

# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ



**Σχολή Επιστημών Διοίκησης και Οικονομίας**

**Τμήμα Οικονομικών Επιστημών**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΩΝ  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

**Διπλωματική εργασία**

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΥΣ ΜΗ  
ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ:

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

ΚΑΡΙΟΦΥΛΛΑΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ

Επιβλέπων: Αν. Καθηγητής Θάνος Κριεμάδης

Τρίπολη 2008

**στην οικογένειά μου,**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ		Σελίδα
Περίληψη		5
<b>1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>		7
<b>2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ</b>		10
<b>2.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>		10
Εισαγωγικά		10
Παραδοχές της ΔΟΠ για την ποιότητα και τη βελτίωσή της		10
Περιοχές εστίασης		11
Κεντρικά σημεία ενδιαφέροντος		12
TQM και παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον σήμερα		13
Ορισμοί για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας		15
Γενικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας		16
Αντικειμενικοί σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας		21
Οι "γκουρού" της ποιότητας		23
Η συμβολή και προσέγγιση του DEMING στη ΔΟΠ		23
Η συμβολή και προσέγγιση του JURAN στη ΔΟΠ		34
Η συμβολή και προσέγγιση του CROSBY στη ΔΟΠ		36
Η συμβολή και προσέγγιση του ISHIKAWA στη ΔΟΠ		36
Νέες τάσεις στην εξέλιξη της ΔΟΠ		37
<b>2.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>		39
Εισαγωγή		39
Συνεχής Βελτίωση και ο κύκλος PDCA ( Plan - Do - Check - Act )		39
<b>2.3 ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΕΛΟΤ EN ISO9000:2000</b>		44
Παρουσίαση του ISO9000:2000		48
Οι αρχές του Quality Management ως βάση του ISO 9001:2000		46
<b>2.4 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (EFQM)</b>		53

<u>Εισαγωγή</u>	53
<u>Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία</u>	55
<u>Βασική προϋπόθεση του προτύπου</u>	55
<b>ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ</b>	
<b>2.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΚΠΑ)</b>	59
<u>Τι είναι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης</u>	59
<u>Δομή του ΚΠΑ</u>	60
<u>Κύρια χαρακτηριστικά του ΚΠΑ</u>	61
<u>Οφέλη από την εφαρμογή του ΚΠΑ</u>	63
<u>Έννοιες και αξίες του ΚΠΑ</u>	63
<b>2.6 ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ</b>	
<u>Ορισμοί</u>	69
<u>Πελάτες των μη κερδοσκοπικών οργανισμών</u>	69
<u>Σύγκριση των Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών με τους Δημόσιους και Εμπορικούς Οργανισμούς</u>	71
<u>Είδη αξιολογήσεων για τους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς</u>	74
<u>Σύγχρονη πραγματικότητα για τους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς</u>	76
<b>3. ΕΡΕΥΝΑ</b>	
<u>Ερευνητική μεθοδολογία</u>	79
<u>Περιγραφική ανάλυση δεδομένων</u>	81
<u>Ανάλυση σχέσης μεταξύ μεταβλητών</u>	89
<b>4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ</b>	
<b>4. ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ</b>	105
<u>Βιβλιογραφία</u>	108
<u>Παραρτήματα</u>	111



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η φιλοσοφία και οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς στην Αργολίδα. Αρχικά αναλύονται οι βασικές συνιστώσες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θεωρίες και τεχνικές, η συμβολή των «γκουρού» της ποιότητας και τελικά οι νέες τάσεις εξέλιξης της ΔΟΠ. Η ανάλυση συνεχίζεται με την παρουσίαση των διεθνών συστημάτων ποιότητας ISO 9000 ξεκινώντας με μια ιστορική αναδρομή αλλά και αναλύοντας τη σχέση τους με τις οργανώσεις παροχής υπηρεσιών που μας ενδιαφέρουν σε αυτή τη μελέτη.

Ακολούθως παρουσιάζεται το εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που είναι γνωστό ως Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management – EFQM), που είναι και η επίσημη Ευρωπαϊκή προσπάθεια για την ενσωμάτωση της ποιότητας σε μεγάλους δημόσιους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών. Ακολουθεί η θεωρητική ανάλυση του άμεσα επηρεασμένου από το προαναφερθέν πρότυπο Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) που εφαρμόζεται στην Ελλάδα και τα κριτήρια του οποίου θα αποτελέσουν αντικείμενο της στατιστικής μας έρευνας για την ανάλυση της περίπτωσης της Αργολίδας.

Η θεωρητική ανάλυση ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών και πώς μπορεί να οριοθετηθεί η θέση τους ανάμεσα στους σύγχρονους οργανισμούς αλλά και στην αναγκαιότητα ύπαρξής τους και ενσωμάτωσης των Αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε ένα εξαιρετικά ευμετάβλητο και ανομοιογενές κοινωνικο-οικονομικό περιβάλλον.

Το τελευταίο τμήμα της μελέτης αναφέρεται στην διερεύνηση του βαθμού ενσωμάτωσης των παραπάνω αναφερομένων, σύγχρονων επιστημονικών μεθόδων που αφορούν στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς της Αργολίδας, μέσω της ανάλυσης 9 κριτηρίων που δανειζόμαστε από

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΥΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ:  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

---

την πρόταση της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την αξιολόγηση των οργανισμών, το γνωστό ΚΠΑ.

**Λέξεις Κλειδιά:** Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Επιχειρηματική Αριστεία, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί, Αργολίδα, ISO.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), αυτής της νέας νοοτροπίας που δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, στην Ελλάδα φάνηκε να κερδίζει έδαφος όταν οι συντελεστές της οικονομικής ζωής συνειδητοποιήσαν ότι οι πιέσεις από το διεθνή ανταγωνισμό θα αντιμετωπιστούν με την ποιοτική αναβάθμιση των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Η κοινωνία όμως τι θέση θα είχε απέναντι σε αυτή την εξελισσόμενη ποιοτικά επιχειρηματική δραστηριότητα; Πως οι ενεργοί πολίτες μέσω των οργανισμών που συμμετέχουν θα ενσωμάτωναν την ποιότητα στη δράση τους και κατ' επέκταση στη δράση των Οργανισμών; Με αυτή τη μελέτη γίνεται μια προσπάθεια προσέγγισης της απάντησης της κοινωνίας μέσω Οργανώσεών της, όσον αφορά την λειτουργία τους με βάση τις αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Μέχρι σήμερα η επιστημονική κοινότητα έχει ασχοληθεί διεξοδικά με τη μελέτη της ποιότητας σε κερδοσκοπικούς οργανισμούς, όμως οι μελέτες είναι πολύ λιγότερες για Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς αφού η ποιότητα οδηγεί συνήθως σε αποτελεσματικότητα και οι ΜΚΟ δυσκολεύονται να κάνουν σαφή στοχοθεσία. Για την Ελλάδα τα πράγματα γίνονται ακόμα πιο δύσκολα, ελάχιστα έχουν γραφεί για ΜΚΟ και ακόμα λιγότερα για την ποιότητα σε αυτούς.

Έρχεται λοιπόν αυτή η μελέτη να συμπληρώσει κενά που αναφέρονται τόσο στην αποτελεσματική υιοθέτηση μοντέλων ποιότητας σε ΜΚΟ -και μάλιστα διερευνώντας αυτό με πλήρη στατιστική ανάπτυξη και επιστημονική τεκμηρίωση- όσο και στην για πρώτη φορά προσέγγιση των ΜΚΟ στον Νομό Αργολίδος.

Ας γνωρίσουμε όμως την Αργολίδα που αποτελεί και το κύριο μέρος της μελέτης μας και στη συνέχεια θα μπούμε στην κυρίως ανάλυση.

Ο νομός Αργολίδας, με βάση την απογραφή του 2001, έχει συνολικό πληθυσμό 105.770 κατοίκους (ΕΣΥΕ Απογραφή 2001), αριθμός που αποτελεί το 17,1% του συνολικού πληθυσμού της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Αποτελείται από 14 Δήμους και 2 Κοινότητες. Το 50% περίπου του πληθυσμού κατοικεί στους τρεις μεγαλύτερους Δήμους που είναι:



Δήμος Άργους, Δήμος Ναυπλίου και Δήμος Κρανιδίου.

Στο νομό παρουσιάζεται μεγάλη πολιτιστική, αθλητική αλλά και γενικότερα συλλογική δραστηριότητα σε όλους τους τομείς του κοινωνικού ενδιαφέροντος. Η Αργολίδα, ένας τόπος με πολύ πλούσια πολιτιστική και πολιτισμική κληρονομιά, (Αρχαίο Θέατρο Επιδαύρου, Αρχαίο θέατρο Άργους, Ακρόπολη των Μυκηνών κ.α.) από την Αρχαία Ελλάδα, μέχρι τις μέρες μας βιώνει τη συμμετοχή των πολιτών σε όλη τη γκάμα των θεμάτων που απασχολούν την κοινωνία ως μια δεδομένη κατάσταση.

Αποτέλεσμα αυτής της κουλτούρας είναι η δραστηριοποίηση των πολιτών μέσα από Οργανισμούς που ως στόχο έχουν την πρόοδο, την ανάπτυξη και την πρωτοπορία. Στο χώρο του Πολιτισμού διακρίνουμε δεκάδες ΜΚΟ που στόχο έχουν την ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς του τόπου. Στο χώρο του αθλητισμού αντίστοιχα διακρίνουμε ερασιτεχνικά Μη Κερδοσκοπικά Σωματεία με πολυετή παρουσία σε Νομαρχιακό, Περιφερειακό αλλά και Εθνικό ή και Διεθνές επίπεδο. Στον αγροτικό χώρο έχουμε έναν πολύ ζωντανό πυρήνα Συνεταιριστικών Οργανώσεων. Οι απασχολούμενοι στη γεωργία, κτηνοτροφία, και αλιεία αντιπροσωπεύουν το 28,2% του ενεργού πληθυσμού του Νομού, ποσοστό πολύ μεγαλύτερο από το μέσο όρο της χώρας, που είναι 13,4%. Οι εξαγωγές εσπεριδοειδών του νομού αντιπροσωπεύουν το 50% των εξαγωγών της χώρας για το είδος αυτό. Είναι απόλυτα αντιληπτό από τα παραπάνω στοιχεία ότι οι Μη Κερδοσκοπικές Συνεταιριστικές Οργανώσεις του νομού πρέπει να είναι απόλυτα συγχρονισμένες με τις τελευταίες Διοικητικές πρακτικές για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στο σκληρό Ευρωπαϊκό αλλά και Παγκόσμιο περιβάλλον.

Στην Αργολίδα δραστηριοποιείται πλήθος Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών με πολυετή δράση.

Αναλυτικότερα ενεργούν 71 πολιτιστικοί σύλλογοι με δραστηριότητες όχι μόνο στα όρια του νομού αλλά και περιφερειακά ή πανελλαδικά. Αθλητικές δραστηριότητες ασκούν 49 σύλλογοι καλύπτοντας το σύνολο σχεδόν των αθλημάτων για τα οποία υπάρχουν υποδομές στο νομό, με παρουσία σε όλα τα πρωταθλήματα και με πολίτες όλων των ηλικιών. Τέλος λειτουργούν 26 επαγγελματικά σωματεία που καλύπτουν όλες τις ομάδες επαγγελματιών και όλες τις δραστηριότητες. Πρέπει



δε, να σημειώσουμε πως αυτοί οι σύλλογοι δεν καλύπτουν μόνο θέματα που άπτονται του άμεσου ενδιαφέροντός τους αλλά αναπτύσσουν σε συνεργασία μεταξύ τους πολλαπλές και συνδυαζόμενες δράσεις.

Προσπαθούμε, μέσα από αυτή μας την εργασία να ερευνήσουμε ποια ακριβώς είναι σήμερα η κατάσταση σε όλες αυτές τις Οργανώσεις που τόσα χρόνια ενεργούν με γνώμονα το κοινωνικό όφελος, το όφελος της πόλης ή του νομού και τελικά πως αυτές οι μη κερδοσκοπικές κοινωνικές κατασκευές αντιλαμβάνονται και ενσωματώνουν πρακτικές που δοκιμάστηκαν και λειτουργούν σε κερδοσκοπικές επιχειρήσεις.

Πόσο η σχετική ελευθερία των κινήσεών τους οδηγεί σε ευέλικτα σχήματα που σχεδιάζουν και δρουν όχι μόνο με γνώμονα το οικονομικό όφελος αλλά και τους εργαζόμενους, το περιβάλλον, την κοινωνία;

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

#### *2.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM)*

##### *Εισαγωγικά*

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια ευρεία προοπτική που περιλαμβάνει πολλούς τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας έχοντας πάντα ως βασικό προσανατολισμό τις ανάγκες των πελατών αποσκοπώντας στη δημιουργία αξίας μέσω της εξασφάλισης ποιότητας. Είναι σίγουρο ότι υπάρχουν πολλοί, μερικές φορές διαφορετικοί, τρόποι να εξηγηθεί η ποιότητα, μέσα στο πλαίσιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Εντούτοις., η γενική ιδέα σχετικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει να κάνει κυρίως με την εξασφάλιση της ποιότητας και την εξέλιξή της (Neely et al., 1995; Sobek και Jimmerson, 2004). Η προσέγγιση του μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας στηρίζεται σε μια διαφορετική αντίληψη για την άσκηση διοίκησης με κύρια χαρακτηριστικά την ενδοϋποκίνηση και τον αυτοέλεγχο σε κάθε δραστηριότητα που προσθέτει αξία στο προϊόν είτε άμεσα από τον ανθρώπινο παράγοντα είτε με τη βοήθεια συγκεκριμένης τεχνολογίας. (Δερβιτσιώτης Ν. Κ.,2005)

##### *Παραδοχές της ΔΟΠ για την ποιότητα και τη βελτίωσή της*

Ο νέος τρόπος μάνατζμεντ που εκπροσωπεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επιδιώκει να βελτιώσει τις αποφάσεις για την ποιότητα όχι μόνο στη φάση της παραγωγής, αλλά και στις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται με το σχεδιασμό κατάλληλου συστήματος ποιότητας που συσχετίζει όλες τις κρίσιμες αποφάσεις από τη σχεδίαση του προϊόντος για την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση του πελάτη, τη σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας που θα το κατασκευάσει, του μάρκετινγκ που θα φροντίσει για την επαρκή ενημέρωση του πελάτη για τα ποιοτικά πλεονεκτήματα του προϊόντος και για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση.



Για την αποτελεσματική υλοποίηση του ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα ΔΟΠ θα πρέπει να προσδιορίζει :

1. Τον τρόπο οργάνωσης της συνολικής προσπάθειας.
2. Την εκπαίδευση κι ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και του σημαντικού ρόλου του στην ποιότητα
3. Τη συστηματική μέτρηση όλων των βασικών για τον πελάτη δεικτών ποιότητας.
4. Τον εντοπισμό και τη συστηματική προσπάθεια μέσα από οργανωμένες ομάδες εργαζομένων και διοικητικών στελεχών για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας.

Το σύνολο των παραπάνω ενεργειών προϋποθέτει ορισμένες αλλαγές στην εργασιακή συμπεριφορά όλων που στηρίζονται στην υιοθέτηση ορισμένων διαφορετικών παραδοχών από αυτές με τις οποίες λειτουργούν οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα.

### ***Περιοχές εστίασης***

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εστιάζει σε πολλές και διαφορετικές πτυχές της ποιοτικής διαχείρισης, δεδομένου ότι έχει να κάνει με "... τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις ενέργειες μέσω των οποίων η ποιότητα διατηρείται και αναπτύσσεται" (Sobek και Jimmerson, 2004, σελ.17). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, χρησιμοποιείται για να αναλύσει τις στρατηγικές πρωτοβουλίες μιας οργάνωσης και των κύριων διαδικασιών που οι επιχειρήσεις έχουν αποφασίσει να εκτελέσουν προκειμένου να επιτευχθούν αυτές οι πρωτοβουλίες.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ενσωματώνει την πεποίθηση ότι υπάρχει μια καλά τεκμηριωμένη διαδικασία που έχει να κάνει με την ποιότητα του προϊόντος ή



της υπηρεσίας που εξετάζεται και για να είναι αποτελεσματική πρέπει να υπάρχει μια διαδικασία για τις στρατηγικές και τις ενέργειες που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση (de Coninck-Smith, 1991). Στα πλαίσια των υπηρεσιών, οι σχετικές διαδικασίες, περιλαμβάνουν τη διαχείριση πελατών, το σχέδιο της αξιολόγησης των υπαλλήλων, την διαμόρφωση της διοικητικής προόδου των διαδικασιών κ.α. και όλες απαιτούν προσεκτική ανάλυση.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επεξεργάζεται πτυχές της διαχείρισης όπως το πώς οι υπάλληλοι μαθαίνουν να υιοθετούν τις όποιες νέες διαδικασίες, το πώς αλληλεπιδρούν με τους πελάτες, και πώς στηρίζουν, αναπτύσσονται, ή ακόμα και καταστρέφουν, την επιχειρησιακή φιλοσοφία και πόσο αποτελεσματικά έχουν ενσωματώσει τους στόχους της επιχείρησης (Liker, 2004). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι επίσης απαραίτητη για τον καλό σχεδιασμό μεθόδων αξιολόγησης των διοικητικών διαδικασιών. Αυτές οι μέθοδοι αναφέρονται συχνά (Björke et al., 2003; Dahlgaard και Dahlgaard, 2005) ως ποιοτικοί έλεγχοι ή διαδικασίες ελέγχου και αναθεώρησης και αποτελούνται συνήθως από τις διαδικασίες ελέγχου που εξηγούν και ακολουθούν το βαθμό συνοχής του συστήματος, τις συνδέσεις μεταξύ των διαφορετικών του συστατικών/ διαδικασιών.

### ***Κεντρικά σημεία ενδιαφέροντος***

Στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υπάρχουν και κάποιες απλές μεταβλητές που πρέπει να ερευνούνται και που είναι κεντρικές για την ποιοτική διαχείριση στο πλαίσιο οποιουδήποτε επιχειρηματικού τομέα. Αυτοί είναι:

Τι προσπαθούμε να επιτύχουμε;

Πόσο καλά το κάνουμε;

Πώς θα μπορούσαμε να το κάνουμε καλύτερα;

Και οι τρεις μεταβλητές είναι μεγάλης σπουδαιότητας όταν αξιολογούμε στρατηγικά την υπηρεσία που παρέχουμε, αλλά σύμφωνα με τον Kollberg et al.

(2005), η τελευταία αυτών των τριών ερωτήσεων είναι η σημαντικότερη δεδομένου ότι ενδιαφέρεται για τη βελτίωση της ποιότητας. Μια εξήγηση της ποιοτικής αύξησης, από την άποψη της επιχειρηματικής ποιοτικής ανάλυσης δίνεται από τους Dahlgaard και Dahlgaard (2006, p.5) όταν αναφέρουν ότι η επιχειρηματική ανάλυση συνδέεται με μια "... διαδικασία συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας που λειτουργεί σε επίπεδο θεσμικής και επιχειρηματικής βάσης". Επομένως, η επιχειρηματική ανάλυση και η αξιολόγηση δεν πρέπει να λειτουργήσουν ενάντια στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας που λειτουργεί μέσα σε ένα οργανισμό αλλά μάλλον ενισχύουν την ποιοτική διαδικασία γενικά.

### ***TQM και παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον σήμερα***

Οι επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο βρίσκονται σε μια διαδικασία συνεχούς αλλαγής καθώς οι προκλήσεις και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, η εξέλιξη της τεχνολογίας και η ταχύτητα μεταβίβασης και ανταλλαγής πληροφοριών, απαιτούν πιο αποτελεσματική και ευέλικτη λήψη αποφάσεων για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Στα πλαίσια των αλλαγών αυτών, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους τους, με την εφαρμογή νέων επιχειρησιακών στρατηγικών, με τον ανασχεδιασμό των οργανωσιακών τους δομών και με τον επαναπροσδιορισμό των σχέσεών τους με τους εργαζόμενους.

Το ευμετάβλητο εργασιακό περιβάλλον απαιτεί, από το τμήμα της επιχείρησης που είναι επιφορτισμένο με την Διαχείριση Ποιότητας και την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, να ασκήσει ένα στρατηγικό ρόλο προκειμένου να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις και προκλήσεις των αλλαγών. Ορισμένες από τις αλλαγές, οι οποίες επηρεάζουν είτε έμμεσα είτε άμεσα την πορεία που αναμένεται να ακολουθήσει η λειτουργία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, είναι οι ακόλουθες:

- Παγκόσμιος ανταγωνισμός, ο οποίος υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να είναι πιο ευέλικτες, δυναμικές και αποτελεσματικές.



- Οικονομικές μεταβολές, που επηρεάζουν τη φάση και τις προοπτικές στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση και συνεπώς προσδιορίζουν και τη θέση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Δημογραφική διαφοροποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ως προς την ηλικία, το φύλο, την εθνικότητα, τις ικανότητες, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο.
- Ανάγκη για υιοθέτηση και προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις νέες τεχνολογίες που αναπτύσσονται με ταχύτατους ρυθμούς, θέτοντας εκτός αγοράς εργασίας μεγάλες ομάδες εργαζομένων.
- Ανάγκη για περισσότερο εκπαιδευμένους και εξειδικευμένους εργαζόμενους. Η εκπαιδευτική διαδικασία αποτελεί μια σημαντική και συνεχιζόμενη λειτουργία που καλύπτει τόσο τρέχουσες όσο και μελλοντικές ανάγκες.
- Ανάγκη για εξασφάλιση ενός περιβάλλοντος όπου όλοι οι εργαζόμενοι θα κατέχουν ίσες ευκαιρίες (Παπαλεξανδρή, 2001, σελ.9-10).

Η διεθνοποίηση των αγορών και η ένταση του ανταγωνισμού έστρεψε το ενδιαφέρον όχι μόνο στην ποιότητα των προϊόντων αλλά και στην ποιότητα του μάνατζμεντ γιατί αναγνωρίστηκε ότι το ανθρώπινο στοιχείο αποτελεί ανταγωνιστική αιχμή και συγκριτικό πλεονέκτημα. Έτσι έγινε προσπάθεια εισαγωγής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η οποία φιλοδοξεί να επιφέρει μια επανάσταση στον τρόπο που διοικούνται οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, ώστε να εξασφαλίσει συγκριτικά πλεονεκτήματα σε αυτούς που την εφαρμόζουν. Η στροφή προς τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σηματοδοτεί δύο κύριες αλλαγές: πρώτον θέτει την εστίαση στον πελάτη και δεύτερον δίνει μεγάλη σημασία στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού (Δημητρίου, 1999).

Οι Ιάπωνες, οι οποίοι πρώτοι εφάρμοσαν τις αρχές αυτής της φιλοσοφίας, κατόρθωσαν να είναι οι πρώτοι σε πολλούς τομείς παραγωγής προϊόντων σε όλον τον κόσμο. Αυτό το πέτυχαν γιατί

- η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτέλεσε για αυτούς μέρος της κουλτούρας τους
- έδωσαν μεγάλη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα
- προσπάθησαν να έχουν πολύ καλά τεχνολογικά εκπαιδευμένο δυναμικό.

Όταν οι επιχειρήσεις του δυτικού κόσμου άρχισαν να χάνουν μεγάλο μερίδιο της αγοράς από τις ανταγωνιστικές ιαπωνικές επιχειρήσεις, τότε διαπίστωσαν τα θετικά σημεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και άρχισαν και οι ίδιες να την εφαρμόζουν για να επιβιώσουν στο ανταγωνιστικό και δύσκολο παγκόσμιο περιβάλλον (Ζαβλανός, 2003).

Σήμερα, σε επιχειρήσεις και οργανισμούς που έχουν διαπιστώσει ότι το κόστος διόρθωσης ενός ελαττωματικού προϊόντος κοστίζει το ίδιο ή και περισσότερο από το να παράγει από την αρχή ένα ικανοποιητικό προϊόν, η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση και η νέα αυτή φιλοσοφία έχει ενσωματωθεί στην κουλτούρα τους.

### ***Ορισμοί για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας***

Η **Ποιότητα** ορίζεται ως η «εκπλήρωση ή υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη» (Everard & Morris, 1999, σελ.221).

Η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** είναι μια φιλοσοφία διοίκησης, η οποία επεκτείνεται σε όλες τις δραστηριότητες μέσω των οποίων οι ανάγκες και οι προσδοκίες του πελάτη καθώς επίσης και οι στόχοι του Οργανισμού ικανοποιούνται

με τον πιο επαρκή και αποτελεσματικό από πλευράς κόστους τρόπο, μεγιστοποιώντας τις δυνατότητες των εργαζομένων μέσω μιας διαρκούς πορείας βελτίωσης. Μερικές φράσεις, οι οποίες αποδίδουν ικανοποιητικά αυτή τη φιλοσοφία είναι οι εξής: «οι εργαζόμενοι αποτελούν την ατμομηχανή της οργάνωσης», «μπορεί κανείς να ελέγξει μόνο τις διαδικασίες εκείνες τις οποίες γνωρίζει», «ο οργανισμός αποκτά λόγο και σκοπό ύπαρξης από τους πελάτες του», «όποιος σταματάει να βελτιώνεται και να γίνεται καλύτερος σταματάει να είναι πλέον καλός γιατί μένει πίσω από τις εξελίξεις», «η πρόληψη είναι καλύτερη από τη θεραπεία». Ορισμένες βασικές αρχές για την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας αφορούν τη δέσμευση της ηγεσίας, την αναγνώριση των εννοιών του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη, την ικανοποίηση του πελάτη, την υιοθέτηση της φιλοσοφίας των μηδέν λαθών, τη συνεχή εκπαίδευση και τη διαρκή βελτίωση (Δημητρίου, 1999).

### *Γενικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας*

Η αποτελεσματική εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση ορισμένων αρχών στη διοίκηση των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης.

#### **Αρχή 1<sup>η</sup>: Υποστήριξη και ενεργός συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης, με πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της**

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων λειτουργεί σήμερα με βάση τα χαρακτηριστικά του συμβατικού μανάτζμεντ. Με λίγες εξαιρέσεις, η διοίκηση σήμερα δίνει την πρώτη προτεραιότητα στο κόστος, τη δεύτερη στην έγκαιρη διεκπεραίωση των παραγγελιών, ενώ η ποιότητα έρχεται συνήθως τρίτη σε σημασία. Η παραπάνω ιεράρχηση απορρέει από μια αντίληψη για την ανάγκη δημιουργίας βραχυπρόθεσμων κερδών. Αυτό κάνει τη διοίκηση να υποχωρεί σε πιέσεις για έγκαιρη παράδοση παραγγελιών εις βάρος της ποιότητας, επιτρέποντας έτσι ένα σημαντικό ποσοστό σκάρτων.



Μακροχρόνια, η αντίληψη αυτή έχει ως αποτέλεσμα τη χαμηλή ποιότητα προϊόντων κι υπηρεσιών, τη μη ικανοποίηση του πελάτη και τη συρρίκνωση του μεριδίου της αγοράς. Με τη νέα προσέγγιση του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας υιοθετείται η αρχή ότι η ποιότητα θα πρέπει να έχει την πρώτη προτεραιότητα. Με αυτή την αντιμετώπιση έχουμε ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους και τον περιορισμό των προβλημάτων που μας επιτρέπει τη συμπίεση του χρόνου διεκπεραίωσης των παραγγελιών.

Τα αποτελέσματα ορισμένων συστηματικών ερευνών και η εμπειρία πολλών επιχειρήσεων που έχουν προχωρήσει στην εφαρμογή της ΔΟΠ επιβεβαιώνουν την ανάγκη επαναπροσδιορισμού της ιεράρχησης των κριτηρίων αποτελεσματικότητας. Με αυτήν την προοπτική η διοίκηση είναι σε θέση να επιμείνει στην εξουδετέρωση των προβλημάτων που περιορίζουν τη βελτίωση της ποιότητας και των άλλων δεικτών αποτελεσματικότητας.

### **Αρχή 2<sup>η</sup>: Εστίαση σε ανάγκες και προσδοκίες πελατών και εργαζομένων**

Συχνά η κύρια αιτία κακής ποιότητας είναι η άγνοια ή περιφρόνηση των αναγκών του πελάτη. Τούτο είναι παράδοξο, αν σκεφθεί κανείς ότι ο κυρίαρχος σήμερα ορισμός της ποιότητας είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη! Είναι ευνόητο ότι για να είναι σε θέση μια επιχείρηση να ικανοποιήσει κάθε φορά με συνέπεια τις απαιτήσεις του πελάτη πρέπει να γνωρίζει:

Ποιοι είναι οι πελάτες της

Ποιες είναι οι ανάγκες τους

Ποιες είναι οι προσδοκίες από την επιλογή του συγκεκριμένου είδους.

Κατά το σχεδιασμό της ποιότητας των προϊόντων και του τρόπου εξυπηρέτησης τους, είναι απαραίτητο οι υπεύθυνοι να διεξάγουν τις απαραίτητες έρευνες που θα δώσουν τις απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα. Ενδεικτικά, ορισμένες αυτοκινητοβιομηχανίες, όπως η Ford, η Honda και η Toyota κατά τη σχεδίαση νέων μοντέλων αυτοκινήτων, όπως π.χ. του Taurus, του Lexus κ.α., πραγματοποίησαν διεξοδικές έρευνες της αγοράς. Τα στοιχεία που συνέλεξαν από μεγάλα δείγματα πιθανών πελατών τους αποδείχθηκαν πολύτιμα για τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών των νέων αυτών προϊόντων. Η συλλογή τέτοιων στοιχείων είναι σκόπιμο να διεξάγεται σε τακτικά χρονικά διαστήματα μετά την εισαγωγή ενός προϊόντος στην αγορά, ώστε να είναι γνωστές οι επιθυμητές αλλαγές σ' αυτά για την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των πελατών.

Είναι αρκετά συνηθισμένο για διοικητικά στελέχη και εργαζόμενους σε πολλές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στην Ελλάδα, οι πελάτες να αντιμετωπίζονται σαν αναγκαίο κακό. Τα σχόλια που γίνονται γι' αυτούς αποκαλύπτουν συχνά μια στάση αδιαφορίας, περιφρόνησης, αν όχι ενόχλησης στην προσπάθειά τους να εξυπηρετήσουν τους πελάτες της επιχείρησης. Η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας απαιτεί μία δραστική μεταβολή νοοτροπίας στην αντιμετώπιση πελατών. Αυτή θα πρέπει να διαπνέει όλα τα στελέχη κι όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση.

Όταν η εστίαση στις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη γίνει κατανοητή, όχι μόνο για τους εξωτερικούς πελάτες, αλλά και για τους εσωτερικούς, δηλ. όταν ο κάθε εργαζόμενος σε οποιαδήποτε θέση βλέπει και τον εργαζόμενο στην επόμενη θέση ως «πελάτη» του οποίου τις ανάγκες θα πρέπει να καλύψει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, τότε η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα ν' αξιοποιήσει κάθε ευκαιρία για τη βελτίωση της ποιότητας όχι μόνο των προϊόντων κι υπηρεσιών, αλλά και όλων των διαδικασιών για την παραγωγή και τη στήριξή της. Το ίδιο ισχύει και για τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων του, όπως επίσης και μεταξύ του ενός τμήματος της επιχείρησης με τα άλλα, π.χ. μεταξύ του τμήματος παραγωγής και μάρκετινγκ.

### **Αρχή 3<sup>η</sup> : Έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις.**

Η έμφαση στην πρόληψη αναγκάζει τους υπεύθυνους να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην καλή σχεδίαση του προϊόντος, ώστε τα λειτουργικά και αισθητικά χαρακτηριστικά του να καλύπτουν αποτελεσματικά τις ανάγκες του πελάτη. Εξίσου σημαντική είναι και η σωστή σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας, ώστε να μη δημιουργεί ελαττωματικά. Όταν η βελτίωση της ποιότητας επιδιώκεται με κύριο μέσο τον έλεγχο για ελαττωματικά, τότε το κόστος ποιότητας προϊόντων κι υπηρεσιών αυξάνεται εντυπωσιακά, όσο ο έλεγχος απομακρύνεται χρονικά από το στάδιο που εκτελείται η κάθε επεξεργασία. Ο έλεγχος της ποιότητας μετά την παραγωγή όχι μόνο αυξάνει το κόστος από τη συσσώρευση ελαττωματικών, αλλά κι εμποδίζει τον εντοπισμό των αιτιών, διότι περιορίζεται ή χάνεται η ικανότητα συσχέτισης των συμπτωμάτων κακής ποιότητας με τα αίτια που τα προκάλεσαν.

Οι επιθυμητές βελτιώσεις από την επίλυση σύνθετων προβλημάτων γίνονται πιο εύκολα εφικτές, όταν αυτά αντιμετωπίζονται με μικτές διαλειτουργικές ομάδες. Η φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας αφορά την ανάπτυξη της ικανότητας μιας επιχείρησης να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις που έχουν οι εξωτερικοί και εσωτερικοί πελάτες της. Η παραδοσιακή προσέγγιση για την αντιμετώπιση των προβλημάτων έρευνας της αγοράς, σχεδίασης του προϊόντος, σχεδίασης της παραγωγικής διαδικασίας κ.α. από ειδικές ομάδες σε διαδοχικές φάσεις οδηγεί συχνά σε προβλήματα επικοινωνίας και συντονισμού διαφορετικών λειτουργιών μιας επιχείρησης, που επιβαρύνουν το κόστος, επιμηκύνουν το χρόνο εισαγωγής νέων προϊόντων και επιτρέπουν πολλές ευκαιρίες για προβλήματα με την ποιότητα.

Η δημιουργία μικτών ομάδων στις οποίες εκπροσωπούνται όλες οι σχετικές λειτουργίες μιας επιχείρησης, ακόμα κι οι προμηθευτές της, συμβάλλει στην ταυτόχρονη αντιμετώπιση των δυσκολιών που δημιουργούνται από την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή μιας νέας τεχνολογίας και την αντιμετώπισή τους με τρόπο



συνεπή με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή περιορίζει εντυπωσιακά τον απαιτούμενο χρόνο από τη σύλληψη της ιδέας για ένα νέο προϊόν μέχρι της εισαγωγής του στην αγορά, το κόστος παραγωγής του και την ποιότητα του με την ολοκληρωμένη θεώρηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα.

