

**Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**  
**Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης**  
**Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης**  
**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά**

**Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**

**«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»**

**Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο  
Δήμο Κομοτηνής – Αποτύπωση της υφιστάμενης  
κατάστασης και προτάσεις βελτίωσης**

**Αθανάσιος Τσοχατζής**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ ΓΙΑ

**Γ.Μ.Σ.**

ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

**Department of Political Studies and International Relations - University of Peloponnese**

**Department of Economics - Democritus University of Thrace**

**Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki**

**Department of Business Administration - University of Piraeus**

**Interuniversity Interdepartmental**

**Master Program in**

**«Local and Regional Government and Development»**

**Total Quality Management application in the  
Komotini municipality – An appraisal of the present  
situation and improvement suggestions**

**Athanasios Tsochatzis**

Corinth, September 2017

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν άμεσα ή έμμεσα στην επιτυχή ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Καταρχάς ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γεώργιο Γαλανό για τις πολύτιμες παρατηρήσεις και την υποστήριξή του στη συγγραφή της εργασίας μου, καθώς επίσης και όλους τους συναδέλφους του Δήμου Κομοτηνής που ανταποκρίθηκαν και συμμετείχαν στην έρευνά μου.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες επίσης θα ήθελα να εκφράσω στους συναδέλφους και συμφοιτητές μου, οι οποίοι αποτέλεσαν και την «ομάδα της Κομοτηνής» στις ομαδικές δραστηριότητες του μεταπτυχιακού προγράμματος και με τους οποίους υπήρξε άριστη επικοινωνία, ανταλλαγή απόψεων και συνεργασία καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος, αποδεικνύοντας έμπρακτα τα πολλαπλά οφέλη της ομαδικής συνεργασίας για την επιτυχή υλοποίηση δράσεων σε κάθε τομέα.

Η ομάδα αποτελούνταν από τους: Μάρθα Κυρατζόγλου, Νουράι Σαλή Αμέτ, Κλεοπάτρα Θεολόγου και Χρήστο Ζέκο, στους οποίους και επιθυμώ να αφιερώσω αυτό το σύγγραμμα πραγματικά μέσα από την καρδιά μου!

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

# **Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δήμο Κομοτηνής – Αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης και προτάσεις βελτίωσης**

**Σημαντικοί Όροι:** Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Ιδιωτικός Τομέας, Δημόσιος Τομέας, Ποιοτικές Υπηρεσίες, Οφέλη, Εμπόδια, Διαδικασία Μετάβασης, Ανώτερα Διοικητικά Στελέχη, Κουλτούρα Ποιότητας, Δήμος Κομοτηνής.

## **Περίληψη**

Η παγκόσμια οικονομική κρίση, τα δημοσιονομικά ελλείμματα και οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών για την παροχή ποιοτικών δημόσιων υπηρεσιών οδηγούν στην αναγκαιότητα μεταρρυθμίσεων στους δημόσιους οργανισμούς, προκειμένου να διασφαλιστεί η αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς τους. Μονόδρομο προς αυτή την κατεύθυνση αποτελεί η εφαρμογή των βασικών αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η οποία αν και αποτελεί σχετικά μία νέα προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης, ωστόσο διασφαλίζει τη βιωσιμότητα, την ανάπτυξη και την επιτυχή λειτουργία των οργανισμών με επίκεντρο πάντα τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών.

Με την παρούσα διπλωματική εργασία επιδιώκεται η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης στο Δήμο Κομοτηνής αναφορικά με την εφαρμογή των βασικών αρχών της ΔΟΠ, ώστε να συγκεντρωθούν στοιχεία με την επεξεργασία και ανάλυση των οποίων να υποδειχθούν γενικές κατευθυντήριες γραμμές και προτάσεις βελτίωσης, οι οποίες θα οδηγήσουν στο μετασχηματισμό του Δήμου σε έναν οργανισμό παροχής ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Η μεθοδολογία εκπόνησης της εργασίας συνίσταται στην αναζήτηση, συλλογή και επεξεργασία στοιχείων και πληροφοριών όπως αυτά προκύπτουν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, και σε πρωτογενή έρευνα με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου από το σύνολο των Ανώτερων Διοικητικών Στελεχών του Δήμου.

Η σκοπιμότητα της παρούσας εργασίας έγκειται στην καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης του Δήμου, στη διαπίστωση της ποιότητας της υπάρχουσας ηγεσίας, αλλά και στην κατανόηση του καθοριστικού ρόλου που καλείται να παίξει αυτή στην προώθηση και καθιέρωση μίας κουλτούρας ποιότητας στον οργανισμό, με απώτερο στόχο την παροχή υψηλών ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες.

# **Total Quality Management application in the Komotini municipality – An appraisal of the present situation and improvement suggestions**

**Keywords:** Total Quality Management, Private Sector, Public Sector, Quality Services, Benefits, Obstacles, Transition Process, Senior Executives, Quality Culture, Municipality of Komotini.

## **Abstract**

The global economic crisis, budget deficits and the ever-increasing demands of citizens for quality public services require reforms in public bodies, so as to ensure their efficiency and effectiveness. The only path to follow in this direction is the application of the principles of Total Quality Management (TQM), which, despite being a new approach of the Science of Administration, still guarantees the sustainability, development and successful operation of organizations, always focusing on the citizens' needs and expectations.

The present thesis seeks to capture the current situation in the Municipality of Komotini with regard to the implementation of the basic TQM principles; the aim is to gather and analyse relevant data in order to indicate general guidelines and improvement proposals that will lead to the transformation of the Municipality into an organization providing quality services to citizens.

The methodology used includes the following: first, searching, collecting and processing input and information as they result from the bibliographical review, and subsequently, doing a primary survey by asking all the Senior Municipality Executives to fill in a questionnaire specifically designed for the present thesis.

The purpose of this work is to describe the current situation of the Municipality, to determine the existing leadership's quality and to understand the decisive role they are required to play in promoting and establishing a quality culture in the organization, so as to reach the ultimate goal of providing high standard services for citizens.

## Πρόλογος

Η παρούσα εργασία αποτελείται από δυο μέρη. Στο πρώτο μέρος επιδιώκεται η θεωρητική προσέγγιση και ανάλυση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), με υλικό προερχόμενο από ολοκληρωμένη έρευνα της σχετικής βιβλιογραφίας.

**Το πρώτο κεφάλαιο** ξεκινά με τον εννοιολογικό προσδιορισμό της ΔΟΠ (βασικές έννοιες και ορισμοί), ακολουθεί η ιστορική ανασκόπηση και εξέλιξη της ΔΟΠ, περιγράφονται και αναλύονται οι βασικές αρχές και τα βήματα για την μετάβαση στη ΔΟΠ, οι παράγοντες που αποτελούν εμπόδιο για την επιτυχή εφαρμογή της και το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τα οφέλη από την εφαρμογή της ΔΟΠ στους οργανισμούς.

