριες αρχές για την υλοποίηση διοικητικών βελτιώσεων μέσω ΚΠΑ
4. Σχετικό γλωσσάριο

- **Πεδίο εφαρμογής**

Η εφαρμογή του ΚΠΑ μπορεί να γίνει στο σύνολο των δημοσίων υπηρεσιών καθώς η χρησιμότητα του μπορεί να αφορά είτε ένα μέρος ενός συγκεκριμένου προγράμματος μεταρρύθμισης είτε ένα σύστημα διοικητικών βελτιώσεων του δημοσίου τομέα. Όταν η εφαρμογή του ΚΠΑ αφορά μεγάλες υπηρεσίες, γίνεται μια αυτό- αξιολόγηση σε διάφορους τομείς οργάνωσης όπως πχ σ' ένα συγκεκριμένο τμήμα.

- **Δομή και βασικά χαρακτηριστικά του ΚΠΑ**

Εννέα κριτήρια αποτελούν την βάση της δομής του ΚΠΑ τα οποία είναι:

1. ηγεσία
2. προγραμματισμός και στρατηγική
3. ανθρώπινοι πόροι
4. οικονομικοί πόροι και συνεργασίες
5. διαδικασίες
6. αποτελέσματα για τον πολίτη
7. αποτελέσματα για το σύνολο των εργαζομένων
8. αποτελέσματα για το σύνολο της κοινωνίας
9. κύριο αποτέλεσμα επίδοσης

Κάθε ένα από τα εννέα κριτήρια καθορίζουν τα βασικά σημεία που πρέπει να υπάρχουν σε κάθε οργανωτική ανάλυση

Τα κριτήρια ενός αναφέρονται στις προϋποθέσεις μιας οργάνωσης δηλαδή τι κάνει η οργάνωση και πως ασχολείται με τα έργα που τις έχουν ανατεθεί με σκοπό να πετύχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Οι βασικές όμως πηγές που χαρακτηρίζουν την εφαρμογή του ΚΠΑ είναι τα κριτήρια Ηγεσία , Διαδικασίες και αποτελέσματα , επιδόσεις.

Κριτήριο 1: Ηγεσία

Ο τρόπος που συμπεριφέρονται οι ηγέτες μιας δημόσιας οργάνωσης δίνει ώθηση στην δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο θα επικρατεί η ενότητα ο σκοπός και η

σαφήνεια , και στο οποίο θα διαπρέπει το ανθρώπινο δυναμικό της. Οι ηγέτες οριοθετούν τον προσανατολισμό μιας δημόσιας οργάνωσης . Χαράζουν την αποστολή, αναπτύσσουν το όραμα και τις απαιτούμενες αξίες προκειμένου να επιτευχθεί η μακροχρόνια λειτουργία της. Υποστηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό και συμπεριφέρονται με εκφρασμένες αξίες. Οι ηγέτες ασκούν έλεγχο στο σύστημα διοίκησης και στα αποτελέσματα της. Επωμίζονται την ευθύνη για την βελτίωση της απόδοσης και ετοιμάζουν το μέλλον πραγματοποιώντας όσες αλλαγές απαιτούνται ώστε η δημόσια οργάνωση να πετύχει την αποστολή της. Στο χώρο του δημοσίου οι ηγέτες αποτελούν το κρίκο που συνθέτει την δημόσια οργάνωση με την πολιτική ηγεσία όσον αφορά την διαχείριση των κοινών ευθυνών τους.

Η συμπεριφορά των διευθυντικών στελεχών ωθεί την επιχείρηση προς την κατεύθυνση της ολικής ποιότητας. Σε μια επιχείρηση που εμφανίζει συστήματα ολικής ποιότητας πρέπει να παρατηρείται α) εμφανής εμπλοκή της ηγεσίας η οποία θα ελέγχει αν υφίσταται επικοινωνία των διευθυντών με το προσωπικό καθώς και αναγνώριση και ανταμοιβή των προσπαθειών τους β) σταθερή διατήρηση του κλίματος ολικής ποιότητας μέσω ελέγχου των διευθυντών για το πως διασφαλίζουν την δέσμευση του οργανισμού για ολική ποιότητα, καθώς και αν προβαίνουν σε θετικές ενέργειες προκειμένου να επικοινωνήσουν με τους πελάτες/ προμηθευτές δημιουργώντας σχέσεις συνεργασίας . (Σπανός, 1995).

Κριτήριο 2 :Πολιτική και στρατηγική

Η συνολική απόδοση μιας επιχείρησης καθορίζεται από τον τρόπο που συνδυάζει ικανοποιητικά τις αλληλένδετες δραστηριότητες της. Μια δημόσια οργάνωση επιτυγχάνει την αποστολή της χαράζοντας στρατηγική που α) σχετίζεται με τις ανάγκες της διοικητικής δράσης β) συσχετίζεται με άλλες δημόσιες πολιτικές γ) υποστηρίζεται από μια οργανωμένη διαδικασία διαχείρισης των πόρων.

Η στρατηγική χαράζεται σε σχέση με τις επιδιώξεις και τους στόχους που είναι μετρήσιμοι. Η εύρεση των κυρίων παραγόντων που μπορούν να συμβάλλουν στην επιτυχία και πρέπει να εκπληρώνονται παίζει βασικό ρόλο στην μέτρηση των αποτελεσμάτων. (Μιχαλόπουλος, 2003).

Κριτήριο 3: Ανθρώπινο δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το βασικότερο περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης. Το πως οι υπάλληλοι αλληλοεπηρεάζονται και διαχειρίζονται τους πόρους με ορθό τρόπο καθορίζει την επιτυχία της οργάνωσης. Η ύπαρξη διαλόγου, ο σεβασμός και η εργασία μέσα σ' ένα ασφαλές και υγιές περιβάλλον είναι σημαντικά στοιχεία προκειμένου μια επιχείρηση να εξασφαλίσει την αφοσίωση των εργαζομένων στον δρόμο προς την αριστεία. Βέβαια η ορθή εφαρμογή των πολιτικών για τους εργαζόμενους δεν σχετίζεται μόνο με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Βασίζεται στην πολιτική ηγεσία και τους προϊσταμένους των μονάδων της οργάνωσης, δείχνοντας ενδιαφέρον σε θέματα υπαλλήλων και προωθώντας μια κουλτούρα διαφάνειας και ανοικτής επικοινωνίας. (Σπανός, 1995).

Κριτήριο 4: Συνεργασίες και πόροι

Μέσω των συνεργασιών και των πόρων η δημόσια οργάνωση σχεδιάζει και πραγματοποιεί τις συνεργασίες της κυρίως με τους πελάτες και τους πολίτες ώστε να υλοποιείται η στρατηγική της και να λειτουργούν αποτελεσματικά οι διαδικασίες της. Οι συνεργασίες είναι σημαντικές για την εύρυθμη λειτουργία της οργάνωσης και μαζί με την τεχνολογία, τα οικονομικά και τις εγκαταστάσεις εξασφαλίζεται η αποτελεσματική της λειτουργία. Οι συνεργασίες αλλά και οι παραδοσιακοί πόροι ενισχύουν την στρατηγική της οργάνωσης με τον πιο πετυχημένο τρόπο. Όταν υπάρχει διαφάνεια, οι οργανώσεις λογοδοτούν προς τους πολίτες μέσω της νόμιμης χρήσης των διαθέσιμων πόρων. (Υπουργείο Εσωτερικών, 2008).

Κριτήριο 5 : Διαδικασίες

Η δημόσια οργάνωση ασχολείται με την βελτίωση και ανάπτυξη των βασικών διαδικασιών ώστε να τηρείται η στρατηγική και ο προγραμματισμός της. Η καινοτομία και η ανάγκη για δημιουργία προστιθέμενης αξίας προς τους πολίτες αποτελούν τους βασικούς παράγοντες για την ανάπτυξη των διαδικασιών. (Υπουργείο Εσωτερικών, 2008).

Κριτήριο 6 :Αποτελέσματα για τον πολίτη/ πελάτη

Το κριτήριο αυτό ασχολείται με το πως η δημόσια οργάνωση πετυχαίνει αποτελέσματα που ικανοποιούν τους πολίτες/ πελάτες. (Υπουργείο Εσωτερικών 2008).

Κριτήριο 7 : Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό

Εξετάζονται τα αποτελέσματα που πετυχαίνει η δημόσια οργάνωση σε σχέση με τα κίνητρα , την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων της. Η μέτρηση της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης και ο βαθμός επικέντρωσης τους στην εξυπηρέτηση του πολίτη ανιχνεύεται μέσω ερωτηματολογίων , προσωπικών συνεντεύξεων ή με συνδυασμό και των δύο. (Armstrong ,2003).

Κριτήριο 8 :Αποτελέσματα με την κοινωνία

Εξετάζονται τα αποτελέσματα της δημόσιας οργάνωσης όσον αφορά την υλοποίηση των προσδοκιών της τοπικής, της εθνικής και της διεθνούς κοινότητας.

Το συγκεκριμένο κριτήριο ασχολείται με την ανάγκη λογοδοσίας της δημόσιας υπηρεσίας και την αντίληψη που έχουν διαμορφώσει οι πολίτες για την συμβολή της οργάνωσης σε θέματα ποιότητας ζωής, σε περιβαλλοντικά θέματα και σε θέματα διατήρησης παγκόσμιων πόρων. (Thomas G.P).

Κριτήριο 9:Κύριο αποτέλεσμα επίδοσης

Το κριτήριο αυτό επικεντρώνεται στα αποτελέσματα επίδοσης της δημόσιας οργάνωσης όσον αφορά την στρατηγική που εφαρμόζει για την ικανοποίηση , την βελτίωση της και την άσκηση διοίκησης (εσωτερικά αποτελέσματα) αλλά και σχετικά με την απαίτηση των μετοχών της (εξωτερικά αποτελέσματα) (Υπουργείο Εσωτερικών, 2008).

3.9.4 Διοίκηση μέσω στόχων (Στοχοθεσία)- Δείκτης για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας

Το άρθρο 1 του ν.3230/2004 ορίζει ότι η Δημόσια Διοίκηση αντιλαμβάνεται την έννοια της αποτελεσματικότητας ως την ικανότητα της να υλοποιεί στόχους που έχουν ήδη προγραμματιστεί , ενώ την έννοια της αποδοτικότητας ως την επιτυχημένη υλοποίηση των στόχων με το μικρότερο δυνατό κόστος και την υψηλότερη δυνατή ποιότητα. Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να επιτευχθεί η βελτίωση των υπηρεσιακών μονάδων , η ενίσχυση της διαφάνειας των παρεχόμενων υπηρεσιών και η μέγιστη ικανοποίηση των πολιτών.

Το άρθρο 3 του ως άνω νόμου αναφέρει πως η στοχοθεσία οριοθετείται από την πολιτική ηγεσία η οποία καθορίζει τους στρατηγικούς στόχους κάθε επόμενου έτους αλλά και την υπηρεσιακή ηγεσία που θεωρείται υπεύθυνη των επιμέρους στόχων. Υπάρχουν γενικοί και ειδικοί δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης. Οι πρώτοι αφορούν τον χρόνο που μεσολαβεί για την ικανοποίηση των αιτημάτων των πολιτών και την εξυπηρέτηση τους. Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται σε συγκεκριμένες καταστάσεις που διαφοροποιούνται από μονάδα σε μονάδα.

- **Μέθοδος και εφαρμογή στοχοθεσίας**

Ο Υπουργός είναι ο αρμόδιος που θα καταναείμει τους στρατηγικούς στόχους της υπηρεσίας για το επόμενο έτος και το αργότερο μέχρι τις 20 Δεκεμβρίου . Κάθε στόχος έχει τον βαθμό προτεραιότητας του καθώς και τους χρόνους υλοποίησης του. Κάθε διεύθυνση πρέπει να μετράει τους δείκτες με βάση την δράση που υλοποιεί καθώς και να συλλέγει τα αποτελέσματα . Επίσης ,πρέπει να ορίζει δύο υπαλλήλους ως υπεύθυνους για την εφαρμογή του συστήματος της στοχοθεσίας και τον συντονισμό του. Η εφαρμοζόμενη διαδικασία πρέπει να ελέγχεται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Από την στιγμή που προκύπτουν νέα δεδομένα η Διοίκηση οφείλει να αναθεωρεί τους στόχους της και να τους επανακαθορίζει. Κατά τα τέλη Νοεμβρίου εκάστου έτους γίνεται απολογισμός και ετοιμάζεται αναλυτική έκθεση η οποία στέλνεται στον Υπουργό και την αντίστοιχη διεύθυνση ποιότητας και αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών. (Τσαντήλας, 2011) , (Υπουργείο Εσωτερικών, 2021).