#### **Αρχή 4<sup>η</sup> : Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων**

Η παραδοσιακή αντιμετώπιση της ποιότητας χωρίς ή με περιορισμένη συμμετοχή των εργαζομένων μετακινεί την ευθύνη οργανωτικά σε ένα εξειδικευμένο τμήμα ελέγχου ποιότητας σε διαφορετική περίοδο από αυτή της παραγωγής. Η προσέγγιση αυτή λειτουργεί αρνητικά για δύο λόγους. Πρώτον, εφησυχάζει τους εργαζόμενους ότι τυχόν προβλήματα με την ποιότητα θα γίνουν αντιληπτά από τους ειδικούς και υπεύθυνους. Δεύτερον, η χρονική καθυστέρηση από τη στιγμή που αρχίζει η παραγωγή ελαττωματικών μέχρι τον εντοπισμό τους από ειδικούς καθιστά δύσκολη τη διάγνωση των αιτιών που προκάλεσαν το πρόβλημα.

Η ανάθεση της ευθύνης για την ποιότητα κι εκχώρηση αρμοδιότητας στους εργαζόμενους να παρεμβαίνουν στην παραγωγική διαδικασία για την αποφυγή ελαττωματικών περιορίζουν σημαντικά και τα δύο παραπάνω προβλήματα. Το ειδικό τμήμα ελέγχου ποιότητας περιορίζεται έτσι στον έλεγχο για ποιότητα που δεν είναι τεχνικά εφικτός στις διάφορες θέσεις εργασίας και σε συμβουλευτικό ρόλο στις ομάδες βελτιώσεων των εργαζομένων που επιδιώκουν συστηματικά την επίλυση προβλημάτων ποιότητας για προϊόντα και διαδικασίες.

#### **Αρχή 5<sup>η</sup>: Λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά στοιχεία**

Η συλλογή και ανάλυση στοιχείων είναι βασική προϋπόθεση για τα ακόλουθα:

Τον προσδιορισμό του προβλήματος

Την σωστή ανάλυση των αιτιών που προκαλούν το πρόβλημα.

Την λήψη αποφάσεων σχετικά με τις ενδεδειγμένες ενέργειες για την επίλυση του προβλήματος, όταν και όπου χρειάζεται.

Η άσκηση του μάνατζμεντ που στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία και γεγονότα απαιτεί συστηματική και συνεχή εκπαίδευση η οποία :

-Πρέπει να αρχίζει από τα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης

-Πρέπει να μην αντιδρά υπερβολικά σε μεμονωμένα συμβάντα, αλλά να στηρίζεται σε γενικότερα χαρακτηριστικά και τάσεις.

-Πρέπει να δέχεται τα αρνητικά ευρήματα μιας ανάλυσης ως ευκαιρίες για εξουδετέρωση προβλημάτων, αντί της συνηθισμένης αντίδρασης προς τους «αγγελιοφόρους κακών μηνυμάτων».

### *Αντικειμενικοί σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας*

Η πρωτοβουλία για την εφαρμογή της ΔΟΠ στηρίζεται στην πεποίθηση ότι με το νέο τρόπο μάνατζμεντ η επιχείρηση θα είναι σε θέση να γίνει πιο αποτελεσματική στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Οι αντικειμενικοί σκοποί που εξυπηρετούνται με την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι οι ακόλουθοι:

#### **1. Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη**

Σ' ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον η επιβίωση κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητά της ν' αναπτύξει και να διατηρήσει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Η ικανότητα για την προσέλκυση και ιδιαίτερα τη διατήρηση πελατών εξαρτάται καθοριστικά από την ποιότητα του πακέτου «προϊόν-εξυπηρέτηση». Η ευχέρεια πελατών να επιλέγουν για συγκρίσιμη τιμή την καλύτερη ποιότητα, δημιουργεί έντονη πίεση για συνεχείς βελτιώσεις για να ικανοποιήσουν τις συνεχώς αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών τους.

Για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει συστηματικές βελτιώσεις, όχι μόνο στα λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος (ασφάλεια στη χρήση, οικονομία, απλότητα στη λειτουργία), αλλά και στον τρόπο εξυπηρέτησής του μετά την πώληση. Αυτό σημαίνει ότι ένα προϊόν με καλή ποιότητα στα χαρακτηριστικά που αξιολογεί ο πελάτης δεν μπορεί να σταθεί για πολύ στην αγορά χωρίς υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση σε ό,τι την αφορά εγκατάσταση, συντήρηση κι επίσκεψη του. Όσο οι ανταγωνιστές βελτιώνουν την ποιότητα των δικών τους προϊόντων προσφέροντας στην αγορά πιο ελκυστικές επιλογές, τόσο πιο επιτακτική γίνεται η ανάγκη για συνεχείς βελτιώσεις στην ποιότητα του προϊόντος και της εξυπηρέτησης του.

## **2. Η διασφάλιση μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας**

Επιτυγχάνεται:

- a. Με τη μείωση κάθε μορφής σπατάλης αναφορικά με το ποσοστό σκάρτων, με περιττές εσωτερικές μεταφορές κ.λπ.
- b. Με τον περιορισμό κάθε είδους αποθέματος σε πρώτες ύλες, ημικατεργασμένα και τελικά προϊόντα.

## **3. Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και ευελιξία στις αναγκαίες προσαρμογές**

Εντοπίζεται:



- a. Σε αλλαγές προϊόντων και διαδικασιών.
- b. Σε αλλαγές στις τάσεις της αγοράς.

#### **4. Η συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης παραγγελιών**

Όσο πιο γρήγορα ικανοποιούνται οι παραγγελίες των πελατών τόσο μεγαλύτερη αξία προσφέρει η επιχείρηση. Μεγάλοι χρόνοι για την εκτέλεση παραγγελιών δημιουργούν τα εξής προβλήματα:

- a. Αναγκάζουν τον πελάτη να διατηρεί περισσότερα αποθέματα για την ομαλή λειτουργία του. Αυτό επιβαρύνει σημαντικά το κόστος λειτουργίας και συμβάλλει σε διάφορα προβλήματα ποιότητας.
- b. Περιορίζει την ευελιξία του πελάτη να προσαρμοσθεί στις αλλαγές στη ζήτηση της αγοράς.
- c. Δημιουργεί ευκαιρίες για ζημιές από περιττές μετακινήσεις, αποθηκεύσεις κι ενέργειες που αυξάνουν το κόστος, χωρίς να προσθέτουν αξία στο προϊόν.

#### ***Οι «γκουρού» της Ποιότητας***

##### ***α) Η συμβολή και προσέγγιση του Deming στη ΔΟΠ***

Αν και ο αμερικανός W. Edward Deming σταδιοδρόμησε ως ειδικός στη στατιστική και μάλιστα σε θέματα στατιστικού ελέγχου της ποιότητας, η φήμη του σήμερα ως ένας εκ των κορυφαίων ειδικών στη διοίκηση ολικής ποιότητας συνδέεται με την ευρέως διαδεδομένη προσέγγισή του για την έμφαση στην ανάγκη αλλαγής του τρόπου διοίκησης των επιχειρήσεων. Ο W. Edward Deming ήταν ένας από τους πρώτους αμερικανούς ειδικούς που προσκλήθηκε από το 1950 στην Ιαπωνία για σειρά διαλέξεων από οργανωμένους φορείς με ενδιαφέρον για τη βελτίωση της κακής ποιότητας τότε εικόνας των ιαπωνικών προϊόντων.

### ***Βασικά Χαρακτηριστικά της προσέγγισης Deming***

Ο Deming ορίζει την ποιότητα ως άρρηκτα συνδεδεμένη με τη συνεχή βελτίωση ενός παραγωγικού συστήματος που βρίσκεται σε σταθερή κατάσταση λειτουργίας. Διευκρινιστικά, η κατάσταση ενός συστήματος κρίνεται σταθερή, όταν οι διακυμάνσεις στις τιμές ορισμένων βασικών χαρακτηριστικών, όπως το ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων ή εξυπηρετούμενων πελατών, διατηρείται μέσα σε προκαθορισμένα γνωστά όρια.

Στην παραπάνω αντίληψη περί ποιότητας του Deming δίνεται έμφαση σε δύο χαρακτηριστικά:

1. Τόσο το σύστημα που παράγει ένα προϊόν, όσο και τα διάφορα συστήματα υποστήριξης, π.χ. των διοικητικών, οικονομικών και τεχνικών υπηρεσιών, θα πρέπει να λειτουργούν διαχρονικά με μια σταθερότητα με την στατιστική έννοια του όρου. Αυτό σημαίνει ότι τα κρίσιμα χαρακτηριστικά εμφανίζουν σε διαδοχικές χρονικές περιόδους διακυμάνσεις από τη μέση σταθερή επιθυμητή τιμή μέσα σε προβλεπόμενα όρια.
2. Σε κάθε ένα από τα προαναφερόμενα συστήματα μιας επιχείρησης θα πρέπει οι αντίστοιχες διαδικασίες να βελτιώνονται συνεχώς με τον περιορισμό των διακυμάνσεων στις τιμές των κρίσιμων χαρακτηριστικών για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη.

Η προσέγγιση του Deming για την ποιότητα βασίστηκε στο έργο του Shewhart και προσπαθούσε να κατανοήσει τις αιτίες δύο τύπων μεταβολών:

1. Της μη ελεγχόμενης μεταβολής, η οποία οφείλεται σε καθοριζόμενες μεταβολές ή ειδικές αιτίες. Για παράδειγμα, η αλλαγή λειτουργίας, διαδικασιών ή πρώτων υλών και οι ρήξεις είναι όλες εξωτερικές επιρροές σε μια διαδικασία της οποίας διακόπτουν την κανονική ροή.

2. Της ελεγχόμενης μεταβολής, η οποία οφείλεται σε μη καθοριζόμενο, τυχαίο, συμπτωματικό ή απλά κοινά αίτια. Για παράδειγμα, όλα τα αίτια αυτά οφείλονται στην ίδια τη διαδικασία, το σχεδιασμό και την εφαρμογή της.

### ***Τα 14 σημεία της φιλοσοφίας του Deming***

Θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής ποιότητας μέσα από τα 14 σημεία του Deming για το μάνατζμεντ και θα γίνει μία προσέγγιση για την εφαρμογή που βρίσκουν αυτά σε Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς (Δερβιτσιώτης Ν. Κ., 2005).

#### 1. Συνέχεια και συνέπεια στη διατύπωση του σκοπού για διαρκή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών/προϊόντων

Η αρχή αυτή θα μεταφερθεί στους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς ως εξής: «Συνέχεια και συνέπεια στη διατύπωση του σκοπού για συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες».

Ο στόχος για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, θα βοηθήσει τους εργαζομένους να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητές τους μέσω της συνεχούς βελτίωσης του έργου τους και θα επιτευχθεί μόνο όταν έχει την αποδοχή και την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, ο ρόλος της οποίας είναι καθοριστικός καθώς οποιαδήποτε βελτίωση προερχόμενη από μεμονωμένες προσπάθειες θα είναι παροδική. Άρα απαιτείται δέσμευση της διοίκησης και αποτελεσματική ηγεσία η οποία θα δημιουργεί και θα συντηρεί οράματα, θα θέτει στόχους, θα παρακινεί και θα επιβραβεύει το ανθρώπινο δυναμικό και θα εξασφαλίζει τη δέσμευση και τη συμμετοχή του.

#### 2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση



Η νέα φιλοσοφία της διοίκησης, θα στηρίζεται στο γεγονός ότι όλοι πρέπει να διαθέτουν τη γνώση και τις δεξιότητες που θα συντελούν στην αποτελεσματική συνεισφορά στους στόχους και τις επιδιώξεις της επιχείρησης. Άρα η ηγεσία θα πρέπει να υιοθετήσει και να υποστηρίξει τη νέα φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης μέσω της ενδυνάμωσης του ρόλου των εργαζομένων και να δημιουργήσει μια νέα οργανωτική κουλτούρα, η οποία θα προωθεί στα άτομα τη δημιουργικότητα, θα επιζητά την ανατροφοδότηση από το προσωπικό και θα παρέχει επικοινωνία προς όλες τις κατευθύνσεις.

3. Ανεξαρτητοποίηση από την απλή-τελική επιθεώρηση του προϊόντος για την επίτευξη της ποιότητας. Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή από την αρχή.

Η αρχή αυτή θα μεταφερθεί στους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς ως εξής: «Ανεξαρτητοποίηση από στείρες αξιολογήσεις που βασίζονται μόνο σε ποσοτικά στοιχεία και γίνονται κυρίως στο τέλος κάθε έργου».

Οι δραστηριότητες και τα αποτελέσματά τους θα πρέπει να αξιολογούνται σε όλα τα στάδια της διαδικασίας. Αν αξιολογηθεί μια πολιτιστική εκδήλωση, για παράδειγμα με την χρήση ενός ερωτηματολογίου, στο τέλος του προγράμματος, τότε δεν έχουμε το περιθώριο για βελτιώσεις στην περίπτωση που το πρόγραμμα δεν έχει την επιθυμητή εξέλιξη.

4. Ελαχιστοποίηση του κόστους. Κατάργηση της πρακτικής για την επιλογή προμηθειών με κριτήριο μόνο την τιμή.

Η αρχή αυτή θα μεταφερθεί στους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς ως εξής: «Θέσπιση ποιοτικών κριτηρίων για την επιλογή των προμηθευτών». Το κόστος ως κριτήριο, χωρίς να ληφθεί υπόψη η ποιότητα, δεν έχει νόημα. Πρέπει να αναπτύσσεται μια σχέση εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους προμηθευτές γιατί τα κέρδη που θα προκύψουν από μια τέτοια σχέση αξιοπιστίας μπορούν να υπερβούν αυτά τα οποία θα επιτευχθούν από την εφαρμογή της πολιτικής επιλογής με κριτήριο τη χαμηλότερη τιμή. Έτσι λοιπόν, όταν θα έχουμε να επιλέξουμε τους συντελεστές ενός προγράμματος θα πρέπει να βασιστούμε όχι στο κόστος αλλά σε ποιοτικά κριτήρια που θα έχουμε θέσει και τα οποία θα παρέχουν εγγυήσεις για την αποτελεσματικότητά του κατά το βαθμό που αυτή εξαρτάται από αυτούς.

#### 5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και των υπηρεσιών

Η αρχή αυτή θα μεταφερθεί στους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς ως εξής: «Συνεχής βελτίωση όλων των δραστηριοτήτων της, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας της διαδικασίας αλλά και του έργου των εργαζομένων, με παράλληλη ελάττωση της πιθανότητας αποτυχίας». Προκειμένου να επιτευχθεί η συνεχής βελτίωση κάθε διαδικασίας απαιτείται η δημιουργία ενός περιβάλλοντος μέσα στο οποίο θα ενδυναμώνονται οι εργαζόμενοι, με στόχο να πετύχουν μια συνεχή πρόοδο στην ποιότητα των υπηρεσιών και της προσωπικής τους ανάπτυξης.

Οι Ιάπωνες, με έναν τρόπο σκέψης προσανατολισμένο στη διαδικασία και όχι στα αποτελέσματα χρησιμοποιούν τον όρο 'Kaizen' για τη βελτίωση, η οποία σημαίνει πραγματοποιώ μικρές αλλαγές προς το καλύτερο και σε συνεχή βάση. Αναφέρεται σε αλλαγές τόσο στα άτομα όσο και στις διαδικασίες, αντίθετα από την καινοτομία που αναφέρεται σε μεγάλες και ριζικές αλλαγές σε διαδικασίες (Ζαβλανός, 2003, σελ.146).

Ορισμένα από τα σημεία της φιλοσοφίας διαρκούς βελτίωσης είναι:

- Η μη ικανοποίηση και στοιχεία από τα παράπονα των πελατών λαμβάνονται ως εποικοδομητικά σχόλια.
- Προβλέπονται οι διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών.
- Υφίστανται περιθώρια για εφαρμογή καινοτομιών που θα οδηγήσουν σε βελτιώσεις.
- Ορίζονται δείκτες που θα αποτελούν το σημείο αναφοράς και τον απώτερο στόχο της βελτίωσης.
- Χρησιμοποιούνται τεχνικά εργαλεία για την μέτρηση της απόδοσης.

- Ελαχιστοποιούνται οι αστοχίες και τα λάθη.
- Καλύπτονται ή υπερβαίνονται οι προσδοκίες των πελατών.

Για τη συντήρηση της δυναμικής συνεχούς βελτίωσης τίθενται κάποιες προϋποθέσεις, όπως: ηγεσία προσανατολισμένη στην ποιότητα, συνεχής επικοινωνία, προτεραιότητα στην ικανοποίηση του πελάτη, ενίσχυση της δημιουργικότητας των εργαζομένων, δέσμευση και συμμετοχή σε όλα τα επίπεδα διοίκησης, χρησιμοποίηση μίας συλλογικής μεθόδου εργασίας για την ενδυνάμωση της ανταλλαγής ιδεών, ανάπτυξη ξεκάθαρων στόχων και κατευθύνσεων για κάθε διοικητικό επίπεδο και κάθε διαδικασία, χρήση των κατάλληλων εργαλείων (Σπανός, 1993, σελ.75; Τρίλιζας, 1998).

#### 6. Καθιέρωση της πρακτικής της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας

Η εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας είναι καταρχήν απαραίτητη για τους νεοπροσλαμβανόμενους υπαλλήλους αλλά και σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση κριθεί απαραίτητο, με βάση τη διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού της επιχείρησης.

#### 7. Αποτελεσματική ηγεσία

Για να είναι αποτελεσματική η διοίκηση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και στην υλοποίηση ενεργειών που θα συντελούν στην ανάπτυξή του, θα πρέπει: να παρέχει υποστήριξη, να επηρεάζει τα άτομα προς τη σωστή κατεύθυνση, να έχει οράματα, να ενδυναμώνει και να παρακινεί το προσωπικό, να ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και να προωθεί τις καινοτομίες, να διατυπώνει στόχους και στρατηγικές, να είναι αποτελεσματική στην επικοινωνία, να προσαρμόζεται στις αλλαγές, να δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού, να συντονίζει και να υποστηρίζει την ομαδική εργασία, να κατανοεί και να επιλύει τα προβλήματα των υφισταμένων και τα προβλήματα τα οποία εμποδίζουν τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών λειτουργίας της επιχείρησης, να γνωρίζει τις νέες εξελίξεις της τεχνολογίας, να διαχειρίζεται την αβεβαιότητα, να είναι περισσότερο ευέλικτη και ικανή να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις του περιβάλλοντος, να παρέχει πρόσβαση



στις πληροφορίες, να αξιολογεί τις αδυναμίες και να αναπτύσσει πλάνο βελτίωσης αυτών, να δίνει ανατροφοδότηση και να ενισχύει την απόδοση του προσωπικού, να εξασφαλίζει τους απαραίτητους πόρους που χρειάζεται το προσωπικό για να λειτουργήσει αποτελεσματικά, να κάνει στατιστικούς ελέγχους για να διαπιστώνει την πρόοδο του συστήματος, να δίνει έμφαση στην πραγματοποίηση των διαδικασιών και στη συνεχή βελτίωσή τους (Ζαβλανός, 2003).

#### 8. Αποβολή του φόβου

Η ενεργητική συμμετοχή των ευεργετούμενων στα υλοποιούμενα προγράμματα θα πρέπει να υποκινείται από το ενδιαφέρον και την ανάπτυξη συνεργασίας και όχι από τον αυστηρό έλεγχο και το φόβο επιβολής ενδεχόμενων κυρώσεων. Ο φόβος αποτελεί εμπόδιο στη δημιουργικότητα των εργαζομένων και στην ανοικτή επικοινωνία και προξενεί αντίσταση στην αλλαγή. Τα άτομα φτάνουν στη μέγιστη απόδοση όταν αισθάνονται ασφαλή και λειτουργούν χωρίς το άγχος και όλες τις αρνητικές αντιδράσεις που μπορεί να προκαλέσει αυτό.

#### 9. Κατάργηση των εμποδίων ανάμεσα στα τμήματα. Ενθάρρυνση της ομαδικής προσέγγισης.

Αυτό σημαίνει ότι καταργούνται οι διαχωριστικές γραμμές μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης και όλοι εργάζονται ομαδικά, ώστε να μπορούν να προβλέπουν και να επιλύουν τα προβλήματα, να εντοπίζουν τις ανάγκες των ατόμων, τις ευκαιρίες και τις απειλές που προέρχονται από το περιβάλλον του οργανισμού και να δημιουργούν ένα αποτελεσματικό περιβάλλον ανάπτυξης. Ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας θα έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των συναντήσεων, τη βελτίωση στην ποιότητα των πληροφοριών που δέχεται η επιχείρηση, την αποφυγή των συγκρούσεων μεταξύ των τμημάτων, την ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζόμενων-διοίκησης, την ενεργητική παρακολούθηση και συμμετοχή των εργαζομένων, τη λήψη ανατροφοδότησης κ.τ.λ. (Ζαβλανός, 2003).

10. Να μην ζητάμε καλύτερα επίπεδα παραγωγικότητας χωρίς να προσφέρουμε καλύτερες μεθόδους

«Η απαίτηση για αύξηση της απόδοσης θα πρέπει να συνοδεύεται από την παροχή της κατάλληλης στήριξης».

Δηλαδή, οι εργαζόμενοι στην προσπάθειά τους να κάνουν ότι καλύτερο μπορούν, αξιοποιώντας όλες τις δυνατότητες και τις ικανότητές τους, θα πρέπει να έχουν και την κατάλληλη στήριξη η οποία μπορεί να αφορά παροχή εκπαίδευσης, πληροφόρησης, πόρων, ένταξη σε αναπτυξιακά προγράμματα, κ.τ.λ.. Σύμφωνα με τον Deming, το να διευθύνεις τους άλλους είναι ένας παλιός τρόπος σκέψης, το να βοηθάς όμως τα άτομα να διοικήσουν τον εαυτό τους, είναι επιτακτική σημερινή ανάγκη. Θα πρέπει λοιπόν να επιτρέπεται στα άτομα να διατυπώνουν τους δικούς τους σκοπούς και κατευθύνσεις με αποτέλεσμα οι σκοποί της εκπαίδευσης να κατευθύνονται από κάτω προς τα πάνω.

11. Κατάργηση ποσοτικών στόχων που εμποδίζουν την επίτευξη της ποιότητας

Η έμφαση πρέπει να δίνεται στην ποιότητα και όχι στην ποσότητα. Ο μόνος τρόπος για να αυξηθεί η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα των εργασιών είναι να αντικατασταθούν οι τυποποιημένες διαδικασίες από άλλες πιο ευέλικτες και διαρκώς βελτιούμενες. Στόχοι πρέπει να τίθενται, αρκεί να μην είναι αυθαίρετοι. Θα πρέπει να συνοδεύονται από αξιόπιστα δεδομένα και στατιστικές αναλύσεις που θα δίνουν στοιχεία για τον προγραμματισμό των ενεργειών και για τη βελτίωση των διαδικασιών. Επιπλέον, όταν διατυπώνεται ένας στόχος, πρέπει να υπάρχει συναίνεση από όλους όσους εμπλέκονται στην πραγματοποίησή του. Για παράδειγμα, αν στην εκπαίδευση που πραγματοποιείται στο προσωπικό μιας επιχείρησης τεθεί ως στόχος να αυξηθεί ο χρόνος εκπαίδευσης κατά 5%, το να πραγματοποιηθεί αυτό δεν πρέπει να θεωρείται και η τελική επιτυχία, γιατί οι ώρες που εκπαιδεύθηκαν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης δεν αποτελεί το μόνο κριτήριο για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

12. Επιβράβευση του ανθρώπινου δυναμικού



«Οι εργαζόμενοι πρέπει να παρακινούνται ώστε να βελτιώνονται συνεχώς και να επιβραβεύονται για τα αποτελέσματα της προσπάθειάς τους».

Προκειμένου η διοίκηση να ενεργοποιήσει αποτελεσματικά το προσωπικό πρέπει να ακολουθήσει μια στρατηγική κινήτρων. Γνωρίζοντας τις ανάγκες και τα κίνητρα, τα οποία προκαλούν στους εργαζομένους μια συγκεκριμένη ενέργεια σε κάποιο συγκεκριμένο χρόνο μπορούμε να προβλέψουμε τη συμπεριφορά τους (Κανελλόπουλος, 1991). Επιπλέον η υποκίνηση είναι αναγκαία για την επιτυχία κάθε μάθησης και αυτό γιατί τα άτομα είναι προσανατολισμένα σε κάποιο σκοπό, για να ικανοποιήσουν κάποια ανάγκη τους. Άρα όταν οι εκπαιδευόμενοι ικανοποιούν κάποιο σκοπό με τη συμμετοχή τους στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, τότε η μάθηση είναι αποτελεσματική. Υπάρχουν δύο είδη κινήτρων: α) τα εσωτερικά, όταν η εργασία αυτή καθαυτή ικανοποιεί το άτομο, όταν βρίσκει δηλαδή σε αυτή ευχαρίστηση και αποκτά το αίσθημα του κατορθώματος με την πετυχημένη διεξαγωγή της, β) τα εξωτερικά, που αναφέρονται σε εξωτερικές αμοιβές για την πετυχημένη διεξαγωγή του έργου (π.χ. υψηλότερη αμοιβή, καλύτερες συνθήκες εργασίας, προαγωγή). Και τα δύο είδη κινήτρων υποβοηθούν τη μάθηση, η οποία μπορεί να είναι δύσκολη, αν υπάρχουν τα εξωτερικά κίνητρα και λείπουν τα εσωτερικά. Γι' αυτό τα άτομα μαθαίνουν και ενεργούν σωστά και κατά τον επιθυμητό τρόπο, αν καταλαβαίνουν τους λόγους για μια τέτοια συμπεριφορά και αμείβονται για αυτήν.

### 13. Ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο

Στη βελτίωση συνεισφέρουν όλα τα άτομα καθώς οι γνώσεις και οι δεξιότητες κάθε ατόμου μπορούν να επηρεάσουν τις σκέψεις και την πρόοδο των άλλων καθώς επίσης και ολόκληρο τον οργανισμό. Η διοίκηση, η οποία υιοθετεί τις αρχές της Ολικής Ποιότητας, θεωρεί τις δαπάνες για την εκπαίδευση ως την καλύτερη επένδυση για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της. Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να είναι βιώσιμη και ανταγωνιστική θέτει το ανθρώπινο δυναμικό της στη διαδικασία της δια βίου εκπαίδευσης έτσι ώστε κάθε εργαζόμενος να βελτιώνει τη θέση του στο χώρο εργασίας του, να αισθάνεται ικανοποίηση από την εργασία του και να ανταποκρίνεται ικανοποιητικά στα νέα δεδομένα που θα προκύπτουν.

Επισημαίνεται ότι το σημείο 6 της φιλοσοφίας του Deming αναφέρεται στην εκπαίδευση των ατόμων σε συγκεκριμένες δεξιότητες που απαιτούνται για την



εκτέλεση της εργασίας τους, ενώ εδώ αφορά στη συνεχή επιμόρφωση και αυτοβελτίωση που θα συνεισφέρει στην ανάπτυξη των εργαζομένων.

14. Δέσμευση της διοίκησης και συμμετοχή όλων των ατόμων για την υλοποίηση των παραπάνω σημείων της νέας φιλοσοφίας

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί πολύτιμο στοιχείο μιας επιχείρησης και ο βαθμός συμμετοχής του είναι καθοριστικός για την επίτευξη των στόχων της. Συνεπώς τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης, που υιοθετούν τις αρχές της Ολικής Ποιότητας και θέλουν να επιτύχουν τους στόχους που έχουν θέσει, αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης, της εμπλοκής και της ομαδικής εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού.

***Ο Κύκλος του Deming***

Ο Κύκλος του Deming (Σχήμα1) περιλαμβάνει τέσσερα στάδια τα οποία επαναλαμβάνονται συνεχώς (Ζαβλανός , 2006).



**Σχήμα 1.** Ο κύκλος του Deming

Τα βασικά συμπεράσματα από τα βασικά σημεία στη φιλοσοφία του Deming είναι τα εξής:

1. Η ανάγκη εστίασης της ανώτατης διοίκησης σε μακροχρόνια προγράμματα για τη βελτίωση της ποιότητας, που είναι ο βασικός τρόπος για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, αντί στην επίμονη του βραχυπρόθεσμου κέρδους.
2. Ο αναπροσανατολισμός του τρόπου διοίκησης με έμφαση στην ηγεσία, συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων αντί στον έλεγχο και σε ποσοτικούς στόχους παραγωγής και πρότυπους χρόνους εργασίας που εμποδίζουν τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας.
3. Η προσπάθεια για ενσωμάτωση καλύτερης ποιότητας στην αρχική σχεδίαση του προϊόντος και στις διαδικασίες για την παραγωγή του αντί για τη διασφάλιση ποιότητας με έλεγχο μετά την παραγωγή.
4. Η ενθάρρυνση δραστηριοποίησης ομάδων σε διαφορετικά τμήματα, μετά από συστηματική και συνεχή εκπαίδευση, που παρέχει τις γνώσεις, τις μεθόδους και τα μέσα για εντυπωσιακές βελτιώσεις στην ποιότητα, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν υπερήφανοι για την δουλειά τους.
5. Η αξιοποίηση των μεθόδων στατιστικού ποιοτικού ελέγχου για τον περιορισμό των διακυμάνσεων στα βασικά χαρακτηριστικά ποιότητας, στοιχείο που οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη.

Έχει υπολογισθεί ότι η παραπάνω προσέγγιση του Deming σε συνδυασμό με αυτή του Juran βοήθησαν καθοριστικά την Ιαπωνία να βελτιώσει εντυπωσιακά την ποιότητα των βιομηχανικών προϊόντων της και να καταστεί μια από τις τρεις μεγαλύτερες οικονομικές δυνάμεις της εποχής μας. Προς τιμήν του Deming έχει καθιερωθεί από το 1952 το βραβείο Deming για την αναγνώριση κι επιβράβευση ιαπωνικών και ξένων επιχειρήσεων με εντυπωσιακές επιδόσεις στην ποιότητα των προϊόντων τους.

### **β) Η συμβολή και προσέγγιση του Juran στη ΔΟΠ**

Στο σημείο αυτό θα γίνει μια συνοπτική παρουσίαση προσεγγίσεων για την επίτευξη της ποιότητας όπως αυτές διατυπώθηκαν από ορισμένους βασικούς θεμελιωτές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Σπανός, 1993; Ζαβλανός, 2003; Bank, 2000, σελ.87).

Σύμφωνα με τον Juran «η ποιότητα σχεδιάζεται και δεν είναι ποτέ τυχαία». Η τριλογία της ποιότητας περιλαμβάνει σχεδιασμό, έλεγχο και βελτίωση της ποιότητας. Καίρια σημεία της θεωρίας του, που μπορούν να μεταφερθούν και στους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς είναι ο προσδιορισμός των αναγκών των πολιτών, η ανάπτυξη των διαδικασιών που είναι κατάλληλες για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων, η αξιολόγηση της απόδοσης, η λήψη διορθωτικών ενεργειών και η προαγωγή της συνεργασίας.

#### ***Τα 10 Βήματα του Juran***

Ο Δρ. Joseph M. Juran είναι Αμερικανός Βαλκανικής καταγωγής. Η φήμη του ως του μεγαλύτερου ίσως δασκάλου της ποιότητας βασίζεται στη δημοσίευση στη δεκαετία του 1950 του βιβλίου του Quality Control Handbook, που εξακολουθεί να είναι το κύριο βιβλίο αναφοράς για την ποιότητα σε παγκόσμια κλίμακα. Ο Juran ανέπτυξε το μήνυμά του για τη ΔΟΠ γύρω από τα ακόλουθα δέκα βήματα:

1. Δημιουργία επίγνωσης της ανάγκης και της ευκαιρίας για βελτίωση της ποιότητας.
2. Διαμόρφωση στόχων για διαρκή βελτίωση.
3. Δημιουργία ενός οργανισμού για την επίτευξη των στόχων με την εγκαθίδρυση ενός συμβουλίου ποιότητας, τον εντοπισμό των προβλημάτων, την επιλογή σχεδίων, τον καθορισμό ομάδων και την επιλογή διαμεσολαβητών.
4. Εκπαίδευση για όλους.
5. Εκπόνηση προγραμμάτων για την επίλυση προβλημάτων.



6. Αναφορά προόδου.
7. Εκδήλωση αναγνώρισης.
8. Γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων.
9. Καταγραφή των επιτυχιών.
10. Ενσωμάτωση των ετήσιων βελτιώσεων στα τακτικά συστήματα και τις διαδικασίες της εταιρείας και επομένως διατήρηση της ορμής.

Η συμβολή του Joseph Juran στη θεμελίωση της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας είναι εκτεταμένη και σημαντική. Αρχικά ο Juran διατύπωσε την άποψη ότι η διοίκηση της ποιότητας μπορεί να εξετασθεί ως ένα οργανωμένο σύνολο βασικών λειτουργιών για την ποιότητα, ανάλογο με αυτό που έχουμε για άλλα βασικά μεγέθη της επιχειρησιακής δραστηριότητας, όπως τα οικονομικά, η παραγωγικότητα κ.α. Η τριλογία του Juran αναφέρεται στις λειτουργίες του σχεδιασμού, του ελέγχου και της βελτίωσης της ποιότητας. Αυτές αποτελούν τον κατάλληλο μηχανισμό για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη ως βασικού στρατηγικού στόχου για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

Μια άλλη σημαντική συμβολή του Juran είναι η καθιέρωση του κόστους ποιότητας ως βασικού δείκτη του επιπέδου ποιότητας που έχει μια επιχείρηση και του μεγέθους των βελτιώσεων που επιτυγχάνει με τη μείωσή του. Όπως και ο Deming, ο Juran αναγνωρίζει τη στήριξη, συμμετοχή και ορατή παρουσία της ανώτατης διοίκησης ως βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη και αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο Juran θεωρεί ότι η πιο πρόσφορη μέθοδος για μεγάλες βελτιώσεις στην ποιότητα είναι η επιλεκτική διεξαγωγή μελετών σε κρίσιμα προβλήματα ποιότητας που διαμορφώνουν συγκεκριμένες προτάσεις για την εξουδετέρωση μακροχρόνιων αιτιών που δημιουργούν ελαττωματικά προϊόντα. Η επιλογή των καλύτερων προτάσεων για υλοποίηση γίνεται με κριτήριο την απόδοση της επένδυσης για βελτίωση της ποιότητας.