**Το δεύτερο κεφάλαιο** εξετάζει τη ΔΟΠ στο Δημόσιο τομέα, όπου επιδιώκεται η κατανόηση των λόγων που επιβάλλουν την υιοθέτησή της στους Δημόσιους Οργανισμούς, αναλύονται οι διαφορές ιδιωτικού και δημοσίου τομέα, οι κρίσιμοι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την υλοποίηση της ΔΟΠ στους Δημόσιους Οργανισμούς, και το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση βέλτιστων πρακτικών ΔΟΠ σε Δημόσιους Φορείς και τα αποτελέσματα που είχαν.

Το δεύτερο μέρος αφορά στο πρακτικό κομμάτι της εργασίας. Συγκεκριμένα στο **τρίτο κεφάλαιο** παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, περιγράφεται και αναλύεται το ερευνητικό ερώτημα, ο σκοπός, οι ειδικότεροι ερευνητικοί στόχοι και ο πληθυσμός - στόχος που θα αποτελέσει αντικείμενο της έρευνας. Στη συνέχεια παρουσιάζεται λεπτομερώς το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την ποσοτική έρευνα, ώστε να κατανοηθεί η αντιστοιχία του με τους ειδικότερους ερευνητικούς στόχους της έρευνας.

Η εργασία ολοκληρώνεται με **το τέταρτο κεφάλαιο** όπου καταγράφονται και σχολιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, βάσει των οποίων αποτυπώνεται η υφιστάμενη κατάσταση στο Δήμο Κομοτηνής και στη συνέχεια υποβάλλονται κατευθυντήριες γραμμές και προτάσεις για τη βελτίωση της διοικητικής και οργανωτικής δομής του.

## Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη

Abstract

Πρόλογος

Πίνακας περιεχομένων

<b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup></b> .....	1
<b>1. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)</b> .....	1
1.1 Εισαγωγή .....	1
1.2 Βασικές έννοιες και ορισμοί της ΔΟΠ.....	1
1.3 Ιστορική ανασκόπηση και εξέλιξη της ΔΟΠ .....	2
1.4 Βασικές αρχές της ΔΟΠ.....	4
1.5 Τα βασικά βήματα για τη μετάβαση στη ΔΟΠ.....	6
1.6 Εμπόδια για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ.....	10
1.7 Οφέλη από την εφαρμογή της ΔΟΠ .....	11
<b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup></b> .....	15
<b>2. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα</b> .....	15
2.1 Η Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση.....	15
2.2 Λόγοι υιοθέτησης της ΔΟΠ στους Δημόσιους Οργανισμούς.....	15
2.3 Διαφορές ιδιωτικού και δημοσίου τομέα.....	16
2.4 Κρίσιμοι παράγοντες για την υλοποίηση της ΔΟΠ στους Δημόσιους Οργανισμούς.....	17
2.5 Βέλτιστες πρακτικές ΔΟΠ σε Δημόσιους Φορείς.....	19
<b>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup></b> .....	25
<b>3. Μεθοδολογία της Έρευνας</b> .....	25
3.1 Εισαγωγή – Το Ερευνητικό ερώτημα.....	25
3.2 Σκοπός της έρευνας - Ορισμός ειδικότερων ερευνητικών στόχων.....	26
3.3 Ορισμός πληθυσμού – στόχου .....	27
3.4 Ανάπτυξη ερωτηματολογίου.....	28
3.5 Αντιστοιχία ερευνητικών στόχων – ερωτηματολογίου.....	30
<b>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup></b> .....	33
<b>4. Αποτελέσματα της Έρευνας</b> .....	33
4.1 Εισαγωγή.....	33
4.2 Χαρακτηριστικά της ομάδας – στόχου.....	33
4.3 Παρουσίαση και ερμηνεία των απαντήσεων.....	35
4.4 Συμπεράσματα και προτάσεις.....	40
<b>Βιβλιογραφία</b> .....	45
<b>Παράρτημα</b> .....	51
<b>1. Ερωτηματολόγιο</b> .....	53
<b>2. Αποτελέσματα της έρευνας</b> .....	61
2.1 Πίνακες συχνοτήτων.....	61
2.2 Γραφήματα - Δημογραφικά χαρακτηριστικά (πίτες συχνοτήτων).....	77
2.3 Γραφήματα - Αποτελέσματα έρευνας (ραβδογράμματα).....	81

### 1. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

#### 1.1 Εισαγωγή

Ξεκινώντας την έρευνα για τον εννοιολογικό προσδιορισμό της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management - TQM), διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει ομόφωνη γνώμη για έναν κοινά αποδεκτό ορισμό. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση καταδεικνύει ότι υπάρχουν πολλές και διαφορετικές απόψεις και ορισμοί, ενώ σχεδόν όλοι οι οργανισμοί την ορίζουν διαφορετικά ή χρησιμοποιούν διαφορετικό όνομα από το TQM (Bounds et al., 1994). Ακόμα και ο θεωρητικός της ποιότητας Deming ποτέ δεν αποδέχτηκε ούτε χρησιμοποίησε τον όρο αυτό (Petersen και Hopkins, 1999). Ωστόσο όλοι συμφωνούν πως ο βασικός προσανατολισμός της ΔΟΠ έχει να κάνει με την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.<sup>1</sup>

#### 1.2 Βασικές έννοιες και ορισμοί της ΔΟΠ

Παρά το γεγονός ότι ο όρος «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» δεν έχει ευρεία αποδοχή και δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός, κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί αρκετοί ορισμοί, οι οποίοι αναλύονται παρακάτω.

Σύμφωνα με τους Sliwa και Wilcox (2008), η ΔΟΠ είναι μία φιλοσοφία διαχείρισης που επιδιώκει να ενσωματωθεί σε όλους τους τομείς και λειτουργίες του οργανισμού, με στόχο την ικανοποιητική και αποτελεσματική κάλυψη των αναγκών των πελατών και των στόχων που θέτει ένας οργανισμός. Υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί πρέπει να προσπαθούν να βελτιώνουν συνεχώς τις διαδικασίες αυτές, ενσωματώνοντας τις γνώσεις και τις εμπειρίες των εργαζομένων στα οργανωτικά πλαίσια διαχείρισης του οργανισμού.

Ένας άλλος ορισμός της ΔΟΠ την περιγράφει ως μία στοχευμένη και δυναμική διοίκηση, που έχει σαν βασικό στόχο την ικανοποίηση τόσο των εξωτερικών, όσο και των εσωτερικών πελατών της, όπου όλα τα μέλη του οργανισμού συμμετέχουν

---

<sup>1</sup>Η έννοια μάλιστα του πελάτη είναι διευρυμένη και καλύπτει τόσο τους «Εξωτερικούς πελάτες», ήτοι τους τελικούς καταναλωτές και χρήστες των προϊόντων και των υπηρεσιών της επιχείρησης (οργανισμού), όσο και τους «Εσωτερικούς πελάτες», ήτοι τα διοικητικά στελέχη και τους εργαζόμενους, οι οποίοι άμεσα ή έμμεσα εμπλέκονται και συμβάλλουν στη δημιουργία και παραγωγή των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών (Δερβιτσιώτης, 1999).



δημιουργικά στη βελτίωση των διαδικασιών, των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και της κουλτούρας του οργανισμού. Η ΔΟΠ αποτελείται από εταιρικές προσπάθειες, οι οποίες στοχεύουν στην εγκαθίδρυση ενός μόνιμου κλίματος συνεχούς βελτίωσης της ικανότητας του οργανισμού για την παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία ικανοποιούν στο έπακρο τις ανάγκες των πελατών τους (Hyde, 1992).