3.10 Οι διαστάσεις της ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα

Τα πιο σημαντικά στοιχεία που επηρεάζουν την ποιότητα παροχής των δημοσίων υπηρεσιών σύμφωνα με τον Sancho (1999) είναι τα εξής:

- **Η δυνατότητα πρόσβασης στην υπηρεσία.**

Είναι σημαντικό να εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας στην δυνατότητα πρόσβασης σε μια υπηρεσία με το ελάχιστο δυνατό κόστος προκειμένου να γίνει η υποβολή αιτήσεων ή άλλων συναλλαγών. Η έννοια της πρόσβασης αναφέρεται στην φυσική πρόσβαση (γραφείο), υλική πρόσβαση (ύπαρξη δημόσιων γραφείων που διευκολύνουν τις συναλλαγές), προσωρινή πρόσβαση (ωράρια λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών με βάση τα ωράρια των πολιτών) και πρόσβαση μέσω

παραδοσιακών ή σύγχρονων επικοινωνιακών συστημάτων. (Lopez and Gadea, 1995).

▪ **Η επικοινωνία μεταξύ Διοίκησης και πολίτη.**

Η Διοίκηση οφείλει να χρησιμοποιεί έννοιες που είναι κατανοητές από τον πολίτη. Η χρήση απλοποιημένης γλώσσας και απλοποιημένων διαδικασιών είναι σημαντική και πρέπει σε κάθε περίπτωση να προσαρμόζεται τόσο στις ανάγκες του κοινού, όσο και στις απαιτήσεις του νόμου. (Chias, 1995).

▪ **Ένα σύστημα διοίκησης κατανοητό από τους πολίτες**

Οι διοικητικές εργασίες είναι συνήθως πολύπλοκες με συνέπεια να δυσκολεύουν κάποιους να καταλάβουν τον τρόπο που λειτουργεί το διοικητικό σύστημα. Προκειμένου να επιλυθεί αυτό το πρόβλημα, είναι σκόπιμο να γίνει η εφαρμογή στρατηγικών για την απλοποίηση των πληροφοριών και την αναδιοργάνωση των διαδικασιών (ποιοτική και ποσοτική βελτίωση τους).

Επίσης είναι σημαντικό ο πολίτης να γνωρίζει σε ποια υπηρεσία μπορεί να απευθυνθεί προκειμένου να ζητήσει βοήθεια σε οποιοδήποτε πρόβλημα έχει. (Lopez and Gadea, 1995). Εξάλλου, η δυνατότητα του πολίτη να αφομοιώσει τη διοικητική πληροφορία επιδρά καθοριστικά στη δίκαιη και ίση μεταχείριση. (Epstein, 1991).

▪ **Η δυνατότητα άμεσης απάντησης.**

Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι οι πολίτες επιθυμούν να λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις τους καθώς η διοίκηση λαμβάνει αποφάσεις που τους αφορούν. Συνεπώς οι διαδικασίες της διοίκησης οφείλουν να είναι ευέλικτες και ευπροσάρμοστες ακολουθώντας τις αλλαγές στις απαιτήσεις των πολιτών.

▪ **Δεκτικότητα των πολιτών στις υπηρεσίες**

Οι πολίτες επηρεάζονται θετικά όταν εμπλέκονται στη διαδικασία παροχής υπηρεσίας (Epstein, 1991) καθώς νιώθουν υπεύθυνοι, ενώ μπορούν και οι ίδιοι να ελέγξουν αν οι ενέργειες που γίνονται από την πλευρά της διοίκησης ικανοποιούν τις ανάγκες τους.

▪ **Επαρκής αριθμός διοικητικών υπαλλήλων**

Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στηρίζεται στην επάρκεια του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει τις υπηρεσίες. (Villoria, 1996).

▪ **Ευγενική συμπεριφορά του διοικητικού προσωπικού**

Η ευγενική και καλοσυνάτη συμπεριφορά των διοικητικών υπαλλήλων που στελεχώνουν τις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα και έρχονται σε άμεση επαφή με τον

πολίτη αποτελούν το κλειδί για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. (Eiglier και Langeard, 1987).

- **Αξιόπιστη παροχή υπηρεσιών**

Η αξιόπιστη παροχή υπηρεσιών στηρίζεται σε διάφορες αρχές όπως την ίση μεταχείριση των πολιτών και τον βαθμό εμπιστοσύνης που εμπνέουν οι δημόσιοι υπάλληλοι που είναι επιφορτισμένοι με την παροχή υπηρεσιών. (Meunier, 1993). Η καλή εικόνα της διοίκησης αντισταθμίζει τον επηρεασμό των πολιτών από τα διοικητικά λάθη.

- **Εμπιστευτικότητα της διοίκησης στην παροχή υπηρεσιών.**

Η εμπιστευτικότητα της διοίκησης, η συνέπεια και υπευθυνότητα που δείχνει, δημιουργεί μια καλύτερη αντίληψη στους πολίτες για την ποιότητα των παρεχόμενων δημοσίων υπηρεσιών. (Perez and Moro, 1992).

- **Ασφάλεια κατά την παροχή των υπηρεσιών**

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες πρέπει να απαλλάσσονται από κάθε έννοια κινδύνου και ρίσκου. Συνεπώς, η δημιουργία συγκεκριμένων εγκαταστάσεων για τα άτομα με ειδικές ανάγκες αποτελεί χειροπιαστό παράδειγμα παροχής τέτοιου είδους υπηρεσίας. (Senlle, 1993).

3.11 ΔΟΠ και Νέα Δημόσια Διοίκηση

Η εμφάνιση της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα έγινε το 1980 διαμέσου της απλοποίησης των ιδεών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (εις το εξής ΝΔΜ). Το ΝΔΜ στηριζόμενο σε στοιχεία της ΔΟΠ και με βάση την ορθολογική και δημόσια επιλογή, στοχεύει στην παροχή των κατάλληλων μηχανισμών που θα οδηγήσουν στην αύξηση της αποδοτικότητας της κυβέρνησης μέσω της παροχής των κατάλληλων αγαθών και υπηρεσιών. Οι Hazlett και Hill (2000) έχοντας ως γνώμονα την σχετική βιβλιογραφία για το ΝΔΜ καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι συνήθως γίνεται αναφορά σε τρεις στόχους που σχετίζονται με την μεταρρύθμιση και αυτοί είναι η οικονομία η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα. Επίσης, με βάση τον προσανατολισμό της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους καταναλωτές, το ΝΔΜ στοχεύει στην αριστεία και την επιχειρηματικότητα.

Γενικά οι πτυχές του ΝΔΜ και του ΔΟΠ ταυτίζονται καθώς παρουσιάζουν πολλές συμβατές περιοχές όπως θα δούμε στον κάτωθι πίνακα.

NAM	ΔΟΠ	Μετασχηματισμός της ΔΟΠ
Άμεση επαφή με τους πελάτες	Επικέντρωση στον πελάτη	Ο πολίτης είναι ο βασικός και κύριος κριτής της ποιότητας και ποσότητας
Επικέντρωση στην απόδοση, στους στόχους και στον έλεγχο των αποτελεσμάτων	Διαρκής βελτίωση των αποτελεσμάτων και όλων των διαδικασιών μέσω της ορθής διοίκησης της ροής τους	Επικέντρωση στην Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων και όχι στην διαχείριση, διοίκηση των σχετικών διαδικασιών. Έμφαση στους στόχους των αποτελεσμάτων στις σχετικές μετρήσεις τους
Χρησιμοποίηση συστημάτων για την μέτρηση της απόδοσης του προσωπικού	Η διαχείριση της απόδοσης του προσωπικού αφορά οργανωσιακούς και προσωπικούς παράγοντες	Έμφαση στην διαχείριση της απόδοσης μέσω της εισαγωγής εξωγενών κινήτρων όπως ανταμοιβές σε θέσεις ιεραρχικά κατώτερες
Δέσμευση για την συνεχή βελτίωση της ποιότητας μέσω καθιέρωσης προτύπων και στόχων	Διαρκής βελτίωση, καθιέρωση κύκλου ποιότητας	Καθιέρωση δεικτών που σχετίζονται με την ποιότητα με βάση την κοινή κατανόηση του όρου της ποιότητας, το είδος της παρεχόμενης δημόσιας υπηρεσίας, την συμμετοχή και την διαρκή βελτίωση των εργαζομένων
Καθορισμός των στόχων καθώς και των ποσοτικών	Έμφαση στα ποσοτικά δεδομένα και τις	Επικέντρωση στη βελτίωση τόσο της

δεικτών επιτυχίας . Έλεγχος του κόστους και της απόδοσης	αναφορές. Έλεγχος του κόστους ποιότητας και οργάνωση των δράσεων με γνώμονα τις αντιδράσεις των πελατών. Χρησιμοποίηση εργαλείων για την άσκηση διοίκησης με στόχο την βελτίωση της απόδοσης των διαδικασιών	αποδοτικότητα , όσο και της αποτελεσματικότητας εξαιτίας του περιορισμού των πόρων. Ενδιαφέρον για την αντίδραση των πελατών και την ποσοτική παρακολούθηση της ποιότητας των προϊόντων.
Ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους, και την καινοτομία	Ομαδική εργασία. Όλοι οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν το μερίδιο ευθύνης τους για την ποιότητα	Τόνωση των εργαζομένων
Εγκατάλειψη της αυστηρότητας των δημόσιων οργανισμών, ευκολία στην πραγματοποίηση προσλήψεων και παροχή ανταμοιβών. Πραγματοποίηση αλλαγών στον τρόπο διοίκησης	Ευνοϊκή στάση έναντι των εργαζομένων. Αλλαγή της κουλτούρας της επιχείρησης	Άσκηση διοίκησης με ποιοτικό παρά παραδοσιακό προσανατολισμό χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η ποιότητα ανάγεται σε αποκλειστική παράμετρος αριστείας.
Έλεγχος των οργανισμών κατά τρόπο ενεργό και διακριτικό με στρατηγικό σχεδιασμό	Οργάνωσή και της σχεδιασμός της διοικητικής δράσης	
Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	Τόνωση της εκπαίδευσης και της κατάρτισης	Ενδιαφέρον για την διοίκηση του προσωπικού
Παροχή κινήτρων		Διοίκηση διαδικασιών

Περισσότερη ελευθερία στη διοικητική δράση	Άσκηση ηγεσίας από την ανώτερη διοίκηση	
Ενδιαφέρον για την δημιουργία νέων μονάδων. Ενίσχυση του ανταγωνισμού ανάμεσα στους δημόσιους οργανισμούς, καθιέρωση καλύτερων προτύπων	Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μέσω της καθιέρωσης ενιαίας κουλτούρας και της αύξησης του ποσοστού συμμετοχής των εργαζομένων	Επιθυμία για αύξηση των επιλογών μέσω της ετερογένειας των εξατομικευμένων υπηρεσιών

Πηγή:

<https://hellenicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/13465/file0.pdf?sequence=1>

Τα κύρια στοιχεία που διαφοροποιούν το ΝΔΜ από τα παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης και διοικητικής μεταρρύθμισης αφορούν τον εξωστρεφή προσανατολισμό του στον πολίτη, πελάτη των δημόσιων υπηρεσιών με απώτερο σκοπό την ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και οικονομικότητας των δράσεων της διοίκησης.

Συγκεκριμένα, το ΝΔΜ οργανώνεται με κύριο μέλημα την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πολιτών και ελέγχει την επιτυχία της μεταρρύθμισης με βάση το αποτέλεσμα που μια δημόσια υπηρεσία επιτυγχάνει ως προς τον στόχο αυτόν. Αντιθέτως η παραδοσιακή Δημόσια Διοίκηση και η παραδοσιακή γραφειοκρατία επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στην ορθή χρήση των κανόνων δικαίου των διαφόρων διαδικασιών. Το ΝΔΜ δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον στην εύρεση του οικονομικού κόστους σε σχέση με το όφελος και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών.