**γ) Η συμβολή και προσέγγιση του Crosby στη ΔΟΠ**

Μεγάλη επίσης επιρροή στην ανάπτυξη της ΔΟΠ έχει ασκήσει διεθνώς η συμβολή και η προσέγγιση του αμερικανού Philip Crosby. Η προσέγγιση αυτή είναι γνωστή με την αρχή «φτιάξε το προϊόν σωστά την πρώτη φορά» ή από το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα για παραγωγή με μηδέν ελαττωματικά (zero defects). Η φιλοσοφία για την διοίκηση ποιότητας του Crosby εκφράζεται με τις αποκαλούμενες «**Τέσσερις Απόλυτες Θέσεις**» :

1. Ποιότητα είναι η συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη. Ο προσδιορισμός των απαιτήσεων είναι υπευθυνότητα του μάνατζμεντ.
2. Η ποιότητα επιτυγχάνεται με την πρόβλεψη και την πρόληψη λαθών και όχι με τον έλεγχο και την αξιολόγηση μετά την παραγωγή του προϊόντος.
3. Το μόνο πρότυπο απόδοσης είναι «μηδέν ελαττώματα». Και ο μηδενισμός των σφαλμάτων επιτυγχάνεται με τη συντονισμένη προσπάθεια όλων των ατόμων.
4. Ο μόνος δείκτης απόδοσης είναι το κόστος ποιότητας.

**δ) Η συμβολή και προσέγγιση του Ishikawa στη ΔΟΠ**

Ο καθηγητής Kauro Ishikawa είναι γνωστός ως «ο πατέρας των κύκλων ποιότητας» για το ρόλο του στο ξεκίνημα του κινήματος ποιότητας στην Ιαπωνία τη δεκαετία του 1960. Στα τέλη της δεκαετίας του 1950 διατύπωσε τη φιλοσοφία που οδήγησε στην ανάπτυξη των κύκλων ποιότητας στις αρχές της δεκαετίας του 1950. Πρότεινε ένα μίγμα των καλύτερων Αμερικανικών πρακτικών, όπως οι αμερικάνικες τεχνικές παραγωγής με γραμμή ροής και των ιαπωνικών πρακτικών με την παραδοσιακή ευρωπαϊκή δεξιοτεχνία. Ανέπτυξε την ιδέα της επιστροφής της δεξιοτεχνίας σε ομάδες και όχι σε άτομα. Το διάγραμμα «ψαροκόκαλο» που φέρει το

όνομά του, εφευρέθηκε το 1943 ως εργαλείο της διοίκησης για την επίλυση προβλημάτων. Χρησιμοποιείται σε παγκόσμια κλίμακα από κύκλους ποιότητας και από ομάδες βελτίωσης ποιότητας.

Στο βιβλίο του *What is Total Quality Control?* ο Ισικάβα είπε ότι υπάρχουν επτά εργαλεία «απαραίτητα για τον ποιοτικό έλεγχο». Αυτά είναι η κατανομή κατά Pareto, τα διαγράμματα «ψαροκόκαλο», η στρωματοποίηση, οι σημειωτικοί πίνακες, τα ιστογράμματα, τα διαγράμματα διασποράς, και οι πίνακες ελέγχου. Με τα εργαλεία αυτά, υποστήριξε ο Ισικάβα, η διοίκηση και το προσωπικό μπορούν να χειριστούν και να επιλύσουν τα προβλήματα ποιότητας που αντιμετωπίζουν.

### *Νέες τάσεις στην εξέλιξη της ΔΟΠ*

Στα πρώτα χρόνια ανάπτυξης κι εφαρμογής της ΔΟΠ η εμφάνιση δίνονταν στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του υπάρχοντος συστήματος μιας επιχείρησης (οργανωτική δομή και τρόπος λειτουργίας). Πιο πρόσφατα όμως με την επιτάχυνση των αλλαγών στο οικονομικό περιβάλλον και των εξελίξεων στις νέες τεχνολογίες, ιδιαίτερα της πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, εμφανίζεται η ανάγκη διεύρυνσης του αντικειμένου της ΔΟΠ σε ό,τι αφορά την ποιότητα των διοικητικών αποφάσεων. Με άλλα λόγια, πέρα από το ενδιαφέρον μας για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των διαδικασιών της επιχείρησης ή των προμηθευτών της, μας ενδιαφέρει πολύ η ποιότητα των αποφάσεων της διοίκησης για καινοτομίες, για την ταχύτερη εισαγωγή νέων προϊόντων σε νέες αγορές, την βελτιστοποίηση της λειτουργίας του συνόλου της αλυσίδας ανεφοδιασμού (supply chain) και την αύξηση της ευελιξίας και προσαρμοστικότητας της επιχείρησης. Ταυτόχρονα μας ενδιαφέρει η αξιολόγηση των συνεπειών από τη δραστηριότητα της στο φυσικό και το κοινωνικό της περιβάλλον. Μόνο με μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για επιβίωση και επιτυχία.

Η μετεξέλιξη αυτή της ΔΟΠ σε μια πιο αποτελεσματική και μακροπρόθεσμα ωφέλιμη μορφή, καθιστά αναγκαία τη θεμελίωση της όχι μόνο σε οικονομικά, αλλά στην αυξημένη ικανότητα της διοίκησης για σωστό σχεδιασμό και υλοποίηση των προγραμμάτων δράσης με βάση τη συστηματική ανάλυση, την κοινωνιολογία και την



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΥΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ:  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

---

ανθρωπολογία, ώστε να αξιολογούνται πιο εύστοχα θέματα που αφορούν τις αξίες και τη συμπεριφορά διαφορετικών σε πολιτισμική παράδοση «πελατών» και εργαζομένων σε διαφορετικές χώρες.

## **2.2 Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας**

### **Εισαγωγή**

Σήμερα, ίσως περισσότερο από κάθε άλλη περίοδο στο παρελθόν, η ποιότητα έχει αναδειχθεί ως η ουσιώδης προϋπόθεση επιβίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, κάτω από τους όρους ενός ανελέητου και εξοντωτικού ανταγωνισμού, που έχει πια ξεφύγει από τα όρια των εθνικών αγορών. Αυτή η διαπίστωση είναι πλέον κατανοητή σε κάθε αγορά, από κάθε παραγωγό και κάθε πελάτη.

Έτσι, στις συνθήκες ενός διεθνοποιημένου εμπορίου, η παραγωγή, ο ανταγωνισμός, η ανάπτυξη, παύουν πλέον να εξαρτώνται αποκλειστικά από το κόστος, καθώς νέες παράμετροι καθορίζουν σήμερα το βαθμό εμπορικής επιτυχίας ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας. Η ποιότητα, η καινοτομία, ο χρόνος παράδοσης, η ορθολογική εκμετάλλευση των πόρων, συνθέτουν τα νέα κριτήρια, βάσει των οποίων ο καταναλωτής επιλέγει ή απορρίπτει προϊόντα και υπηρεσίες. Με τα δεδομένα αυτά, η εισαγωγή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας είναι ανατρεπτική για την κατεστημένη νοοτροπία της παραγωγικής διαδικασίας σε οποιαδήποτε επιχείρηση ή σύστημα. Καθίσταται αδήριτη αναγκαιότητα, όχι τόσο εξαιτίας της συμμόρφωσης προς θεσμικές ρυθμίσεις, όσο γιατί η απελευθέρωση του παγκοσμίου εμπορίου και οι απαιτήσεις που απορρέουν από αυτήν διαμορφώνουν νέα σύνορα, τα σύνορα ποιότητας, για όλων των ειδών τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που διακινούνται.

### **Συνεχής Βελτίωση και ο κύκλος PDCA ( Plan - Do - Check - Act )**

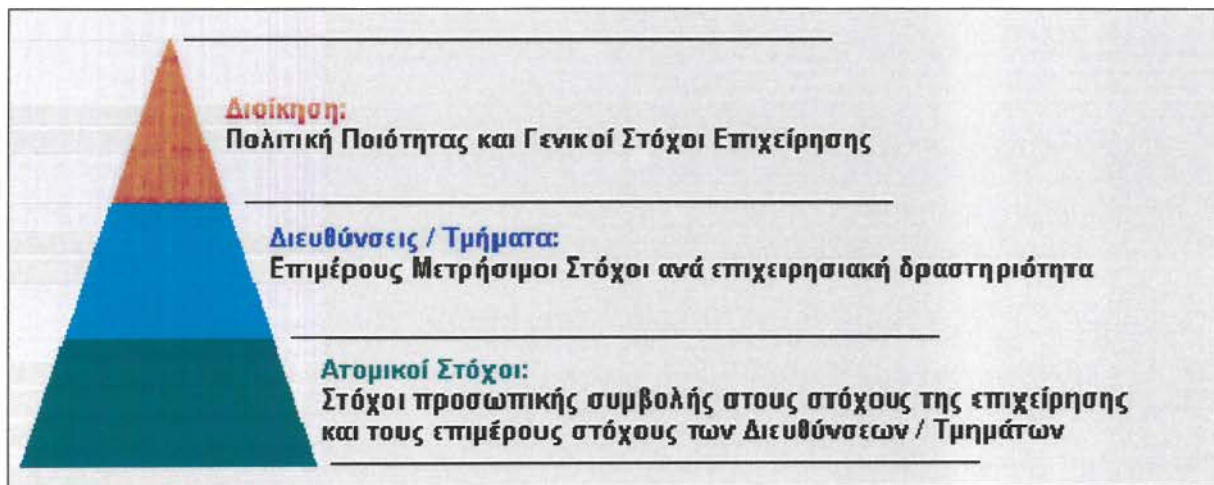
Η έννοια της συνεχούς βελτίωσης είναι κεντρική στην φιλοσοφία των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας. Η συνεχής βελτίωση της λειτουργίας της εταιρείας επιτυγχάνεται μέσω των κύκλων βελτίωσης. Ένας κύκλος βελτίωσης περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. Προσδιορισμός Στόχων Ποιότητας
2. Λειτουργία της εταιρείας
3. Μέτρηση στοιχείων που αφορούν την παρακολούθηση των Στόχων Ποιότητας

#### 4. Αξιολόγηση των μετρήσεων

Στην συνέχεια ο κύκλος επαναλαμβάνεται θέτοντας κατ' αρχήν νέες τιμές των Στόχων Ποιότητας για τον επόμενο κύκλο.

Για κάθε δραστηριότητα θα πρέπει να τίθενται αντίστοιχοι Στόχοι Ποιότητας για την επίτευξη των οποίων απαιτείται η συσχέτιση Στόχων, Δραστηριοτήτων και Τμημάτων. Η ιεραρχική δομή των Στόχων Ποιότητας καλύπτει το φάσμα Διοίκηση – Διευθύνσεις ή Τμήματα – Άτομα. Η δομή αυτή αναπαρίσταται στο ακόλουθο σχήμα:



**Σχήμα 2:** Ιεραρχική Δομή των Στόχων Ποιότητας

Οι κύκλοι βελτίωσης είναι ιεραρχικοί όπως και οι Στόχοι Ποιότητας. Οι κύκλοι βελτίωσης μπορούν να εφαρμοσθούν σε επίπεδο Συστήματος αλλά και σε κατώτερα επίπεδα όπως στο επίπεδο των Διεργασιών ή και στο επίπεδο των επιμέρους Διαδικασιών.

Μια πολύ γνωστή κωδικοποίηση του κύκλου βελτίωσης είναι ο λεγόμενος Κύκλος PDCA ή Κύκλος Shewhart ή Κύκλος Deming (περιγράφηκε αρχικά από τον Walter A. Shewhart και έγινε ευρύτερα γνωστός από τις εργασίες του Dr. W. Edwards Deming).

Τα στοιχεία PDCA αντιστοιχούν στις αγγλικές λέξεις:

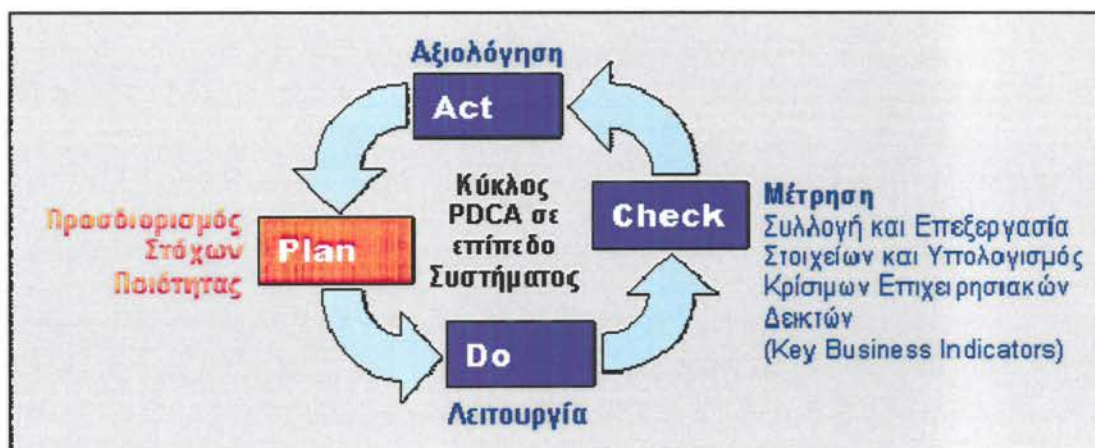


- **Plan** (αντιστοιχεί στον προσδιορισμό Στόχων Ποιότητας)
- **Do** (αντιστοιχεί στην λειτουργία της εταιρείας)
- **Check** (αντιστοιχεί στην μέτρηση στοιχείων που σχετίζονται με την παρακολούθηση των Στόχων Ποιότητας) και
- **Act** (αντιστοιχεί στην αξιολόγηση των μετρήσεων και τον προσδιορισμό νέων τιμών των Στόχων Ποιότητας).

Ο Κύκλος PDCA μπορεί να εφαρμοσθεί σε επίπεδο Συστήματος αλλά και σε κατώτερα επίπεδα όπως στο επίπεδο των Διεργασιών ή και στο επίπεδο των επιμέρους Διαδικασιών.

Στο επίπεδο Συστήματος η φάση **Act** του Κύκλου PDCA περιλαμβάνει τον προσδιορισμό νέων Στόχων Ποιότητας. Όταν ο Κύκλος PDCA εφαρμόζεται στα κατώτερα επίπεδα, η φάση **Act** μπορεί να περιλαμβάνει θέσπιση νέων στόχων για μια διεργασία αλλά και ευρύτερες διορθωτικές ενέργειες όπως η ανασχεδίαση διεργασιών ή επιμέρους διαδικασιών.

Ο κύκλος PDCA σε επίπεδο Συστήματος αναπαρίσταται γραφικά στο επόμενο σχήμα:



**Σχήμα 3.** Ο κύκλος PDCA σε επίπεδο ΣΔΠ

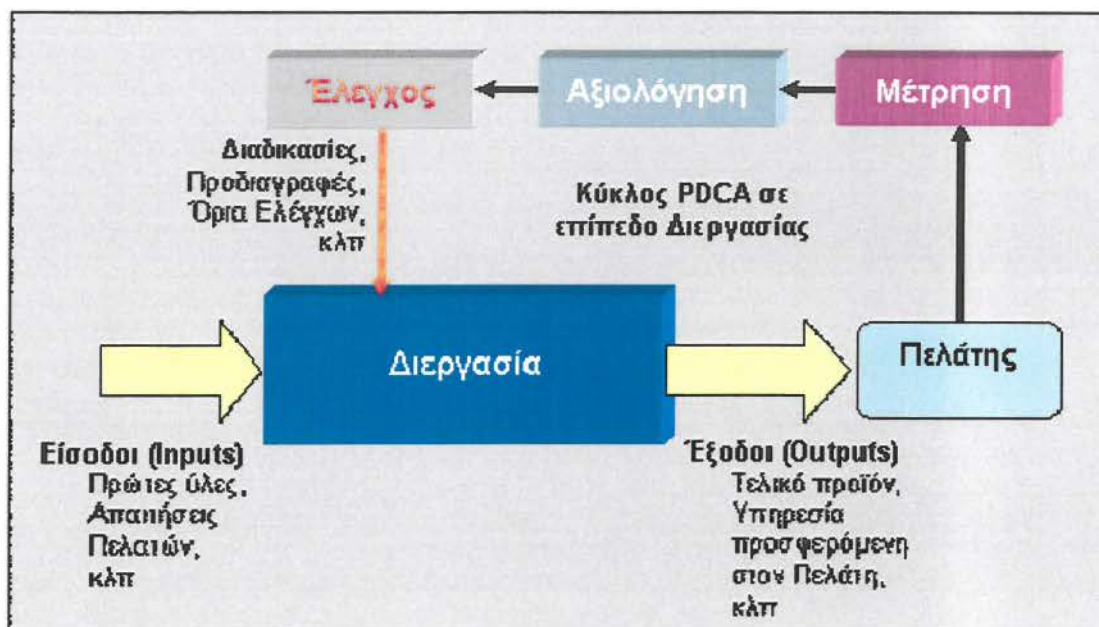
Από την παραπάνω περιγραφή προκύπτει ότι ο Κύκλος PDCA και γενικότερα οι κύκλοι βελτίωσης, αποτελούν κλασικά παραδείγματα συστημάτων με ανάδραση

(feedback). Ο κύκλος PDCA, έχει προκαθορισμένη διάρκεια δηλαδή καλύπτει μια σταθερή χρονική περίοδο και οι μετρήσεις των στοιχείων λαμβάνονται στα πλαίσια της χρονικής αυτής περιόδου.

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη σύσταση για την ακριβή διάρκεια της χρονικής αυτής περιόδου αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις έχει εξάμηνη ή δωδεκάμηνη διάρκεια. Το βασικό ζητούμενο εδώ είναι, να υπάρξει επαρκής χρόνος στα πλαίσια του κύκλου βελτίωσης, ώστε να λειτουργήσει η εταιρεία και να συλλεχθούν επαρκή στοιχεία. Από την άλλη πλευρά η υπερβολική επιμήκυνση της διάρκειας του κύκλου βελτίωσης, μπορεί να οδηγήσει σε καθυστέρηση του απόκρισης της εταιρείας σε αλλαγές του περιβάλλοντός της, σε απώλεια της ευελιξίας της, σε καθυστέρηση καταγραφής εσωτερικών προβλημάτων, και άλλες παρόμοιες αρνητικές επιπτώσεις. Η διάρκεια των κύκλων βελτίωσης καθορίζεται με σαφήνεια στην τεκμηρίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Η εταιρεία μπορεί να τροποποιεί την διάρκεια του κύκλου βελτίωσης, εφ' όσον υπάρξει τέτοια ανάγκη, μέσω των προβλεπόμενων διαδικασιών τροποποίησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

Ο κύκλος PDCA σε επίπεδο Διεργασίας αναπαρίσταται γραφικά στο επόμενο σχήμα. Όπως προκύπτει από το σχήμα, πρόκειται ουσιαστικά για ένα σύστημα ελέγχου με ανάδραση και αντιστοιχεί ακριβώς στην έννοια του Ελέγχου Διεργασίας.

Ο Έλεγχος Διεργασίας (Process Control) ορίζεται ως ένα σύστημα μετρήσεων και δράσεων στα πλαίσια μιας διεργασίας, με στόχο να διασφαλισθεί ότι η έξοδος (output) της διεργασίας, θα συμμορφώνεται προς τις σχετικές τεθείσες προδιαγραφές.



Σχήμα 4. Ο κύκλος PDCA σε επίπεδο Διεργασίας



### **2.3 Το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO9000:2000**

#### **Παρουσίαση του ISO9000:2000**

Η σειρά προτύπων ΕΛΟΤ EN ISO9000:2000 αποτελεί την πιο πρόσφατη και βελτιωμένη έκδοση αυτού που η αγορά αποδέχεται ως Σύστημα για την Διαχείριση της Ποιότητας. Ενσωματώνοντας τις επιχειρηματικές εμπειρίες του τελευταίου αιώνα, η σειρά προτύπων ΕΛΟΤ EN ISO9000:2000 επιχειρεί να περιγράψει ένα επιχειρηματικό μοντέλο οργάνωσης που θα ικανοποιήσει τις ανάγκες επιχειρήσεων διαφορετικών κλάδων, μεγεθών και νοοτροπιών.

Παρέχει το πλαίσιο για την ανάπτυξη, εφαρμογή και πιστοποίηση ενός συστήματος για την διαχείριση της ποιότητας, απαιτώντας την παρακολούθηση μετρήσιμων αντικειμενικών στόχων για την ποιότητα. Συνδυαστικά με άλλα δοκιμασμένα εργαλεία για τη διαχείριση της ποιότητας (όπως μοντέλο Ολικής Ποιότητας) μπορεί να αποτελέσει πολύτιμο εργαλείο για την επιχείρηση που κατανοεί τους κανόνες λειτουργίας της διεθνοποιημένης, πλέον αγοράς της επιχείρησης, τέλος που επιλέγει να πρωταγωνιστήσει στο επιχειρησιακό της περιβάλλον.

Το ISO 9000 είναι ένα από τα πιο γνωστά πρότυπα της σειράς ISO και έχει εφαρμοστεί από 887.770 οργανισμούς σε 161 χώρες. Το ISO 9000 αποτελεί πλέον μια διεθνή αναφορά για τις απαιτήσεις του quality management στις συμφωνίες και τις συναλλαγές μεταξύ των επιχειρήσεων. Εφόσον το πρότυπο αφορά κυρίως το quality management, βάση αυτού, ένας οργανισμός θα πρέπει να ικανοποιεί:

- τις απαιτήσεις των πελατών σχετικά με την ποιότητα.
- τις εφαρμόσιμες απαιτήσεις της νομοθεσίας, καθώς στοχεύει.
- να επιτύχει την ικανοποίηση των πελατών
- να επιτύχει τη συνεχή βελτίωση της απόδοσής του στην προσπάθειά του να επιτύχει αυτούς τους σκοπούς του.

Στην οικογένεια του νέου ISO 9001:2000 το ISO 9001 είναι η μόνη προδιαγραφή που θα χρησιμοποιείται από όλους τους οργανισμούς ανεξάρτητα τύπου, μεγέθους ή κλάδου. Το ISO 9002 και ISO 9003 έχουν αποσυρθεί.

Το νέο πρότυπο είναι περισσότερο συμβατό με τον κύκλο βελτίωσης του Ελέγχω-Δρω του ISO. Διορθώνει επίσης την αδικαιολόγητη έμφαση στις παραγωγικές βιομηχανίες που χαρακτήριζε τις προηγούμενες εκδόσεις. Όλα τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από την εφαρμογή του αναθεωρημένου ISO 9001:2000 θα μπορούσαν να συνοψισθούν στα ακόλουθα:

- Δυνατότητα εφαρμογής σε όλες τις κατηγορίες προϊόντων και υπηρεσιών, σε όλους τους τομείς και σε όλα τα μεγέθη οργανισμών.
- Απλό στη χρήση, με σαφή διατύπωση, εύκολα μεταφράσιμο και κατανοητό.
- Σημαντική μείωση στον όγκο της απαιτούμενης καταγραφής.
- Σύνδεση των συστημάτων διοίκησης ποιότητας με τις διεργασίες των οργανισμών.
- Δημιουργία μιας φυσικής κίνησης προς την κατεύθυνση της απόδοσης των οργανισμών.
- Καλύτερος προσανατολισμός με στόχο τη συνεχή βελτίωση και ικανοποίηση του πελάτη.
- Συμβατότητα με άλλα συστήματα διαχείρισης όπως το ISO 14000.
- Δημιουργία μιας σταθερής βάσης για να ανατρέξουν οι οργανισμοί συγκεκριμένων τομέων.
- Η αντίληψη του αλληλοσυμπληρούμενου ζεύγους- το ISO 9001 καλύπτει τις απαιτήσεις και το ISO 9004 ξεπερνά τις απαιτήσεις με στόχο να βελτιώνει περισσότερο την απόδοση του οργανισμού.
- Κατανόηση των αναγκών και των πλεονεκτημάτων όλων των ενδιαφερόμενων μερών.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά οι απαιτήσεις του προτύπου.

**Πίνακας 4.1:** Οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000

Αρ. §	ΑΠΑΙΤΗΣΗ	Αρ. §	ΑΠΑΙΤΗΣΗ
4	<b>Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας</b>	6.4	Περιβάλλον εργασίας
4.1	Γενικές Απαιτήσεις	7	<b>Πραγμάτωση προϊόντος</b>
4.2	Απαιτήσεις τεκμηρίωσης	7.1	Σχεδίαση πραγμάτωσης προϊόντος

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΥΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ:  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

<b>5</b>	<b>Ευθύνη της Διοίκησης</b>	7.2	Πελατοκεντρικές διεργασίες
5.1	Δέσμευση της Διοίκησης	7.3	Σχεδιασμός και ανάπτυξη προϊόντος
5.2	Εστίαση στον πελάτη	7.4	Αγορές
5.3	Πολιτική ποιότητας	7.5	Παραγωγή και παροχή υπηρεσιών
5.4	Σχεδίαση	7.6	Έλεγχος συσκευών παρακολούθησης και μέτρησης
5.5	Ευθύνες, αρμοδιότητες, επικοινωνία	<b>8</b>	<b>Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση</b>
5.6	Ανασκόπηση από τη Διοίκηση	8.1	Γενικά
<b>6</b>	<b>Διαχείριση Πόρων</b>	8.2	Παρακολούθηση και μέτρηση
6.1	Διάθεση πόρων	8.3	Έλεγχος μη συμμορφούμενου Προϊόντος
6.2	Ανθρώπινοι πόροι	8.4	Ανάλυση δεδομένων
6.3	Υποδομή	8.5	Βελτίωση

***Οι αρχές του Quality Management ως βάση του ISO 9001:2000***

Στο σημείο αυτό αναφερόμαστε στις οκτώ αρχές του quality management, στις οποίες βασίζεται το αναθεωρημένο πρότυπο ISO 9001:2000. Οι αρχές αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους μάνατζερ ως ένα πλαίσιο δράσης για να καθοδηγήσουν τον οργανισμό προς τη βελτίωση της απόδοσής του. Οι αρχές αυτές προέρχονται από την εμπειρία και τη γνώση των διεθνών ειδικών που συμμετέχουν στην ISO Technical Committee, που είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη και τη διατήρηση των προτύπων της σειράς ISO.

**Αρχή 1<sup>η</sup>: Εστίαση στον πελάτη**

Οι οργανισμοί εξαρτώνται από τους πελάτες τους και επομένως πρέπει να κατανοούν τις τωρινές και μελλοντικές τους ανάγκες, να ανταποκρίνονται στις



απαιτήσεις τους και να κάνουν ό,τι είναι δυνατό προκειμένου να υπερβούν τις προσδοκίες τους.

Με τον τρόπο αυτό οι οργανισμοί αυξάνουν τα έσοδά τους ενώ το μερίδιο αγοράς που επιτυγχάνεται προέρχεται από τη γρήγορη και ευέλικτη ανταπόκριση στις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά. Παράλληλα, γίνεται αποτελεσματικότερη η χρήση των εισροών, ως προς την ικανοποίηση των πελατών και ο οργανισμός αποκτά πιστούς πελάτες που επιθυμούν να έχουν συναλλαγές ξανά μαζί του.

Τυπικά η εφαρμογή αυτής της αρχής οδηγεί σε:

- διερεύνηση και κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών
- διαβεβαίωση ότι οι σκοποί του οργανισμού συνδέονται με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών του.
- μετάδοση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών σε όλο τον οργανισμό
- μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών και δυνατότητα ανάδρασης
- συστηματική διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες
- διαβεβαίωση της ύπαρξης μιας ισορροπημένης προσέγγισης μεταξύ της ικανοποίησης των πελατών και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών (ιδιοκτήτη, υπαλλήλων, προμηθευτών, κοινωνίας, κ.α.)

### **Αρχή 2<sup>η</sup>: Ηγεσία**

Οι ηγέτες ορίζουν το σκοπό και την κατεύθυνση του οργανισμού. Πρέπει να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ένα εσωτερικό περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι θα έχουν πλήρη συμμετοχή στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι κατανοούν τους σκοπούς και τους στόχους του οργανισμού, ενώ παράλληλα υποκινούνται να εργαστούν για την πραγματοποίησή τους. Όλες οι ενέργειες εκτιμούνται και να εκτελούνται με ένα ενοποιημένο τρόπο. Επιπρόσθετα, η αναποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των επιπέδων του οργανισμού ελαχιστοποιείται.

Τυπικά η εφαρμογή αυτής της αρχής οδηγεί σε:

- συνυπολογισμό των αναγκών όλων των ενδιαφερόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένων των πελατών, του ιδιοκτήτη, των υπαλλήλων, των προμηθευτών, της κοινωνίας, κ.α.
- δημιουργία ενός ξεκάθਾਰου οράματος για το μέλλον του οργανισμού

- καθιέρωση προκλητικών σκοπών και στόχων
- δημιουργία και καθιέρωση κοινών αξιών, δικαιοσύνης και ηθικών μοντέλων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού
- δημιουργία εμπιστοσύνης και εξάλειψη του φόβου
- εξασφάλιση αναγκαίων πόρων, εκπαίδευσης και ελευθερίας στο προσωπικό, προκειμένου αυτό να δρα υπεύθυνα
- ενθάρρυνση των εργαζομένων και αναγνώριση της συνεισφοράς τους.

### **Αρχή 3<sup>η</sup>: Συμμετοχή των εργαζομένων**

Οι εργαζόμενοι όλων των επιπέδων είναι η βασική ουσία ενός οργανισμού και η εξασφάλιση της πλήρους συμμετοχής τους οδηγεί στην αξιοποίηση των ικανοτήτων τους προς όφελος του οργανισμού.

Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι αποκτούν κίνητρα και δεσμεύονται στον οργανισμό, ενώ επικρατεί ένας πιο δημιουργικός και καινοτομικός τρόπος επίτευξης των στόχων. Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν να είναι υπεύθυνοι για την απόδοσή τους και να επιζητούν τη συμμετοχή και τη συνεισφορά τους στη συνεχή βελτίωση του οργανισμού.

Τυπικά η εφαρμογή αυτής της αρχής οδηγεί τους εργαζόμενους να:

- κατανοούν τη σημασία της συνεισφοράς και του ρόλου τους στον οργανισμό
- αναγνωρίζουν τυχόν εμπόδια που μειώνουν την απόδοσή τους
- δέχονται την ευθύνη της επίλυσης προβλημάτων που άπτονται της δικαιοδοσίας τους
- εκτιμούν την απόδοσή τους συγκρινόμενη με προσωπικούς τους σκοπούς και στόχους
- αναζητούν συνεχώς ευκαιρίες να βελτιώνουν τις ικανότητές τους και να εμπλουτίζουν τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους
- μοιράζονται ελεύθερα τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους
- συζητούν ανοικτά τα προβλήματα και τα θέματα που ανακύπτουν.

### **Αρχή 4<sup>η</sup>: Έμφαση στη διεργασία**

Ένα επιθυμητό αποτέλεσμα επιτυγχάνεται πιο αποτελεσματικά όταν οι ενέργειες και οι σχετικές με αυτές εισροές αντιμετωπίζονται ως διεργασία.

Με τον τρόπο αυτό γίνεται πιο αποτελεσματική η χρήση των εισροών και κατά συνέπεια μειώνονται τα κόστη και οι cycle times. Οι εκροές βελτιώνονται, έχουν συνέχεια και μπορούν να προβλεφθούν, ενώ επιτυγχάνεται εστίαση στις ευκαιρίες βελτίωσης των διεργασιών.

Τυπικά η εφαρμογή αυτής της αρχής οδηγεί σε:

- συστηματικό ορισμό των δραστηριοτήτων που είναι αναγκαίες για τη λήψη ενός αποτελέσματος
- δημιουργία ενός ξεκάθαρα και υπεύθυνου τρόπου διαχείρισης των κύριων δραστηριοτήτων
- ανάλυση και μέτρηση της απόδοσης των κύριων δραστηριοτήτων
- αναγνώριση των σημείων επαφής των κύριων δραστηριοτήτων μέσα και μεταξύ των λειτουργιών του οργανισμού
- επικέντρωση σε παράγοντες όπως οι εισροές, οι μέθοδοι και τα υλικά που θα μπορούσαν να βελτιώσουν τις κύριες δραστηριότητες του οργανισμού
- εκτίμηση των κινδύνων, των συνεπειών και του αντίκτυπου των δραστηριοτήτων στους πελάτες, τους προμηθευτές και τους άλλους συμφεροντούχους.

#### **Αρχή 5<sup>η</sup>: Συστηματική προσέγγιση του μάνατζμεντ**

Η αναγνώριση, η κατανόηση και η διαχείριση των αλληλοσχετιζόμενων διεργασιών ως ένα σύστημα, προσφέρει στον οργανισμό τη δυνατότητα να επιτυγχάνει τους στόχους του αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα.

Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται ευθυγράμμιση και ενοποίηση των διεργασιών που θα οδηγήσουν με τον καλύτερο τρόπο τον οργανισμό προς την επίτευξη των στόχων του. Παράλληλα ο οργανισμός μπορεί να εντοπίσει και να εστιάσει στις κύριες δραστηριότητές του και να δημιουργήσει την πεποίθηση στους συμφεροντούχους του ότι λειτουργεί με συνέπεια, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.

Τυπικά η εφαρμογή αυτής της αρχής οδηγεί σε:

- δόμηση ενός συστήματος που θα οδηγεί στην επίτευξη των σκοπών του οργανισμού με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο
- κατανόηση της αλληλεξάρτησης των διεργασιών του συστήματος



- δομημένες προσεγγίσεις που εναρμονίζουν και ενοποιούν τις διεργασίες
- καλύτερη κατανόηση των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών, απαραίτητων για την επίτευξη των κοινών στόχων και την απόλυση των διατμηματικών εμποδίων
- καλύτερη κατανόηση των δυνατοτήτων του οργανισμού και δημιουργία περιορισμών στις εισροές πριν των δραστηριοτήτων
- στοχοθέτηση και καθορισμό του τρόπου λειτουργίας των δραστηριοτήτων εντός ενός συστήματος
- συνεχή βελτίωση του συστήματος μέσα από μετρήσεις και εκτιμήσεις.