Η ΔΟΠ μπορεί επίσης να συνοψιστεί ως ένα σύστημα σωστής διαχείρισης όλων των υπηρεσιακών πτυχών ενός οργανισμού, το οποίο επικεντρώνεται στον πελάτη και περιλαμβάνει όλους τους εργαζόμενους σε μία διαδικασία συνεχούς βελτίωσης. Χρησιμοποιεί καινοτόμες στρατηγικές, ανάλυση δεδομένων και αποτελεσματικές επικοινωνίες, για να ενσωματώσει την ποιότητα στην κουλτούρα και τις δραστηριότητες του κάθε οργανισμού (Ishikawa, 1985).

Ένας από τους ευρύτερα αποδεκτούς ορισμούς διατυπώθηκε από μία ομάδα μελέτης που συμμετείχε στο Forum Ολικής Ποιότητας το 1992, όπου και όρισε τη ΔΟΠ ως εξής: *«Ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που στοχεύει σε συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη με συνεχώς μικρότερο πραγματικό κόστος. Η Ολική Ποιότητα είναι μια προσέγγιση ολικού συστήματος (όχι ένα ξεχωριστό πρόγραμμα) και αναπόσπαστο κομμάτι στρατηγικής υψηλού επιπέδου. Εκτείνεται οριζόντια ανάμεσα στα τμήματα και τις διευθύνσεις, εμπλέκοντας όλους τους εργαζόμενους, από πάνω προς τα κάτω, κι εκτείνεται πίσω και μπροστά για να συμπεριλάβει την αλυσίδα των προμηθευτών και την αλυσίδα των πελατών»* (Λελίδης κ.ά., 2005, σελ. 12).

Εν κατακλείδι, τα συστατικά στοιχεία που συνθέτουν την έννοια της ΔΟΠ συνοψίζονται στα εξής: 1) «Διοίκηση»: η τέχνη να διοικείς, να ελέγχεις, να προγραμματίζεις και να ηγείσαι, 2) «Ολική»: αναφέρεται στο σύνολο, 3) «Ποιότητα»: ο βαθμός της τέλει παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών. Συνεπώς η ΔΟΠ θα μπορούσε να οριστεί ως **«η τέχνη να διοικείς το όλο για να επιτύχεις τέλεια αποτελέσματα»** (Besterfield et al., 2011, σελ. 1).

### **1.3 Ιστορική ανασκόπηση και εξέλιξη της ΔΟΠ**

Η έννοια της ποιότητας, αρχικά στην παραγωγική διαδικασία και στη συνέχεια στην παροχή υπηρεσιών, πέρασε από τέσσερα μεγάλα στάδια (Doherty & Horne, 2002).

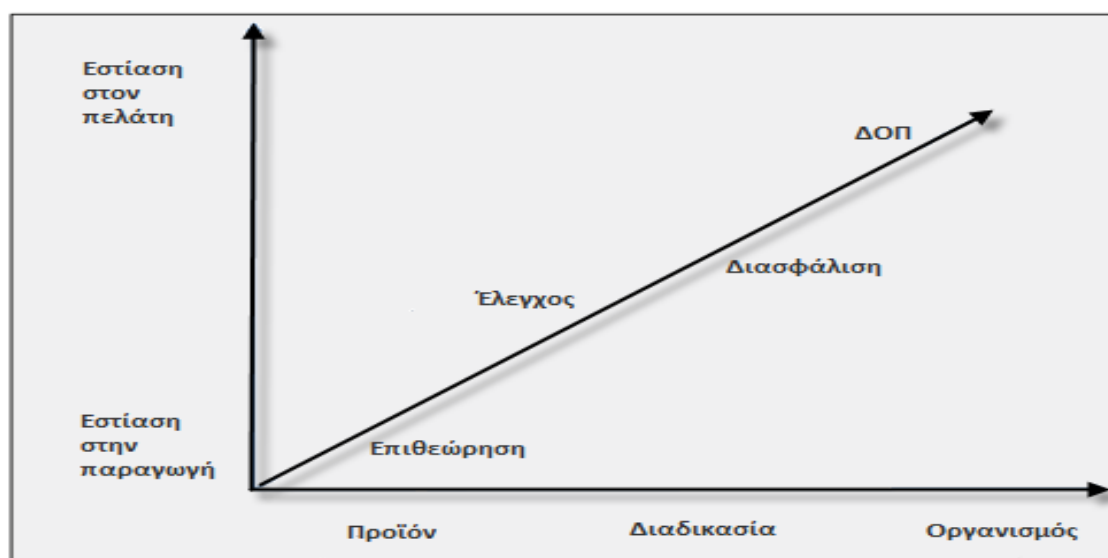
Το πρώτο στάδιο εντοπίζεται στην έναρξη της βιομηχανικής επανάστασης, οπότε η μαζική παραγωγή των προϊόντων και ο καταμερισμός της εργασίας καθιστούσαν αδύνατη τη συνολική εποπτεία του παραγόμενου προϊόντος από τους τεχνίτες. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία των πρώτων τμημάτων επιθεώρησης της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος και την ανεξαρτητοποίηση της επιθεώρησης από την παραγωγή (Τσιόρτας 2002).

Στη συνέχεια, λίγο πριν τα τέλη του 19ου αιώνα, άρχισαν να πραγματοποιούνται οι πρώτοι έλεγχοι ποιότητας των προϊόντων και να συγκρίνονται οι προδιαγραφές των προϊόντων στο πέρας της παραγωγικής διαδικασίας, ενώ στη δεκαετία του '50 κάνει την εμφάνισή της η διασφάλιση της ποιότητας. Κατά το στάδιο αυτό υλοποιούνται συστήματα και διαδικασίες<sup>2</sup> με στόχο την κατασκευή και ολοκλήρωση από την αρχή της διαδικασίας ενός «ποιοτικού προϊόντος».

Το τελευταίο στάδιο αφορά στην έννοια της ΔΟΠ, η οποία έκανε την εμφάνισή της στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη στα τέλη της δεκαετίας του '80 και, όπως αναφέρθηκε ήδη, είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης ποιότητας που περιλαμβάνει προσήλωση στον πελάτη, στρατηγικό προγραμματισμό, ηγεσία, διαρκή βελτίωση και ομαδική εργασία.

Στο Σχήμα 1.1 απεικονίζεται διαγραμματικά<sup>3</sup> η εξέλιξη της ποιότητας, από τις αρχές του 1900 έως και σήμερα.

**Σχήμα 1.1:** Η εξέλιξη της ΔΟΠ



Πηγή: Thijs N. (2004).

<sup>2</sup> Σε αυτή την προσέγγιση εντάσσονται τα διεθνή πρότυπα για τη διασφάλιση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, με γνωστότερο το ISO 9000 αλλά και πιο πρόσφατες μορφές του.

<sup>3</sup> Στο διάγραμμα απεικονίζεται πολύ εύστοχα η σταδιακή μετατόπιση του ενδιαφέροντος από την παραγωγική διαδικασία και το προϊόν στον οργανισμό και στην ικανοποίηση του πελάτη.