Το ΝΔΜ δίνει έμφαση στην υιοθέτηση και άλλων οικονομικών εργαλείων διοίκησης όπως είναι οι οικονομικές συμφωνίες εργαζομένων και εργοδοτών που πηγάζουν από διαπραγματεύσεις και όχι από προκαθορισμένους κανόνες του δημοσίου δικαίου, η χρήση δεικτών μέτρησης για την αξιολόγηση των πολιτικών, η χρήση της συγκριτικής αξιολόγησης των δημοσίων υπηρεσιών κ.α. Οι δράσεις του ΝΔΜ αντιτίθενται στην παραδοσιακή αντίληψη αναφορικά με την αξιοποίηση των

ανθρώπινων πόρων σύμφωνα με την οποία οι δημόσιοι υπάλληλοι αποτελούν το μέσο της υλοποίησης της θέλησης του πολιτικού προϊστάμενου.

Για το ΝΔΜ υφίσταται και η ατομική ευθύνη του υπαλλήλου με βάση την περιγραφή των καθηκόντων του. Η επίδοση του υπαλλήλου αξιολογείται αναλογικά με τις επιδόσεις των άλλων υπαλλήλων. Το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού αποτελεί τους εσωτερικούς πελάτες του. Το ΝΔΜ δεν ταυτίζεται με την κάθετη ιεραρχία, δηλαδή με την μεταφορά εντολών από την κορυφή προς την βάση της οργάνωσης του δημοσίου.

Το ΝΔΜ δίνει έμφαση στην δικτυακή οργάνωση των υπηρεσιακών μονάδων. Βέβαια οφείλουμε να τονίσουμε πως το ΝΔΜ επιδιώκει τον μεθοδολογικό πλουραλισμό, δηλαδή δεν δέχεται την ύπαρξη αντίφασης ανάμεσα στις νέες και παραδοσιακές αξίες της διοίκησης. Οι πρωταρχικές αρχές του ΝΔΜ ενδιαφέρονται για την ποιότητα, το αποτέλεσμα, την απόδοση και την οικονομικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και θεωρούνται ως συμπληρωματικές των παραδοσιακών αρχών που σχετίζονται με την νομιμότητα και την ισότητα των ευκαιριών. Αυτό που επιδιώκεται είναι ο συγκερασμός των αρχών και η προσπέλαση τυχόν αντιθέσεων. Το ΝΔΜ διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των παραδοσιακών και των νέων στόχων της διοικητικής μεταρρύθμισης. Στην ουσία το ΝΔΜ προτείνει τον τρόπο οργάνωσης των σχέσεων ανάμεσα στο κράτος, την αγορά και την κοινωνία των πολιτών.

Οι οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές εξελίξεις σε συνδυασμό με την εξέλιξη της τεχνολογίας, προκαλούν μια νέα οριοθέτηση στις σχέσεις κράτους με την οικονομία και την κοινωνία των πολιτών. Καθώς το ΝΔΜ είναι εργαλείο του Κράτους, η εφαρμογή του έγκειται στην πρωτοβουλία της κυβέρνησης η οποία επικαρπώνεται τα θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν. (Καρκατσούλη, 2000).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

4.1 Όραμα και αποστολή

Το Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ισόρροπη οικονομική ανάπτυξη της χώρας . Αποστολή του αποτελεί η αύξηση του κατά κεφαλήν ακαθάριστου εγχώριου παραγόμενου προϊόντος μέσα από την τόνωση της αγοράς, των επενδύσεων καθώς και του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα.



Πηγή: <https://www.ggde-espa.gov.gr/>

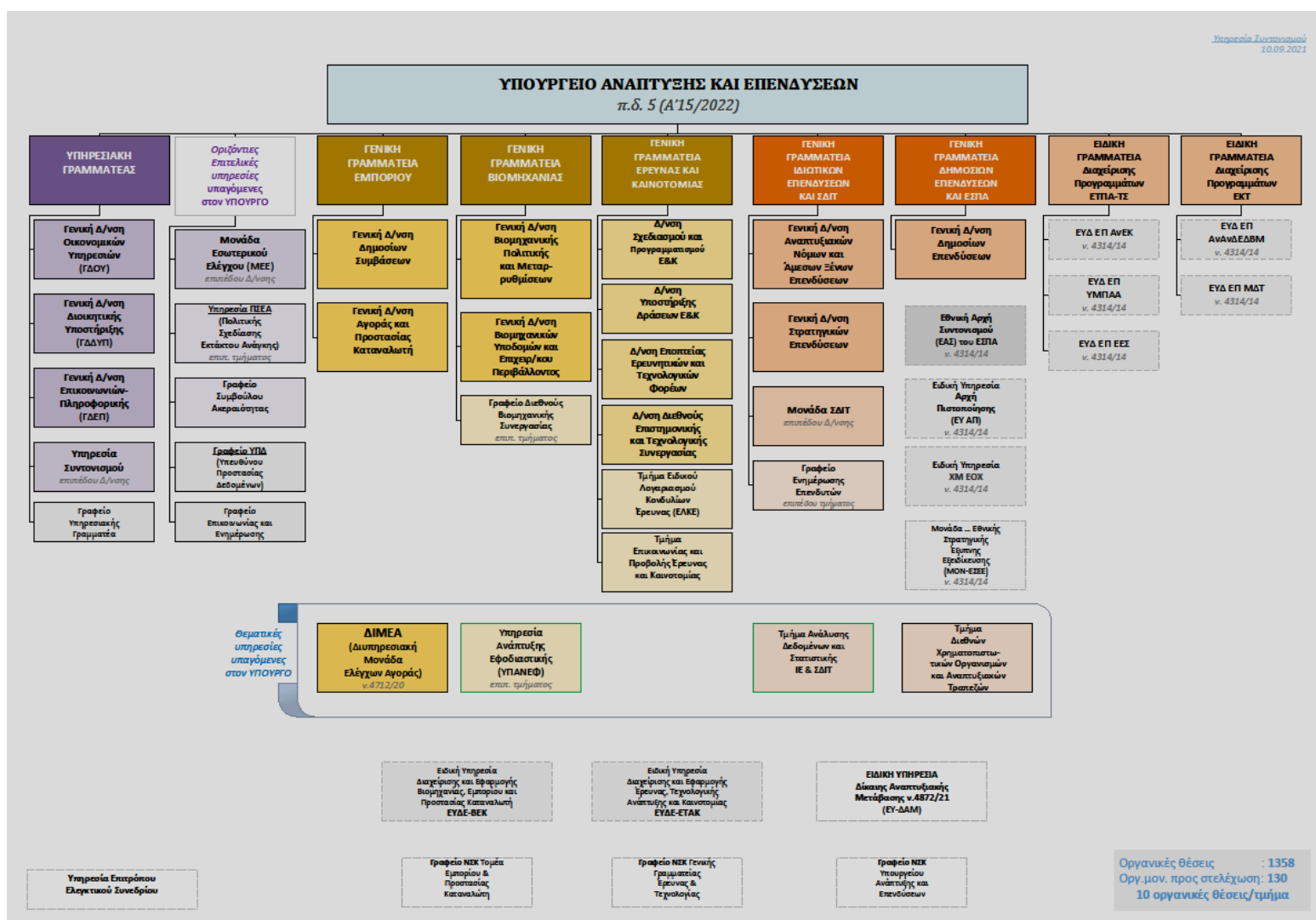
Στα πλαίσια της αποστολής του και της εφαρμοζόμενης κυβερνητικής πολιτικής μεριμνά για :

1. την παραγωγή και διάθεση προϊόντων της εγχώριας αγοράς στις διεθνείς αγορές
2. την ενίσχυση των επενδύσεων για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας , των όρων εμπορίου και την διεύρυνση της παραγωγικής βάσης της χώρας.
3. Τον σωστό σχεδιασμό και τη ορθή διαχείριση των δημοσίων δαπανών ,του προγράμματος δημοσίων επενδύσεων και των διεθνών χρηματοδοτικών προγραμμάτων

4. Την ενίσχυση της έρευνας, της καινοτομίας, την διασύνδεση τους με την βιομηχανία, τις επιχειρήσεις, και την ενσωμάτωση της νέας τεχνολογίας στην παραγωγή
5. Τον συνεχή εκσυγχρονισμό της βιομηχανίας της χώρας μας, την διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού και την προώθηση της παραγωγής τεχνολογικά προηγμένων και ασφαλέστερων προϊόντων
6. Την ενίσχυση του εμπορίου, την τόνωση του υγιή ανταγωνισμού, την προστασία του καταναλωτή
7. Την απλοποίηση των διαδικασιών που σχετίζονται με την παραγωγικότητα, και την ανάπτυξη του εφοδιαστικού δικτύου. (Οργανόγραμμα Υπουργείου ,Ανάπτυξης και Επενδύσεων).

4.2 Οργανόγραμμα

Διάγραμμα 1.2 :Οργανόγραμμα Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων



Πηγή:<https://www.mindev.gov.gr/organogrammata-ipourgeiou/>

4.2.1 Διάρθρωση Υπηρεσιών

Το Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του έχει οργανωθεί σε οριζόντιες επιτελικές και υποστηρικτικές υπηρεσίες όπως επίσης και σε Γενικές και Ειδικές Γραμματείες που ασχολούνται με τους επιμέρους θεματικούς τομείς ανάπτυξης που ακολουθούν την εξής διάρθρωση:

1. Οριζόντιες επιτελικές υπηρεσίες που υπάγονται απευθείας στον Υπουργό.
 - Γραφείο Ενημέρωσης και Επικοινωνίας
 - Γραφείου υπευθύνου προστασίας προσωπικών δεδομένων
 - Γραφείο συμβούλου σε θέματα ακεραιότητας
 - Μονάδα για τον εσωτερικό έλεγχο , επιπέδου διεύθυνσης
 - Υπηρεσία πολιτικής σχεδίασης σε περιπτώσεις εκτάκτου ανάγκης
2. Θεματικές υπηρεσίες
 - Υπηρεσιακή Μονάδα Ελέγχων Αγοράς (ΔΙΜΕΑ)
 - Υπηρεσία για την ανάπτυξη εφοδιαστικής , επιπέδου τμήματος
 - Τμήμα για την ανάλυση δεδομένων και για την στατιστική των ιδιωτικών επενδύσεων και συμπράξεων δημοσίου και ιδιωτικού τομέα
 - Τμήμα διεθνών χρηματοδοτικών οργανισμών και των αναπτυξιακών τραπεζών
3. Οριζόντιες υπηρεσίες που υπάγονται κατευθείαν στον Υπηρεσιακό Γραμματέα
 - Υπηρεσία Συντονισμού
 - Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών
 - Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης
 - Γενική Διεύθυνση Επικοινωνιών και Πληροφορικής
4. Θεματικός τομέας για την Ανάπτυξη
 - Γενική Γραμματεία Έρευνας και Καινοτομίας
 - Γενική Γραμματεία Εμπορίου
 - Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας
5. Θεματικός τομέας για επενδύσεις

- Γενική Γραμματεία Ιδιωτικών Επενδύσεων και Συμπράξεων Δημοσίου Ιδιωτικού Τομέα
 - Γενική Γραμματεία Δημοσίων Επενδύσεων και Εταιρικού Συμφώνου για το Πλαίσιο Ανάπτυξης
 - Ειδική Γραμματεία Διαχείρισης προγραμμάτων Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης και Ταμείου Συνοχής
 - Ειδική Γραμματεία Διαχείρισης Προγραμμάτων Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης και Ταμείου Συνοχής
 - Ειδική Γραμματεία Διαχείρισης Προγραμμάτων Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου.
6. Επίσης , στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων λειτουργούν :
1. Υπηρεσία Επιτρόπου Ελεγκτικού Συνεδρίου
 2. Γραφεία Νομικού Συμβουλίου του Κράτους
- <https://www.mindev.gov.gr/organogrammata-ipourgeiou/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Σκοπός

Μέσω της παρούσας έρευνας θα επιδιώξουμε να διαπιστώσουμε κατά πόσο εφαρμόζεται η πολιτική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων. Ειδικότερα θα επιδιώξουμε :

1. Να διερευνήσουμε αν το επιλεγμένο Υπουργείο διαθέτει κατευθυντήριες γραμμές που σχετίζονται με την πολιτική της ΔΟΠ.
2. Να προσδιορίσουμε αν η πολιτική της ΔΟΠ τίθενται σε εφαρμογή
3. Να ξεδιαλύνουμε τις αντιλήψεις του ανθρώπινου δυναμικού με βάση την ηλικία, τα χρόνια προϋπηρεσίας, το επίπεδο σπουδών αναφορικά με την εσωτερική λειτουργία του Υπουργείου σε θέματα ΔΟΠ