### **Αρχή 6<sup>η</sup>: Διαρκής βελτίωση**

Η συνεχής βελτίωση της συνολικής απόδοσης ενός οργανισμού πρέπει να αποτελεί ένα διαρκή και μόνιμο σκοπό του οργανισμού.

Με τον τρόπο αυτό ο οργανισμός μέσα από βελτιωμένες δυνατότητες που αποκτά κερδίζει πλεονεκτήματα όσον αφορά στην απόδοσή του. Ευθυγραμμίζει τις ενέργειες βελτίωσης όλων των επιπέδων με τους στρατηγικούς σκοπούς του και αποκτά την ευελιξία να αντιδρά γρήγορα στην εμφάνιση νέων ευκαιριών.

Τυπικά η εφαρμογή αυτής της αρχής οδηγεί σε:

- υιοθέτηση ενός οργανισμού με συνέπεια – μια ευρεία προσέγγιση της συνεχούς βελτίωσης της απόδοσης του οργανισμού
- εκπαίδευση των εργαζόμενων με τις μεθόδους και τα εργαλεία της συνεχούς βελτίωσης
- προβολή της επίτευξης της διαρκούς βελτίωσης των προϊόντων, των διεργασιών και του συστήματος ως σκοπό κάθε ατόμου μέσα στον οργανισμό
- καθιέρωση σκοπών που θα καθοδηγούν και μέτρων που θα ανιχνεύουν τη διαρκή βελτίωση
- αναγνώριση και βεβαίωση των βελτιώσεων.

### **Αρχή 7<sup>η</sup>: Τεκμηριωμένη προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων**

Οι αποτελεσματικές αποφάσεις βασίζονται στην ανάλυση στοιχείων και δεδομένων.

Με τον τρόπο αυτό ο οργανισμός αποκτά μια αυξημένη ικανότητα να αποδεικνύει την αποτελεσματικότητα ή μη παλαιότερων αποφάσεων μέσα από αναφορά σε υπάρχοντα αρχεία. Έχει παράλληλα τη δυνατότητα να αναθεωρεί, να αμφισβητεί και να αλλάζει γνώμες και αποφάσεις.

Τυπικά η εφαρμογή αυτής της αρχής οδηγεί σε:

- διαβεβαίωση ότι τα στοιχεία και οι πληροφορίες είναι επαρκώς ακριβή και αξιόπιστα
- προσβασιμότητα των στοιχείων από τα άτομα που τα χρειάζονται
- ανάλυση των δεδομένων και των πληροφοριών με έγκυρες μεθόδους
- λήψη αποφάσεων και ανάληψη δράσης βασισμένης σε τεκμηριωμένη ανάλυση, σε μια ισορροπία μεταξύ της εμπειρίας και της διαίσθησης.

#### **Αρχή 8<sup>η</sup>: Σχέσεις για αμοιβαία ωφέλεια με τους προμηθευτές**

Ο οργανισμός και οι προμηθευτές του έχουν μια σχέση ανεξάρτητη, βασισμένη στη κοινή ωφέλεια που θα οδηγήσει και τους δύο σε αύξηση της αξίας τους.

Με τον τρόπο αυτό ο οργανισμός αυξάνει τη ικανότητά του να δημιουργεί αξία και για τα δύο μέρη, εξασφαλίζοντας παράλληλα τις μελλοντικές πηγές και τα κόστη τους. Υπάρχει η δυνατότητα για ευέλικτες και γρήγορες αποκρίσεις στις αλλαγές της αγοράς καθώς και των αναγκών και προσδοκιών των πελατών.

Τυπικά η εφαρμογή αυτής της αρχής οδηγεί σε:

- δημιουργία σχέσεων που εξισορροπούν τα βραχυχρόνια οφέλη με τα μακροχρόνια ζητήματα
- αναγνώριση και επιλογή των κύριων προμηθευτών
- ξεκάθαρη και ανοικτή επικοινωνία
- ανταλλαγή πληροφοριών και μελλοντικών σχεδίων
- δημιουργία αμοιβαίας ανάπτυξης και ενεργειών βελτίωσης

- έμπνευση, ενθάρρυνση και αναγνώριση των βελτιώσεων και των επιτευγμάτων από τους προμηθευτές.

Αυτές είναι ουσιαστικά οι βασικές αρχές που διέπουν το ISO 9001:2000. Υπάρχουν βέβαια πολλοί και διαφορετικοί τρόποι εφαρμογής αυτών. Η φύση του οργανισμού και οι συγκεκριμένες προκλήσεις που αντιμετωπίζει θα ορίσουν τον τρόπο με τον οποίο θα τις εφαρμόσει.



## **2.4 Το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (EFQM)**

### **Εισαγωγή**

Το 1988, 14 διευθυντές, αντιπρόσωποι των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων όπως η British Telecom, η Volkswagen και η Philips (Nabitz, U και Klazinga, N, 1999; Moeller, J και Sonntag A., 2001; Jackson, 2001c; Egglí και Halfon, 2003) συζήτησαν το ζήτημα της ποιότητας. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και η ευρωπαϊκή οργάνωση για την ποιότητα υποστήριξαν την πρωτοβουλία. Κατά τη διάρκεια εκείνης της περιόδου οι ερωτήσεις ήταν «πώς μπορεί να βρεθεί τρόπος ώστε να αξιολογηθεί η ποιότητα;» και «πώς μπορεί να βελτιωθεί η ποιότητα στους οργανισμούς;». Μέσα από έρευνα, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι έπρεπε να γίνει μια διάκριση σε εννέα κριτήρια (Moeller και Sonntag, 2001; Gaad, 1995; Stewart, 2003).

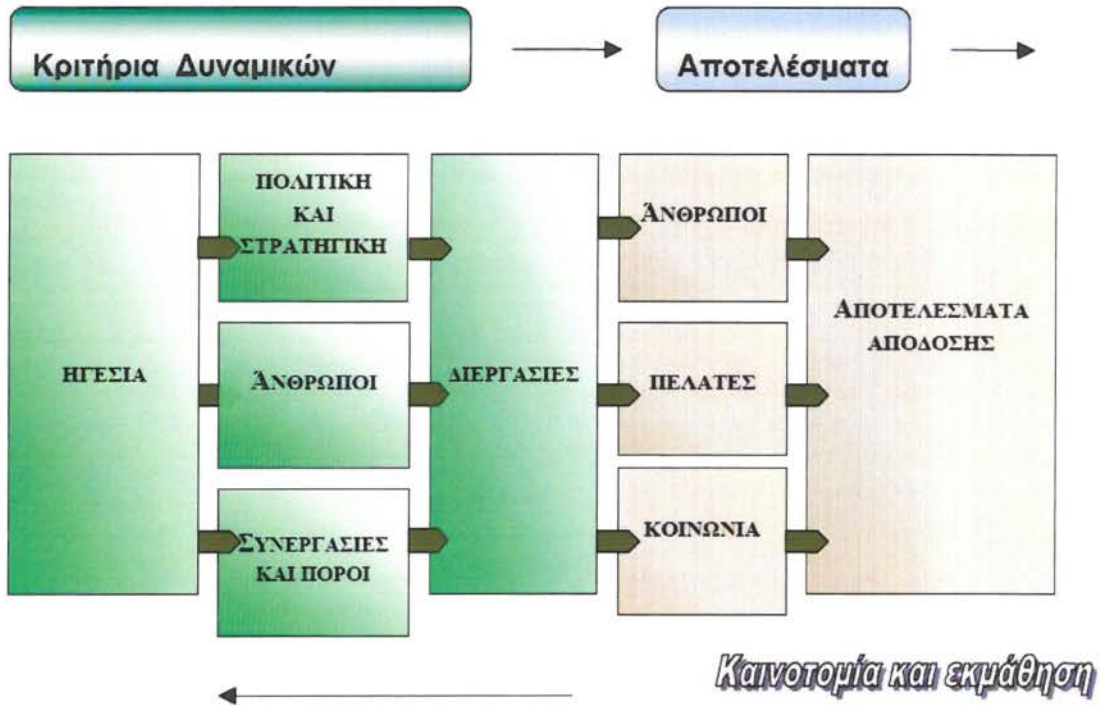
Τα ιδρυτικά μέλη ανέπτυξαν ένα πολυδιάστατο ποιοτικό πρότυπο όπου σήμερα, είναι ευρέως διαδεδομένο στην Ευρώπη και είναι γνωστό ως το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (EFQM). Το αποκαλούμενο πρότυπο του EFQM εισήγαγε την αρχή της αυτό-αξιολόγησης και του ευρωπαϊκού προγράμματος βραβείων ποιότητας (Venero, 2004a; Venero, 2004b).

Σύμφωνα με το ίδρυμα, η ποιοτική διαχείριση πρέπει να στραφεί προς όλες τις δραστηριότητες, σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού και πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία προς βελτίωση. Η βασικότερη αρχή της προσέγγισης είναι ότι η απόδοση πρέπει να ικανοποιεί τις προσδοκίες, τις ανάγκες και τα αιτήματα όλων των συμφεροντούχων. Αυτή η περιγραφή της ποιοτικής διαχείρισης συσχετίζεται άμεσα με τη φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας και της επιχειρηματικής τελειότητας και εξηγείται περαιτέρω στις θεμελιώδεις έννοιες και αρχές του προτύπου EFQM (Nabitz και Klazinga, 1999; Jackson, 2001c).

Ως κεντρικά κριτήρια προσδιόρισαν τις διαδικασίες ενός οργανισμού. Για τα αποτελέσματα έγινε η διάκριση σε λειτουργικά (operational) και χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, στην ικανοποίηση πελατών, την ικανοποίηση των εργαζομένων και τον αντίκτυπο στην κοινωνία. Για τη δομή προσδιόρισαν την ηγεσία, την πολιτική και τη στρατηγική, τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και των πόρων (McAdam και Bannister, 2001). (Δείτε Σχήμα 5)

Πηγή: [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

Σχήμα 5. Απεικόνιση του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας



### *Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία*

Πρόκειται για το επίπεδο, το οποίο είναι σχεδιασμένο για οργανισμούς ή επιχειρήσεις που βρίσκονται στο ξεκίνημα της πορείας τους προς την επιχειρηματική αριστεία. Η συμμετοχή στη διαδικασία για την απόκτηση του τίτλου εκτός από την επιβεβαίωση της προόδου σε τρίτους, δίνει επίσης τη δυνατότητα στον οργανισμό να κατανοήσει το επίπεδό του και να θέσει προτεραιότητες βελτίωσης. Η εμπειρία από τη χρησιμοποίηση του μοντέλου EFQM, και η αξιολόγηση από έμπειρους αξιολογητές συμβάλλουν προς αυτήν την κατεύθυνση.

Πιο αναλυτικά η διαδικασία που ακολουθείται μπορεί να διαιρεθεί σε δύο στάδια:

Στο πρώτο στάδιο οι αιτούμενοι πραγματοποιούν αυτό-αξιολόγηση χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο βασίζεται στα εννέα κριτήρια του μοντέλου EFQM. Κατ' αυτόν τον τρόπο οι οργανισμοί μπορούν να συγκρίνουν το επίπεδο στο οποίο βρίσκονται με αυτό των πρότυπων οργανισμών (role models), και να εντοπίσουν τα δυνατά σημεία και τις περιοχές που επιδέχονται βελτίωση.

Στο δεύτερο στάδιο αποδεικνύεται ότι πράγματι οι αιτούμενοι οργανισμοί ανέπτυξαν και υλοποίησαν σχέδια βελτίωσης σύμφωνα με τα αποτελέσματα της αυτό-αξιολόγησης. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται με μονοήμερη ή διήμερη επίσκεψη αξιολογητών του EFQM, καθώς επίσης και μέσα από συναντήσεις, συζητήσεις και επιθεωρήσεις των κατάλληλων εγγράφων.

### *Βασική προϋπόθεση του προτύπου*

Το πρότυπο, που αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις στην επίτευξη της βιώσιμης τελειότητας σε όλες τις πτυχές της απόδοσης, είναι βασισμένο στην προϋπόθεση που αναφέρει ότι:

***«Τα άριστα αποτελέσματα όσον αφορά τη βασική απόδοση, τους πελάτες, τους ανθρώπους και την κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω της ηγεσίας που καθοδηγεί την πολιτική και στρατηγική, των ανθρώπων, των συνεργασιών και των πόρων και των διαδικασιών».***



Μπορεί να υποστηριχτεί ότι ο όρος "αριστεία" είναι σχετικά νεφελώδης. Εντούτοις, το μοντέλο Αριστείας του EFQM χτίζεται γύρω από την πεποίθηση ότι μια άριστη οργάνωση θα αναγνωρίσει και θα υιοθετήσει τις ακόλουθες έννοιες:

- προσανατολισμός στα αποτελέσματα,
- εστίαση στους πελάτες,
- ηγεσία και σταθερότητα στον σκοπό,
- διαχείριση βάσει διαδικασιών και γεγονότων,
- ανάπτυξη και συμμετοχή των εργαζομένων,
- συνεχής εκμάθηση,
- καινοτομία και βελτίωση,
- ανάπτυξη συνεργασιών,
- δημόσια ευθύνη.

Ενώ είναι αλήθεια να ειπωθεί ότι το πρότυπο τελειότητας EFQM έχει τη γένεσή του στον εμπορικό κόσμο, τα εννέα κριτήρια στα οποία είναι βασισμένο είναι κρίσιμα για την επιτυχία οποιασδήποτε οργάνωσης.

Η διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης αναγκάζει την οργάνωση να εξετάσει πώς λειτουργεί σε μια συγκεκριμένη περίοδο σύμφωνα με τα εννέα κριτήρια και τι πρέπει να αλλάξει ώστε να βελτιωθεί. Με αυτό τον τρόπο, ο οργανισμός ερευνά τη σχέση μεταξύ των διάφορων στοιχείων που λειτουργούν μέσα στην οργάνωση, το πώς συνδυάζονται ώστε να παρέχουν την υπηρεσία. Έχοντας επίγνωση για την αλληλεπίδρασή τους μπορεί να δημιουργηθεί ένα καινοτόμο κλίμα μέσα στον οργανισμό. Η χρήση του μοντέλου αριστείας του EFQM ενθαρρύνει τους διευθυντές

να επιδιώξουν την ενεργό συμμετοχή όλων, αυτών που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες, τους συμφεροντούχους και το προσωπικό υπηρεσιών τους. Για παράδειγμα, λοιπόν, στο κριτήριο «συνεργασίες και πόροι», οι εφαρμοστές του μοντέλου καλούνται να εξετάσουν πώς μπορούν καλύτερα να χρησιμοποιήσουν τη σχέση που έχουν με τους χρήστες και τους συμφεροντούχους των υπηρεσιών τους. Αυτό επιτυγχάνεται με τη δημιουργία μιας διοικούμενης συνεργασίας (managed partnership), έτσι ώστε τα προϊόντα και οι υπηρεσίες να αναπτύσσονται μέσα σε ένα πλαίσιο αμοιβαίου οφέλους. Σε αυτήν την περίπτωση, υπάρχει ένας μεγαλύτερος βαθμός εναρμόνισης μεταξύ των αναγκών του καταναλωτή και των υπηρεσιών του προμηθευτή (Perides, 2002).

Εκτός από την ανάγκη να γίνει κατανοητός ο ρόλος του καταναλωτή, υπάρχει το ζήτημα της ποιότητας που πρέπει να γίνει κατανοητό. Η εργασία του W Edward Deming, σε σχέση με τη σημασία της ποιότητας, καταδεικνύεται από την επιτυχία των ιαπωνικών προϊόντων, ειδικότερα στους τομείς της ηλεκτρονικής και των αυτοκινητικών βιομηχανιών. Ο Perides υποστηρίζει την ανάγκη να γίνει προσαρμογή της εργασίας του Deming σε ζητήματα της παροχής υπηρεσιών και όχι μόνο στην εστίαση της κατασκευής προϊόντων. Καταλήγει, δε, στο συμπέρασμα ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να προσαρμοστεί στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα με την υιοθέτηση των σημαντικότερων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων μιας τέτοιας προσέγγισης:

- Ανατροφοδότηση από τους πελάτες (consumer feedback),
- Έλεγχος της απόδοσης (performance monitoring),
- Συνεχής βελτίωση (continuous improvement) και
- Συμμετοχή των εργαζομένων (worker participation).

Αυτά τα ζητήματα συμπεριλαμβάνονται με σαφήνεια στα πλαίσια του προτύπου τελειότητας EFQM. Τα κριτήρια "customer results-αποτελέσματα πελατών", "people results-αποτελέσματα εργαζομένων" και "people- ανθρώπινοι πόροι" θα βοηθήσουν τους διευθυντές να εισέλθουν στις αντιλήψεις του εργατικού

δυναμικού τους και των πελατών τους και να χρησιμοποιήσουν αυτές τις πληροφορίες ως μέσο για την καλύτερη κατανόηση των αναγκών, αυτών των ζωτικά σημαντικών ομάδων. Με την βοήθεια, λοιπόν, αυτών των πληροφοριών, οι οργανισμοί είναι έτοιμοι να μπουν στο δρόμο για τη συνεχή βελτίωση.

Στην καρδιά της Επιχειρηματικής Αριστείας του μοντέλου του EFQM το πρότυπο έχει

- ο **Results** - αποτελέσματα,
- ο **Approach** - προσέγγιση,
- ο **Deployment** – επέκταση, ανάπτυξη,
- ο **Assessment and Review** - αξιολόγηση και αναθεώρηση ,

**(RADAR)**, που στηρίζεται στον κύκλο Deming «σχεδίασε, ενήργησε, ήλεγξε, εφάρμοσε – plan, do, check, act» (Jackson, 1999; Harteloh, 2003). Ο οργανισμός έχει την ανάγκη να καθορίσει τα αποτελέσματα που στοχεύει ως τμήμα της πολιτικής και στρατηγικής του. Κάνει τη διαδικασία, σχεδιάζει, και αναπτύσσει ένα ενσωματωμένο σύνολο προσεγγίσεων ώστε να παραδώσει τα απαραίτητα αποτελέσματα, να επεκτείνει τις προσεγγίσεις με έναν συστηματικό τρόπο, να εξασφαλιστεί η πλήρης εφαρμογή και να αξιολογηθούν και να αναθεωρηθούν οι προσεγγίσεις (Jackson, 2001). Με βάση αυτές τις πληροφορίες, η οργάνωση θα προσδιορίσει, θα δώσει προτεραιότητα, θα προγραμματίσει και θα εφαρμόσει τις βελτιώσεις, όπου απαιτούνται. Ο προσδιορισμός των αποτελεσμάτων του είναι ένα προϊόν της αυτό-αξιολόγησης του οργανισμού.

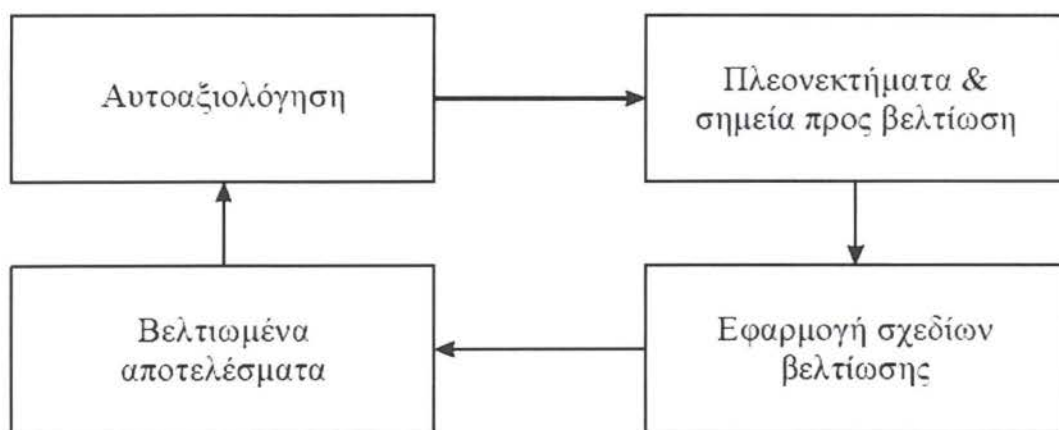


## 2.5 Παρουσίαση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

### *Τι είναι το Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης*

Το ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΚΠΑ) είναι μια μέθοδος αξιολόγησης ή αυτοαξιολόγησης οργανισμών δημοσίου ενδιαφέροντος που αναπτύχθηκε από τις Υπηρεσίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν την αποδοτικότητα του Δημόσιου Τομέα στην Ευρώπη. Ως εκ τούτου, είναι ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας που έχει επηρεαστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management - EFQM) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer.

Στην πράξη, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης είναι μια σχετικά απλή και αντικειμενική μεθοδολογία με την οποία οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να εντοπίσουν τους τομείς της διοικητικής λειτουργίας τους που υστερούν σε αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, έτσι ώστε να προχωρήσουν στις απαραίτητες βελτιώσεις. Ο μηχανισμός είναι ο ακόλουθος:



**Σχήμα 6.** Μηχανισμός Ελέγχου - Ανατροφοδότησης

Η αυτοαξιολόγηση γίνεται από ομάδα εργαζομένων του ίδιου του οργανισμού, συνήθως με τη συνεργασία και τη βοήθεια εξειδικευμένων εξωτερικών συνεργατών. Υπογραμμίζεται ότι ο οργανισμός δεν έχει καμία υποχρέωση να κοινοποιήσει τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης σε τρίτους

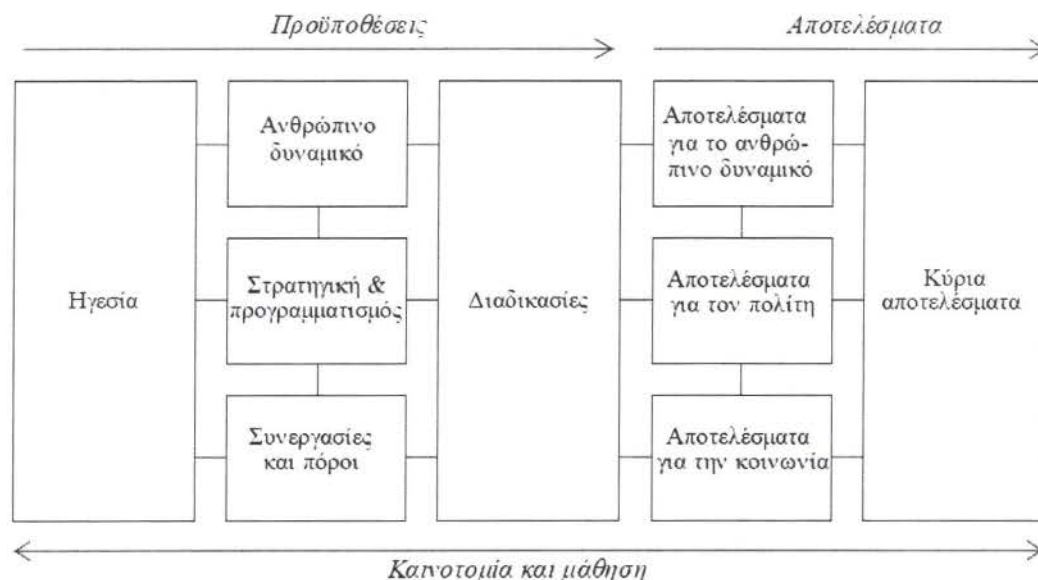
Προκειμένου να αποφευχθούν οποιεσδήποτε παρερμηνείες, υπογραμμίζεται ότι το ΚΠΑ:

- Δεν είναι μεθοδολογία αξιολόγησης του πολιτικού έργου του αξιολογούμενου οργανισμού αλλά της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της υπηρεσιακής δομής και οργάνωσής του
- Δεν είναι μεθοδολογία αξιολόγησης των υπαλλήλων ή των τμημάτων του οργανισμού αλλά των διαφόρων λειτουργιών του. Το αποτέλεσμα της εφαρμογής του ΚΠΑ δεν μπορεί να είναι επιβράβευση ή επίπληξη ατόμων ή διοικητικών μονάδων

### ***Δομή του ΚΠΑ***

Σύμφωνα με το ΚΠΑ τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση, τους πελάτες/πολίτες και την κοινωνία εξαρτώνται από την ηγεσία, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες και τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες. Το ΚΠΑ αποτελεί μια ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα. Η παραπάνω φιλοσοφία οδηγεί στη διαμόρφωση ενός μοντέλου αξιολόγησης που περιλαμβάνει 9 κριτήρια:

1. Ηγεσία
- 2 Στρατηγική και προγραμματισμός
- 3 Ανθρώπινο δυναμικό
- 4 Συνεργασίες και πόροι
- 5 Διαδικασίες
- 6 Αποτελέσματα προσανατολισμένα στον πολίτη / πελάτη
- 7 Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό
- 8 Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία
- 9 Κύρια αποτελέσματα επίδοσης



**Σχήμα 7.** Το μοντέλο ΚΠΑ

Η δομή των εννέα κριτηρίων προσδιορίζει τα κύρια σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε οποιαδήποτε οργανωτική ανάλυση. Τα κριτήρια 1 έως 5 αφορούν τις προϋποθέσεις μιας οργάνωσης. Οι προϋποθέσεις καθορίζουν το τι κάνει η οργάνωση και πώς προσεγγίζει τα έργα που της έχουν ανατεθεί, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα κριτήρια 6 έως 9 αφορούν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση ως προς τους πολίτες/πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό, την κοινωνία και τα βασικά αποτελέσματα μέσω μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών από τη λειτουργία μιας δημόσιας οργάνωσης. Τα παραπάνω κριτήρια βασίζονται στη χρησιμοποίηση δεικτών μέτρησης αποτελεσμάτων. Κάθε κριτήριο χωρίζεται σε έναν αριθμό 28 υποκριτηρίων, τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν αξιολογείται μια οργάνωση.



***Κύρια χαρακτηριστικά του ΚΠΑ***

Η χρήση του ΚΠΑ παρέχει στην οργάνωση ένα πλαίσιο αρχών και διαδικασιών των οποίων η εφαρμογή συμβάλλει στη συνεχή διοικητική βελτίωση. Το ΚΠΑ παρέχει:

- Μια αξιολόγηση βασισμένη σε πραγματικά στοιχεία, δηλαδή σε ένα σύνολο κριτηρίων που έχουν γίνει ευρέως αποδεκτά από όλο τον ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα,
- Ευκαιρίες να αναγνωριστεί η πρόοδος που έχει συντελεστεί και να εντοπιστούν πεδία εξαιρετικών αποδόσεων,
- Ένα μέσο διασφάλισης της συνέπειας και της συνέχειας ως προς το τι πρέπει να γίνει για να βελτιωθεί η δημόσια οργάνωση,
- Ένα σύνδεσμο μεταξύ των διαφορετικών επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων και των υποστηρικτικών πρακτικών ή προϋποθέσεων,
- Ένα μέσο για να δημιουργηθεί ενθουσιασμός μεταξύ των υπαλλήλων με τη συμμετοχή τους στη διαδικασία βελτίωσης,
- Ευκαιρίες να προωθηθούν και να γίνουν κοινό κτήμα οι καλές διοικητικές πρακτικές ενδο-διοικητικά αλλά και μεταξύ διαφορετικών οργανώσεων,
- Ένα μέσο ενσωμάτωσης των διαφόρων πρωτοβουλιών ποιότητας στις καθημερινές επιχειρησιακές λειτουργίες,

- Ένα μέσο μέτρησης της προόδου μέσω της περιοδικής αξιολόγησης ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Αν και το ΚΠΑ εστιάζεται κυρίως στην αξιολόγηση της απόδοσης της διοίκησης και στον προσδιορισμό των οργανωτικών της αιτιών, ώστε να καταστήσει δυνατή τη διοικητική βελτίωση, ο τελικός στόχος της εφαρμογής του είναι η συνεισφορά στην καλή διακυβέρνηση.

### ***Οφέλη από την εφαρμογή του ΚΠΑ***

Ερευνα που έγινε το 2005 μεταξύ των ευρωπαϊκών οργανισμών που είχαν εφαρμόσει το ΚΠΑ για την αυτοαξιολόγησή τους, έδειξε ότι τα σημαντικότερα οφέλη είναι:

- Ο αποτελεσματικός εντοπισμός των δυνατών σημείων της δημόσιας οργάνωσης και των τομέων εκείνων που χρειάζονται βελτίωση
- Ο αποτελεσματικός εντοπισμός των σχετικών δράσεων βελτίωσης
- Το αυξημένο επίπεδο επίγνωσης και επικοινωνίας σε όλο τον οργανισμό
- Το γεγονός ότι οι υπάλληλοι άρχισαν να ενδιαφέρονται για τα ζητήματα ποιότητας.

### ***Έννοιες και αξίες του ΚΠΑ***

Το ΚΠΑ ως εργαλείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θεμελιώνεται στις βασικές έννοιες και αξίες που συνθέτουν τη διοικητική αριστεία, όπως αυτή έχει αποτυπωθεί από το EFQM, και ειδικότερα στον προσανατολισμό στα αποτελέσματα,

στην εξυπηρέτηση του πελάτη, στην ηγεσία και στην αξιοπιστία της στοχοθεσίας, στη διοίκηση μέσω διαδικασιών και πραγματικών δεδομένων, στη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, στη συνεχή βελτίωση και καινοτομία, στις αμοιβαία επωφελείς συνεργασίες και στη συλλογική κοινωνική ευθύνη. Το ΚΠΑ βοηθάει στη βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων οργανώσεων στη βάση των παραπάνω. Το δημόσιο μάνατζμεντ και η ποιότητα στο δημόσιο τομέα διαφέρουν σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα. Οι βασικές κοινές προϋποθέσεις λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης στην ευρωπαϊκή κοινωνικόπολιτική και διοικητική κουλτούρα είναι: η νομιμότητα (δημοκρατική, κοινοβουλευτική), η αρχή του νόμου και η ηθική συμπεριφορά που βασίζεται σε κοινές αξίες και αρχές όπως ο ανοιχτός χαρακτήρας της διοίκησης, η υποχρέωση λογοδοσίας, η συμμετοχή, η ποικιλομορφία, η ισότητα, η κοινωνική δικαιοσύνη, η αλληλεγγύη, η συνεργασία και οι συμπράξεις. Αν και το ΚΠΑ εστιάζεται κυρίως στην αξιολόγηση της απόδοσης της διοίκησης και στον προσδιορισμό των οργανωτικών της αιτιών, ώστε να καταστήσει δυνατή τη διοικητική βελτίωση, ο τελικός στόχος της εφαρμογής του είναι η συνεισφορά στην καλή διακυβέρνηση. Έτσι, η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά τα εξής ζητήματα:

- την άριστη παροχή υπηρεσιών,
- την εξοικονόμηση πόρων,
- την ικανότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών και τη λογοδοσία,
- την έννομη λειτουργία της και τη δράση της εντός του προβλεπόμενου θεσμικού-κανονιστικού πλαισίου,
- την επικοινωνία με το πολιτικό επίπεδο,
- την άριστη παροχή υπηρεσιών,
- την εξοικονόμηση πόρων,
- την επίτευξη των στόχων και
- τη συμμετοχή των μετόχων και την εξισορρόπηση των αναγκών των μετόχων



### *Προϋποθέσεις*

Τα κριτήρια 1-5 σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των προϋποθέσεων λειτουργίας μιας δημόσιας οργάνωσης. Αυτά δηλαδή καθορίζουν το τι κάνει η δημόσια οργάνωση και πώς προσεγγίζει τα έργα της, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η αξιολόγηση των δράσεων που συνδέονται με τις προϋποθέσεις απόδοσης πρέπει να βασίζονται στην Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων.

#### Κριτήριο 1: Ηγεσία

##### **Ορισμός**

Η συμπεριφορά των ηγετών μιας δημόσιας οργάνωσης μπορεί να βοηθήσει ώστε να δημιουργηθεί σαφήνεια και ενότητα σκοπού και ένα περιβάλλον στο οποίο να διαπρέπει η ίδια η οργάνωση και το ανθρώπινο δυναμικό της. Οι ηγέτες υποδεικνύουν τον προσανατολισμό της δημόσιας οργάνωσης. Αναπτύσσουν την αποστολή, το όραμα και τις αξίες που απαιτούνται για την μακροχρόνια επιτυχή λειτουργία της. Παρέχουν κίνητρα και υποστηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας οργάνωσης με το να ενεργούν σαν πρότυπα ρόλων και να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις εκφρασμένες και καθιερωμένες αξίες.

Οι ηγέτες αναπτύσσουν, εφαρμόζουν και ελέγχουν το σύστημα διοίκησης της οργάνωσης και επιθεωρούν την απόδοσή της και τα αποτελέσματά της. Είναι υπεύθυνοι για τη βελτίωση της απόδοσης και προετοιμάζονται για το μέλλον οργανώνοντας τις αλλαγές που απαιτούνται, ώστε η δημόσια οργάνωση να εκπληρώσει την αποστολή της. Στο δημόσιο τομέα, οι ηγέτες είναι ο κύριος συνδετικός κρίκος μεταξύ της δημόσιας οργάνωσης και της πολιτικής ηγεσίας στη διαχείριση των κοινών ευθυνών τους. Επίσης, είναι υπεύθυνοι για το χειρισμό των σχέσεων με τους άλλους μετόχους και εξασφαλίζουν την ικανοποίηση των αναγκών τους.

#### Κριτήριο 2: Στρατηγική και προγραμματισμός

## **Ορισμός**

Ο τρόπος που μια οργάνωση συνδυάζει αποτελεσματικά τις αλληλένδετες δραστηριότητές της είναι αυτός που καθορίζει τη συνολική της απόδοση. Η δημόσια οργάνωση υλοποιεί την αποστολή και το όραμά της μέσω μιας ευκρινούς στρατηγικής που α) προσανατολίζεται στις ανάγκες των μετόχων της διοικητικής της δράσης, β) ευθυγραμμίζεται με άλλες ασκούμενες δημόσιες πολιτικές βάσει των οποίων ικανοποιούνται άλλες ανάγκες των μετόχων της και γ) υποστηρίζεται από μια συνεχώς βελτιούμενη διαδικασία διαχείρισης των πόρων και των διαδικασιών. Η στρατηγική μεταφράζεται σε σχέδια, επιδιώξεις και μετρήσιμους στόχους. Ο προγραμματισμός και η στρατηγική αντανακλούν την προσέγγιση της οργάνωσης ως προς την εφαρμογή πολιτικών εκσυγχρονισμού και καινοτομιών.