## 1.4 Βασικές αρχές της ΔΟΠ

Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- 1. Επικέντρωση στον πελάτη:** Ο πελάτης καθορίζει τελικά το επίπεδο ποιότητας. Ανεξάρτητα από τις προσπάθειες που καταβάλλει ένας οργανισμός για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών του, ο πελάτης είναι αυτός που τελικά κρίνει και αξιολογεί την αποτελεσματικότητά τους.
- 2. Συνολική συμμετοχή των εργαζομένων:** Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν στην προσπάθεια επίτευξης των κοινών στόχων. Η ολική δέσμευση των εργαζομένων επιτυγχάνεται μόνο με την εξάλειψη του φόβου και τη δημιουργία κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος.
- 3. Εργαλεία ποιότητας:** Η ΔΟΠ ορίζει επτά βασικά εργαλεία ποιότητας,<sup>4</sup> που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους εργαζόμενους και τους διευθυντές ενός οργανισμού για την παρακολούθηση της ποιοτικής απόδοσης και τη συλλογή δεδομένων για δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητάς του.
- 4. Στρατηγική και συστηματική προσέγγιση:** Κρίσιμο σημείο για τη ΔΟΠ αποτελεί η στρατηγική και συστηματική προσέγγιση για την επίτευξη του οράματος, της αποστολής και των στόχων ενός οργανισμού. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται στρατηγικός σχεδιασμός ή στρατηγική διαχείριση και περιλαμβάνει τη διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδίου που ενσωματώνει την ποιότητα ως βασική συνιστώσα στα οργανωτικά σχέδια στο σύνολο του οργανισμού.
- 5. Συνεχής βελτίωση:** Η συνεχής βελτίωση όλων των οργανωτικών και λειτουργικών δραστηριοτήτων οδηγεί στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού και στην εξεύρεση αποτελεσματικών τρόπων για την ικανοποίηση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων πελατών του σε μια πιο συστηματική και μακροπρόθεσμη βάση.
- 6. Λήψη αποφάσεων βάσει πραγματικών στοιχείων:** Η συλλογή και ανάλυση αντικειμενικών στοιχείων είναι βασική προϋπόθεση για τον προσδιορισμό των προβλημάτων, τη σωστή ανάλυση των αιτιών που τα προκαλούν και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις ενδεδειγμένες ενέργειες για την επίλυσή τους. Η

---

<sup>4</sup> Αυτά τα εργαλεία περιλαμβάνουν: διαγράμματα αιτίου-αποτελέσματος (fishbone), διαγράμματα ροής, πίνακες ελέγχου, διαγράμματα ελέγχου, διαγράμματα διάσπασης και ιστογράμματα. Το βασικό χαρακτηριστικό αυτών των εργαλείων είναι ότι είναι εύκολο να κατανοηθούν και να εφαρμοστούν σε συνεχείς ποιοτικές προσπάθειες από όλους τους εργαζομένους ενός οργανισμού.

διοίκηση πρέπει να στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία και επιστημονικές μεθόδους, ώστε αφενός να διασφαλίζεται η ορθότητα των αποφάσεων, αφετέρου να επιτρέπεται η πρόβλεψη υπηρεσιακών λαθών και απωλειών με βάση τα δεδομένα του παρελθόντος.

**7. Επικοινωνίες:** Στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού και κυρίως σε περιόδους οργανωτικής αλλαγής, σημαντικό ρόλο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, τη διατήρηση του ηθικού και την παρακίνηση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, διαδραματίζουν οι αποτελεσματικές και ουσιαστικές επικοινωνίες.

Αυτές οι αρχές θεωρούνται τόσο σημαντικές για τη ΔΟΠ που πολλοί οργανισμοί τις ορίζουν ως σύνολο βασικών αξιών και αρχών πάνω στις οποίες θα λειτουργήσει ο οργανισμός (Κέφης, 2005· Ζαβλάνος, 2006· Σπανός, 1993· Saylor, 1992· Sliwa & Wilcox, 2008).

Ως εκ τούτου, αποδεικνύεται ότι η ΔΟΠ είναι κάτι περισσότερο από μία διοικητική άποψη ή ιδεολογία. Πρόκειται για μία διαδικασία η οποία βασίζεται σε γερά θεμέλια και έχει αποσαφηνιστεί πλήρως, ώστε να μπορεί να αναλυθεί σύμφωνα με τους Gustafsson et al. (2003) σε πέντε βασικά κυκλικά στοιχεία:

- 1. Η εστίαση στον πελάτη:** Περιλαμβάνει τη διερεύνηση των επιθυμιών των πελατών ή των τελικών χρηστών σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, καθώς οι πελάτες είναι ο κεντρικός πυρήνας ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης και ως εκ τούτου οι προσδοκίες τους πρέπει να πληρούνται.
- 2. Η διαδικασία σχεδιασμού:** Περιλαμβάνει το σχεδιασμό των μεθόδων παραγωγής αγαθών και της παροχής υπηρεσιών βάσει των πληροφοριών που έχουν συγκεντρωθεί από τους πελάτες (Ghobadian & Gallear, 2001).
- 3. Η διαχείριση της διαδικασίας:** Ασχολείται με τη διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας της παραγωγής αγαθών και της παροχής υπηρεσιών, και ελέγχει τη διαδικασία μετατροπής του σχεδιασμού σε πράξη.
- 4. Η βελτίωση της διαδικασίας:** Ασχολείται με θέματα αντιμετώπισης και επίλυσης προβλημάτων, προκειμένου να διασφαλιστεί η ποιότητα και η αύξηση της παραγωγικότητας στο μέλλον (Ghobadian & Gallear, 2001).
- 5. Με την ολοκλήρωση του προηγούμενου σταδίου με τη συμμετοχή όλων τα εργαζομένων,** επαναλαμβάνεται εκ νέου η διαδικασία, ξεκινώντας και πάλι από την εστίαση στον πελάτη (Σχήμα 1.2).

Σχήμα 1.2: Η διαδικασία ΔΟΠ



Πηγή: Abdulaziz, 2014 (προσαρμοσμένο)

## 1.5 Τα βασικά βήματα για τη μετάβαση στη ΔΟΠ

Οι Beckhard και Pritchard (1992) αναφέρουν ότι για τη διαδικασία της μετάβασης στη ΔΟΠ θα πρέπει: α) να γίνει αξιολόγηση των προϋποθέσεων και της τρέχουσας κατάστασης του οργανισμού, ώστε να διαπιστωθεί η ανάγκη για την υιοθέτηση μίας στρατηγικής ΔΟΠ, β) να προσδιοριστούν οι εργασίες που πρέπει να υλοποιηθούν, γ) να γίνει σωστή διαχείριση των οικονομικών πόρων για την αντιμετώπιση τυχόν νέων συνεργασιών με εξωτερικούς εξειδικευμένους συνεργάτες,<sup>5</sup> δ) να δημιουργηθούν οι απαραίτητες δομές διοίκησης και να αναπτυχθούν στρατηγικές για την οικοδόμηση της δέσμευσης όλων των εμπλεκόμενων μελών, ε) να σχεδιαστούν μηχανισμοί για την επικοινωνιακή προσέγγιση της αλλαγής,<sup>6</sup> και στ) να διασφαλιστεί η συμμετοχή και εκπαίδευση όλων των υπαλλήλων στο γνωστικό

<sup>5</sup> Στα αρχικά στάδια για τη μετάβαση προς τη ΔΟΠ, κρίνεται πολύτιμη η συμμετοχή εξειδικευμένων εξωτερικών συμβούλων, οι οποίοι θα αναλάβουν την εκπαίδευση των ανώτερων ιεραρχικά στελεχών πάνω στο γνωστικό αντικείμενο της διαχείρισης αλλαγών και του σχεδιασμού του συστήματος ΔΟΠ, ώστε στη συνέχεια οι γνώσεις αυτές να μεταβιβαστούν στο υπόλοιπο προσωπικό (Μιχαλόπουλος, 2003).