5.2 Έλεγχος αξιοπιστίας ερωτηματολογίου

Για την συλλογή δεδομένων της παρούσας εργασίας χρησιμοποιήθηκε αυτούσιο το ερωτηματολόγιο της κ. Γερούτη (2014). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο έχει εφαρμοστεί σε αντίστοιχη δημοσιευμένη έρευνα για Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα. Για τον έλεγχο της λειτουργικότητας και την στάθμιση του ερωτηματολογίου διενεργήθηκε πιλοτική έρευνα. (pilot study) Η έρευνα έγινε κατά το διάστημα από την Τετάρτη 31 Μαΐου έως την Κυριακή 4 Ιουνίου 2023 . Κατά την πιλοτική έρευνα συλλέχθηκαν 60 απαντήσεις . Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε ηλεκτρονικά μέσω της εφαρμογής Google forms , σε δείγμα υπαλλήλων του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων. Συνεπώς με κριτήριο του να είναι ο συμμετέχων υπάλληλος του Υπουργείου Ανάπτυξης ακολουθήθηκε δειγματοληψία ευκολίας υπό την έννοια ότι το ερωτηματολόγιο κοινοποιήθηκε σε όλους τους υπαλλήλους και το συμπλήρωσε όποιος επιθυμούσε. Από τις απαντήσεις που συλλέχθηκαν διαπιστώθηκε ότι οι ερωτώμενοι κατανόησαν τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και απάντησαν με συνέπεια. Μετά την συλλογή των απαντήσεων και την επεξεργασία υπολογίστηκε ο δείκτης αξιοπιστίας A Cronbach's Alpha. Για να εφαρμοστεί αυτός ο δείκτης υπάρχει προϋπόθεση οι ερωτήσεις να είναι εκφρασμένες στην ίδια κλίμακα μέτρησης. Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αυτό δεν συμβαίνει

στο σύνολο των ερωτήσεων. Ωστόσο χρησιμοποιήσαμε 5 ερωτήσεις που είναι εκφρασμένες στην ίδια κλίμακα μέτρησης 11,13-15,20.

Ο δείκτης έλαβε χαμηλή τιμή 52% όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,525	6

Ωστόσο στα πλαίσια των κοινωνικών επιστημών μια τιμή του δείκτη Cronbach's Alpha 0,60 ή και χαμηλότερη μπορεί να γίνει αποδεκτή σύμφωνα με τον Hair et al (2010)

Επειδή πρόκειται για μια έρευνα κοινωνικής φύσεως που ζητάμε την άποψη των ερωτώμενων για ορισμένα ζητήματα πχ ικανοποίηση , το παραπάνω ποσοστό μπορεί να γίνει αποδεκτό .

Στην συνέχεια αφού ολοκληρώθηκε συλλογή των δεδομένων, πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση. Σκοπός ήταν να συγκεντρώσουμε δείγμα άνω των 100 υπαλλήλων δηλαδή ποσοστό συμμετοχής μεγαλύτερο του 10% του συνολικού αριθμού εργαζομένων του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων.

5.2.1 Πλεονεκτήματα χρήστης ερωτηματολογίου

Στην παρούσα εργασία η συγκέντρωση των στοιχείων έγινε μέσω της χρήσης ενός ερωτηματολογίου και με ερωτήσεις κλειστού τύπου με στόχο να αποκαλυφθούν οι αντιλήψεις και οι θέσεις των δημοσίων υπαλλήλων σε θέματα ΔΟΠ.

Η χρήση αυτής της μεθόδου είναι η δημοφιλέστερη στην επιστήμη της κοινωνικής έρευνας . Οι Biemer και Lyberg (2003) θεωρούν πως η χρήση αυτής της μεθόδου μπορεί να δεχτεί τροποποιήσεις και χρησιμοποιείται ευρέως προκειμένου να γίνει η συλλογή πληροφοριών σε τομείς που σχετίζονται με το δημόσιο , την εκπαίδευση, την υγεία και την βιομηχανία. (Biemer and Lyberg, 2003).

Επίσης η έρευνα δύναται να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την συγκέντρωση πληροφοριών αναφορικά με την συμπεριφορά και τις απόψεις των εργαζομένων πάνω σε συγκεκριμένο θέμα. Κάποιες φορές η χρήση του ερωτηματολογίου είναι ο μόνος τρόπος προκειμένου να γίνει η συγκέντρωση δεδομένων που θα βοηθήσουν στην απάντηση των ερωτήσεων της έρευνας. (Doyle, 2002) καθώς παρουσιάζει πλεονεκτήματα σε σύγκριση με άλλες μεθόδους όπως ανάλυση εγγράφων και συνέντευξη.

Ως πλεονεκτήματα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τα εξής:

- Σωστή διαχείριση του χρόνου σε σύγκριση με τις συνεντεύξεις. (Sekaran, 2003).
- Εφαρμογή σε μεγάλο αριθμό ατόμων (Rafiza, 2004).
- Γρήγορη και άμεση απάντηση του ερωτηματολογίου από τους ερωτηθέντες.

(Feldman, 1985).

1. Υψηλή εχεμύθεια και αξιοπιστία κατά την συγκέντρωση των δεδομένων.
(Kerlinger, 1973).

Οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου, καθώς συνοδεύονται από προτεινόμενες απαντήσεις. Κάθε ερωτώμενος απαντά ποια κατά την γνώμη του είναι η ορθή απάντηση ανάμεσα στις εναλλακτικές που δίνονται ενώ δεν υφίστανται περιθώρια για ελεύθερη ανάπτυξη απαντήσεων.

Για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ακολουθούνται τα εξής βήματα:

- Σύνταξη ερωτηματολογίου μέσω της εφαρμογής Google Forms.
- Αποστολή του ερωτηματολογίου στους δημοσίους υπαλλήλους με την χρήση των ηλεκτρονικών μέσων.
- Μελέτη του ερωτηματολογίου.
- Τηλεφωνική επικοινωνία για την παροχή διευκρινήσεων.
- Παραλαβή συμπληρωμένων ερωτηματολογίων
- Έλεγχος και οργάνωση δεδομένων
- Ποσοστιαία απεικόνιση σε γράφημα πίτας

5.3 Περιορισμοί

Η συγκεκριμένη έρευνα έχει κάποιους περιορισμούς. Μια σημαντική λεπτομέρεια είναι ότι τα ευρήματα δεν είναι εφικτό να γενικευθούν σε δημόσιους τομείς άλλων χωρών που έχουν διαφορετική παραδοσιακή δομή. (Bryman and Bell, 2007) .

Επίσης, το φόρτο εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων στάθηκε εμπόδιο στην απάντηση του ερωτηματολογίου. Επιπλέον , κάποιοι δημόσιοι υπάλληλοι ήταν διστακτικοί όσον αφορά την απάντηση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας

6.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου

Για την συγκεκριμένη έρευνα συμπληρώθηκαν 129 ερωτηματολόγια που αναλύθηκαν περαιτέρω με σκοπό να διερευνηθούν την εξοικείωση των εργαζόμενων αλλά και της ιεραρχίας του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων σε θέματα ΔΟΠ καθώς και αν υφίσταται δυνατότητα βελτίωσης της παρούσας κατάστασης.

Το ερωτηματολόγιο το οποίο όπως αναφέραμε προηγουμένως στηρίχθηκε στην ερευνητική εργασία της κ. Γερούτη (2014) είναι χωρισμένο σε τρεις θεματολογίες προκειμένου να είναι εφικτή η καλύτερη επεξεργασία των αποτελεσμάτων τα οποία απεικονίζονται σε γράφημα πίτας. Οι ερωτήσεις που απάντησαν οι ερωτηθέντες έχουν ταξινομηθεί σε τρεις κατηγορίες:

1. Δημογραφικό προφίλ των ερωτηθέντων συμμετεχόντων.
2. Η ΔΟΠ και ο τρόπος εφαρμογή της.
3. Οι απόψεις των εργαζομένων για την εσωτερική λειτουργία των υπηρεσιών του δημοσίου.

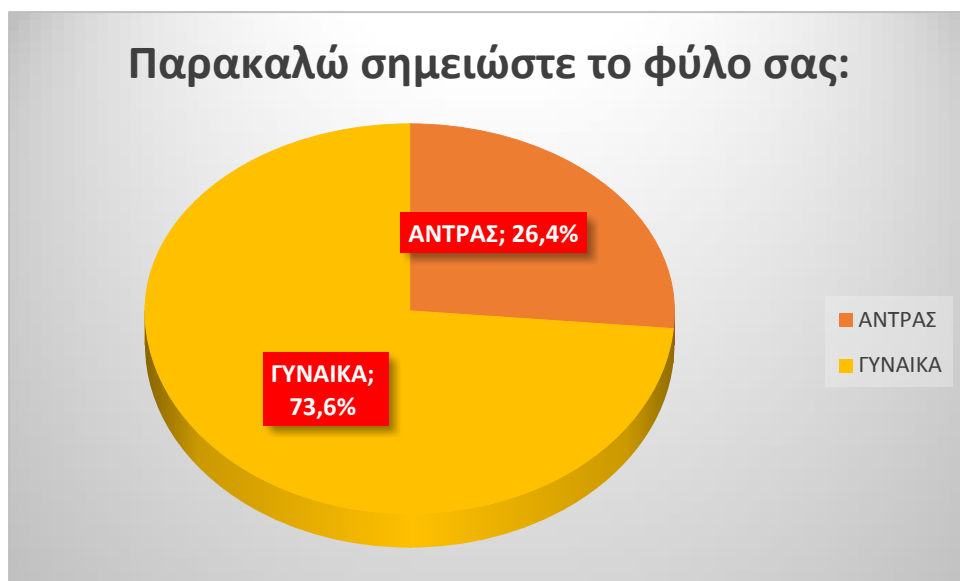
Μέσω της χρήσης ποσοτικής έρευνας οι συμμετέχοντες μπορούν να εκφραστούν για την πολιτική της ΔΟΠ. Ταυτόχρονα , ο ερευνητής , έχει την δυνατότητα να αξιολογήσει την συνολική κατάσταση του δημοσίου τομέα, του προφίλ των δημοσίων υπαλλήλων και ιδιαίτερα του εσωτερικού τρόπου λειτουργίας κάθε τμήματος του Υπουργείου . Η διερεύνηση της υφιστάμενης κατάστασης είναι αποκαλυπτική καθώς έχουμε την δυνατότητα να διαπιστώσουμε αν οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι γνώστες και χρήστες των αρχών της ΔΟΠ και αν εφαρμόζουν την φιλοσοφία της στην τέλεση των καθημερινών τους καθηκόντων.

Παρακάτω θα παρουσιάσουμε συνοπτικά τις απαντήσεις των ερωτηθέντων δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με το πως αντιλαμβάνονται την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία τους.

6.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων και κατηγοριοποίηση σε θέματα

Ξεκινώντας από την **πρώτη θεματολογία** που αφορά το δημογραφικό προφίλ των ερωτηθέντων :

Γράφημα 1- Κατανομή φύλου



Παρατηρούμε ότι στο γράφημα πίτας της **πρώτης ερώτησης** , από τα 129 άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα οι 73,6% είναι γυναίκες και οι 26,4% άντρες. Τα ποσοστά αυτά αποκαλύπτουν ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων του δημοσίου τομέα είναι γυναίκες .

Αναφορικά με την ηλικιακή σύνθεση των ερωτηθέντων :

Γράφημα 2 - Ηλικιακή κατανομή



Στο γράφημα πίτας της **δεύτερης ερώτησης** παρατηρούμε ότι η ηλικιακή ομάδα 55-65 καταλαμβάνει το 23,3%, η ηλικιακή ομάδα 35-44 το 25,6%, η ηλικιακή ομάδα 45-54 το 49,6% των ερωτηθέντων του δείγματος, ενώ τελευταία έρχεται η ομάδα 25-34 που αποτελεί και την μειοψηφία των εργαζομένων ήτοι 1,5% .

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδό του δείγματος:

Γράφημα 3 - Επίπεδο σπουδών



Στο γράφημα πίτας της **τρίτης ερώτησης** παρατηρούμε ότι το 9,3 % ανήκει στην κατηγορία ΔΕ, το 8,5% είναι κάτοχος διδακτορικού , το 25,6% είναι απόφοιτοι ανώτερης ή ανώτατης εκπαιδευτικής κατηγορίας ΠΕ/ΤΕ, ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ήτοι το 56,60% έχουν υψηλό επίπεδο σπουδών καθώς είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού, γεγονός που κρίνεται θετικό από τον ερευνητή . Κατά την γνώμη μας , το υψηλό επίπεδο μόρφωσης διασφαλίζει την αξιοπιστία της έρευνας καθώς οι συμμετέχοντες έχουν ευρύ φάσμα γνώσεων επί διαφόρων θεμάτων με συνέπεια να μεγιστοποιείται η πιθανότητα συλλογής περισσότερων έγκυρων στοιχείων.