### **ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3: Ανθρώπινο Δυναμικό**

#### **Ορισμός**

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η ίδια η οργάνωση. Είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της. Ο τρόπος με τον οποίο οι υπάλληλοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και διαχειρίζονται τους διαθέσιμους πόρους με άριστο τρόπο ορίζει την επιτυχία της οργάνωσης. Ο σεβασμός, ο διάλογος, η ενδυνάμωση και επίσης η παροχή ενός ασφαλούς και υγιούς περιβάλλοντος είναι θεμελιώδη στοιχεία για την εξασφάλιση της αφοσίωσης και της συμμετοχής των ατόμων στην πορεία προς την αριστεία. Η οργάνωση διαχειρίζεται, αναπτύσσει και απελευθερώνει όλες τις ικανότητες των υπαλλήλων της σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο, ώστε να υποστηρίζεται η στρατηγική και ο προγραμματισμός της και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της.

### **Κριτήριο 4: Συνεργασίες και Πόροι**

#### **Ορισμός**

Οι συνεργασίες και οι πόροι είναι ο τρόπος με τον οποίο η δημόσια οργάνωση σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις κύριες συνεργασίες της – ειδικά με τους

πελάτες/πολίτες- ώστε να υποστηρίζεται η στρατηγική και ο προγραμματισμός της και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της. Με αυτό τον τρόπο οι συνεργασίες αποτελούν σημαντικό πόρο για την καλή λειτουργία της οργάνωσης. Παράλληλα με τις συνεργασίες, οι οργανώσεις χρειάζονται και τους πιο παραδοσιακούς πόρους-όπως είναι τα οικονομικά, η τεχνολογία, οι εγκαταστάσεις- για να εξασφαλίζουν την αποτελεσματική τους λειτουργία. Αυτοί χρησιμοποιούνται και αναπτύσσονται για να στηρίζουν τη στρατηγική μιας οργάνωσης και τις πιο σημαντικές της διαδικασίες έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της οργάνωσης με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Όταν παρουσιάζονται με διαφάνεια, οι οργανώσεις μπορούν να εξασφαλίσουν την υποχρέωση λογοδοσίας προς τους πολίτες/πελάτες με τη νόμιμη χρήση των

διαθέσιμων πόρων.

#### Κριτήριο 5: Διαδικασίες

##### **Ορισμός**

Ο τρόπος με τον οποίο η δημόσια οργάνωση εντοπίζει, διαχειρίζεται, βελτιώνει και αναπτύσσει τις βασικές της διαδικασίες ώστε να υποστηρίζει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της. Η καινοτομία και η ανάγκη να δημιουργηθεί προστιθέμενη αξία για τους πολίτες/πελάτες και τους άλλους μετόχους είναι δύο από τους κύριους παράγοντες ανάπτυξης των διαδικασιών.

##### ***Αποτελέσματα***

Από το κριτήριο 6 και στο εξής, η εστίαση της αξιολόγησης μετατοπίζεται από τις Προϋποθέσεις στα Αποτελέσματα. Στα κριτήρια των αποτελεσμάτων μετράμε τον βαθμό ικανοποίησης του υπηρετούντος προσωπικού στη δημόσια υπηρεσία, των πολιτών/πελατών όπως και της κοινωνίας γενικότερα από τον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας υπηρεσίας. Έχουμε επίσης εσωτερικούς δείκτες απόδοσης που δείχνουν κατά πόσο έχουμε πετύχει τους στόχους που έχουμε θέσει για τον εαυτό μας – τα αποτελέσματα δηλαδή. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων απαιτεί μια διαφορετική σειρά απαντήσεων, επομένως από το σημείο αυτό και στο εξής οι απαντήσεις βασίζονται στην Ομάδα Αξιολόγησης Αποτελεσμάτων.



Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον Πολίτη/πελάτη

### **Ορισμός**

Τα αποτελέσματα της ικανοποίησης των πολιτών/πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα που παρέχει η δημόσια οργάνωση.

Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό

### **Ορισμός**

Τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση σε σχέση με την ικανότητα, τα κίνητρα, την ικανοποίηση και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία

### **Ορισμός**

Τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση ως προς την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών της τοπικής, εθνικής και διεθνούς κοινότητας. Αυτά περιλαμβάνουν την αντίληψη των πολιτών για τον τρόπο θεώρησης της οργάνωσης και τη συμβολή της στα ζητήματα της ποιότητας ζωής των πολιτών, του περιβάλλοντος και της διατήρησης των παγκόσμιων πόρων, όπως επίσης και τα εσωτερικά μέτρα της οργάνωσης για την αποτελεσματικότητά της όσον αφορά τη συνεισφορά της στην κοινωνία.

Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα επίδοσης

### **Ορισμός**

Τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση αναφορικά με τη στρατηγική και το προγραμματισμό της σε σχέση με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των διαφορετικών μετόχων (π.χ. εξωτερικά αποτελέσματα), και τα αποτελέσματα που έχει επιτύχει η οργάνωση σε σχέση με τη διοίκηση και τη βελτίωσή της (εσωτερικά αποτελέσματα).



## 2.6 Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί

### Ορισμοί

Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί είναι οργανισμοί που η αποστολή και ο λόγος ίδρυσης τους δεν είναι το κέρδος, καθώς δεν είναι εμπορικοί οργανισμοί (Bruce Ian, 1995). Η βιβλιογραφία αναφέρεται σε δύο τύπους μη κερδοσκοπικών οργανισμών, φιλανθρωπικά ιδρύματα δωρεών και συνεταιριστικές ενώσεις. Οι οργανισμοί αυτοί σε πολλές χώρες του κόσμου έχουν μεγάλο μερίδιο.

### Πελάτες των μη κερδοσκοπικών οργανισμών

Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, δεν έχουν στόχο την κερδοφορία, όμως στοχεύουν στην ικανοποίηση των πελατών τους. Σημασία για τους οργανισμούς έχουν τόσο οι τελικοί πελάτες, όσο και οι ενδιάμεσοι. Το σύνολο των πελατών των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, φαίνεται στον **Πίνακα 1**.

**Πίνακας 1:** Οι πελάτες των Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών

Ευεργετούμενοι	Υποστηρικτές	Συμφεροντούχοι	Ρυθμιστές-Ελεγκτές
Άμεσοι			
Πελάτες	Χρηματοδότες	Προσωπικό	Επιτροπή φιλανθρωπιών
Μαθητές	Εθελοντές Ευεργέτες	Αντιπρόσωποι ευεργετουμένων	Κυβερνητικοί ελεγκτές
Ασθενείς	Εθελοντές εργαζόμενοι	Μέλη κοινότητας	Εφοριακοί
Χρήστες	Προμηθευτές		Τοπική κοινότητα
Μέλη	Συνήγοροι		

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΥΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ:  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Ευεργετούμενοι	Υποστηρικτές	Συμφεροντούχοι	Ρυθμιστές-Ελεγκτές
Κοινό			
Ενδιάμεσοι			
Κυβερνητικοί Αξιολογητές	Θρησκευτικοί ηγέτες	Προϊστάμενος προσωπικού	Τοπικοί εκπρόσωποι
Κυβερνητικοί προμηθευτές	Ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων	Εκπρόσωποι σωματείων	
Κοινοτικοί χορηγοί	Καρτέλ προμηθευτών	Πρόεδροι κοινοτικών ή δημοτικών συμβουλίων	
Οικογενειακοί προμηθευτές	Νομικοί ηγέτες		
Μη κερδοσκοπικοί αξιολογητές			

Οι ευεργετούμενοι είναι οι κατηγορία των πελατών, που δέχεται τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει ο οργανισμός και επωφελείται από αυτά. Με τον όρο «υποστηρικτές» αναφέρονται όλοι οι πελάτες των μη κερδοσκοπικών οργανισμών που παρέχουν τους πόρους. Η μεγαλύτερη προσφορά πόρων γίνεται από τους χρηματοδότες. Αλλά υπάρχουν και άλλοι που πληρώνουν κάποιο είδος συνδρομής, προκειμένου να επιβιώνει ο οργανισμός. Αυτοί οι πελάτες μπορεί να είναι η κυβέρνηση, οικογένειες, οι δήμοι και οι κοινότητες. Για να επικοινωνήσουν με τους υποστηρικτές, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί χρειάζονται τα στελέχη εμπορικών επιχειρήσεων (Bruce Ian, 1995).



Οι συμφεροντούχοι, είναι η Τρίτη κατηγορία πελατών των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, που μπορεί να είναι μικρό το ποσοστό της, έχει όμως, μεγάλη επίδραση στον οργανισμό. Τέλος οι ρυθμιστές είναι η τέταρτη κατηγορία πελατών. Η ομάδα αυτή πραγματοποιεί ελέγχους για να διαπιστωθεί η συμμόρφωση του οργανισμού στους κανονισμούς και τους νόμους κάθε χώρας.

### *Σύγκριση των Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών με τους Δημόσιους και Εμπορικούς Οργανισμούς*

Ο διαχωρισμός των κλάδων σε τρεις: δημόσιων ιδιωτικών και μη κερδοσκοπικών οργανισμών είναι ο πιο κοινός και δημοφιλής στην ανάλυση της σύγχρονης πραγματικότητας (Goulet R.L., Frank M.L., 2002). Πολλοί αναλυτές βρίσκουν ομοιότητες στους κλάδους, άλλοι βασικές διαφορές και άλλοι υποστηρίζουν ότι όσες διαφορές και να παρουσιάζουν, είναι σχεδόν όμοιοι.

#### *Διαφορές*

Οι ερευνητές που υποστηρίζουν πως υπάρχουν πολλές διαφορές, εντόπισαν τους βασικούς παράγοντες που τους διαφοροποιούν. Οι παράγοντες αυτοί αφορούν στην αγορά, τα έσοδα, τους περιορισμούς και την κυβερνητική επιρροή, τη χρήση, το πλαίσιο επίδρασης, την ιδιοκτησία, τους στρατηγικούς στόχους, τις απαιτήσεις απόδοσης, τα κίνητρα και τα όρια της εξουσίας.

Πολλές από τις διαφορές είναι σημαντικές, όπως η διαφορά στους στόχους και το επίπεδο εμπλοκής της κυβέρνησης, ή οι περιορισμοί και το επίπεδο ιδιοκτησίας. Άλλες πάλι δεν θεωρούνται τόσο σημαντικές. Για παράδειγμα και στους τρεις κλάδους, ενώ μπορεί τα επίπεδα ή τα στυλ διοίκησης να διαφέρουν, τα ανώτατα στελέχη είναι αυτά που λαμβάνουν τις τελικές αποφάσεις. Το είδος ή το εύρος των πελατών μπορεί, επίσης να διαφέρει, καθώς απευθύνονται και δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές αγορές, ο κύριος στόχος όμως όλων των οργανισμών είναι η ικανοποίηση του πελάτη, προκειμένου να πραγματοποιήσουν την αποστολή τους και

να καταφέρουν να επιβιώσουν στο σύγχρονο ανταγωνιστικό κόσμο (Ramanathan K.V., 1985).

### **Ομοιότητες**

Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί είναι σχετικά όμοιος. Ανεξάρτητα σε ποιο κλάδο ανήκει ένας οργανισμός, για παράδειγμα, χρειάζεται δεδομένα για τη λήψη αποφάσεων, στις μεν κερδοσκοπικές για την αξιολόγηση και βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων, για τις μη κερδοσκοπικές για τη βελτίωση της απόδοσης, που συνεπάγεται προσέλκυση δωρητών και ευεργετών.

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα ακόμη κοινό σημείο. Ανεξάρτητα με τη σύσταση του ανθρώπινου δυναμικού, τη θέση ή τις υπευθυνότητες του εργαζομένου είναι απαραίτητη η αναγνώριση της προσφοράς του και η ανταμοιβή του με ανάλογα μέσα.

Οι κοινές δραστηριότητες των τριών κλάδων φαίνονται παρακάτω:

### **Οικονομικές και ελεγκτικές δραστηριότητες**

Προετοιμασία προϋπολογισμού,

Καταγραφή καθημερινών συναλλαγών,

Τακτοποίηση λογαριασμών,

Μηνιαίο κλείσιμο λογιστικών βιβλίων,

Προετοιμασία περιοδικών και ετήσιων οικονομικών αναφορών και

Ετήσιος έλεγχος λογιστικών βιβλίων.

### **Δραστηριότητες αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό**

Πρόσληψη εργαζομένων,

Εκπαίδευση εργαζομένων,

Παροχή συμβουλών και πληροφοριών αναφορικά με θέματα μέτρησης απόδοσης και

Απολύσεις εργαζομένων

### **Τεχνολογία Πληροφοριών**

Διαχείριση Δικτύων υπολογιστών,

Δημιουργία εφεδρικών αρχείων ασφαλείας,

Προμήθεια λειτουργικών συστημάτων και Η/Υ,

Εγκατάσταση λογισμικού και

Διατήρηση και συντήρηση του πληροφορικού συστήματος.

### **Γενικές Δραστηριότητες**

Επιλογή προμηθευτών,

Διακανονισμοί ταξιδιών

Τήρηση χρονοδιαγράμματος και

Συντήρηση των κτιρίων υπηρεσιών

Όπως φαίνεται και από την παραπάνω ανάλυση των διαφορών και των ομοιοτήτων των μη κερδοσκοπικών οργανισμών με τους δημόσιους και τους ιδιωτικούς, γίνεται φανερή η ανάγκη διεξαγωγής μετρήσεων και στον κλάδο των μη κερδοσκοπικών οργανισμών (Euske K.J., 2003).



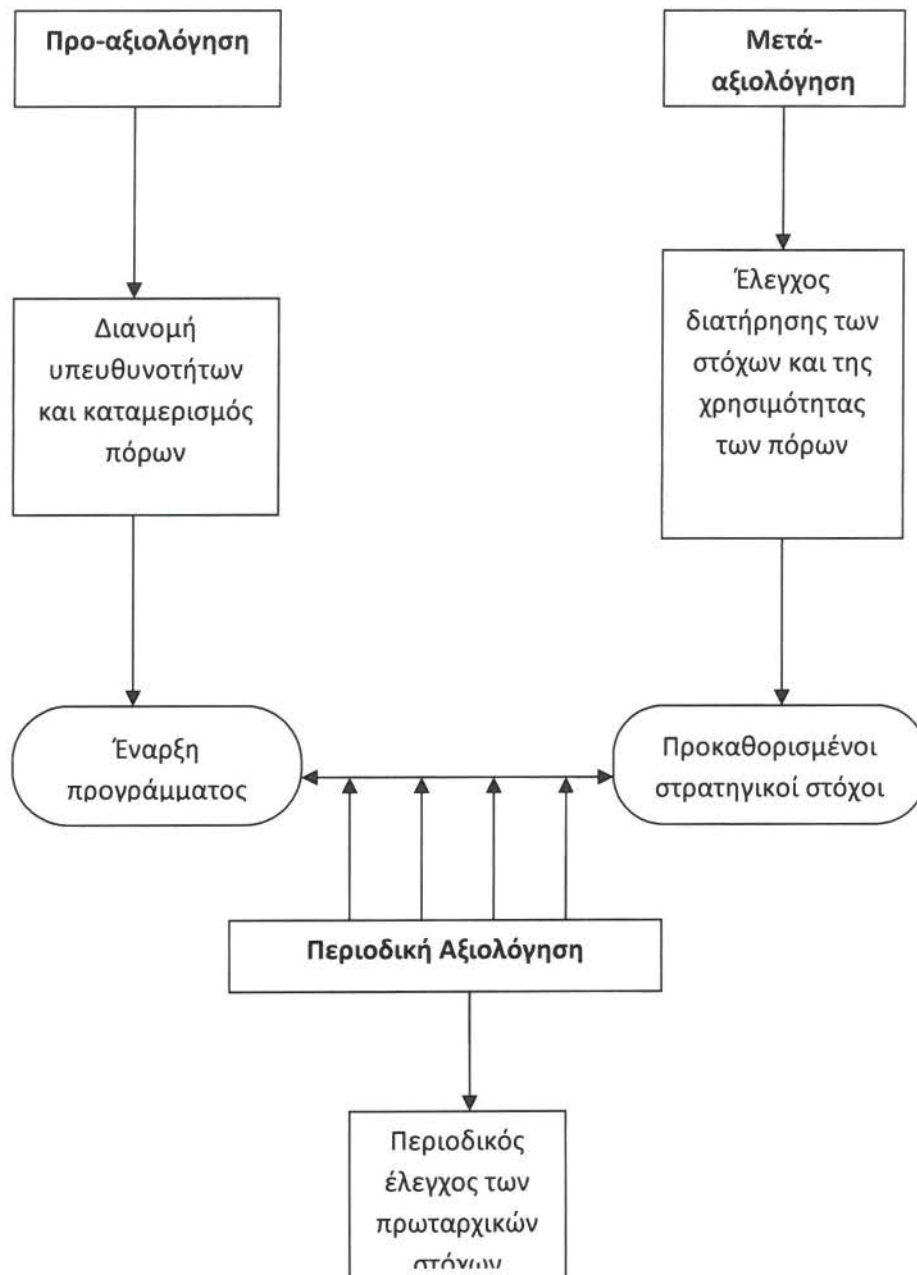
*Είδη αξιολογήσεων για τους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς*

Τρία είναι τα είδη των αξιολογήσεων που πραγματοποιούνται στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς:

- **Η προ-αξιολόγηση**, η οποία πραγματοποιείται πριν την έναρξη κάποιου μη κερδοσκοπικού οργανισμού, για τον εντοπισμό πόρων και την διανομή ρόλων και υπευθυνοτήτων,
- **Η μετά-αξιολόγηση**, που είναι ένα είδος επαναξιολόγησης των στρατηγικών στόχων, των πόρων και της κατανομής τους και
- **Η περιοδική αξιολόγηση**. Το είδος αυτής της αξιολόγησης είναι ουσιαστικά το κύριο μέρος της αξιολόγησης, καθώς εφαρμόζεται κατά τη διάρκεια του προγράμματος και μετρώνται κρίσιμες περιοχές που θεωρούνται ότι επηρεάζουν την απόδοση του προγράμματος ή όλου του οργανισμού (Ramanathan K.V., 1985).

Ένα τέτοιο πλαίσιο μετρήσεων είναι αποδοτικό για έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό γιατί δίνει τη δυνατότητα υπολογισμού του κόστους και τον καταμερισμό των πόρων πριν την έναρξη του προγράμματος, ώστε να μπορεί να διαθέσει τους πόρους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Παράλληλα, με τις περιοδικές μετρήσεις μπορεί να παρακολουθήσει την πορεία του προγράμματος και να συντάξει αναφορές για τους πελάτες του (ρυθμιστές, ελεγκτές και υποστηρικτές). Τέλος με την μετά-αξιολόγηση έχει μια πολύ καλή πηγή ανάδρασης, με σκοπό τη λήψη αποφάσεων για βελτιωτικές ενέργειες.

Η σχέση που συνδέει τα τρία είδη της αξιολόγησης απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα.



**Σχήμα 8.** Σχέση των τριών ειδών αξιολόγησης

*Σύγχρονη πραγματικότητα για τους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς*

Πέρα από την κοινωνική προσφορά των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, λίγες είναι οι αναφορές σε άλλα στοιχεία των οργανισμών αυτών, όπως η ποιότητα της εργασίας ή η δυνατότητα ανταγωνισμού του ανθρώπινου δυναμικού με αυτό των οργανισμών των άλλων κλάδων, αναφορικά με τις γνώσεις, τις ικανότητες και το επίπεδο εκπαίδευσης. Ένα ικανό προσωπικό είναι, άλλωστε, κρίσιμος παράγοντας για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς των Η.Π.Α. έδειξε ότι:

- Μόνο το 35% των εργαζομένων είναι κάτω των 35 χρόνων (έναντι 37% στους άλλους οργανισμούς),
- Το 75% του ανθρώπινου δυναμικού είναι γυναίκες (έναντι 50%)
- Το 58% των εργαζομένων έχει πτυχίο ανώτατης εκπαίδευσης (44%),
- Το 14% των εργαζομένων εργάζεται προσωρινά σε μη κερδοσκοπικό οργανισμό (έναντι 8%),
- Το 25% των θέσεων εργασίας αναφέρονται σε μερική απασχόληση (έναντι 50%),
- Είναι πιο εύκολο για τους εργαζόμενους στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς να εργάζονται με ευέλικτο ωράριο,
- Το 40% των εργαζομένων σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς είναι δυσαρεστημένοι με το μισθό τους (έναντι 20%) και
- Αμοιβές βάσει της απόδοσης δεν είναι συχνό φαινόμενο για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς (Kivikami M., 2003).

Διαπιστώνεται λοιπόν, ότι οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί μπορούν να γίνουν ανταγωνιστικοί και να επιτύχουν υψηλά επίπεδα απόδοσης, εφόσον εφαρμόσουν κατάλληλα προγράμματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί όμως, συχνά δεν ασχολούνται με την ικανοποίηση των πελατών τους. Αυτό, αναφορικά με τους ευεργετούμενους, μπορεί να οφείλεται στους εξής λόγους:



- Για πολλούς ευεργετούμενους, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί μπορεί να είναι μονοπώλιο,
- Ακόμα και στην περίπτωση που υπάρχει ανταγωνισμός, οι ανάγκες του πελάτη μπορεί να μην ικανοποιηθούν καθώς υπάρχει μεγάλο κενό μεταξύ ζήτησης και προσφοράς,
- Οι προκαταλήψεις των εργαζομένων στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, μπορεί να απομακρύνουν τον οργανισμό από το στόχο του, την ικανοποίηση των πελατών, καθώς οι τελευταίοι δεν εξυπηρετούνται, δεν καλύπτουν τις ανάγκες τους και μένουν ανικανοποίητοι,
- Πολλοί οργανισμοί επιδιώκουν την ικανοποίηση των αναγκών που βρίσκονται στις χαμηλές βαθμίδες της πυραμίδας του Maslow και όχι και στις άλλες ανάγκες που είναι πολύ σημαντικές για τους πελάτες και
- Οι οργανισμοί αυτοί απασχολούν προσωπικό από διαφορετικές ειδικότητες, που συχνά επιθυμούν να επιβάλλουν τις επιστημονικές απόψεις τους στους ευεργετούμενους, πιστεύοντας ότι ξέρουν τις ανάγκες τους καλύτερα από αυτούς (Bruce Ian, 1995).

Αντίστοιχα, η παραμέληση των υποστηρικτών, οφείλεται στους εξής λόγους:

- Οι χρηματοδότες υποστηρίζουν ότι οι απαιτήσεις των οργανισμών για πόρους είναι πολύ συχνές και πολύ υψηλές και συχνά δεν είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν,
- Οι χρηματοδότες υποστηρίζουν, επίσης, ότι δεν αναγνωρίζεται η προσφορά τους και αυτό δυσαρεστεί και
- Οι εργαζόμενοι, που εργάζονται εθελοντικά, νιώθουν δυσαρεστημένοι καθώς δεν αναγνωρίζεται η προσφορά τους (Bruce Ian, 1995).

Οι εμπορικοί και δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να μάθουν πολλά από τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Αυτό δεν σημαίνει ότι όλοι οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί είναι επιτυχημένοι, αλλά υπάρχουν στοιχεία στη λειτουργία τους που

μπορούν να ωφελήσουν και τους δημόσιους και τους εμπορικούς οργανισμούς. Αρχικά, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί δεν έχουν ως πρωταρχικό στόχο τα οικονομικά αποτελέσματα και για αυτό το λόγο μπορεί να επικεντρωθεί σε άλλα αποτελέσματα, όπως η ικανοποίηση των πελατών, των εργαζομένων και η ανάπτυξη τεχνολογιών.

Ένα δεύτερο και πολύ βασικό στοιχείο είναι ότι ο πρόεδρος του συμβουλίου του οργανισμού αξιολογείται για την απόδοσή του σε ετήσια βάση. Με αυτό τον τρόπο ελέγχονται οι κινήσεις του και τα αποτελέσματα είναι διαθέσιμα σε όλους τους συμφεροντούχους.

Τέλος οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, δίνουν πολύ μεγάλη έμφαση στους εθελοντές που εργάζονται σε αυτούς, με στόχο να τους ικανοποιούν απόλυτα, καθώς δεν αμείβονται με χρηματικές απολαβές. Αυτό θα μπορούσε να αποτελέσει μεγάλο μάθημα για τους άλλους οργανισμούς αναφορικά με τη σημασία και τη συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού, εφόσον στην περίπτωση τους, εκτός από την προσφορά της εργασίας, των ικανοτήτων και των γνώσεων τους, καταναλώνονται επιπλέον και πόροι (Drucker P.E., 1989).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΕΡΕΥΝΑ

#### *3.1 Ερευνητική Μεθοδολογία*

**Μέθοδος:** Ως βασική μέθοδος για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων της έρευνας επιλέχθηκε το **ερωτηματολόγιο** (Παράρτημα). Το οποίο όμως δεν περιείχε μια σειρά από ερωτήσεις επιλεγμένες από τον ερευνητή αυθαίρετα, αλλά ουσιαστικά πρόκειται για ερωτήματα που αντιστοιχίζονται απόλυτα με τα εννέα κριτήρια του ΚΠΑ έτσι ώστε να εξασφαλίζουν όσο γίνεται πληρέστερα την κάλυψη των παραμέτρων του αντικειμένου της έρευνας. Οι ερωτήσεις είχαν όλες την ίδια μορφή:

- για την καταγραφή των πεποιθήσεων των «ηγετών» κάθε μιας από τις οργανώσεις που αποτέλεσαν δείγμα της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου που προσφέρονται καλύτερα για στατιστική ανάλυση σε σχέση με τις αντίστοιχες ανοιχτού τύπου. Για τη διαβάθμιση των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε η ββαθμη κλίμακα ως εξής:

**0:** Καμία απόδειξη ή μόνο συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης

**1:** Προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης.

**2:** Προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης.

**3:** Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης.

**4:** Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της συγκριτικής επίδοσης και προσαρμόζεται αναλόγως.

**5:** Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της συγκριτικής επίδοσης, προσαρμόζεται και πλήρως ενσωματώνεται στην οργάνωση.



**Τόπος και χρόνος δειγματοληψίας:** Η επίδοση του ερωτηματολογίου έγινε από τον ερευνητή στους προέδρους Αθλητικών Σωματείων, Πολιτιστικών Συλλόγων και Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμοί Ποικίλης Δράσης που έχουν έδρα την Αργολίδα αλλά μπορεί να δραστηριοποιούνται σε όλη την Πελοπόννησο ή και Πανελλαδικά από τον Απρίλιο έως και τον Ιούνιο του 2008. Συνολικά συγκεντρώθηκαν 51 ερωτηματολόγια.

**Πληθυσμός:** Στο νομό Αργολίδας δραστηριοποιούνται συνολικά 71 πολιτιστικοί σύλλογοι, με δράση όχι μόνο στα όρια του νομού, 49 αθλητικοί σύλλογοι σε όλα τα αθλήματα, με αθλητές όλων των ηλικιών και 26 οργανισμοί ποικίλης δράσης (επαγγελματικά σωματεία, επιστημονικά σωματεία κ.α.).

### **3.2 Το Δείγμα**

**Δείγμα:** Σύλλογοι με μακροχρόνια δράση εντός και εκτός νομού και με ευρεία γκάμα δραστηριοτήτων.

**Μέθοδος δειγματοληψίας:** Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της απλής τυχαίας δειγματοληψίας.

**Μέγεθος δείγματος:** Το δείγμα αποτελείται από 51 προέδρους Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών που δραστηριοποιούνται στην Αργολίδα και είναι απόλυτα ενεργή τόσο όσον αφορά την πλειονότητα των μελών όσο και την Διοικητική τους λειτουργία.

**Μεταβλητές:** Χωρίζονται σε:

#### **A. ΔΥΝΑΜΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ (ENABLERS)**

##### **1. Ηγεσία**

2. Πολιτική και στρατηγική

3. Ανθρώπινο Δυναμικό

4. Πόροι και συνεργασίες

5. Διαδικασίες

## B. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (RESULTS)

6. Αποτελέσματα πελατών

7. Αποτελέσματα προσωπικού

8. Αποτελέσματα κοινωνικού συνόλου

9. Βασικά αποτελέσματα απόδοσης

Τα ερωτήματα που ετέθησαν είχαν σκοπό να βοηθήσουν τους προέδρους να εκφράσουν τις απόψεις τους με σαφήνεια απέναντι σε όλες τις μεταβλητές, ώστε να αναδειχτούν οι τυχόν σχέσεις που τις διέπουν.

### ***3.3 Περιγραφική Ανάλυση Δεδομένων***

Η επεξεργασία των ερευνητικών δεδομένων που συνελέγησαν με το ερωτηματολόγιο, έγινε με χρήση του Προγράμματος Στατιστικής Επεξεργασίας Δεδομένων Κοινωνικών Επιστημών, SPSS. Η περιγραφική στατιστική ανάλυση των ευρημάτων θα γίνει με πίνακες συχνοτήτων και ιστογράμματα που θα μας βοηθήσουν να οδηγηθούμε στα πρώτα συμπεράσματα.

### I. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

Στον Πίνακα 1 βλέπουμε τα στοιχεία της περιγραφικής ανάλυσης των κριτηρίων αλλά και του συνολικού βαθμού της οργάνωσης. Παρατηρούμε ήδη πως για όλα τα κριτήρια τα αποτελέσματα είναι πολύ κοντινά. Για τα πιο πολλά κριτήρια έχουμε πάρει απαντήσεις που εξαντλούν το εύρος των δυνατών απαντήσεων αλλά η τυπική απόκλιση μας δείχνει πως τελικά η διασπορά τους είναι μικρή. Όσον αφορά στο Συνολικό Βαθμό βλέπουμε ελάχιστο σκορ το 13 και μέγιστο το 40 με μέσο σκορ δείγματος το 26,5 περίπου και με απόκλιση 6 μονάδες μόνο.

**Πίνακας 1.** Στοιχεία περιγραφικής ανάλυσης Κριτηρίων

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
Κριτήριο 1	51	1,00	5,00	3,2549	,95589
Κριτήριο 2	51	1,00	5,00	2,9216	1,03621
Κριτήριο 3	51	,00	5,00	2,9804	,98975
Κριτήριο 4	51	2,00	5,00	3,2157	,83220
Κριτήριο 5	51	,00	4,00	2,8235	1,05273
Κριτήριο 6	51	,00	5,00	2,9804	,96933
Κριτήριο 7	51	,00	5,00	3,0392	1,13068
Κριτήριο 8	51	,00	5,00	2,9412	1,13863
Κριτήριο 9	51	,00	5,00	3,3333	,97297
Συνολικός Βαθμός Οργάνωσης	51	13,00	40,00	26,5294	6,33831
Valid N (listwise)	51				



### *Πίνακες συχνοτήτων*

Στα ίδια συμπεράσματα καταλήγουμε βλέποντας και τους πίνακες συχνοτήτων (Παράρτημα) καθεμιάς μεταβλητής χωριστά. Δηλαδή συγκέντρωση των περισσότερων απαντήσεων στο 3 για τα κριτήρια και στο 26 – 27 για το βαθμό της οργάνωσης όπως φαίνεται στον Πίνακα 2 αλλά και στο Γράφημα 1 και 2.

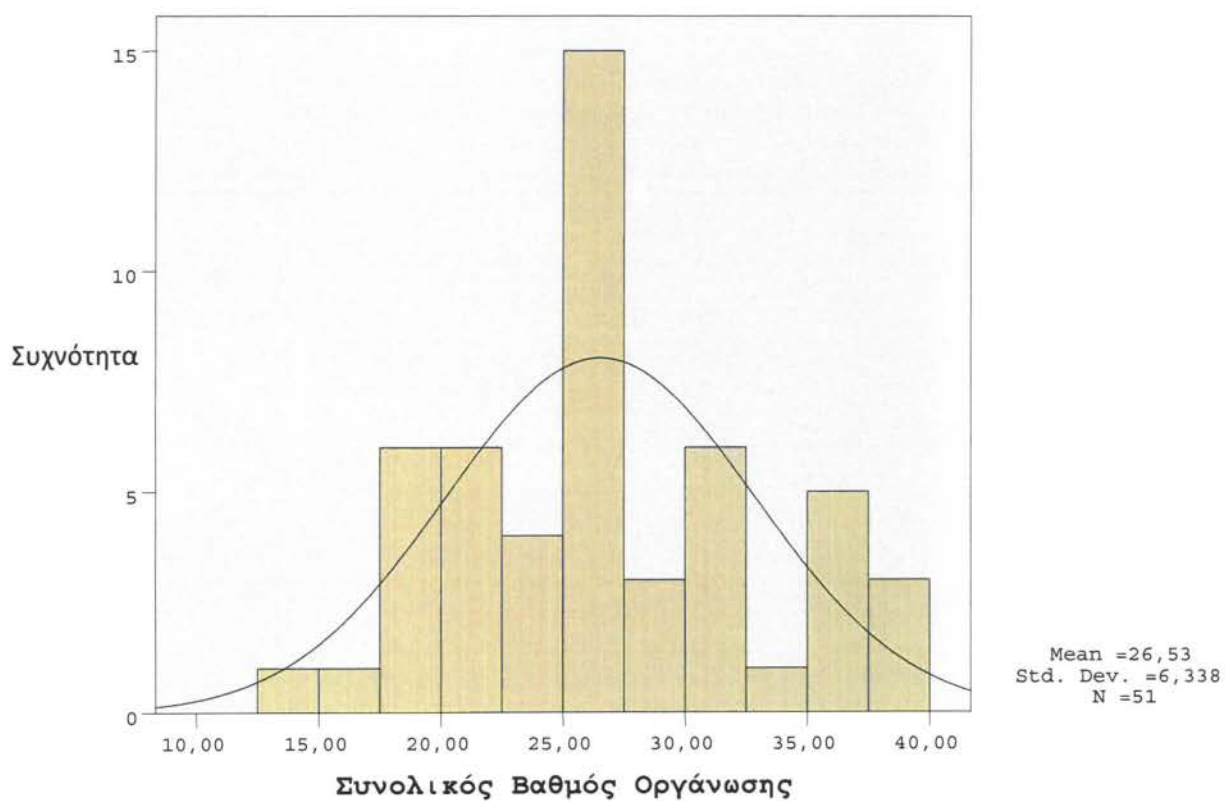
Άρα λοιπόν παρακολουθώντας τα στοιχεία της περιγραφικής ανάλυσης μπορούμε να κάνουμε έναν πρώτο σχολιασμό, λέγοντας πως για τις περισσότερες υπάρχει, προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείτε ένα σχέδιο δράσης. Υπάρχει δηλαδή ένα πλάνο λειτουργίας όμως δεν επικαιροποιείται και δεν είναι αποτέλεσμα συγκριτικής ανάλυσης με άλλες παρόμοιες οργανώσεις.