<sup>6</sup> Για παράδειγμα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ειδικές συνεδριάσεις όλων των υπαλλήλων, αλλά και ενημερωτικά δελτία για την εφαρμογή της ΔΟΠ, τα οποία θα κρατούν τους εργαζόμενους ενημερωμένους για δραστηριότητες και επιτεύγματα του οργανισμού (Beckhard, 1992).

αντικείμενο της διαχείρισης και η παροχή βοήθειας και υποστήριξης προς τα υφιστάμενα μέλη του οργανισμού.

Με την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης μεταξύ άλλων αξιολογείται η οργανωτική λειτουργία του οργανισμού, εντοπίζονται τα δυνατά και αδύνατα στοιχεία του, οι υπάρχουσες μορφές ηγεσίας, η οργανωτική κουλτούρα, οι τρέχουσες ανάγκες του οργανισμού, οι τομείς που χρήζουν αλλαγής, κ.ά.

Ένας οργανισμός θα πρέπει να είναι υγιής πριν ξεκινήσει η διαδικασία μετάβασης στη ΔΟΠ. Διαφορετικά, εάν διαπιστωθούν σημαντικά προβλήματα, όπως για παράδειγμα μία πολύ ασταθής βάση χρηματοδότησης, αδύναμα διοικητικά συστήματα, έλλειψη διοικητικών δεξιοτήτων ή κακό ηθικό των εργαζομένων, η μετάβαση και εφαρμογή στη ΔΟΠ θα είναι ιδιαίτερα δυσχερής (Prajogo & Cooper, 2010).

Σύμφωνα με τον Μιχαλόπουλο (2003), σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας αποτελούν η ποιότητα του υπάρχοντος εργατικού δυναμικού και η ιστορία του οργανισμού. Εάν ένας οργανισμός είχε στο παρελθόν ιστορικό θετικής και αποτελεσματικής απόκρισης σε μεταβολές του εσωτερικού περιβάλλοντος και των λειτουργιών του, η εφαρμογή της ΔΟΠ θα ήταν ευκολότερη. Αντίθετα, εάν ένας οργανισμός παρουσίασε στο παρελθόν αντιδραστικό χαρακτήρα αναφορικά με τη βελτίωση των λειτουργικών του συστημάτων, θα υπήρχε σκεπτικισμός και άρνηση των εργαζομένων και συνεπώς δυσκολία στην υιοθέτηση νέων αναπτυξιακών αλλαγών (Ιωάννου, 2005· Jayaram et al., 2010).

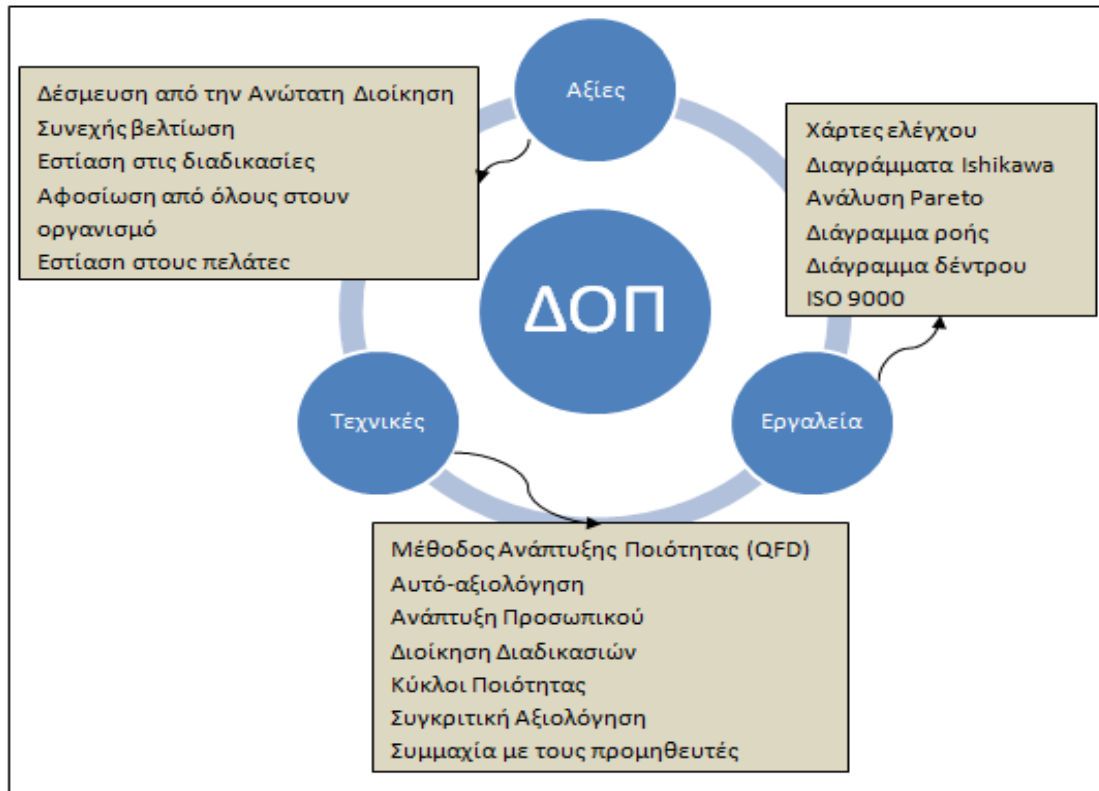
Οι μορφές ηγεσίας<sup>7</sup> και η οργανωτική κουλτούρα πρέπει να είναι σύμφωνες με τη ΔΟΠ. Σε αντίθετη περίπτωση, θα πρέπει να αποφευχθεί ή να καθυστερήσει η εφαρμογή της ΔΟΠ, έως ότου επιλυθούν τα προβλήματα και δημιουργηθούν συνθήκες ευνοϊκές για την ανάπτυξή της (Ιωάννου, 2005· Kull & Wacker, 2010).

Εξάλλου σύμφωνα με τους Hansson και Klefsjo (2003), η ΔΟΠ παρουσιάζεται ως ένα σύστημα αξιών, εργαλείων και τεχνικών που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους (Σχήμα 1.3), όπου πρωταρχικά θα πρέπει να υπάρξει αποδοχή των αξιών στη νοοτροπία του οργανισμού και στη συνέχεια επιλέγονται οι τεχνικές και τα εργαλεία, προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η ικανοποίηση του πελάτη, ελαχιστοποιώντας παράλληλα τους απαιτούμενους πόρους.