Συνεχίζοντας στην **τέταρτη ερώτηση** αναφορικά με τα χρόνια εργασίας στο δημόσιο:

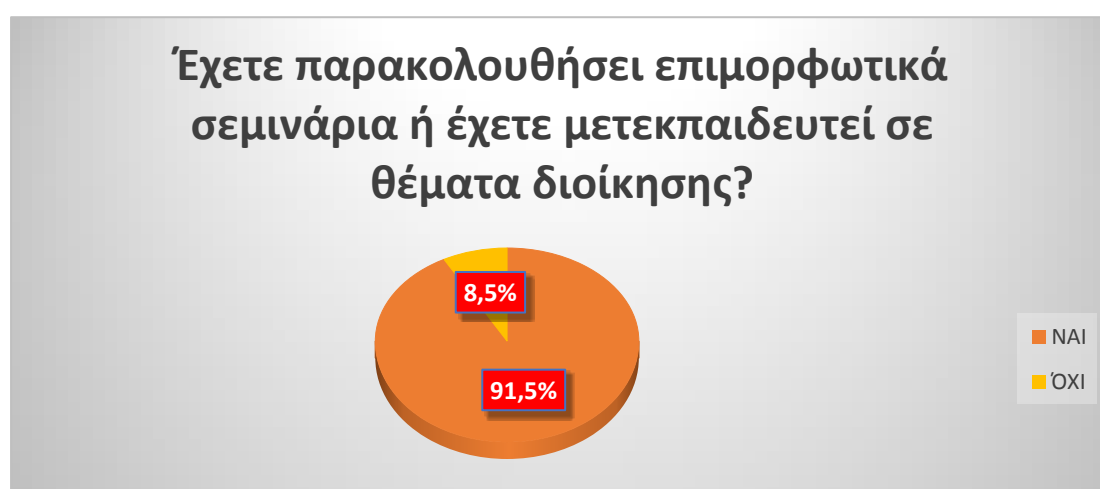
Γράφημα 4 – Χρόνια δημοσιοϋπαλληλικής εμπειρίας



Διαπιστώνουμε ότι το 9,6% έχει από 6 έως 10 χρόνια εμπειρίας, ακολουθεί το 14% με 0 έως 5 χρόνια και από 11 έως 15 χρόνια εμπειρίας, το 22,5% εργάζεται από 16 έως 20 χρόνια, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό, ήτοι 39,9% έχει δημοσιοϋπαλληλική εμπειρία από 21 έως 25 χρόνια.

Όσον αφορά την ερώτηση πέντε που αναφέρεται στην παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων:

Γράφημα 5 – Επιμόρφωση δημοσίων υπαλλήλων



Είναι ενθαρρυντικό ότι το 91,5% απάντησε θετικά ενώ το 8,5% δεν έχει παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο πάνω σε θέματα διοίκησης. Το μεγάλο ποσοστό

των θετικών απαντήσεων αποκαλύπτει πως η πλειοψηφία του δείγματος έχει επίγνωση της σπουδαιότητας της μάθησης πάνω σε θέματα Διοίκησης μιας δημόσιας υπηρεσίας. Παρόλα αυτά το χαμηλό ποσοστό ήτοι 8,5% πρέπει να κινητοποιήσει τα στελέχη της Διοίκησης στο να αυξήσουν την συνεργασία τους με την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ) για την επιμόρφωση περισσότερων συναδέλφων.

Προχωρώντας στην **δεύτερη θεματολογία** που αφορά την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο:

Γράφημα 6 – Εφαρμογή ΔΟΠ ανά τμήμα



Το 35,7% απάντησε όχι, το 31% ναι ενώ το 33,3% δεν είμαι σίγουρος/η .

Συνεχίζοντας με την **έβδομη ερώτηση** που σχετίζεται με την εφαρμογή της ΔΟΠ:

Γράφημα 7 – Εφαρμογή αρχών ΔΟΠ



Είναι εντυπωσιακό ότι το 56,6% απάντησε όχι ενώ μόλις το 43,4% ναι.

Συνεχίζοντας με την ερώτηση οκτώ:

Γράφημα 8 – Ομοιότητα ή διαφοροποίηση στην εφαρμογή αρχών ΔΟΠ



Παρατηρούμε ότι το 62,8% δεν είναι σίγουρος/η , το 28,7% θεωρεί πως όχι , ενώ το 8,5% απάντησε ναι .

Συνδυάζοντας τις απαντήσεις των ερωτήσεων 5,6,7,8 θα μπορούσαμε να πούμε πως η πλειοψηφία του δείγματος αν και έχει παρακολουθήσει μαθήματα διοίκησης , δεν

γνωρίζει την σπουδαιότητα της άσκησης Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, γι' αυτό και δεν εφαρμόζει τις αρχές και την φιλοσοφία της στην καθημερινή του εργασία. Εδώ θα πρέπει να εστιάσουν τα στελέχη της Διοίκησης προκειμένου να βοηθήσουν το ανθρώπινο δυναμικό να εξοικειωθεί με την φιλοσοφία της ΔΟΠ που μόνο θετικά μπορεί να επηρεάσει την καθημερινή λειτουργία μιας δημόσιας υπηρεσίας.

Αναφορικά με την **ερώτηση εννέα**:

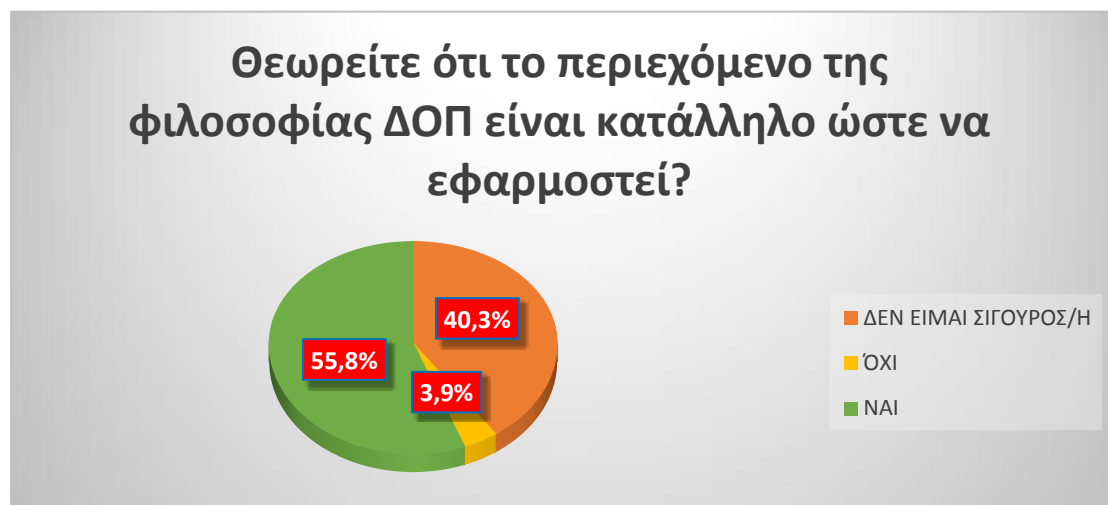
Γράφημα 9 – Παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή ΔΟΠ



Στο γράφημα πίτας, παρατηρούμε ότι το 12,4% θεωρεί ως αιτία την έλλειψη χρόνου , το 11,6% την δυσκολία στην εφαρμογή τους ,το 10,2% απάντησε αδυναμία Διοίκησης , το 3% άλλο ενώ η πλειοψηφία του δείγματος , ήτοι 62,8% θεωρεί πως αιτία είναι η έλλειψη σωστής ενημέρωσης. Καταλαβαίνουμε λοιπόν πως τα στελέχη της Διοίκησης παίζουν ουσιαστικό ρόλο στην σωστή ενημέρωση και την εξοικείωση των εργαζομένων με την φιλοσοφία της ΔΟΠ.

Αναφορικά με την **ερώτηση δέκα** αν μπορούν οι αρχές της ΔΟΠ να εφαρμοστούν:

Γράφημα 10 – Καταλληλότητα εφαρμογής φιλοσοφίας ΔΟΠ



Είναι ενθαρρυντικό ότι το 55,8% των δημοσίων υπαλλήλων του δείγματος θεωρεί πως ναι είναι εφικτό το 40,3% δεν είναι σίγουρος/η και μόλις το 3,9% πιστεύει πως αυτό είναι κάτι αδύνατο άρα μη εφαρμόσιμο.

Συνεχίζοντας με την ερώτηση έντεκα:

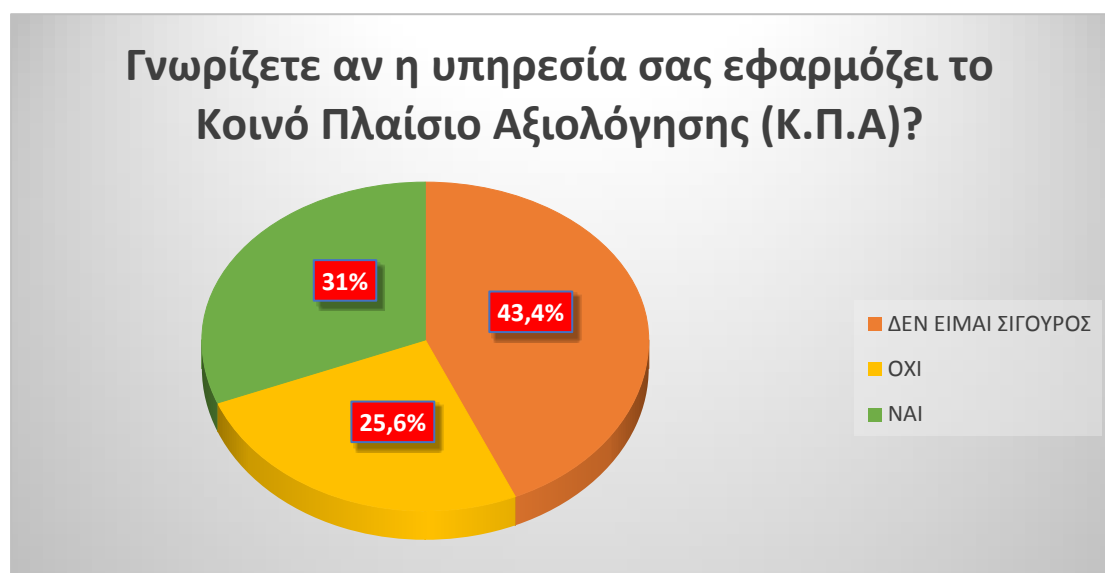
Γράφημα 11 – Τήρηση φιλοσοφίας ΔΟΠ



Είναι αποθαρρυντικό για τον ερευνητή το γεγονός ότι το 59,7% απάντησε λίγο , το 14,7% καθόλου, ενώ ένα μικρό ποσοστό , ήτοι το 25,6% πιστεύει ότι μπορούν οι αρχές που πρεσβεύει η ΔΟΠ να τηρηθούν.

Τελειώνοντας την δεύτερη θεματολογία , η **ερώτηση δώδεκα** σχετική με το ΚΠΑ:

Γράφημα 12 - Εφαρμογή Κ.Π.Α



Αποκαλύπτει πως μόλις το 43,4% δεν είναι σίγουρος/η ότι εφαρμόζεται το ΚΠΑ στην υπηρεσία, το 31% θεωρεί πως ναι εφαρμόζεται ενώ το 25,6% πιστεύει πως όχι.