**Πίνακας 2.** Συνολικός Βαθμός Οργάνωσης

		Συχνότ.	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Valid	13,00	1	2,0	2,0	2,0
	15,00	1	2,0	2,0	3,9
	18,00	3	5,9	5,9	9,8
	19,00	3	5,9	5,9	15,7
	20,00	1	2,0	2,0	17,6
	21,00	2	3,9	3,9	21,6
	22,00	3	5,9	5,9	27,5
	23,00	4	7,8	7,8	35,3
	25,00	4	7,8	7,8	43,1
	26,00	5	9,8	9,8	52,9
	27,00	6	11,8	11,8	64,7
	28,00	1	2,0	2,0	66,7
	29,00	2	3,9	3,9	70,6
	31,00	3	5,9	5,9	76,5
	32,00	3	5,9	5,9	82,4
	33,00	1	2,0	2,0	84,3
	35,00	4	7,8	7,8	92,2
	36,00	1	2,0	2,0	94,1
	38,00	1	2,0	2,0	96,1

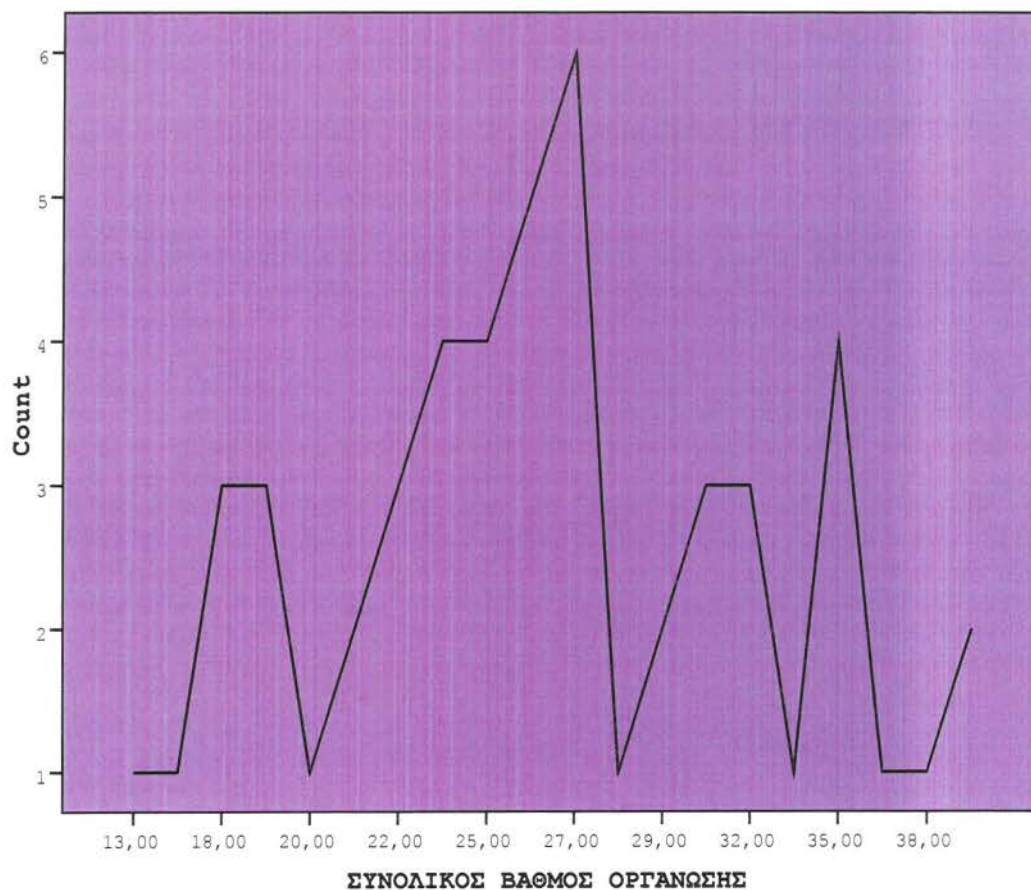
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΥΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ:  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

40,00	2	3,9	3,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	



**Γράφημα 1.** Συχνότητες συνολικού βαθμού Οργάνωσης





**Γράφημα 2.** Συνολικός βαθμός Οργάνωσης

Επίσης διαχωρίσαμε, όπως γράφηκε στην εισαγωγή της ανάλυσης, τους Οργανισμούς σε τρεις (3) κατηγορίες, που στη στατιστική ανάλυση εμφανίζονται με το όνομα ΕΙΔΟΣ και παίρνουν τις παρακάτω τιμές.

1: Αθλητικά Σωματεία

2: Πολιτιστικοί Σύλλογοι

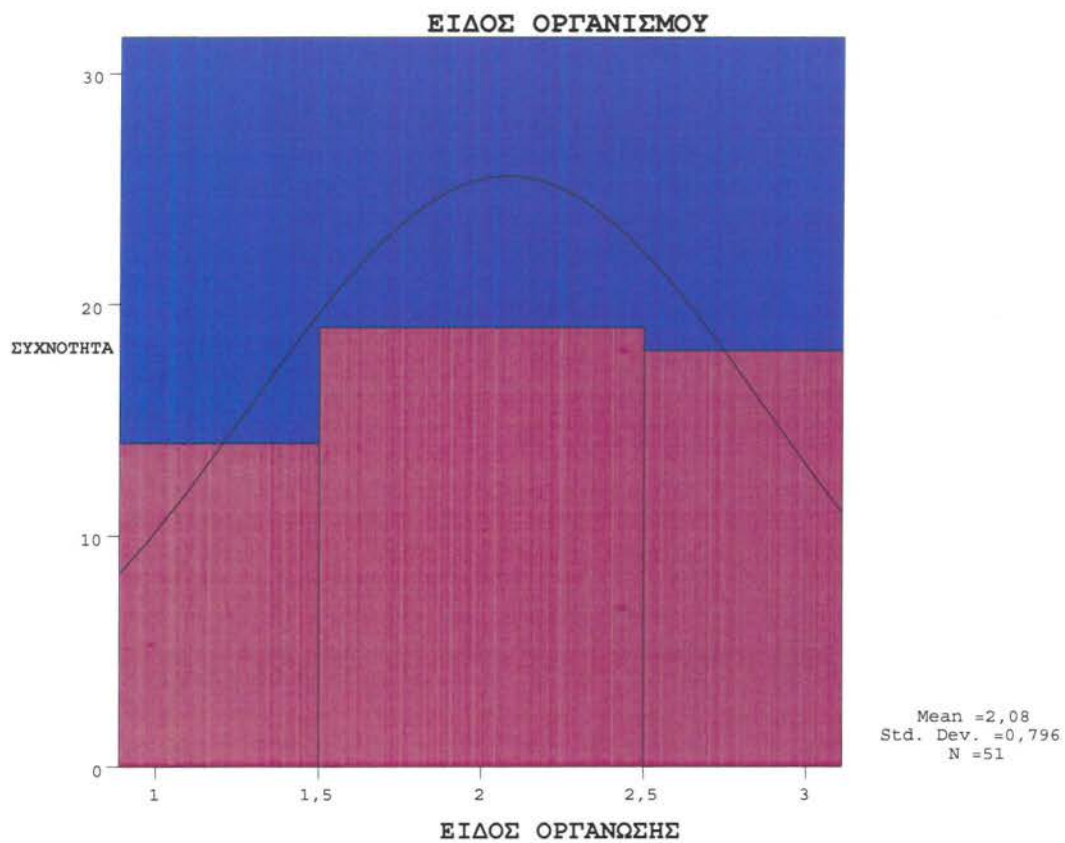
3: Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί ποικίλης δράσης

Μπορούμε να δούμε τα περιγραφικά στοιχεία που αφορούν το πλήθος και τα ποσοστά των Οργανισμών του δείγματος ανά είδος μέσα από τον Πίνακα 3 και τα γραφήματα 3 και 4.

### ΕΙΔΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

**Πίνακας 3.** Συχνότητες και ποσοστά ανά είδος Οργάνωσης

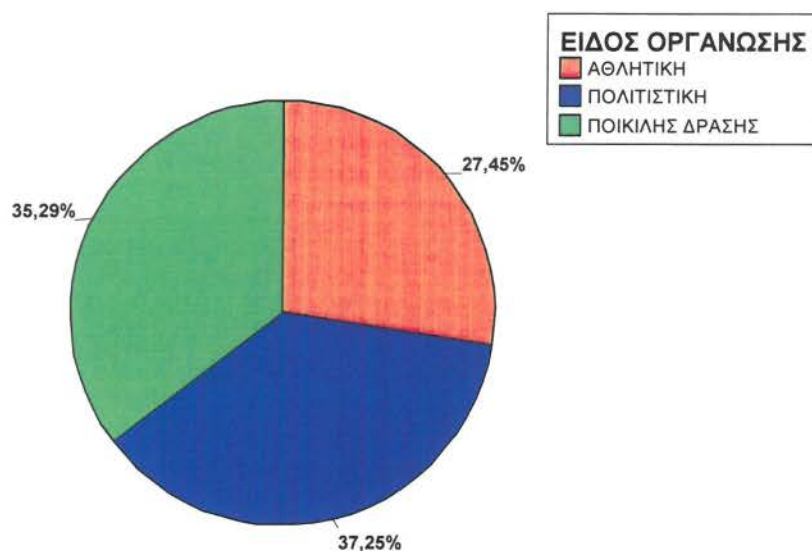
	Συχνότ.	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid 1	14	27,45	27,45	27,5
2	19	37,25	37,25	64,7
3	18	35,29	35,29	100,0
Total	51	100,0	100,0	



**Γράφημα 3.** Συχνότητα ανά Είδος Οργάνωσης







**Γράφημα 4.** Ποσοστά Είδους Οργάνωσης στο δείγμα

Παρατηρούμε ότι οι οργανισμοί του δείγματός μας όσον αφορά το είδος τις οργάνωσης που αφορούν είναι σχεδόν μοιρασμένοι στους τρεις τύπους, δηλαδή το 27,5% είναι αθλητικά σωματεία, το 37% πολιτιστικοί σύλλογοι και το 35% ποικίλης δράσης.

### 3.4 Επαγωγική Ανάλυση Στοιχείων

Θα προσπαθήσουμε στη συνέχεια να διερευνήσουμε τη σχέση ανάμεσα στο Συνολικό Βαθμό της Οργάνωσης και το ΕΙΔΟΣ της Οργάνωσης. Για την διαδικασία αυτή θα διατυπώσουμε τη μηδενική και την εναλλακτική υπόθεση, ώστε να βρίσκουμε ποια τελικά ισχύει.

**Ανάλυση διακύμανσης:** Θα χρησιμοποιήσουμε την ανάλυση διακύμανσης ως προς ένα παράγοντα (One-way ANOVA).

Για να ελέγξουμε αν ο συνολικός βαθμός της οργάνωσης εξαρτάται από το είδος της, δηλαδή αν κάποιο ή κάθε συγκεκριμένο είδος συγκεντρώνει στατιστικά σημαντική διαφορετική βαθμολογία πρέπει κατ' αρχήν να διατυπώσουμε την μηδενική υπόθεση και την εναλλακτική της. Δηλαδή:

$H_0: \rho=0$ , δηλαδή, ο συνολικός βαθμός που συγκεντρώνει μια οργάνωση δεν εξαρτάται από το είδος της οργάνωσης.

$H_1: \rho \neq 0$ , δηλαδή, ο συνολικός βαθμός που συγκεντρώνει μια οργάνωση εξαρτάται από το είδος της οργάνωσης.

Ή  $H_0: \mu_1=\mu_2=\mu_3$  (όλοι οι μέσοι είναι ίσοι μεταξύ τους)

$H_1$ : Τουλάχιστον ένας μέσος διαφέρει από τους άλλους

Στη συνέχεια θα πρέπει να δούμε το διάγραμμα διασποράς που συσχετίζει τις δύο μεταβλητές και τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης:

Από την ανάλυση, αυτό που παρατηρούμε είναι ότι οι μέσοι όλων των επιμέρους κατηγοριών οργανώσεων του δείγματος είναι περίπου ίδιοι, δηλαδή όλες οι οργανώσεις παρουσιάζουν πολύ κοντινό μέσο όρο. Την καλύτερη επίδοση παρουσιάζουν οι οργανισμοί ποικίλης δράσης με τιμή μέσου 28,83 (Πίνακας 4) και

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΥΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ:  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

τη χειρότερη επίδοση παρουσιάζουν οι πολιτιστικοί σύλλογοι. Η τιμή του κριτηρίου ελέγχου είναι 2,968 (Πίνακας 5), ενώ η πιθανότητα απόρριψης της μηδενικής υπόθεσης είναι  $\text{Sig.} = 0,144 > 0,05$  (Πίνακας 6). Έτσι δεν μπορούμε να απορρίψουμε την μηδενική υπόθεση σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, άρα ο συνολικός βαθμός που έχει μια οργάνωση δεν επηρεάζεται από το είδος της οργάνωσης. Τα παραπάνω συμπεράσματα φαίνονται ευκρινώς στο Γράφημα 5.

**Πίνακας 4.** Συνολικός Βαθμός ανά Είδος Οργάνωσης (Περιγραφικά ANOVA)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimu m	Maximu m
					Lower Bound	Upper Bound		
1	14	25,8571	3,89985	1,04228	23,6054	28,1088	21,00	35,00
2	19	24,8421	6,43137	1,47546	21,7423	27,9419	13,00	36,00
3	18	28,8333	7,31839	1,72496	25,1940	32,4727	15,00	40,00
Total	51	26,5294	6,33831	,88754	24,7467	28,3121	13,00	40,00



**Test of Homogeneity of Variances (Δοκιμή ομοιογένειας μεταβλητών)**

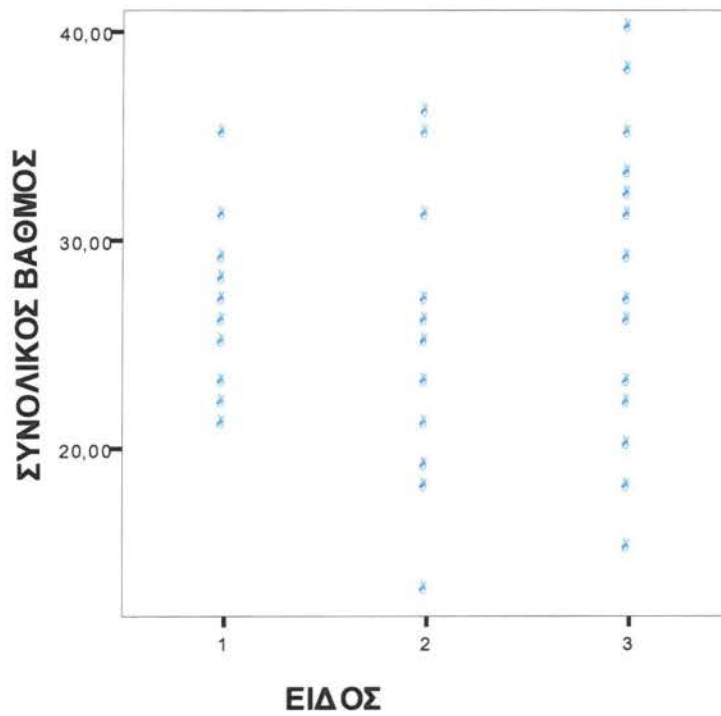
**Πίνακας 5.** Τιμή κριτηρίου ομοιογένειας

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,968	2	48	,061

**ANOVA**

**Πίνακας 6.** Συνολικός Βαθμός (Πιθανότητα απόρριψης μηδενικής υπόθεσης)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	155,965	2	77,983	2,020	,144
Within Groups	1852,741	48	38,599		
Total	2008,706	50			



Γράφημα 5. Βαθμός ανά Είδος Οργάνωσης

### Ανάλυση συσχέτισης

Μπορούμε επίσης να χρησιμοποιήσουμε την ανάλυση συσχέτισης για να διαπιστώσουμε αν υπάρχει στατιστική σχέση μεταξύ του είδους της οργάνωσης και του συνολικού βαθμού που συγκέντρωσε.

Από το διάγραμμα διασποράς (Γράφημα 6) δε φαίνεται να υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στο συνολικό βαθμό που συγκέντρωσε κάθε οργάνωση και στο είδος της. Ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson (Πίνακας 7) είναι  $r = 0,202$ , πολύ κοντά δηλαδή στο 0. Άρα οι δύο μεταβλητές παρουσιάζουν μια πολύ ασθενή συσχέτιση. Το P value είναι  $0,156 > 0,05$  (Πίνακας 7), άρα πρέπει να δεχτούμε τη μηδενική υπόθεση. Φαίνεται δηλαδή και πάλι ότι οι επίδοση της Οργάνωσης δεν αλλάζει μεταξύ των ειδών.

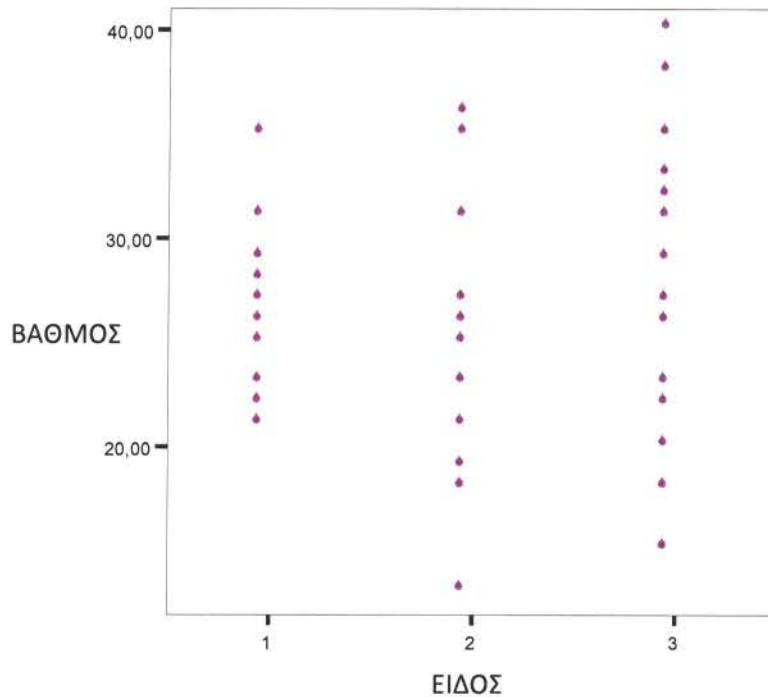
Το διάγραμμα διασποράς και τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης έχουν ως εξής:

### Correlations

**Πίνακας 7.** Συντελεστής Συσχέτισης Pearson

		ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΒΑΘΜΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	ΕΙΔΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ
ΒΑΘΜΟΣ	Pearson Correlation	1	,202
	Sig. (2-tailed)		,156
	N	51	51
ΕΙΔΟΣ	Pearson Correlation	,202	1
	Sig. (2-tailed)	,156	
	N	51	51





**Γράφημα 6.** Διάγραμμα διασποράς Είδους και Βαθμού Οργάνωσης

### *Έλεγχος γραμμικής σχέσης μεταξύ μεταβλητών*

Μια άλλη ανάλυση που θα μπορούσαμε να κάνουμε έτσι ώστε να ελέγξουμε αν σχετίζονται γραμμικά οι επιδόσεις μιας οργάνωσης όσον αφορά στο 9<sup>ο</sup> κριτήριο, δηλαδή τα βασικά του αποτελέσματα (επίτευξη στόχων, χρηματοοικονομική απόδοση) με το είδος της οργάνωσης, είναι αυτή της ανάλυσης παλινδρόμησης. Θα ελέγξουμε δηλαδή πιο ποσοστό των αποτελεσμάτων της εξαρτημένης μας μεταβλητής, που θα είναι το ΚΡΙΤΗΡΙΟ 9, ερμηνεύεται από την επεξηγηματική μας μεταβλητή, δηλαδή το ΕΙΔΟΣ της Οργάνωσης.

Από το Πίνακα 10 βλέπουμε ότι ο συντελεστής  $R^2=0,030$  δηλαδή σχεδόν 0, και ο προσαρμοσμένος  $R^2$  (Adjusted R Square)  $=0,010$  ακόμα πιο μικρός δηλαδή. Αυτό σημαίνει ότι μόνο το 3% της μεταβλητότητας στις επιδόσεις μπορεί να ερμηνευτεί από τη διαφορά του είδους της οργάνωσης σύμφωνα με το γραμμικό μοντέλο. Τον ισχυρισμό της μη εξάρτησης μας δυναμώνει και ο δείκτης p-value (Πίνακας 11). Εδώ είναι  $0,227 > 0,05$  άρα καμιά εξάρτηση. Επίσης φαίνεται πως το B που είναι 2,89 (Πίνακας 12) μπορεί να μεταβληθεί λόγω του είδους μόνο κατά 0,21.

Το συμπέρασμα από τα παραπάνω είναι και πάλι ότι δεν υπάρχει σημαντική γραμμική σχέση μεταξύ του βαθμού της Οργάνωσης στο κριτήριο 9, που αφορά τα αποτελέσματα, και του χώρου στον οποίο δραστηριοποιείται.

## Regression

### Variables Entered/Removed(b)

Πίνακας 9. Μέθοδος Ανάλυσης

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ΕΙΔΟΣ ΟΡΓΑΝΩ ΣΗΣ(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: ΚΡΙΤΗΡΙΟ 9

**Model Summary(b)**

**Πίνακας 10.** Τιμές κριτηρίων για την ερμηνευτικότητα του μοντέλου

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,172(a)	,030	,010	,96817

a Predictors: (Constant), ΕΙΔΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

b Dependent Variable: ΚΡΙΤΗΡΙΟ 9

**ANOVA(b)**

**Πίνακας 11.** Δείκτης p-value

Mode		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,403	1	1,403	1,496	,227(a)
	Residual	45,931	49	,937		
	Total	47,333	50			

a Predictors: (Constant), ΕΙΔΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

b Dependent Variable: ΚΡΙΤΗΡΙΟ 9



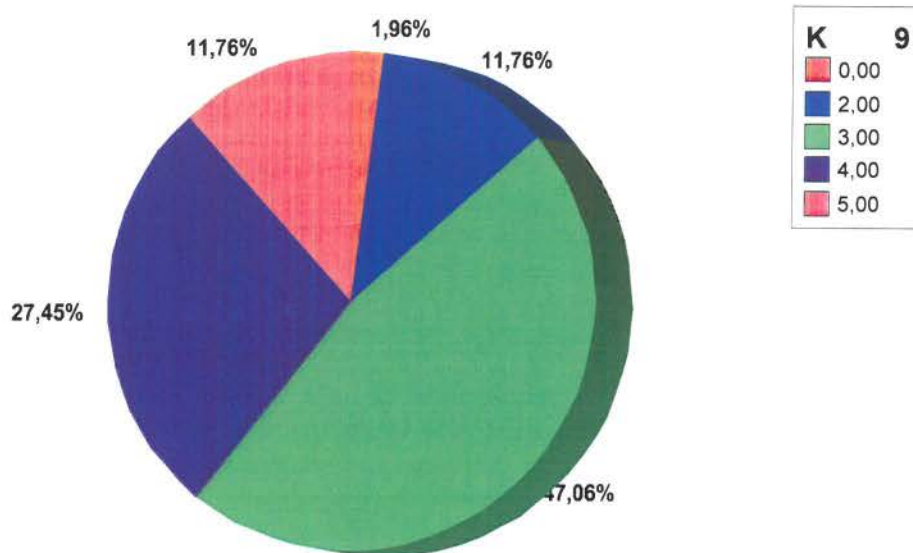
**Coefficients(a)**

**Πίνακας 12.** Τιμές συντελεστών α και β

Mode		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,896	,382		7,575	,000
	ΕΙΔΟΣ	,210	,172	,172	1,223	,227

a Dependent Variable: ΚΡΙΤΗΡΙΟ 9

Τα ποσοστά που συγκέντρωσαν οι Οργανώσεις στην κλίμακα της βαθμολογίας όσον αφορά στο κριτήριο 9 φαίνεται στο Γράφημα 7, όπου είναι και πάλι ξεκάθαρη η μέση αποτελεσματικότητα των Οργανώσεων αφού το 47,06% βαθμολογήθηκε με 3.



**Γράφημα 7.** Βαθμοί ανά είδος Οργάνωσης για το κριτήριο 9

Ας προσπαθήσουμε να κάνουμε την ίδια ανάλυση ως προς το κριτήριο 9, δηλαδή τα κύρια αποτελέσματα μιας οργάνωσης σε σχέση τώρα με το σύνολο των δυναμικών κριτηρίων (κριτήρια 1-5, ηγεσία, πολιτική-στρατηγική, ανθρώπινο δυναμικό, πόροι και συνεργασίες, διαδικασίες). Να δούμε δηλαδή αν τα σκορ σε αυτά τα πέντε κριτήρια επηρεάζουν μια κύρια, όπως εγώ τη χαρακτηρίζω, μεταβλητή, τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Θα χρησιμοποιήσουμε για αυτή μας την ανάλυση το μοντέλο της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης.

Από το συντελεστή  $R^2$  βλέπουμε (Πίνακας 14) ότι το 25% της μεταβλητότητας των κύριων αποτελεσμάτων μιας οργάνωσης ερμηνεύεται από τα πέντε πρώτα κριτήρια, ενώ με τον προσαρμοσμένο δείκτη μόνο το 17%. Ακόμα και για τις κοινωνικές έρευνες είναι μικρό όμως ποσοστό. Το εξαιρετικά ενδιαφέρον στοιχείο που προκύπτει καθαρά τόσο από τη δεύτερη στήλη του Πίνακα 16 (η στήλη με τίτλο, B) όσο και από την τελευταία στήλη (η στήλη με τίτλο Sig.) είναι πως οι

απαντήσεις, δηλαδή η βαθμολογία που έχει κάποια Οργάνωση στο κριτήριο που αφορά τις Εξωτερικές Συνεργασίες και τους Πόρους της, (κριτήριο 4), φαίνεται να είναι εξαιρετικά καλά γραμμικά συνδεδεμένη με τα κύρια αποτελέσματα της Οργάνωσης. Βλέπουμε πως επιδρά στο σταθερό όρο της εξίσωσης παλινδρόμησης θετικά κατά 0,457 και να έχει  $p\text{-value}=0,048 < 0,05$ . Δηλαδή φαίνεται και στατιστικά πολύ ισχυρά θετικά συσχετισμένη η δυνατότητα μιας Οργάνωσης να υλοποιεί εξωτερικές συνεργασίες και να διαχειρίζεται ορθολογικά τους πόρους που διαθέτει, με τα τελικά αποτελέσματά της ως προς την επίτευξη των στόχων της και την χρηματοοικονομική της ευημερία.

## Regression

### Variables Entered/Removed(b)

Πίνακας 13. Μέθοδος

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	K5, K1, K3, K2, K4(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: ΚΡΙΤΗΡΙΟ 9

**Model Summary(b)**

**Πίνακας 14.** Τιμές κριτηρίων για την ερμηνευτικότητα του μοντέλου

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,502(a)	,252	,168	,88728

a Predictors: (Constant), K5, K1, K3, K2, K4

b Dependent Variable: ΚΡΙΤΗΡΙΟ 9

**ANOVA(b)**

**Πίνακας 15.** Δείκτης p-value

Mode		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,906	5	2,381	3,025	,019(a)
	Residual	35,427	45	,787		
	Total	47,333	50			

a Predictors: (Constant), K5, K1, K3, K2, K4

b Dependent Variable: ΚΡΙΤΗΡΙΟ 9



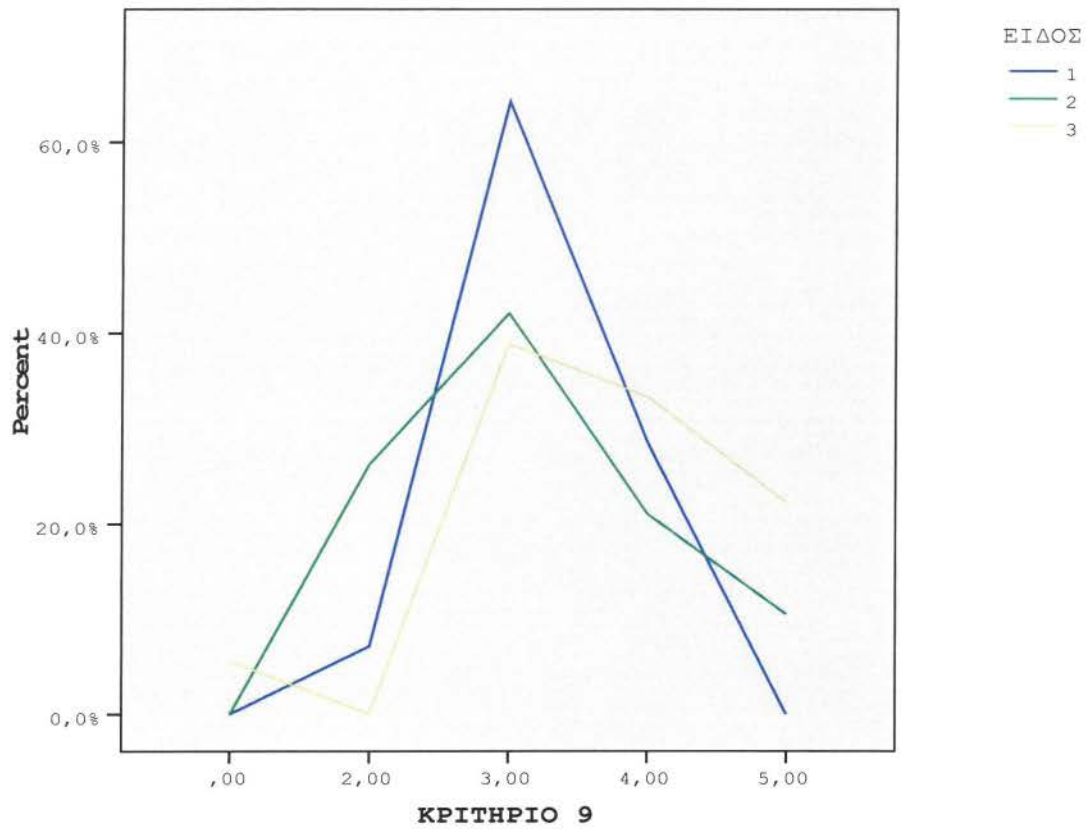
**Coefficients(a)**

**Πίνακας 16.** Τιμές συντελεστών α και β

Mode	1	Unstandardized		Standardized	T	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	1,552	,560		2,771	,008
	K1	,005	,167	,005	,029	,977
	K2	-,123	,153	-,131	-,804	,425
	K3	,023	,174	,024	,134	,894
	K4	,457	,225	,391	2,032	,048
	K5	,208	,136	,225	1,532	,133

a Dependent Variable: ΚΡΙΤΗΡΙΟ 9

Τέλος μπορούμε εύκολα να διακρίνουμε με τη βοήθεια γραφημάτων γραμμής (Γράφημα 8, Παράρτημα) του ΕΙΔΟΥΣ της Οργάνωσης ανά ΚΡΙΤΗΡΙΟ ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των τριών ειδών ως προς τις επιδόσεις για κάθε κριτήριο του μοντέλου μας όπως άλλωστε και με στατιστικές αναλύσεις αποδείξαμε παραπάνω για το συνολικό βαθμό μιας Οργάνωσης.



**Γράφημα 8.** Ποσοστά βαθμών για το κριτήριο 9

Από τη στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων του δείγματος τελικά μπορούμε να συμπεράνουμε τα εξής

- Σύμφωνα με τις απαντήσεις που μας δόθηκαν φαίνεται ότι οι οργανώσεις τόσο σε κάθε ένα κριτήριο ξεχωριστά όσο και στο συνολικό βαθμό τους εμφανίζουν μια μέση εικόνα. Δηλαδή είναι στο ξεκίνημα της ενσωμάτωσης μιας νέας φιλοσοφίας που θα εμπεριέχει την ποιότητα
- Οι οργανώσεις δεν διαφοροποιούνται ως προς τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν από το χώρο που εμφανίζουν δράση (αθλητικές, πολιτιστικές, σωματεία)
- Τέλος φαίνεται πως υπάρχει μια αρκετά ισχυρή σχέση ανάμεσα στο βαθμό που έχει κάποια οργάνωση στο κριτήριο 4 και στα αποτελέσματα που επιτυγχάνει. Δηλαδή όποια οργάνωση ασχολείται περισσότερο με τις εξωτερικές συνεργασίες και με τη διαχείριση των πόρων τελικά επιτυγχάνει καλύτερα αποτελέσματα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Είναι χρήσιμο λοιπόν σε αυτό το σημείο να δούμε συνοπτικά το αν και κατά πόσο τα αποτελέσματα της έρευνας μας οδηγούν σε γενικότερες διαπιστώσεις καθώς επίσης να επισημάνουμε αν, από την πορεία της μελέτης, προέκυψαν πεδία που θα ήταν πρόσφορα για σημαντική περαιτέρω έρευνα.