---

<sup>7</sup> Σύμφωνα με τον Deming, η ευθύνη για τη βελτίωση της ποιότητας ανήκει πρωταρχικά στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια της Διοίκησης (Ζαβλανός, 2006· Δερβιτσιώτης, 1999).

**Σχήμα 1.3:** Η ΔΟΠ ως ένα σύστημα αξιών, εργαλείων και τεχνικών.



Πηγή: Hansson & Klefsjo (2003, σελ. 74) – (προσαρμοσμένο)

Συνεπώς διαπιστώνεται ότι η ΔΟΠ είναι μία εξελιγμένη συνεχής διαδικασία που απαιτεί την απόλυτη δέσμευση όλων των μελών ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης (Gustafsson et al., 2003· Joiner, 2007).

Επιπλέον, ο Deming (1986) διατύπωσε τα 14 σημεία τα οποία αποτελούν τη βάση του σύγχρονου τρόπου διοίκησης των επιχειρήσεων και των οργανισμών και τα οποία, εφόσον εφαρμοστούν και ενσωματωθούν στην κουλτούρα<sup>8</sup> του οργανισμού, θα οδηγήσουν, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει, στο μετασχηματισμό του σε «οργανισμό ποιότητας».

Τα 14 σημεία του Deming είναι:

1. Συνέχεια, συνέπεια και σταθερότητα στη διατύπωση του σκοπού, προγραμματισμός για διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, και απαλλαγή από βραχυπρόθεσμα κέρδη.

<sup>8</sup> Η αλλαγή της κουλτούρας είναι μια διαδικασία επίπονη και χρειάζεται χρόνο προκειμένου οι αρχές και κανόνες της ΔΟΠ να γίνουν μέρος της καθημερινής λειτουργίας των οργανισμών. Ως κουλτούρα ποιότητας ορίζουμε: την κουλτούρα εκείνη που καλλιεργεί υψηλής εμπιστοσύνης κοινωνικές σχέσεις, σεβασμό προς τα δικαιώματα των ατόμων, μια κοινή αίσθηση αποδοχής από το οργανωσιακό σύνολο και την πεποίθηση ότι η συνεχής βελτίωση είναι απαραίτητη για το κοινό (οργανωσιακό) καλό (Hill, 2002).

2. Ενστερνισμός και υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση.
3. Ανεξαρτητοποίηση από την απλή επιθεώρηση του προϊόντος, και ενσωμάτωση της ποιότητας από την αρχή της παραγωγικής διαδικασίας.
4. Ελαχιστοποίηση του κόστους και κατάργηση της πρακτικής για την επιλογή προμηθειών και εργασιών με κριτήριο μόνο την τιμή.
5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και των υπηρεσιών.
6. Συνεχής εκπαίδευση και καθιέρωση εκπαιδευτικών πρακτικών κατά τη διάρκεια της εργασίας.
7. Αποτελεσματική και συνεργατική ηγεσία, η οποία καθοδηγεί και βοηθάει τους εργαζομένους.
8. Αποβολή του φόβου στον εργασιακό χώρο, καθώς αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την αύξηση της παραγωγικότητας.
9. Κατάρριψη των επικοινωνιακών εμποδίων μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού και ενθάρρυνση της ομαδικής συνεργασίας.
10. Εξάλειψη των πειστικών στόχων για το εργατικό δυναμικό.
11. Κατάργηση των αυθαίρετων ποσοτικών στόχων παραγωγής, προτύπων εργασίας και σκοπών που δυσχεραίνουν την επίτευξη της ποιότητας.
12. Επιβράβευση του εργατικού δυναμικού και δημιουργία κλίματος, ώστε τα άτομα να αισθάνονται υπερήφανα για την εργασία τους.
13. Ενθάρρυνση δυναμικών προγραμμάτων εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για όλους.
14. Δέσμευση της διοίκησης και συμμετοχή όλων των ατόμων για την υλοποίηση των παραπάνω σημείων της νέας φιλοσοφίας.<sup>9</sup>

Διαπιστώνεται λοιπόν ότι η ΔΟΠ αποτελεί μία ισχυρή τεχνική για την απελευθέρωση της δημιουργικότητας και των δυνατοτήτων των εργαζομένων, τη μείωση της γραφειοκρατίας και του κόστους, και τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών και της κοινωνίας (Jayaram et al., 2010). Ωστόσο πρόκειται για μία δύσκολη, συλλογική και μακροπρόθεσμη διαδικασία, κατά την οποία οι ανώτεροι θα πρέπει να τηρούν τη δέσμευσή τους, να καθιστούν τη διαδικασία ορατή και να παρέχουν την απαραίτητη υποστήριξη στα υφιστάμενα μέλη του οργανισμού.

---

<sup>9</sup> Πιο αναλυτικά βλ. Deming (1986).



## 1.6 Εμπόδια για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ

Σύμφωνα με τους Jayaram, Ahire και Dreyfus (2010), τα εμπόδια για την αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ συνοψίζονται ως εξής:

1. Έλλειψη δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης.
2. Μεγάλος χρόνος του κύκλου εργασιών σε επίπεδο διαχείρισης.
3. Η αρνητική στάση των εργαζομένων απέναντι στην ποιότητα.
4. Έλλειψη κατάλληλης κατάρτισης και εκπαίδευσης του προσωπικού.
5. Έλλειψη συντονισμού μεταξύ των τμημάτων ενός οργανισμού.
6. Έλλειψη ανθρώπινων πόρων.
7. Ελλιπής στρατηγικός σχεδιασμός.
8. Αρνητική στάση των εργαζομένων στην αλλαγή.
9. Έλλειψη ομαδικού πνεύματος συνεργασίας.
10. Έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων.

Επιπλέον ο Deming (1986) κάνει λόγο για κακές πρακτικές, τις οποίες και χαρακτηρίζει ως «ασυγχώρητα αμαρτήματα» ή «θανάσιμα νοσήματα», τα οποία εμποδίζουν το μετασχηματισμό των επιχειρήσεων σε οργανισμούς ποιότητας. Συγκεκριμένα τα νοσήματα αυτά είναι τα εξής:

1. Η έλλειψη σταθερότητας στους σκοπούς, η οποία θεωρείται ιδιαίτερα καταστροφική για την ποιότητα, καθώς θα πρέπει να υπάρχει σταθερότητα και δέσμευση στους επιδιωκόμενους στόχους.
2. Η έμφαση στα βραχυπρόθεσμα οφέλη, καθώς η μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξη θα πρέπει να αποτελεί αυτοσκοπό κάθε οργανισμού.
3. Η αξιολόγηση της απόδοσης, καθώς θεωρείται ότι είναι κατά βάση υποκειμενική και μπορεί να καταστρέψει την ομαδική εργασία, να δημιουργήσει φόβο, να ενθαρρύνει την αντιζηλία και να εξοβελίσει την αμοιβαία εμπιστοσύνη.
4. Η συνεχής μετακίνηση των ανωτέρων στελεχών, η οποία δημιουργεί αστάθεια στο εργασιακό περιβάλλον, εμποδίζει τη δέσμευσή τους σε οποιαδήποτε πολιτική βελτίωσης του οργανισμού και οδηγεί σε εσφαλμένες αποφάσεις λόγω περιορισμένης γνώσης των προβλημάτων.
5. Η διοίκηση με τη χρησιμοποίηση ορατών μόνο αριθμών (διαθέσιμα, τριμηνιαία κέρδη, κλπ.) μπορεί να είναι καταστρεπτική για την επιχείρηση, καθώς απαιτούνται και άλλα αμερόληπτα στατιστικά δεδομένα αναφορικά με την

ικανοποίηση του πελάτη, την αντίληψη του εργαζόμενου για την εταιρεία, κλπ.