Στην **τρίτη και τελευταία θεματολογία** που διερευνά τις απόψεις των εργαζομένων για την εσωτερική λειτουργία της υπηρεσίας τους, βλέπουμε ότι στην **ερώτηση δεκατρία** :

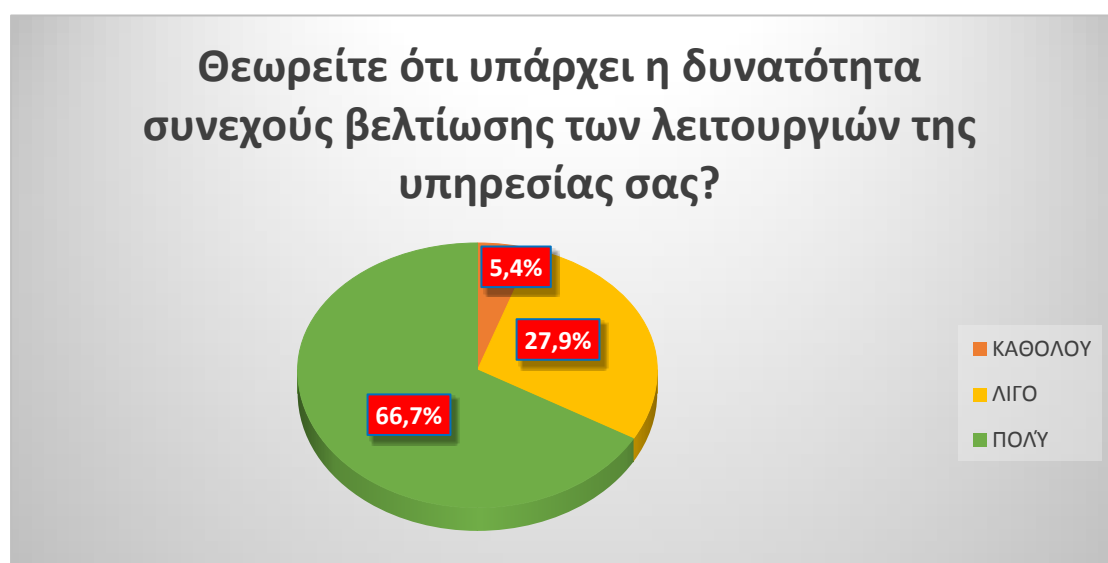
Γράφημα 13 – Βαθμός ικανοποίησης από την εργασία



Το 49,6% των ερωτηθέντων είναι ευχαριστημένοι από την καθημερινή τους εργασία, το 40,3% πολύ, και μόλις το 10,1% απαντά καθόλου.

Αναφορικά με την **ερώτηση δεκατέσσερα** είναι θετικό ότι:

Γράφημα 14 – Δυνατότητα βελτίωσης των λειτουργιών της υπηρεσίας



Η πλειοψηφία του δείγματος, ήτοι το 66,7% θεωρεί πως μπορεί να βελτιωθεί ο τρόπος που λειτουργεί η υπηρεσία τους, το 27,9% έχει λίγη πίστη σε όποια προοπτική βελτίωσης ενώ το 5,4% είναι τελείως αρνητικό.

Συνεχίζοντας με την **ερώτηση δεκαπέντε**:

Γράφημα 15 – Ικανοποίηση του πολίτη



Είναι αρκετά ενθαρρυντικό για τον ερευνητή ότι το 96,1% των ερωτηθέντων δημοσίων υπαλλήλων δίνει μεγάλη σημασία στην εξυπηρέτηση του πολίτη ενώ μόλις το 3,9% σχεδόν αδιαφορεί.

Προχωρώντας με την **ερώτηση δεκαέξι** για το αν οι δημόσιοι υπάλληλοι συναντούν γραφειοκρατικές διαδικασίες κατά την επιτέλεση των καθηκόντων τους:

Γράφημα 16 Ενασχόληση με γραφειοκρατικές διαδικασίες

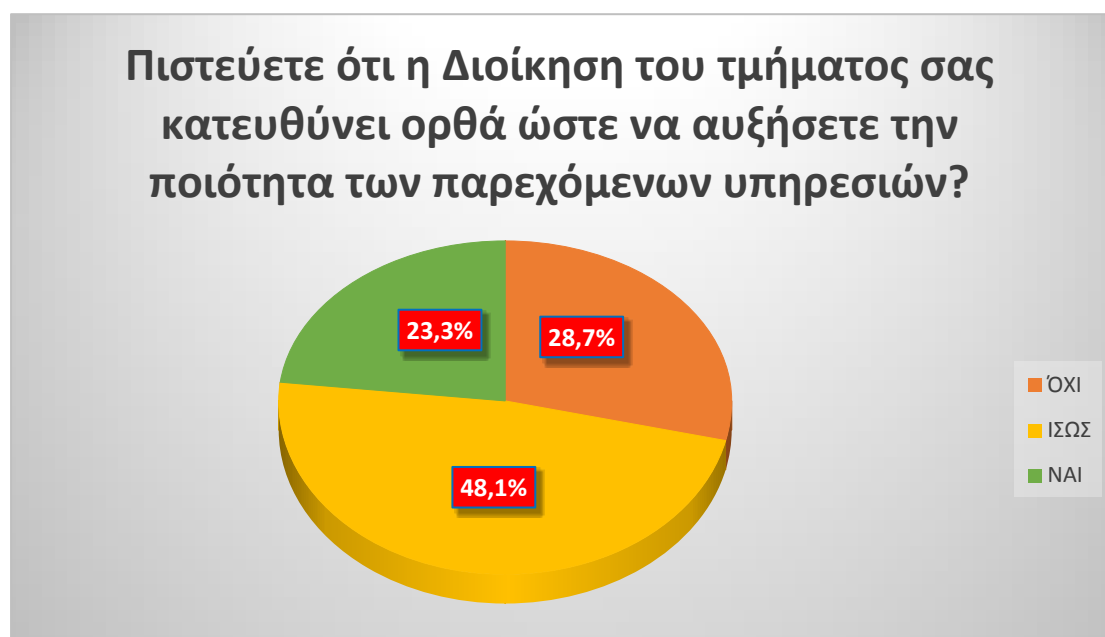


Το 52,7% απάντησε μερικές φορές , το 45,7% πάντα έχει να αντιμετωπίσει γραφειοκρατικές διαδικασίες ενώ μόλις το 1,6% απάντησε αρνητικά . Συνεπώς , πολλά ακόμα έχουν να γίνουν προκειμένου ο δημόσιος τομέας να περάσει τον

γραφειοκρατικό σκόπελο και να λειτουργεί ταχύτατα , σωστά και με γνώμονα την εξυπηρέτηση του πολίτη.

Αναφορικά με την **ερώτηση δεκαεπτά** για το αν τα στελέχη της Διοίκησης βοηθούν το έργο των υπαλλήλων:

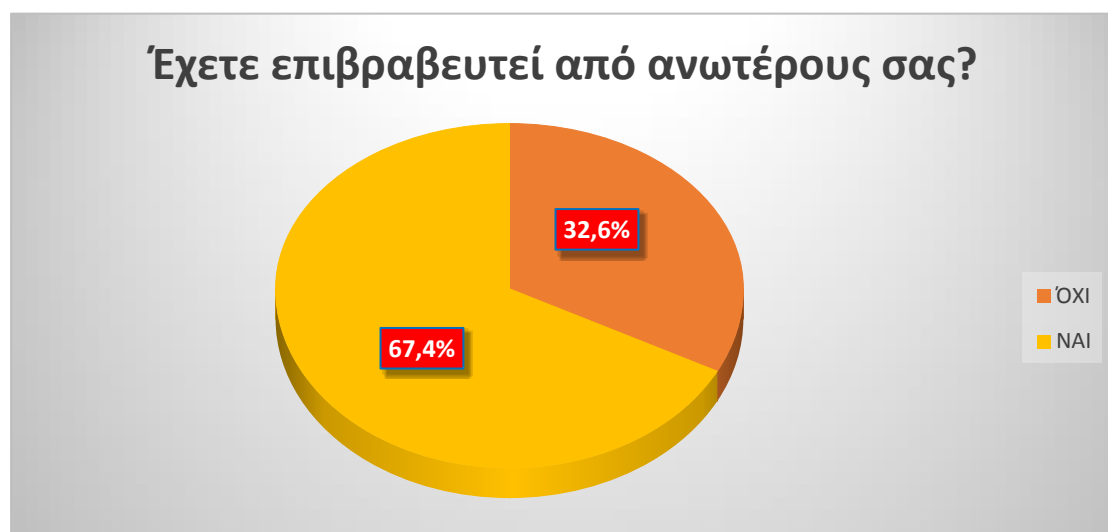
Γράφημα 17 – Ο ρόλος της Διοίκησης στην εφαρμογή της ΔΟΠ



Το 48,1% απάντησε ίσως, το 28,7% όχι και μόλις το 23,3% ναι πράγμα που υποδηλώνει την έλλειψη σωστής καθοδήγησης των υπαλλήλων προκειμένου οι τελευταίοι να ολοκληρώσουν σωστά και εγκαίρως το έργο τους.

Όσον αφορά την **ερώτηση δεκαοκτώ** που σχετίζεται με την επιβράβευση :

Γράφημα 18 – Επιβράβευση από ανωτέρους



Είναι θετικό ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ήτοι το 67,4% απάντησε θετικά δηλαδή ναι σε αντίθεση με το 32,6% που δεν έχει ποτέ δεχτεί επιβράβευση από τους ανωτέρους του.

Συνεχίζοντας με την **ερώτηση δεκαεννέα:**

Γράφημα 19 – Συνεργασία μεταξύ υπαλλήλων



Είναι σημαντικό ότι το 55% απάντησε θετικά , ενώ το 34,1% μερικές φορές.

Τελειώνοντας και την Τρίτη θεματολογία με την **ερώτηση είκοσι:**

Γράφημα 20 – Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη των στόχων



Είναι εντυπωσιακό ότι το 39,5% θεωρεί είτε πολύ είτε λίγο σημαντικό τον ρόλο της Διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη των στόχων του τμήματος, ενώ μόλις το 20,9% απάντησε πως κατά την γνώμη του δεν είναι καθόλου σημαντικός. Τα ποσοστά δείχνουν πως οι απόψεις δίστανται για το ποιος είναι πραγματικά η σπουδαιότητα του ρόλου της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού εντός μιας δημόσιας υπηρεσίας προκειμένου να επιτευχθεί η εύρυθμη λειτουργία της.

Κεφάλαιο 7 – Συμπεράσματα – Προτάσεις

7.1 .Συμπεράσματα

Η θεωρητική επισκόπηση των βασικών εννοιών της ΔΟΠ και η εμπειρική έρευνα μας οδηγεί σε ορισμένα βασικά συμπεράσματα που αξίζει να τονιστούν. Μέσα από την βιβλιογραφία κατανοήσαμε ότι η έννοια της ποιότητας είναι πολυδιάστατη πράγμα που σημαίνει ότι ο καθένας την κατανοεί τελείως διαφορετικά. Το σίγουρο είναι ότι η πλειοψηφία των συγγραφέων συμφωνεί με το γεγονός ότι ο όρος ποιότητα συνδέεται με την τήρηση των προδιαγραφών και την κάλυψη των αναγκών των πολιτών ή πελατών. Ο όρος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η συνέχεια της έννοιας της ποιότητας καθώς αντιπροσωπεύει μια συνεχόμενη προσπάθεια βελτίωσης μέσω της συμμετοχής όλων των μελών ενός οργανισμού. Με λίγα λόγια αποτελεί την φιλοσοφία που επιδιώκει την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας ενός οργανισμού. (Γερούτη,2014).

Η Δημόσια Διοίκηση της χώρας μας που στηρίζεται στις αρχές της ΔΟΠ , ασκεί κρατική πολιτική με στόχο την ποιοτική βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Όσοι έχουν ασχοληθεί με θέματα που εμπίπτουν στην Δημόσια Διοίκηση, αναφέρουν την ύπαρξη γραφειοκρατικών διαδικασιών. Η ανάγκη εκσυγχρονισμού και εξάλειψης της γραφειοκρατίας οδήγησε στην εμφάνιση του νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ που αποτελεί μια πιο επιχειρηματική προσέγγιση σε θέματα Δημόσιας Διοίκησης. Σίγουρα υφίσταται ουσιώδεις διαφορές μεταξύ δημοσίων οργανισμών και επιχειρήσεων σε θέματα διοίκησης λειτουργίας και εργασιακού περιβάλλοντος . Στον ιδιωτικό τομέα η Διοίκηση διακρίνεται για την πελατοκεντρική προσέγγιση η οποία εστιάζει το ενδιαφέρον της σε θέματα τήρησης των αρχών και της φιλοσοφίας της ΔΟΠ. Αντιθέτως οι δημόσιες επιχειρήσεις υφίσταται συγκεκριμένους περιορισμούς και λειτουργούν εφαρμόζοντας ορισμένα μοντέλα ποιότητας όπως το ΚΠΑ, το Ευρωπαϊκό μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας και το σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO.