Το πρώτο γενικό συμπέρασμα που αποκομίσαμε από τη μελέτη για την περίπτωση της Αργολίδας είναι πως η γενική, μέση βαθμολογία των Οργανισμών που εξετάστηκαν ως προς την ενσωμάτωση των αρχών της ΔΟΠ στη λειτουργία τους είναι μέτρια. Δηλαδή ουσιαστικά προκύπτει πως οι ΜΚΟ προσπαθούν να αναβαθμίσουν τις λειτουργίες τους όμως τόσο στις προϋποθέσεις όσο και στα αποτελέσματα δεν εμφανίζουν άριστες επιδόσεις αλλά σίγουρα μια ουσιαστική πρόοδο, γεγονός που καταδεικνύει ότι η σχετική ελευθερία που απολαμβάνουν ως προς τις αποφάσεις αλλά και τις δράσεις τους οι ΜΚΟ τις κάνει να τολμούν περισσότερο νέες μεθόδους διαχείρισης αλλά και λειτουργικής και διοικητικής δράσης.

Είδαμε ακόμη ότι τον καλύτερο βαθμό ενσωμάτωσης παρουσιάζουν οι Οργανώσεις σε δύο τομείς, το χώρο που αφορά την συνειδητοποίηση και συμμετοχή της διοίκησης (ηγεσία) στην παρακολούθηση, ενσωμάτωση και ενθάρρυνση ουσιαστικά για αλλαγές και στο χώρο που αφορά τη σπουδαιότητα που έχουν για κάθε Οργάνωση οι Εξωτερικές Συνεργασίες και οι Πόροι με την έννοια της συνειδητοποιημένης επιλογής των Οργανώσεων να αφουγκράζονται και να ενεργοποιούν προς όφελός τους την τοπική κοινωνία αλλά και να προσπαθούν να αξιοποιούν πλήρως τη γνώση που διαθέτουν με συνετή και συνεπή βέβαια διαχείριση των οικονομικών τους.

Όσον αφορά στον κύριο «πελάτη» κάθε ΜΚΟ, δηλαδή τους πολίτες μπορούμε μέσα από την ανάλυσή μας να δούμε την ειλικρινή απάντηση των ΜΚΟ που παραδέχονται πως τα αποτελέσματα μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών όπως και οι εσωτερικές μετρήσεις για το πόσο οι ίδιες είναι προσανατολισμένες στην



απάντηση στις ανάγκες των πολιτών, δείχνουν μια μέση εικόνα. Δηλαδή και οι ίδιες οι Οργανώσεις θα πρέπει να έχουν έναν πιο σαφή και ξεκάθαρο προσανατολισμό στη δράση τους, που να αφορά κάθε πολίτη και όχι μέρος αυτών αλλά και οι πολίτες νοιώθουν, και το επικοινωνούν στις Οργανώσεις, πως δεν βρίσκουν τη δράση των ΜΚΟ που λειτουργούν γύρω τους απόλυτα ικανοποιητική ως προς το στόχο, δηλαδή «επίκεντρο ο πολίτης».

Μια άλλη παράμετρος που έρχεται στο φως μέσα από την έρευνα είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Η διαφορετικότητα του εκάστοτε εθελοντικού ουσιαστικά προσωπικού που προσφέρει, άνευ αμοιβής συνήθως, τις υπηρεσίες του στις Οργανώσεις κάνει τη λειτουργία του να μην έχει απόλυτη συνέχεια που είναι απαραίτητη σε κάθε Οργάνωση. Γεγονός επίσης είναι πως η ηγεσία είναι δύσκολο να εφαρμόσει μεθόδους που προσφέρει η διεθνής επιστημονική γνώση και εμπειρία για τις επιχειρήσεις όσον αφορά στην παρακίνηση των εργαζομένων μιας και η σχέση είναι εντελώς διαφορετική και τα μέσα πολύ λιγότερα.

Η προσπάθεια λοιπόν για μια ποιοτικά προσανατολισμένη δράση με επίκεντρο τον πολίτη από μέρους των διοικήσεων έχει ήδη ξεκινήσει και αποφέρει τα πρώτα αποτελέσματα.

Ένα άλλο ερευνητικό ερώτημα που παίρνει απαντήσεις μέσα από τη μελέτη των ΜΚΟ στην Αργολίδα είναι το κατά πόσο διαφοροποιούνται οι παρατηρήσεις μεταξύ των τριών κατηγοριών ΜΚΟ όπως τις ορίσαμε για την έρευνά μας. Δηλαδή διαφέρουν τα αποτελέσματα μεταξύ, πολιτιστικών συλλόγων, αθλητικών συλλόγων και συλλόγων ποικίλης δράσης; Η απάντηση που έχουμε είναι όχι. Καμία στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση δεν παρατηρείται. Δεν παίζει ρόλο δηλαδή η φύση της δραστηριότητας του Οργανισμού για την αντίληψή του για την ποιότητα. Κάποιος θα περίμενε πως στις Οργανώσεις που η ανταγωνιστικότητα, και η αναζήτηση επίτευξης ξεκάθαρα στόχου είναι περισσότερο απόλυτη, (αθλητικά σωματεία, επαγγελματικές ενώσεις) η συνειδητοποίηση της ανάγκης για εφαρμογή βασικών αρχών και μεθόδων ποιοτικής στάθμισης της λειτουργίας τους θα ήταν μεγαλύτερη. Όμως από την ανάλυση των στοιχείων που συγκεντρώσαμε δεν προκύπτει κάτι τέτοιο. Ανεξαρτήτως είδους οι ΜΚΟ παρουσιάζουν παρόμοια δομή, λειτουργία, και τελικά, παρόμοια αποτελέσματα.

Αναφορικά με προτάσεις για περαιτέρω ανάλυση, είναι βέβαιο πως ο χώρος των Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών είναι ουσιαστικά ανεξερεύνητος. Η μελέτη μας καλύπτει ένα μέρος αλλά θα μπορούσαμε να ελέγξουμε ομοιότητες ή διαφορές στη δομή και τη δράση τους σε σχέση με κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Δηλαδή να γίνει μια συγκριτική μελέτη στο πως αντιμετωπίζονται διάφορα ζητήματα στον ένα και στον άλλο χώρο. Επίσης θα μπορούσαν να μελετηθούν χαρακτηριστικά των ΜΚΟ ανάλογα με το μέγεθος (πλήθος μελών) ή τη γεωγραφική τους εμβέλεια (τοπική, περιφερειακή, πανελλαδική, παγκόσμια), αν παραδείγματος χάριν αποκτούν προβλήματα (γιγάντωση, γραφειοκρατία κ.α.) που είναι ίδιον μεγάλων ιδιωτικών κερδοσκοπικών επιχειρήσεων.

Επίσης μπορούμε να προτείνουμε τη μελέτη που αφορά τις ΜΚΟ από την πλευρά των πολιτών μόνο. Να ερευνήσουμε δηλαδή τι οι πολίτες πιστεύουν για τη χρησιμότητα και την παρέμβαση των ΜΚΟ στη λειτουργία της κοινωνίας. Μπορεί δηλαδή η «Κοινωνία των Πολιτών» όπως τελευταία ονομάζεται να γίνει ο τρίτος πόλος μεταξύ Κράτους και Κοινωνίας Ιδιωτών; Και ποια είναι ή πρέπει να είναι η σχέση τους με τη Δημόσια Διοίκηση και το κράτος εν γένει. Και βέβαια η λειτουργία τους σε μια βάση ποιότητας και συνεχούς εξέλιξης είναι ζητούμενο για κάθε ΜΚΟ ή όχι;

Η αίσθηση που μας αφήνει ή παρούσα μελέτη είναι πως η Αργολίδα διψάει για αλλαγές που θα ενσωματώνουν νέες πρακτικές και αντιλήψεις σε όλο το εύρος δραστηριοτήτων ενός πολίτη και φαίνεται να αδημονεί για γνώση πάνω σε τέτοιου είδους θέματα αφού από την ανάλυσή μας φαίνεται πως τα βήματα μπορεί να είναι διστακτικά λόγω του φόβου που η άγνοια για την ποιότητα γενικότερα, αλλά και σε μια μικρή κοινωνία πολύ περισσότερο προκαλεί.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

Δερβιτσιώτης, Ν.Κ., (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη

Δημητρίου, Κ. (1999). Η ικανοποίηση εργαζομένων σε περιβάλλον ολικής ποιότητας: εφαρμογές άριστων επιχειρήσεων. *Eco Quality*, τεύχος 17, Ιούλιος-Αύγουστος

Ζαβλανός, Μ. (2006). Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, σ. 51

Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*, Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης, Αθήνα

Κανελλόπουλος, Χ. (1991). *Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Εκδόσεις Κανελλόπουλος Χ.

Παπαλεξανδρή, Ν., Χαλικιάς, Γ., Παναγιωτοπούλου, Λ., (2001). *Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*, Εκδόσεις Μπένου

Σπανός, Α., (1993). *Ολική Ποιότητα*, Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα

Τρίλιζας, Β., (1998). Διασφάλιση ποιότητας & Ολική Ποιότητα, *Eco Quality*, τεύχος 13, Νοέμβριος-Δεκέμβριος

### Ξενόγλωσση

Bank, J. (2000). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Β. Γκιούρδας.

Bruce, Ian. (1995). Do not-for-profits value their customers and their needs?, *International Marketing Review*, Vol. 12. No. 4, pp.77-84

Dahlgaard, J., Park Dahlgaard, S. (2005). The metrology of TQM, in the best on quality. *International Academy of Quality*, ASQ Press, Milwaukee, WI



Dahlgaard, J.J., Park Dahlgaard, S. (2006). Lean production, six sigma quality, TQM and company culture – a critical review. *TQM Magazine*, January, Vol. 2

de Coninck-Smith, N. (1991). Restructuring for efficiency in the public sector. *The McKinsey Quarterly*, Vol. 4 pp.133-50.

Drucker, P.E. (1989). What business can learn from Nonprofits. *Harvard Business Review*, July-August. pp.88-93

Eggl, Y., & Halfon, P., (2003). A conceptual framework for hospital quality management. *International Journal of Healthcare Quality Assurance*, Vol. 16, No.1, pp 29-36.

Euske, K.J. (2003). Public, Private, not-for-profit:everybody is unique? *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, No4, pp.5-11

Everard & Morris, (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. ΠΑΤΡΑ: Ε.Α.Π.

Gaad, K., (1995). Business self-assessment, a strategic tool for building process robustness and achieving integrated management. *Business Process re-engineering and management journal*, Vol. 1, N. , pp. 66-85.

Goulet, R.L.,& Frank, M.L., (2002). Organizational Commitment across three sectors: public, Non-profit and for-profit. *Public Personal Management*, Vol.31, No.2, pp.201-210

Harteloh, P., (2004). Understanding the quality concept in health care. *Accred. Quality Assurance*, Vol. 9, pp.92-95.

Jackson, S., (1999). Improving organisational culture through innovative development programmes. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, v.12, n.4 pp.143-148.

Jackson, S., (2001c). Achieving clinical governance in Women's Services through the use of the EFQM Excellence Model, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol.13, No. 4, pp182-190.

Jackson, S., (2001a). Exploring the Suitability of the European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model as a Framework for Delivering Clinical Governance in the UK National Health Service. *Quality Assurance Journal*, Vol.5, pp 19-31.

Jackson, S., (2001b). Successfully implementing total quality management tools within healthcare: what are the key actions?. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol.14, No. 4, pp157-163.

Kivikami M. (2003). The nonprofit sector: struggling to make work play. *Worklife*, Vol. 14. No.4, pp.10-11



Liker, J.K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill, New York, NY

McAdam, R., and Bannister, A., (2001). Business performance measurement and change management within a TQM framework. *International journal of operations and production management*, Vol.21, N. ½, pp. 88-107.

Moeller, J., and Sonntag K., (2001). Evaluation of health services organisations – German experiences with the EFQM excellence approach in healthcare. *The TQM Magazine*, Vol. 13, N 5.

Nabitz, U., and Klazinga, N., (1999). EFQM approach and the Dutch Quality Award. *International Journal of health care quality assurance*, Vol 12, No 3, pp65-70.

Neely, A., Gregory, M., Platts, K. (1995). Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 15 pp.80-116

Perides, M., (2002). Aiming at Excellence in Healthcare – The European Foundation for Quality Management Excellence Model. *Business briefing: Global healthcare*, issue 3, pp.56-60.

Ramanathan, K.V. (1985). A proposed framework for designing management control systems in not-for-profit organizations. *Financial Accountability and Management*, Vol. 1, No.1, pp. 75-92

Sobek, D.K., Jimmerson, C. (2004), A3 Reports: Tool for Process Improvement and Organizational Transformation, *Proceedings of the 2004 Industrial Engineering Research Conference*, Houston, TX

Stewart, A.,(2003). An investigation of the suitability of the EFQM Excellence Model for a pharmacy department within an NHS Trust. *International Journal of HealthCare Quality Assurance*.

Venero, S., Bragonzi, G., Rebelli, A. (2004a). The EFQM Excellence Model application in Udine Hospital through a two level self-assessment process. *ISQua*

Venero, S., Favaretti, C., Orlandini, D., Pavan, P., Pilati, G., Poletti, P., Teodori, C., (2004b), Wienand U.b The EFQM Excellence Model application and benchmarking in seven Italian healthcare organizations. *ISQua*

## Ηλεκτρονικές Διευθύνσεις

<http://www.efqm.org/> European Foundation of Quality Management

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

**ΘΕΜΑ**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΥΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ:  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΘΑΝΟΣ ΚΡΙΕΜΑΔΗΣ, Ph.D., M.B.A., M.A.  
ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**

**ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΚΠΑ)  
ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΚΑΙ ΜΗ-ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

Καριοφύλλας Χαράλαμπος

## Κριτήριο 1: Ηγεσία

Τι κάνει η ηγεσία της (δημόσιας) οργάνωσης για να:

1.1	Δώσει μια σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση, δηλαδή, να αναπτύξει και να γνωστοποιήσει το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της.	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
<b>Αιτιολογία:</b>		
1.2	Αναπτύξει και να εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της δημόσιας οργάνωσης.	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
<b>Αιτιολογία:</b>		
1.3	Υποκινήσει και να υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου.	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
<b>Αιτιολογία:</b>		
1.4	Διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων.	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
<b>Αιτιολογία:</b>		

Σύνολο Υποκριτηρίων	1.1+1.2+1.3+1.4
Μέσος όρος Υποκριτηρίων	1.1+1.2+1.3+1.4 / 4

## Κριτήριο 2: Στρατηγική και Προγραμματισμός

Τι κάνει η δημόσια οργάνωση για να:

2.1	Συλλέξει πληροφορίες που σχετίζονται με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων – μελών.	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
<b>Αιτιολογία:</b>		
2.2	Αναπτύξει, να αναθεωρήσει και να επικαιροποιήσει τη στρατηγική και τον σχεδιασμό.	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
<b>Αιτιολογία:</b>		
2.3	Εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη (δημόσια) οργάνωση..	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
<b>Αιτιολογία:</b>		

Σύνολο Υποκριτηρίων

2.1+2.2+2.3

Μέσος όρος Υποκριτηρίων

2.1+2.2+2.3 / 3



### Κριτήριο 3: Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Τι κάνει η (δημόσια) οργάνωση για να:

3.1 Προγραμματίζει, να διοικήσει και να βελτιώσει το δυναμικό σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της.	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
<b>Αιτιολογία:</b>	
3.2 Προσδιορίζει, να αναπτύξει και να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και στόχους της οργάνωσης.	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
<b>Αιτιολογία:</b>	
3.3 Ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του διαλόγου και της ενδυνάμωσης του.	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
<b>Αιτιολογία:</b>	

Σύνολο Υποκριτηρίων	3.1+3.2+3.3
Μέσος όρος Υποκριτηρίων	3.1+3.2+3.3 / 3

## Κριτήριο 4: Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι

Τι μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση:

4.1 Αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας.	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
<b>Αιτιολογία:</b>	
4.2 Αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πελάτες / πολίτες.	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
<b>Αιτιολογία:</b>	
4.3 Διαχειρίζεται τη γνώση..	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
<b>Αιτιολογία:</b>	
4.4 Διαχειρίζεται τα οικονομικά	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
<b>Αιτιολογία:</b>	

## Κριτήριο 4: Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι (συνέχεια)

Τι μέτρα χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλισθεί ότι η οργάνωση:

4.5 Διαχειρίζεται την τεχνολογία	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
<b>Αιτιολογία:</b>	
4.6 Διαχειρίζεται τα κτίρια και τα περιουσιακά της στοιχεία	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
<b>Αιτιολογία:</b>	

Σύνολο Υποκριτηρίων	4.1+4.2+4.3+4.4+4.5+4.6
Μέσος όρος Υποκριτηρίων	4.1+4.2+4.3+4.4+4.5+4.6 / 6

**Κριτήριο 5: Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών****Πως η (δημόσια) οργάνωση:**

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

Σύνολο Υποκριτηρίων	5.1+5.2+5.3
Μέσος όρος Υποκριτηρίων	5.1+5.2+5.3 / 3



## Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα στον πελάτη / πολίτη

Τι αποτελέσματα πετυχαίνει η (δημόσια) οργάνωση σχετικά με την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών της πελατών:

6.1 Αποτελέσματα των μετρήσεων ικανοποίησης των πελατών / πολιτών.	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
<b>Αιτιολογία:</b> Πχ. Αποτελέσματα που αφορούν τη συνολική εικόνα της δημόσιας οργάνωσης Πχ. Αποτελέσματα που αφορούν τη συμμετοχή Πχ. Αποτελέσματα που αφορούν την πρόσβαση Πχ. Αποτελέσματα που αφορούν προϊόντα και υπηρεσίες	
6.2 Δείκτες που αφορούν τις μετρήσεις με προσανατολισμό στον πελάτη / πολίτη.	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
<b>Αιτιολογία:</b> Πχ. Αποτελέσματα που αφορούν τη συνολική εικόνα της δημόσιας οργάνωσης Πχ. Αποτελέσματα που αφορούν τη συμμετοχή Πχ. Αποτελέσματα που αφορούν προϊόντα και υπηρεσίες	

Σύνολο Υποκριτηρίων

6.1+6.2

Μέσος όρος Υποκριτηρίων

6.1+6.2 / 2

## Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό

### Αποτελέσματα σχετικά με:

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

## Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό (συνέχεια)

Αποτελέσματα σχετικά με:

7.2 Δείκτες αποτελεσματικότητας ανθρώπινου δυναμικού	Βαθμολογία (0 μέχρι 5)
<p><b>Αιτιολογία:</b>            Πχ. Αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση</p> <p>Πχ. Αποτελέσματα που αφορούν την απόδοση</p> <p>Πχ. Αποτελέσματα που αφορούν την ανάπτυξη δεξιοτήτων</p> <p>Πχ. Αποτελέσματα που αφορούν την υποκίνηση και συμμετοχή</p>	

Σύνολο Υποκριτηρίων	7.1+7.2
Μέσος όρος Υποκριτηρίων	7.1+7.2 / 2

**Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία**

Τι πετυχαίνει η (δημόσια) οργάνωση αναφορικά με την επίδραση της στην κοινωνία σε σχέση με:

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

Σύνολο Υποκριτηρίων	8.1+8.2
Μέσος όρος Υποκριτηρίων	8.1+8.2 / 2



## Κριτήριο 9: Κύρια Αποτελέσματα

Τι πετυχαίνει η (δημόσια) οργάνωση σχετικά με τα κύρια αποτελέσματα όσον αφορά:

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

Σύνολο Υποκριτηρίων	9.1+9.2
Μέσος όρος Υποκριτηρίων	9.1+9.2 / 2

## Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων

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

## Ομάδα Αξιολόγησης Αποτελεσμάτων

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



## Αποτελέσματα που πέτυχε η Οργάνωση

Κριτήριο	Βαθμός
1. Ηγεσία	
2. Στρατηγική και Προγραμματισμός	
3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	
4. Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι	
5. Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών	
6. Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πελάτη / πολίτη	
7. Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό	
8. Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία	
9. Κύρια Αποτελέσματα	
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	

Ο βαθμός της οργάνωσης είναι:

.....



## ΠΙΝΑΚΕΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

### Statistics

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	Total
N Valid	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

### Frequency Table

#### Κριτήριο 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	2,0	2,0	2,0
2,00	11	21,6	21,6	23,5
3,00	17	33,3	33,3	56,9
4,00	18	35,3	35,3	92,2
5,00	4	7,8	7,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

**Κριτήριο 2**

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	6	11,8	11,8	11,8
2,00	9	17,6	17,6	29,4
3,00	21	41,2	41,2	70,6
4,00	13	25,5	25,5	96,1
5,00	2	3,9	3,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

**Κριτήριο 3**

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	1	2,0	2,0	2,0
1,00	1	2,0	2,0	3,9
2,00	14	27,5	27,5	31,4
3,00	19	37,3	37,3	68,6
4,00	14	27,5	27,5	96,1
5,00	2	3,9	3,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

**Κριτήριο 4**

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	10	19,6	19,6	19,6
3,00	23	45,1	45,1	64,7
4,00	15	29,4	29,4	94,1
5,00	3	5,9	5,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

**Κριτήριο 5**

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	1	2,0	2,0	2,0
1,00	7	13,7	13,7	15,7
2,00	6	11,8	11,8	27,5
3,00	23	45,1	45,1	72,5
4,00	14	27,5	27,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

**Κριτήριο 6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	2	3,9	3,9	3,9
2,00	10	19,6	19,6	23,5
3,00	26	51,0	51,0	74,5
4,00	11	21,6	21,6	96,1
5,00	2	3,9	3,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

**Κριτήριο 7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	3	5,9	5,9	5,9
2,00	9	17,6	17,6	23,5
3,00	23	45,1	45,1	68,6
4,00	12	23,5	23,5	92,2
5,00	4	7,8	7,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	



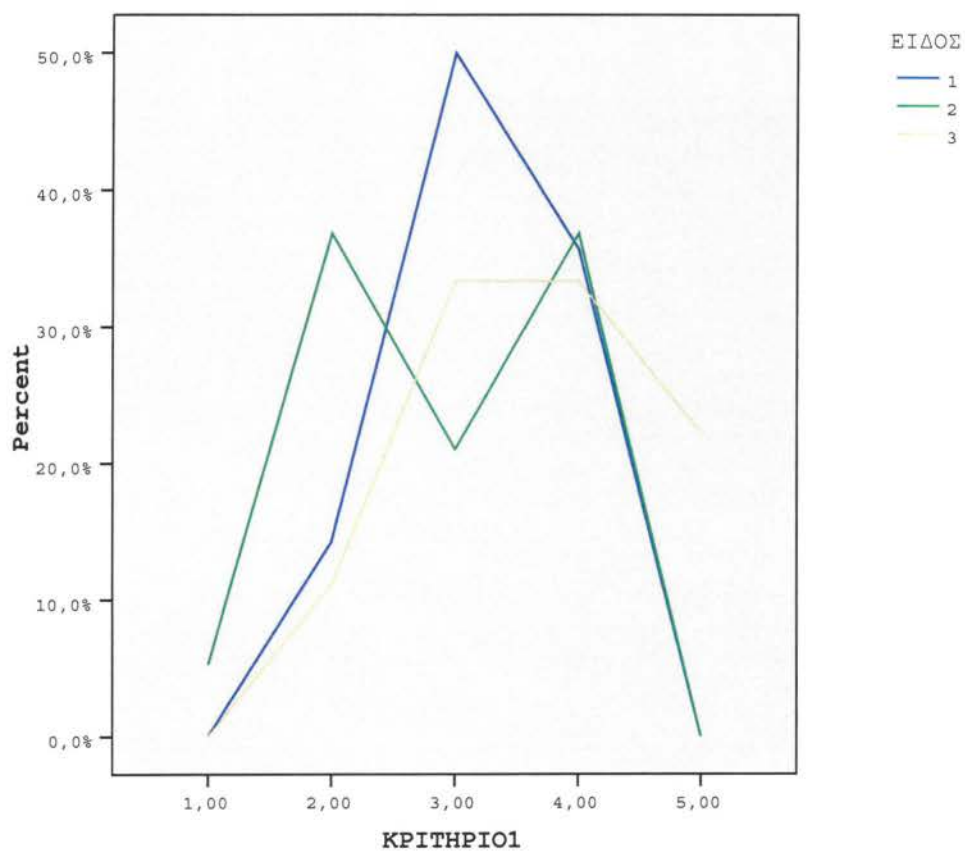
**Κριτήριο 8**

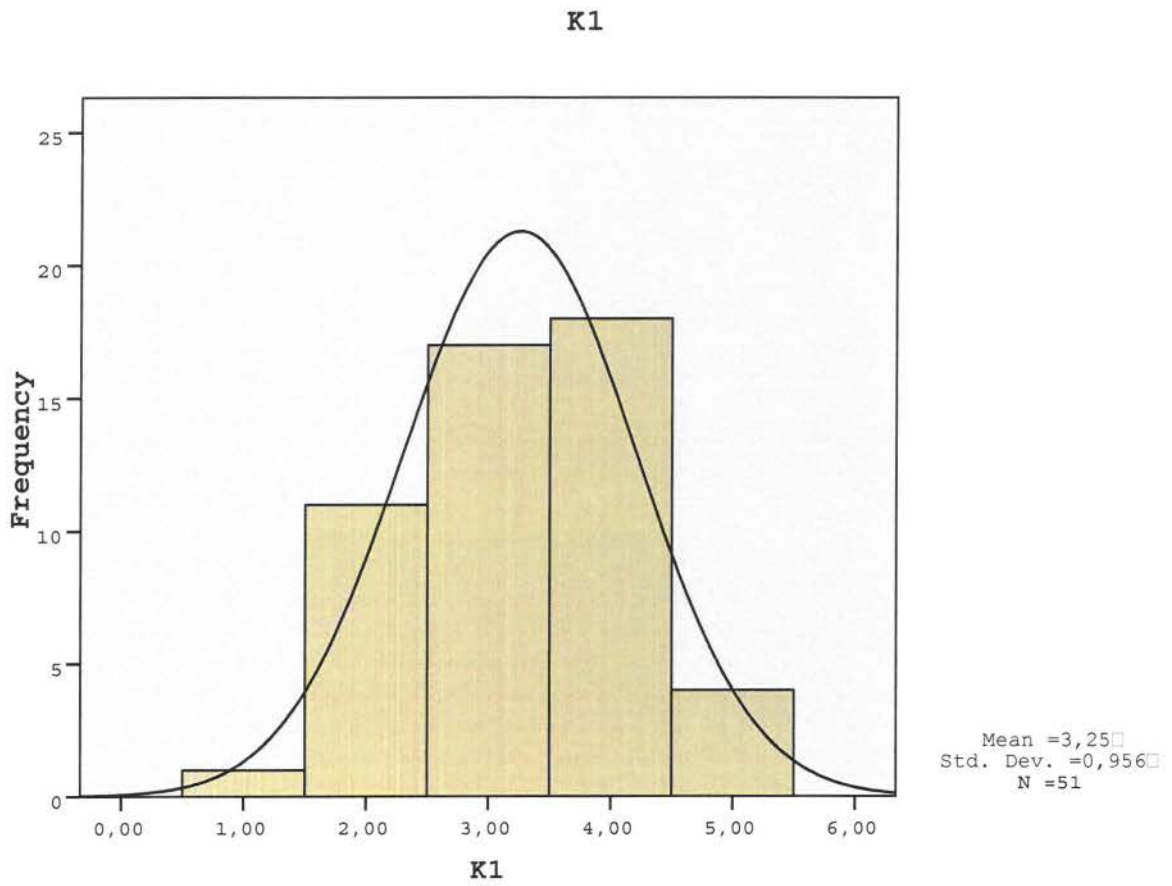
	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	2	3,9	3,9	3,9
1,00	2	3,9	3,9	7,8
2,00	12	23,5	23,5	31,4
3,00	20	39,2	39,2	70,6
4,00	11	21,6	21,6	92,2
5,00	4	7,8	7,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

**Κριτήριο 9**

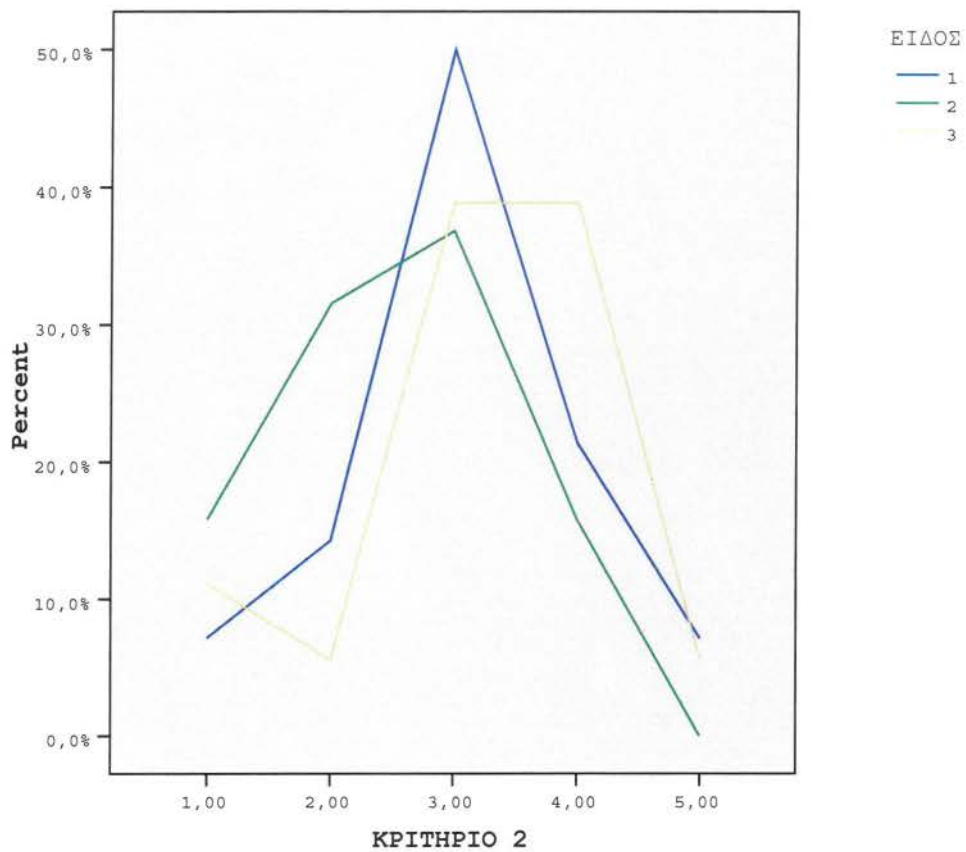
	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	1	2,0	2,0	2,0
2,00	6	11,8	11,8	13,7
3,00	24	47,1	47,1	60,8
4,00	14	27,5	27,5	88,2
5,00	6	11,8	11,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΓΡΑΜΜΗΣ ΚΑΙ ΙΣΤΟΓΡΑΜΜΑΤΑ



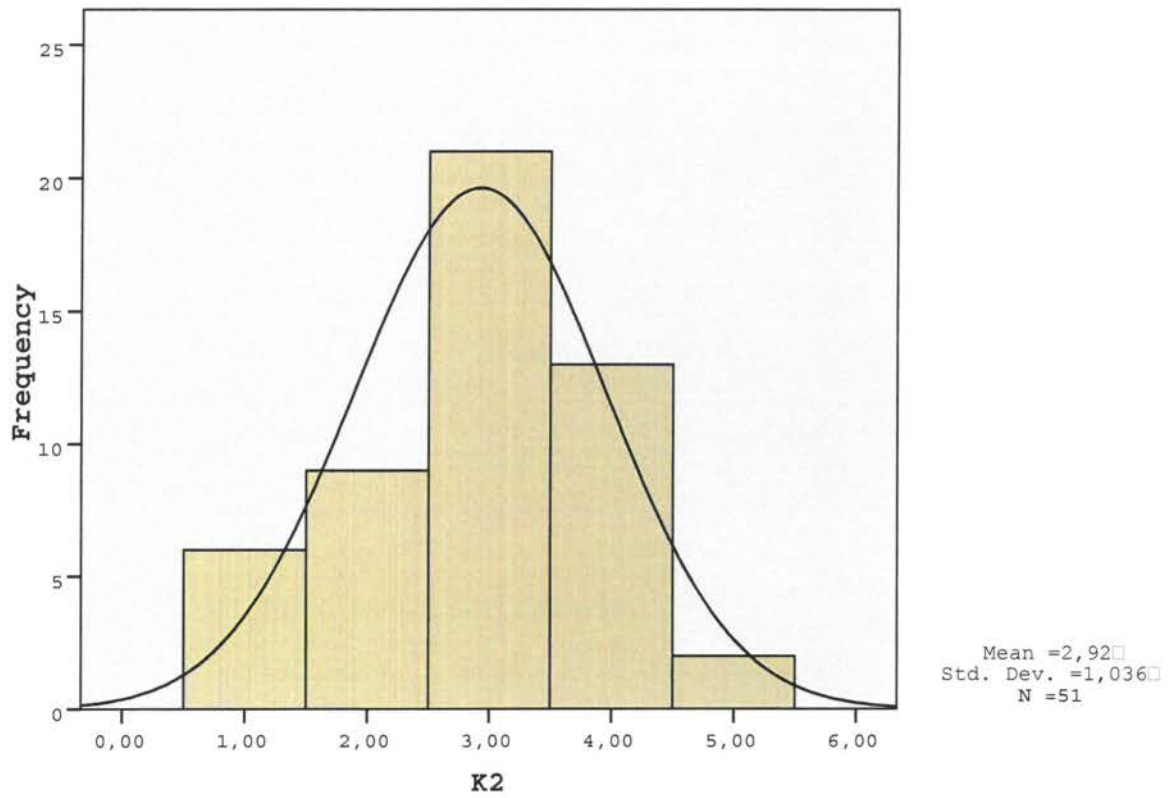


ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΥΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ:  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