## 1.7 Οφέλη από την εφαρμογή της ΔΟΠ

Η εξάλειψη των ανωτέρω εμποδίων διευκολύνει την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό, και σύμφωνα με τον Kevin (2011) τα πιθανά οφέλη για τον οργανισμό συνοψίζονται ως εξής:

1. Καλύτερη ικανοποίηση των πελατών.
2. Βελτίωση των σχέσεων των υπαλλήλων.
3. Μεγαλύτερη παραγωγικότητα.
4. Μειωμένη σπατάλη πόρων.
5. Αυξημένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.
6. Επιτυχία στην υλοποίηση μακροπρόθεσμων στρατηγικών σχεδίων του οργανισμού.
7. Αύξηση του μεριδίου αγοράς.
8. Βελτίωση του εργατικού περιβάλλοντος και αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία.

Επιπλέον, στη φιλοσοφία του ο Deming (1986) υποστηρίζει ότι η υψηλή ποιότητα αυξάνει την παραγωγικότητα – και αυτό σαφώς αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις.

Επίσης, διατύπωσε τον λεγόμενο «Κύκλο του Deming»,<sup>10</sup> ο οποίος περιγράφει μία αλυσιδωτή αντίδραση η οποία συνδέει την ποιότητα, την παραγωγικότητα, το μερίδιο αγοράς και την εργασία. Ειδικότερα, υποστηρίζει ότι η βελτίωση της ποιότητας οδηγεί στη μείωση του κόστους και στη βελτίωση της παραγωγικότητας, και αυτή με τη σειρά της οδηγεί σε αύξηση του μεριδίου της αγοράς (λόγω της καλύτερης ποιότητας και της χαμηλής τιμής) και κατ' επέκταση στη διατήρηση της επιχείρησης στην αγορά και στην αύξηση των θέσεων εργασίας.

Ο «Κύκλος του Deming» αποτελείται από 4 στάδια (Σχήμα 1.4):

- **«Σχεδιασμός»:** Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου ο οργανισμός εστιάζει στις ανάγκες των πελατών και σχεδιάζει ενέργειες με στόχο την ικανοποίησή τους. Επιπλέον, καθορίζονται τα σημεία αναφοράς (πρότυπα) που θα

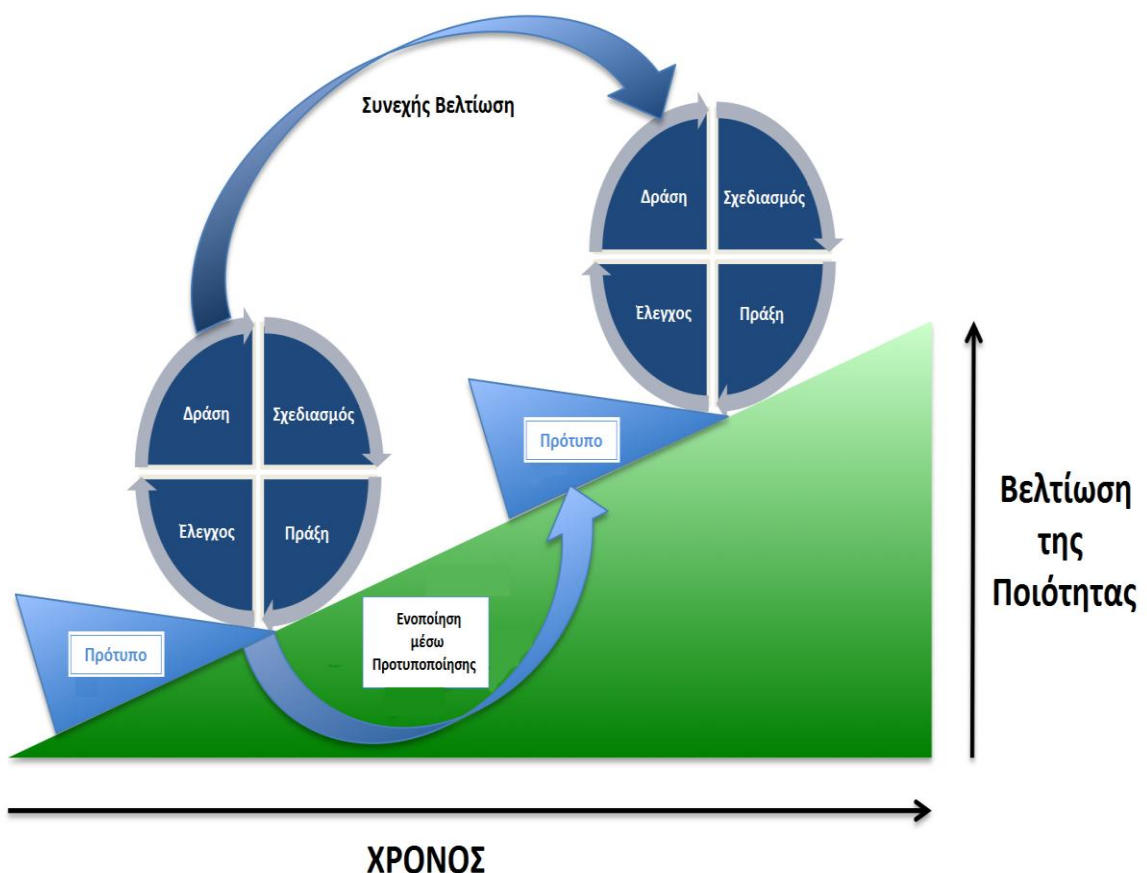
---

<sup>10</sup> Η έννοια αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια του 1930 αρχικά από τον Shewhart και στη συνέχεια ο Deming τον διέδωσε.

επιτρέψουν στον οργανισμό να γνωρίζει πότε έχει επιτύχει έναν στόχο και πώς να διαχειρίζεται σωστά τους κινδύνους που προκύπτουν.

- **«Πράξη»:** Στη φάση αυτή εφαρμόζονται οι σχεδιασμένες ενέργειες για την παραγωγή αγαθών και την προσφορά υπηρεσιών.
- **«Έλεγχος»:** Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τη χρήση διαφόρων μεθόδων αξιολόγησης, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα αγαθά και οι υπηρεσίες πληρούν τους προκαθορισμένους στόχους.
- **«Δράση»:** Στο τελευταίο στάδιο ο οργανισμός επικεντρώνεται στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών στο κοινό. Στο σημείο αυτό διαπιστώνεται η κερδοφορία και η θετική προοπτική του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Σε περίπτωση αποτυχίας των προκαθορισμένων στόχων αναφορικά με την ικανοποίηση των πελατών, ο οργανισμός προχωρά σε διορθωτικές ενέργειες βάσει της κεκτημένης γνώσης και πείρας, οι οποίες οδηγούν σε νέο σχεδιασμό (BPIR, 2011· Joiner, 2007).