Η ανάγκη μεταρρύθμισης του δημόσιου τομέα της χώρας μας είναι όσο ποτέ άλλοτε επιτακτική καθώς η πολυνομία , η άσκηση παραδοσιακής διοίκησης , η γραφειοκρατία και η έλλειψη συγκεκριμένης στοχοθεσίας αποτελούν εμπόδια για την περαιτέρω ανάπτυξη της. Ιδιαίτερα η ύπαρξη δυσδιάκριτου νομικού πλαισίου λόγω

της υπερβολικής παραγωγής νόμων είναι δυνατόν να φρενάρι έναν δημόσιο οργανισμό από την δημιουργία κουλτούρας ποιότητας. (Γερούτη, 2014).

Σε γενικές γραμμές η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί ένα μη αποδοτικό σύστημα που πρέπει πάση θυσία να αλλάξει προκειμένου να συμβαδίζει με το μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον της Ε.Ε. Η υλοποίηση αυτού του σκοπού είναι εφικτή εφόσον γίνει σε πρώτη φάση πάταξη της γραφειοκρατίας και σωστή αξιοποίηση των πόρων προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Είναι προφανές μέσα από την έρευνα μας ότι ένα μεγάλο ποσοστό τμημάτων του Υπουργείου και γενικά του δημοσίου τομέα δεν ακολουθεί την φιλοσοφία της ΔΟΠ λόγω κυρίως της μη ύπαρξης επαρκής ενημέρωσης για τον τρόπο εφαρμογής της.

Η μη ύπαρξη επαρκής ενημέρωσης αναφορικά με τις αρχές της ΔΟΠ και η αδυναμία που παρατηρείται από πλευράς Διοίκησης να κατευθύνει τους υπαλλήλους στην εφαρμογή των αρχών της , αποτελούν δύο κύριοι παράγοντες που αναστέλλουν την καθιέρωση της. Είναι οξύμωρο ότι οι εργαζόμενοι έχουν πλήρη γνώση του περιεχομένου της ΔΟΠ , όμως αδυνατούν να την εφαρμόσουν λόγω ελλιπής στήριξης από πλευράς Διοίκησης. Επίσης , η μη ικανοποιητική συνεργασία μεταξύ των τμημάτων διαφαίνεται και από το γεγονός ότι οι υπάλληλοι ενός τμήματος δεν γνωρίζουν αν εφαρμόζεται η φιλοσοφία της ΔΟΠ στα λοιπά τμήματα του Υπουργείου. Συνεχίζοντας την ανάλυση των αποτελεσμάτων , είναι ενθαρρυντικό ότι οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης του πολίτη μέσω της εξάλειψης των γραφειοκρατικών διαδικασιών που συναντούν καθημερινά στην εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων όσον αφορά τον ρόλο που διαδραματίζει η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού , η πλειοψηφία απάντησε θετικά καθώς αποτελεί βασικό παράγοντα διοίκησης.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι οι βάσεις υπάρχουν. Το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα έχει πολλά χρόνια εργασιακής εμπειρίας , υψηλό επίπεδο μόρφωσης , ενδιαφέρον για τους πολίτες και την σωστή εξυπηρέτησή τους και προθυμία να αλλάξει τον τρόπο εργασίας τους προκειμένου να εφαρμοστούν οι αρχές της ΔΟΠ.

Αυτό που λείπει από την όλη διαδικασία είναι η αλλαγή της κουλτούρας της διοίκησης και η σωστή εκπαίδευση της προκειμένου να παρακινήσουν το ανθρώπινο δυναμικό σε ενέργεια που θα οδηγήσει στην μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας τους. Πρέπει να δοθούν σαφείς κατευθυντήριες οδηγίες , συγκεκριμένη στοχοθεσία και εξάλειψη της γραφειοκρατίας προκειμένου οι εργαζόμενοι να αποδώσουν προς όφελος του πολίτη.

7.2 Προτάσεις

Η καθιέρωση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω της ύπαρξης μεταρρυθμίσεων και της υλοποίησης μιας πολιτικής ανασχεδιασμού των διοικητικών διαδικασιών. Συγκεκριμένα θεωρούμε ότι θα πρέπει να επικεντρωθούμε στην εξάλειψη των εμποδίων που πηγάζουν από το εσωτερικό περιβάλλον της υπηρεσίας καθώς αυτό δημιουργεί εμπόδια κουλτούρας που γίνονται εμπόδια για την αντίληψη της σπουδαιότητας εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ. Ενδεικτικά θα μπορούσαμε να προτείνουμε τα εξής:

1. Καθιέρωση απλοποιημένων και κατανοητών διοικητικών διαδικασιών.
2. Δημιουργία Διευθύνσεων Ποιότητας και στελέχωση της με εξειδικευμένους υπαλλήλους.
3. Προθυμία της Δημόσιας Διοίκησης στην εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ
4. Καλύτερο συντονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και ορθότερη αξιοποίηση των ευρωπαϊκών προγραμμάτων προκειμένου να επιτευχθεί ο εκσυγχρονισμός της. Για παράδειγμα αν η διοίκηση αξιοποιούσε καλύτερα το ΚΠΑ θα βελτιώνονταν η λειτουργία των οργανισμών.
5. Δια βίου εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων μέσω προγραμματισμού επιμορφωτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων με στόχο οι παρεχόμενες υπηρεσίες να είναι ταχύτερες και ποιοτικά ανώτερες- Καλύτερο συντονισμό με το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης.
6. Συνεχής χρήση των εργαλείων της ΔΟΠ προκειμένου να καθιερωθεί κουλτούρα ποιότητας .
7. Καθιέρωση κοινής στοχοθεσίας με χρονικά όρια μέσω της συμμετοχής όλων των δημοσίων υπαλλήλων του Υπουργείου . Με αυτό τον τρόπο τα τμήματα θα συντονιστούν για την μετάβαση σε έναν κεντρικό στόχο.

8. Καθιέρωση μηχανισμού εσωτερικού ελέγχου σε όλα τα τμήματα μιας δημόσιας υπηρεσίας που θα διασφαλίζει την λειτουργία τους με βάση τις αρχές της ΔΟΠ
9. Βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και διευθυντών με τελικό στόχο την καλύτερευση της συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων.
10. Εξάλειψη της πολυνομίας, καθιέρωση αξιοκρατίας , μείωση της γραφειοκρατίας και της διαφθοράς.
11. Επικέντρωση στον πολίτη και την καλύτερη εξυπηρέτηση του μέσω της καθιέρωσης κουλτούρας ποιότητας η οποία θα διακρίνεται για την σωστή επικοινωνία , μεταξύ συναδέλφων και δημοσίων υπαλλήλων – πολιτών.
12. Χρήση της πληροφορικής και γενικά της νέας τεχνολογίας για την απλοποίηση του τρόπου λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών και την μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης του πολίτη όπως για παράδειγμα η χρήση υπηρεσιών ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου σε όλες τις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα. (Γερούτη , 2014).
13. Χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την οργάνωση δράσεων που σχετίζονται με την ποιότητα , ενισχύουν την διαφάνεια της δράσης της δημόσιας υπηρεσίας και βελτιώνουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ενός δημόσιου οργανισμού.
14. Μείωση του νομικού πλαισίου που χρησιμοποιείται στην καθημερινή λειτουργία των δημοσίων οργανισμών
15. Περαιτέρω επιβράβευση των υπαλλήλων και αναγνώριση της εργασίας που παρέχουν. Κατάργηση κάθε διάκρισης, οριοθέτηση των καθηκόντων του καθενός και ενθάρρυνση της συμμετοχής τους σε κάθε επίπεδο της ιεραρχίας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν ισχυρό κίνητρο προκειμένου να έχουν μεγαλύτερο κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας τους .
16. Χρήση εργαλείων και μοντέλων ποιότητας
17. Καλλιέργεια μιας νέας κουλτούρας ποιότητας εντός της υπηρεσίας μέσω της ενσωμάτωσης κάποιων νέων προσεγγίσεων στην έννοια της
18. Ενθάρρυνση κάθε πρωτοβουλίας και καινοτομίας που θα εμπνέεται από το όραμα για αλλαγή.
19. Αυτό που πρέπει να γίνει κατανοητό είναι ότι η βελτίωση της ποιότητας υλοποιείται μέσω της άριστης συνεργασίας των ενδιαμέσων εμπλεκόμενων . Οι οδηγίες πρέπει να διαχέονται με σαφήνεια από την

-

κορυφή προς την βάση της ιεραρχίας , και μέσω της χρήσης των μοντέλων ποιότητας να επιτυγχάνεται ο στόχος που δεν είναι άλλος από την παροχή καλύτερης, ποιοτικότερης, ταχύτερης και οικονομικότερης υπηρεσίας προς όφελος της κοινωνίας και του κάθε πολίτη.

Παράρτημα Α- Βιβλιογραφία

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α.ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Ακρίβος. Χ., Μιχαλόπουλος. Ν., Παππάς. Κ και Τερζή. Κ, (2009), «Στρατηγική ανάπτυξη και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα και την Τοπική Αυτοδιοίκηση», Κύκλος μαθημάτων Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα
2. Αλεξιάδη, Α., Περιστερά, Β. (2000). «Η αποδοτικότητα-αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση». Διοικητική Ενημέρωση. Τεύχος 18.
3. Γερούτη Σπυριδούλα (2014) «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ», Πανεπιστήμιο Αιγαίου
<https://hellanicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/13465/file0.pdf?sequence=1>
4. Γιαννακοπούλου Σ. « Η εφαρμογή εργαλείων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα: Η περίπτωση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης», Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα 2011
https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/21/2/1595.pdf
5. Δεναξιάς Ν.(2008), «Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε περιφερειακό επίπεδο στην Ευρωπαϊκή Ένωση», Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα
6. Κακουλίδου, Ε. (2006), «Σύγχρονες πρακτικές μάνατζμεντ στην ελληνική δημόσια διοίκηση», Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα
7. Καρκατσούλη Π. (2000) «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Αρχές, εξελίξεις, προοπτικές του» https://www.vprc.gr/7/6/1_gr.html

-
8. Κέφης, Β. (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα. Εκδόσεις Κριτική ΑΕ, Αθήνα
 9. Κορρέ, Μ., Μυλωνάς, Δ. (2010), «Πιλοτική Έρευνα για την Αξιολόγηση της Εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Μονάδα Εντατικής Θεραπείας Δημοσίου Νοσοκομείου» σελ 36-37, τόμος 21, τεύχος 127, «Επιθεώρηση Υγείας», 1^ο Βραβείο στο Πανελλήνιο Συνέδριο Φοιτητών Νοσηλευτικής.
 10. Μακρυδημήτρης, Α. (1996). Δημόσια Διοίκηση: Αναδιοργάνωση και Μεταρρύθμιση στο κατώφλι του 21ου αιώνα. Διοικητική Ενημέρωση. Τεύχος 4.
 11. Μιχαλόπουλος, Ν. (2003). Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
 12. Μπέσιλα Βήκα, Ευριδίκη και Κώστας Νανόπουλος (επιμ), (2000), «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα: Νέες Προσεγγίσεις Διαχείρισης», Ημερίδα, Πρακτικά, Αθήνα 4 Φεβρουαρίου, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, σελ. 17-39
 13. Μπινιώρης Σπυρίδων (2009), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, T.Q.M, 2η έκδοση, Ιατρικές Εκδόσεις Π.Χ Πασχαλίδης
 14. Μπουραντάς Δ. (2002) Μάνατζμεντ: Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Προσεγγίσεις. Β΄ Έκδοση. Εκδότης: Μπένου Γ.
 15. Παπαδημητρίου. Κ. (2010), «Δομές και εργαλεία Δημοσίου Μάνατζμεντ», Εκπαιδευτικό υλικό Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα
 16. Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (1998), *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων* Αθήνα, Εκδ. Μπένου
 17. Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα, Εκδ. Μπένου

-
18. Πασσάς, Π. (2010), «Κείμενα εφαρμογής εργαλείων Δημοσίου Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Σημειώσεις Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα
 19. Ρούσης, Γ. «Η ολική ποιότητα στη Διοίκηση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης», Διδακτορική διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα, 2007
 20. Σπανός, Α.(1995).Ολική ποιότητα. :Εκδόσεις Γαλαίος
 21. Τσαντήλας Γιάννης, «*Διοίκηση μέσω στόχων στο πλαίσιο εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης: Ρυθμίσεις του ν.3230/2004, του μνημονίου συνεννόησης και του προϋπολογισμού προγραμμάτων*», Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα 2011 https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/21/2/1583.pdf
 22. Τσέκος Θ. ‘‘ Η εργασιακή Ηθική ως παράμετρος της ολικής ποιότητας: από την εμπειρία της ιδιωτικής επιχείρησης στις προοπτικές για τη δημόσια διοίκηση , Διοικητική Ενημέρωση , τεύχος 1, Ιανουάριος 1995,σελ 29)
 23. Τσιότρας, Γ. (2002), « Βελτίωση Ποιότητας», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
 24. Τσόμπου, Θ. (2008),
«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών», Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα
 25. Χαραλαμποπούλου, Ν. (2010),
«Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως Εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Δεδομένα και Προοπτικές για τη Διοικητική Αυτοαξιολόγηση στην Ελλάδα: Το Παράδειγμα της Παιδείας», Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης , Αθήνα