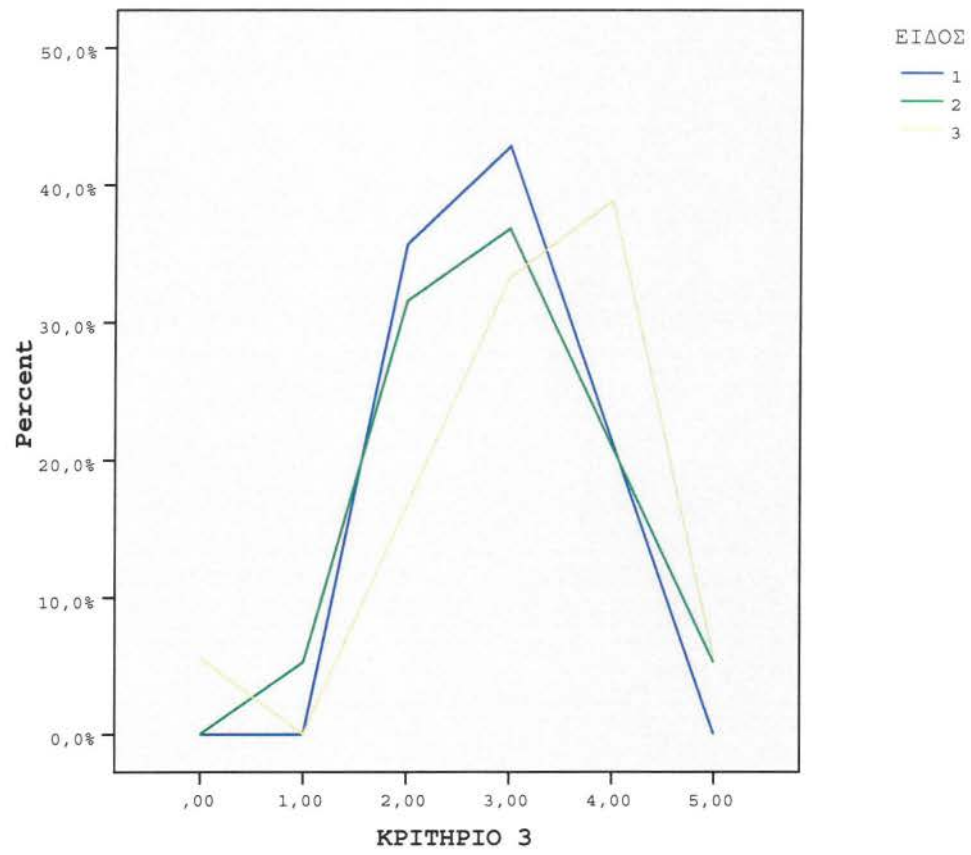




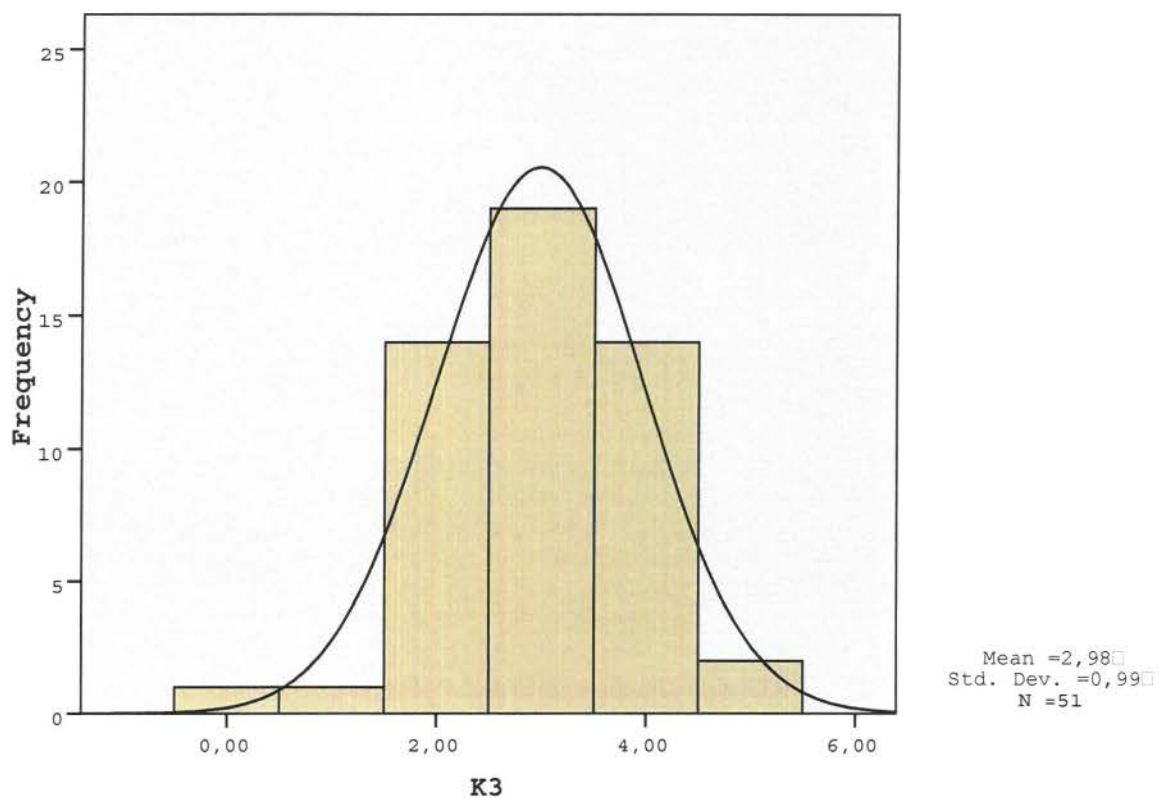
Κ2



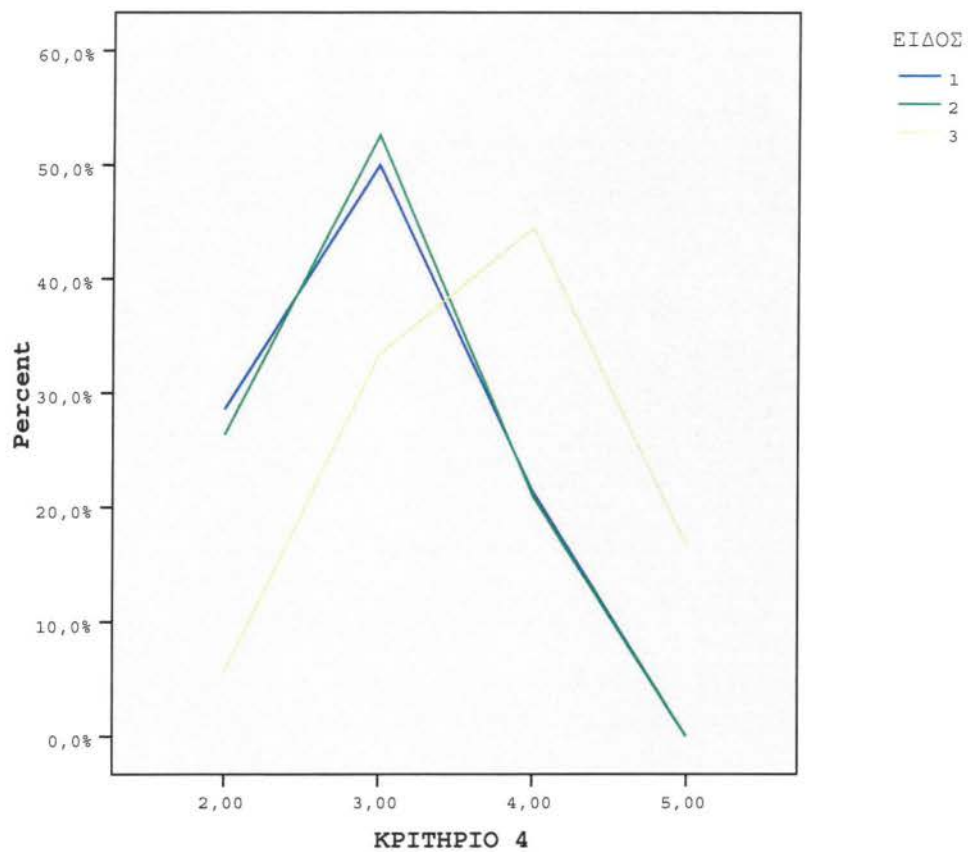
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΥΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ:  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ



Κ3

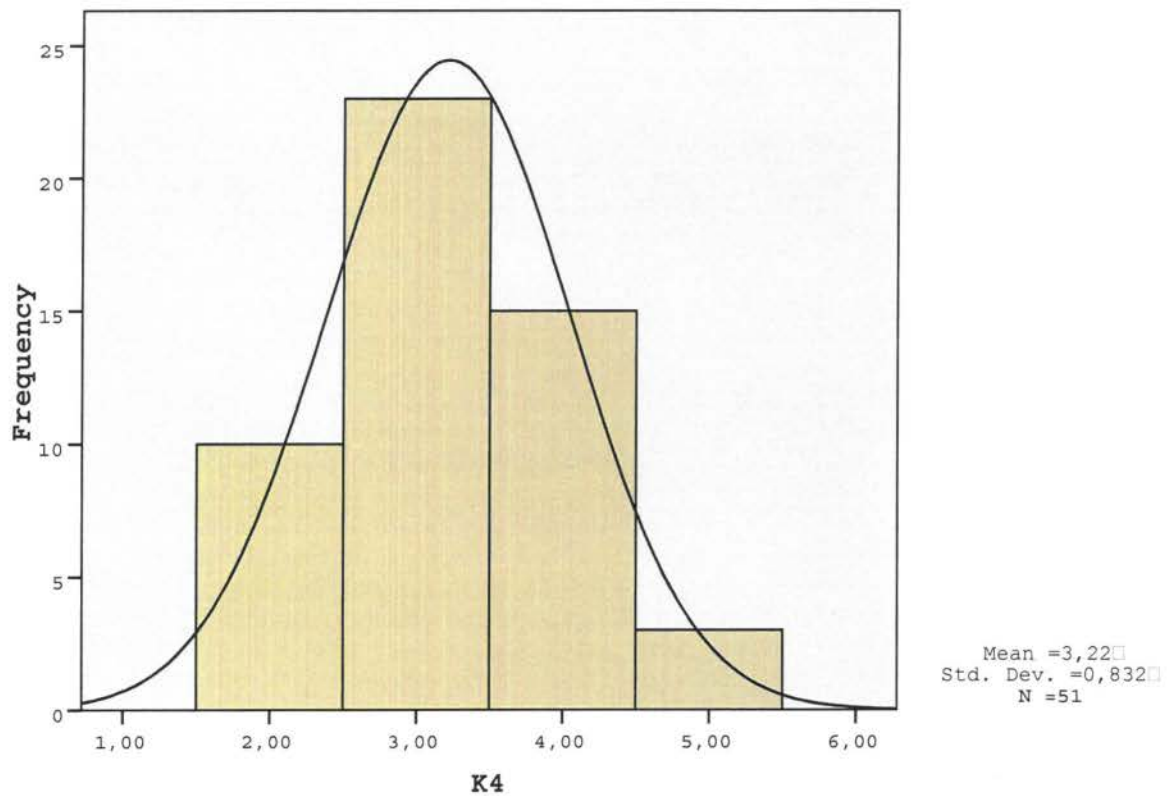


ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΥΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ:  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

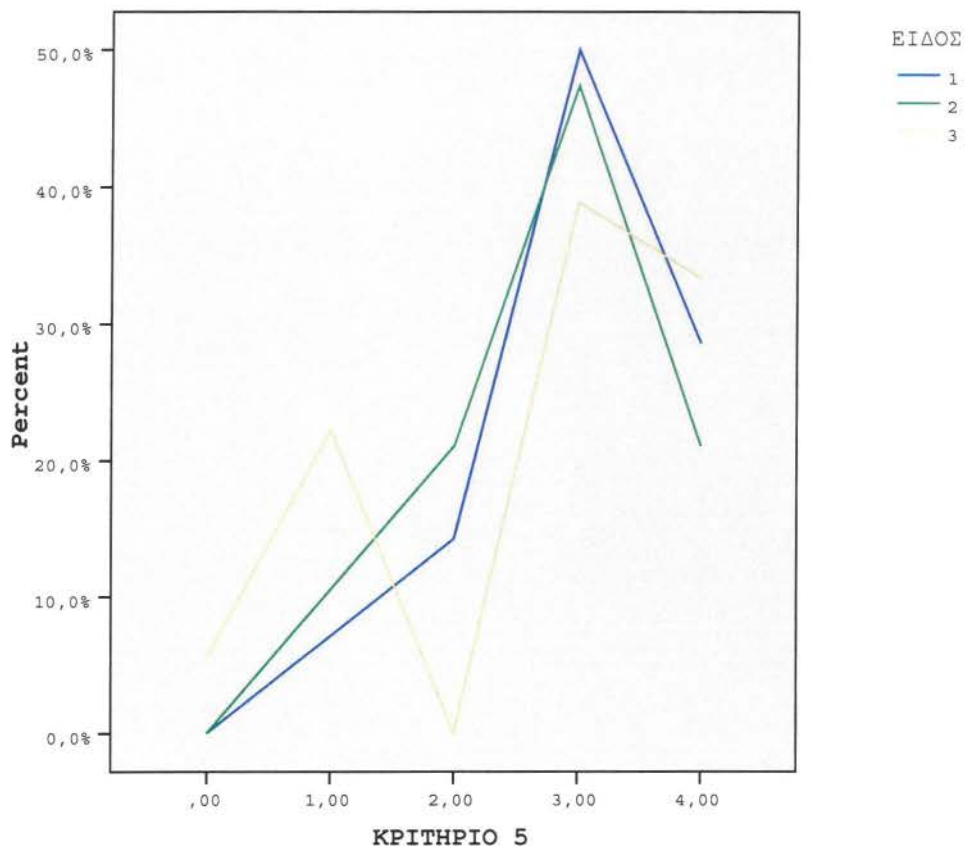


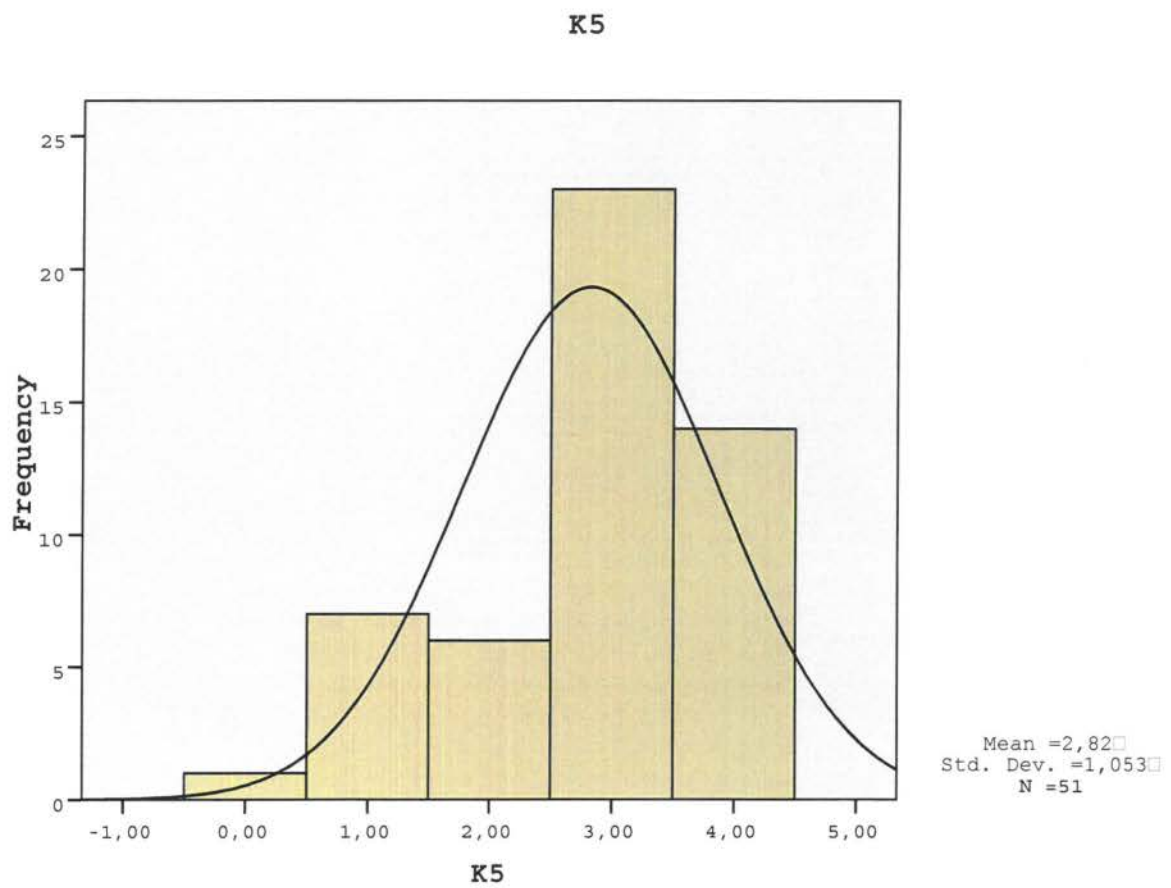


Κ4

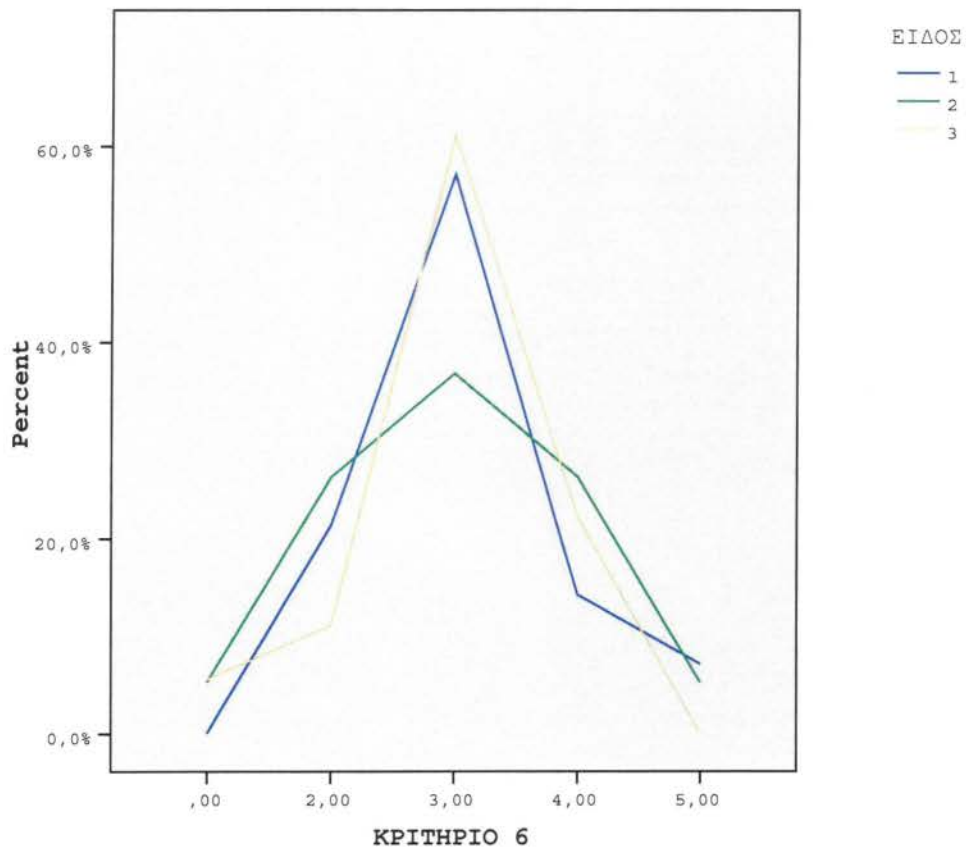


ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΥΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ:  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

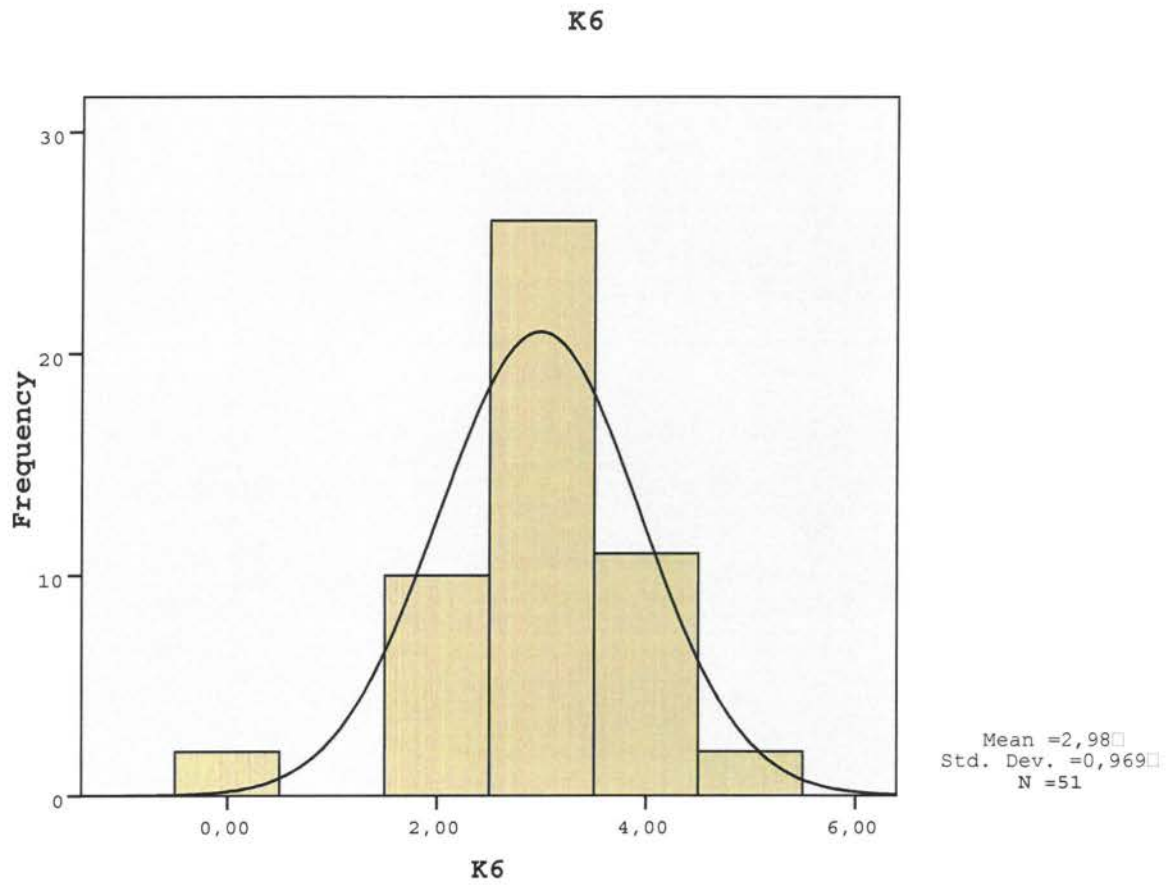




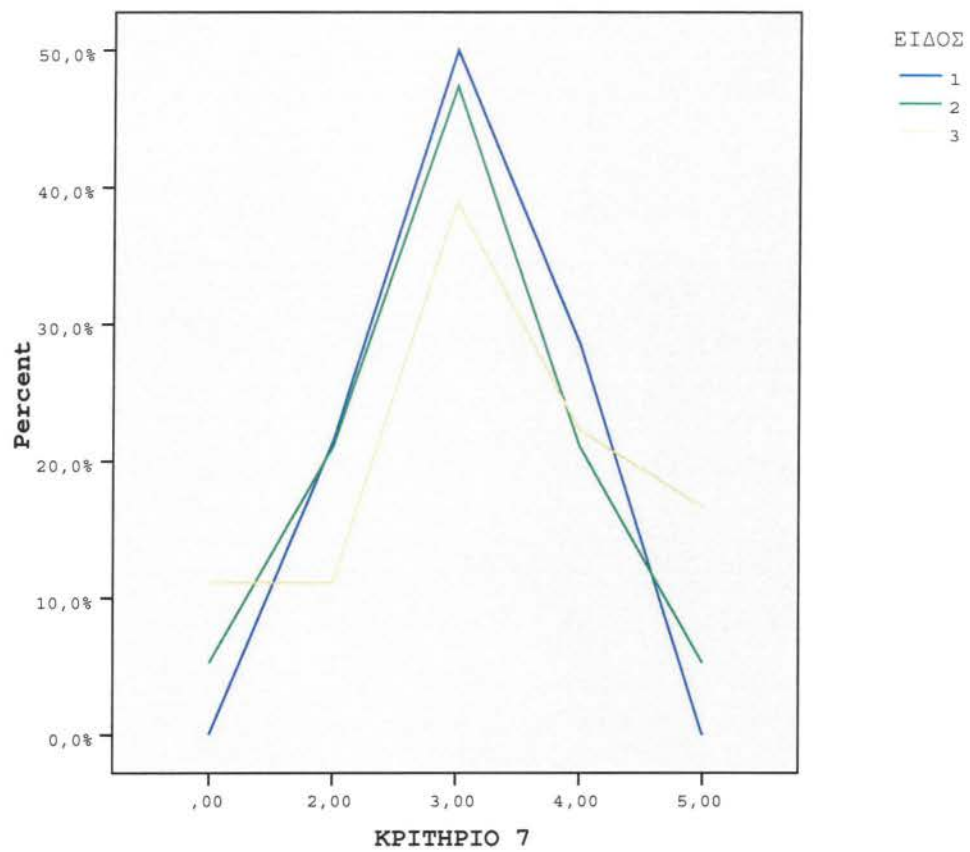
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΥΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ:  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

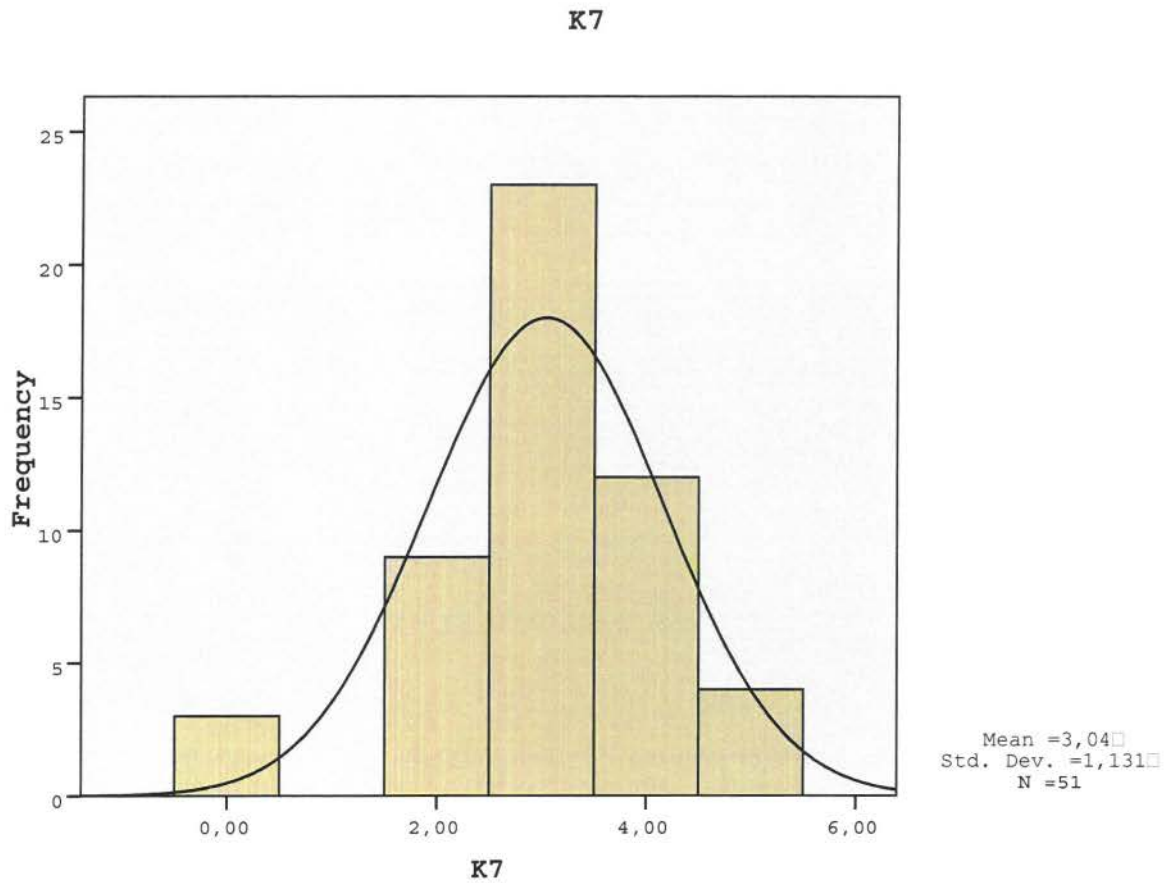




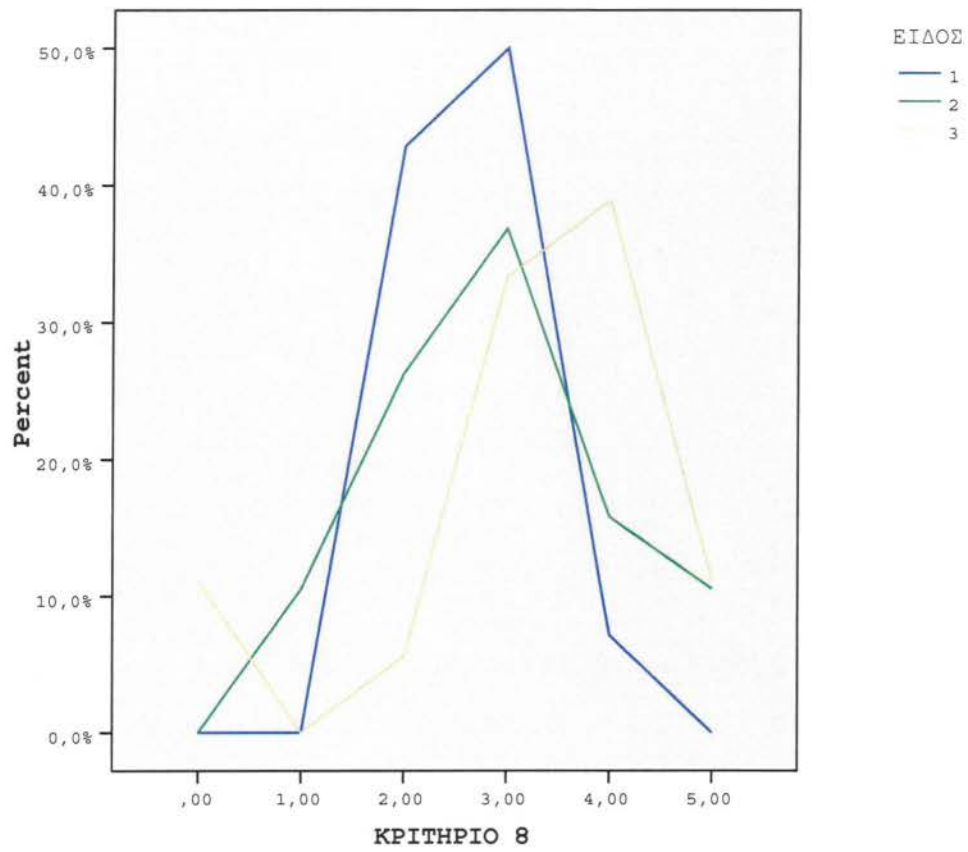


ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΥΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ:  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

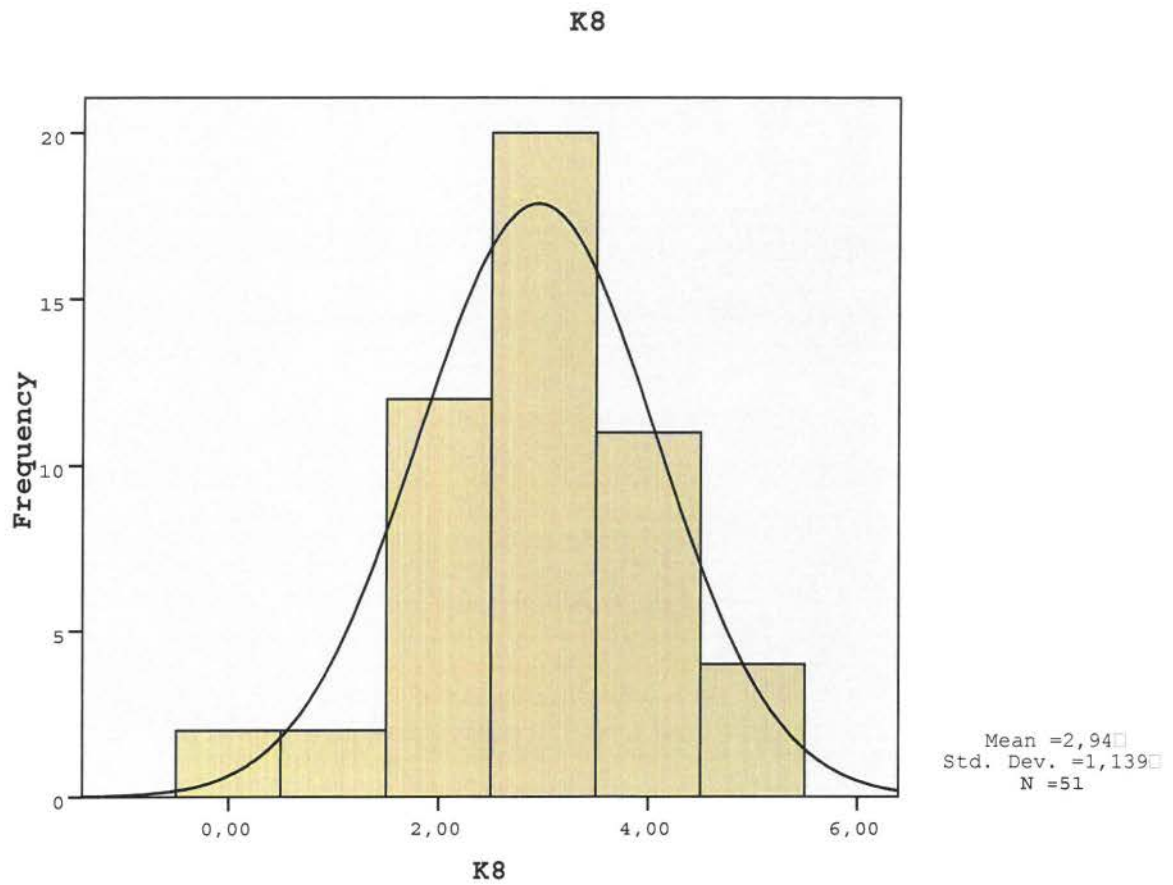




ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΥΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ:  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ







ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΥΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ:  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