Β.ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. Armstrong M., A Handbook of Human Resource Management Practice, 9th Edition, Kogan Page: London 2003
2. Biemer, P and Lyberg, L. (2003). Introduction to Survey quality. Wiley. New York. NY
3. Bouckaert, G. (1995). ‘Remodeling Quality and Quantity in a Management Context’, in A. Halachmi and Geert Bouckaert (eds) Public Productivity Through Quality and Strategic Management. Amsterdam: IOS Press
4. Bryman, A. and Bell, E. (2007). Business Research Methods. 2nd ed. Oxford University Press
5. Chias, J. (1995). El Marketing público. McGraw-Hill, Aravaca.
6. Crosby, P. B. (1979). Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain. McGrawHill, New York.
7. Dale, B. G., & Cooper, C. L. (1994). Introducing TQM: The Role Senior Management. Management Decision, 32, 20-26.
8. Dewhurst F., Martinez – Lorente A and Dale B. (1999, ‘‘TQM in public organisations: an examination of the issues’’, Managing Service Quality, Vol. 9, No 4, pp. 265-274
9. Doyle, J.K. (2002). Introduction to Survey Methodology and Design, available at: www.sysurvey.com/tips/introduction_to_survey.htm
10. EFQM (1999:1), ‘‘Assessing for Excellence’’, European Foundation for Quality Management, Brussels, Belgium.
11. Eiglier, P. and Langeard, E. (1987). Servuction: Le Marketing Des Services. McGrawHill, Paris.

-
12. Epstein, J. (1991). *Servicios públicos: trabajar para el consumidor*. Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, Dublin.
 13. Feldman, R.S. (1985). *Social Psychology Theories, Research and Applications*. McGraw-Hill, New York.
 14. Ferreira, M. and Diniz F., (2001), "Total Quality Management and Public Administration: The Case of Vila Real Town Hall"
 15. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. *Multivariate Data Analysis, 7th Edition, Chapter "Explanatory Factor analysis"*, Prentice Hall International: Englewood Cliffs, NJ USA, 2010
 16. Hazlett, Shirley-Ann, and Frances Hill. (2000). "Policy and Practice: An Investigation of Organizational Change for Service Quality in the Public Sector in Northern Ireland." *Total Quality Management*. Vol. 11, No. 4-6, pp. 515-20.
 17. Hikel Ron, "Real Customer Service In Government: Is it Possible?" KPMG Internet site, in. Robert Bacal, "TQM In The Public Eye"
 18. James, P. (1998), « *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας* », εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα σ. 63-88
 19. James L. Adams (2001) "*Conceptual. Blockbustin-. A Guide to better ideas*. Fourth Edition., Cambridge, Massachusetts . Perseus Publishing.
 20. Juran, J. M., (1981) "Management of Quality" 4th ed., Juran Institute Wilton, CT, σελ 156-160.
 21. Juran, J., M., (1993), "Why Quality Initiatives Fail", *Journal of Business Strategy*, JulAug, pp. 35-38.
 22. Juran, J.M. (1988). *Quality Control Handbook*. 4th ed. MacGraw-Hill, New York

-
23. Kerlinger, F.N. (1973). Foundations of Behavioral Research. Holt, Rinehart & Winston, New York.
 24. Kufidu, S. Petridou, E. and Mihail, D. (1997), "Upgrading managerial work in the Greek civil service", International Journal of Public Sector Management, Vol.10, No 4
 25. López, J. and Gadea, A. (1995). Servir Al Ciudadano: Gestión De La Calidad En La Administración Pública. Eds Gestión 2000, Barcelona.
 26. Meunier, B. (1993). . La Gerencia De Las Organizaciones No Comerciales.
 27. Milakovich E.M., Management for Quality in Government στο Rabin J. (ed.), Encyclopedia of Public Administration and Public Policy, Taylor & Francis Group: New York 2005
 28. OECD. (1996). L'éthique dans le service public : questions et pratiques actuelles, Paris, OECD [also published in English as Ethics in the Public Service: Current Issues and Practice No. 14, Paris, OECD Publishing, 1996].
 29. Olian, J.D. and Rynes, S.L. (1991). Making Total Quality Work: Aligning
 30. Øvretveit, J. (2005). "Leading Improvement." Journal of Health Organisation and Management, Vol. 19, No. 6, pp. 413-30.
 31. Pérez, C. and Moro, I. (1992). Calidad total en los servicios públicos y en la empresa. Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid
 32. Porter J. L, Tanner J. S.,(2004) "Assessing Business Excellence : A Guide to Business Excellence", 2nd edition, Elsevier: London
 33. Psychogios G. A., Priporas C., Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in

-
- the Greek Service Industry, *The Qualitative Report*, Vol. 12, (1), 2007, pp. 40 – 66
34. Psychogios G. A., Priporas C., *Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry*, *The Qualitative Report*, Vol 12 (1), 2007
35. Rafiza, K. (2004). "Tahap Literasi dan Kekekapan Penggunaan Internet di Kalangan Kakitangan Ikram Sendirian Berhad (KISB)". Master's thesis, Faculty Technology and Information Science. Univeriti Kebangsaan Malaysia, Selangor
36. Reeves, C. A. and D. A. Bednar (1994). "Defining Quality: Alternatives and Implications," *The Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, pp. 419-445.
37. Rowley, J. (1998). "Quality measurement in the public sector: Some perspectives from the service quality literature," *Total Quality Management*. Vol. 9, No. 2/3, pp. 321-333.
38. Sancho, D. (1999). *Gestión de servicios públicos: estrategias de marketing y calidad*. Ed, Tecnos, Madrid.
39. Sekaran, U. (2003). *Methods for Business: A Skill-building Approach*. 2nd ed., John Wiley & Sons, New York.
40. Senlle, A. (1993). *Calidad Total En Los Servicios Y En La Administracion Publica*. Gestion 2000, Barcelona.
41. Shand, D., & Arnberg, M. (1996). Background paper. In *Responsive government. Service quality initiatives*. Paris: OECD
42. Smith, S., Tranfield, D., Foster, M., Whittle, S., «Strategies for Managing the TQM Agenda», *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14, No. 1, 1994, pp. 75-88.

-
43. 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, No 1
 44. Thomas G.P., The Changing Nature of Accountability στο Peters B.G., Savoie J.D.(ed.),
 45. Van der Wiele, T. and Brown, A. (1998), “Venturing down the TQM path for SMEs”, International Small Business Journal, Vol. 16, No. 2, pp. 50-69.
 46. Villoria, M. (1996). Modernización de la administración como instrumento al servicio de la democracia. Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid.
 47. Yong, J. and Wilkinson, A. (2001). “In search of quality: the quality management experience in Singapore.” International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 18, No. 8, pp. 813 – 835.
 48. Yusof, Sha’ri M; Aspinwall, Elaine, (2000), “TQM implementation issues: review and case study" International Journal of Operations and Production Management; Vol. 20,No. 6, pp. 634-655.

ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΕΓΚΥΚΛΙΟΙ

1. Ν. 3230/2004
«Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», (ΦΕΚ 44/Α)
2. ΥΠΕΣ. (2007). Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013.
3. Υπουργείο Εσωτερικών,(2008), «Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης», Εθνικό Τυπογραφείο: Αθήνα, σελ .21
4. (Υπουργείο Εσωτερικών, 2021) <https://www.nomotelia.gr/photos/File/20469-21.pdf> ,
5. ΑΔΑ: Ψ6Η946ΜΤΛΡ-ΥΑΦ

-

ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

1. <https://el.economy-pedia.com/11039245-quality-assurance> πρόσβαση 12/04/2023
2. www.iso.org πρόσβαση 20/3/2023
3. <https://www.mednet.gr/archives/2018-5/pdf/649.pdf> πρόσβαση 2/5/2023
4. <https://www.mindev.gov.gr/organogrammata-ipourgeiou/> 2/05/2023
5. <https://www.ggde-espa.gov.gr/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αφορά την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (εφεξής ΔΟΠ) στο Δημόσιο Τομέα και ειδικά στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων. Η χρήση των στοιχείων του ερωτηματολογίου θα γίνει αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς και θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια στην συλλογή και επεξεργασία των στοιχείων.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

1. Παρακαλώ σημειώστε το φύλο σας:

Α

Γ

2. Παρακαλώ σημειώστε την ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκετε:

25-34

35-44

45-54

55-65

3. Παρακαλώ σημειώστε το επίπεδο σπουδών σας:

ΔΕ

ΠΕ/ΤΕ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ

4. Πόσα χρόνια εργάζεστε στο δημόσιο τομέα;

0-5

6-10

11-15

16-20

21-25

5. Έχετε παρακολουθήσει επιμορφωτικά σεμινάρια ή έχετε μετεκπαιδευτεί σε θέματα διοίκησης;

ΟΧΙ

ΝΑΙ

ΕΝΟΤΗΤΑ 2: Η ΔΟΠ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ

6. Το τμήμα στο οποίο εργάζεστε ακολουθεί φιλοσοφία ΔΟΠ;

ΔΕΝ ΕΙΜΑΙ ΣΙΓΟΥΡΟΣ/Η

ΟΧΙ

ΝΑΙ

7. Εφαρμόζετε την φιλοσοφία και τις αρχές της ΔΟΠ;

ΟΧΙ

ΝΑΙ

8. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ είναι ίδια για κάθε τμήμα;

ΔΕΝ ΕΙΜΑΙ ΣΙΓΟΥΡΟΣ/Η

ΟΧΙ

ΝΑΙ

9. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες συνεισφέρουν στο να μην ακολουθήσετε την φιλοσοφία της ΔΟΠ;

ΕΛΛΕΙΨΗ ΧΡΟΝΟΥ

ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ

ΑΛΛΟ

10. Θεωρείτε ότι το περιεχόμενο της φιλοσοφίας ΔΟΠ είναι κατάλληλο ώστε να εφαρμοστεί;

ΔΕΝ ΕΙΜΑΙ ΣΙΓΟΥΡΟΣ/Η

ΟΧΙ

ΝΑΙ

11. Πιστεύετε ότι είναι εύκολο να τηρηθεί η φιλοσοφία ΔΟΠ;

ΚΑΘΟΛΟΥ

ΛΙΓΟ

ΠΟΛΥ

12. Γνωρίζετε αν Υπηρεσία σας εφαρμόζει το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης;

(Κ.Π.Α.);

ΔΕΝ ΕΙΜΑΙ ΣΙΓΟΥΡΟΣ/Η

OXI

ΝΑΙ

ΕΝΟΤΗΤΑ 3: ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

13. Είστε ικανοποιημένος/η από την εργασία σας;

ΚΑΘΟΛΟΥ

ΛΙΓΟ

ΠΟΛΥ

14. Θεωρείτε ότι υπάρχει η δυνατότητα συνεχούς βελτίωσης των λειτουργιών της υπηρεσίας σας;

ΚΑΘΟΛΟΥ

ΛΙΓΟ

ΠΟΛΥ

15. Πόσο σημαντική θεωρείτε την ικανοποίηση του πολίτη και τη σωστή παροχή της υπηρεσίας;

ΚΑΘΟΛΟΥ

ΛΙΓΟ

ΠΟΛΥ

16. Ασχολείστε καθημερινά με γραφειοκρατικές διαδικασίες;

OXI

ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ

ΝΑΙ

17. Πιστεύετε ότι η Διοίκηση του τμήματος σας κατευθύνει ορθά ώστε να αυξήσετε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών;

OXI

ΙΣΩΣ

ΝΑΙ

18. Έχετε επιβραβευτεί από ανωτέρους σας;

OXI

ΝΑΙ

-

19. Υπάρχει συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων;

ΟΧΙ

ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ

ΝΑΙ

20. Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείτε ότι παίζει ρόλο στην επίτευξη των στόχων;

ΚΑΘΟΛΟΥ

ΛΙΓΟ

ΠΟΛΥ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