**Σχήμα 1.4:** Κύκλος του Deming



Πηγή: Abdulaziz, 2014 (προσαρμοσμένο)

Ολοκληρώνοντας, συμπεραίνεται ότι η ΔΟΠ αποτελεί ίσως την πιο επιτυχημένη προσέγγιση των επιχειρήσεων προς τους καταναλωτές, καθώς εστιάζει στην πλήρη ικανοποίηση των αναγκών τους. Ειδικότερα σήμερα, στο έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η επιβίωση ενός οργανισμού και η εξασφάλιση της βιωσιμότητάς του συνδέονται άρρηκτα με την ικανότητά του να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες που καλύπτουν ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες των καταναλωτών σε θέματα ποιότητας (Ugboro & Obeng, 2000· Reed et al. 2000· Nilsson et al. 2001).



### 2. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα

#### 2.1 Η Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση

Παρά το γεγονός ότι η ΔΟΠ υπάρχει εδώ και πολλές δεκαετίες και εφαρμόστηκε κυρίως σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, τα τελευταία χρόνια αναγνωρίζεται η χρησιμότητά της και στο δημόσιο τομέα.<sup>11</sup> Η αποστολή της δημόσιας διοίκησης διαμορφώνεται σύμφωνα με την αρχή του σεβασμού και της εξυπηρέτησης του πολίτη, που αποσκοπεί όχι μόνο στη διεκπεραίωση των θεσμικά προσδιορισμένων διαδικασιών, αλλά και στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες. Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση και οι μέθοδοι και πρακτικές που κυριαρχούν στον ευρωπαϊκό και διεθνή χώρο επιβάλλουν την εφαρμογή πολιτικών ποιότητας με κύριο στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δημόσιων οργανισμών.

#### 2.2 Λόγοι υιοθέτησης της ΔΟΠ στους Δημόσιους Οργανισμούς

Σύμφωνα με τον Swiss (1992), ένας από τους κύριους λόγους για τους οποίους η ΔΟΠ έχει κερδίσει έδαφος σε όλο το δημόσιο τομέα, είναι η τάση που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια ολόένα και περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί να ακολουθούν τα επιτυχημένα και δημοφιλή επιχειρηματικά μοντέλα του ιδιωτικού τομέα, όσον αφορά στις διοικητικές λειτουργίες και την ιεραρχία τους.

Άλλος λόγος που επιβάλλει την υιοθέτηση της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα είναι ότι η πολιτεία και κατ' επέκταση οι δημόσιοι φορείς και οργανισμοί οφείλουν να λειτουργούν αποτελεσματικά και αποδοτικά (Ho et al., 2001). Ειδικότερα σήμερα το αίτημα για αποδοτικότερη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών είναι ακόμα πιο επιτακτικό, ειδικά σε χώρες (μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα) οι οποίες βρίσκονται σε διαδικασία δημοσιονομικής πολιτικής και περικοπής δαπανών και καλούνται να παρέχουν τις ίδιες ή και καλύτερες υπηρεσίες με περιορισμένους όμως πόρους (οικονομικούς, τεχνικούς και ανθρώπινου δυναμικού) (Κεφής, 2005). Δικλείδα

---

<sup>11</sup> Σύμφωνα μάλιστα με τον Μιχαλόπουλο (1995), η αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης επισημαίνεται και από τα στελέχη της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

ασφαλείας αποτελεί η υιοθέτηση της ΔΟΠ, καθώς αφενός επιβάλλεται η μείωση των δημοσίων δαπανών αναφορικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες που προσφέρονται στους φορολογούμενους πολίτες, αφετέρου διασφαλίζεται ότι δεν μειώνεται η ποιότητα των υπηρεσιών που απαιτούν οι πολίτες, όπως π.χ. η απαίτηση για καλά διατηρημένους δρόμους, εύκολη πρόσβαση στα σχολεία και στα νοσοκομεία, εύκολη και γρήγορη παροχή πιστοποιητικών και αδειών, κλπ. (Ho et al., 2001).

### **2.3 Διαφορές ιδιωτικού και δημοσίου τομέα**

Όπως προαναφέρθηκε, η υιοθέτηση και εφαρμογή της ΔΟΠ κρίνεται επιτακτική στο δημόσιο τομέα, ο οποίος ακολουθεί ανάλογους ρυθμούς και παρόμοιες διαδικασίες με τον ιδιωτικό τομέα. Ωστόσο υπάρχουν αρκετές διαφορές, μεταξύ των οποίων μπορούμε να αναφέρουμε τις εξής:

Σύμφωνα με τους Vasu, Stewart και Garson (1998), διαφορές εντοπίζονται στο σκοπό ύπαρξής τους και στους στόχους που έχουν. Διαφορετικός, επίσης, είναι και ο τρόπος που διασφαλίζουν τους πόρους για την επιβίωσή τους, και αυτό προφανώς έχει διαφορετική επίδραση στον τρόπο που εφαρμόζεται η διοίκηση. Η διοίκηση του δημοσίου τομέα συνδέεται στενά με τη δημόσια πολιτική και ως εκ τούτου ο πλήρης διαχωρισμός πολιτικής δράσης, πολιτικών και διοίκησης στο δημόσιο τομέα είναι ανέφικτος.

Επιπλέον οι Perry και Rainey (1998) εντοπίζουν διαφορές στους δύο τομείς αναφορικά με το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται, τους περιορισμούς που αντιμετωπίζουν, τις προοπτικές εξέλιξής τους και την κουλτούρα τους. Απώτερος σκοπός της ιδιωτικής επιχείρησης είναι να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της, προκειμένου να διασφαλίσει την επιβίωσή της στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Αντίθετα, οι δημόσιοι οργανισμοί αντλούν τη δύναμή τους από το νόμο με τελικό στόχο την παροχή δημόσιων υπηρεσιών.

Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα δραστηριοποιούνται μέσα σε ένα περιβάλλον το οποίο διακρίνεται από εισροές που πρέπει να μετατραπούν σε εκροές, και βασική επιδίωξή τους είναι η μέγιστη αποδοτικότητά τους, δηλαδή το μέγιστο δυνατό επίπεδο εκροών για τις δεδομένες εισροές. Από την άλλη μεριά, πρωταρχικός σκοπός των δημόσιων οργανισμών είναι η ισότητα και η δικαιοσύνη στην παροχή των υπηρεσιών.

Επιπλέον κατά τους Dewhurst et al. (1999), αναφέρεται ότι η διαχείριση και η εφαρμογή διαδικασιών στο δημόσιο τομέα αποσκοπεί κυρίως στην ευθυγράμμιση με τις εκάστοτε νομικές απαιτήσεις και όχι με την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών, ενώ σύμφωνα με τον Donnelly (2008), η ποιότητα στο δημόσιο τομέα περιορίζεται στη βελτίωση των βασικών λειτουργιών και όχι στην παροχή νέων υπηρεσιών. Η παροχή νέων υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα εξαρτάται τόσο από τις κοινωνικές ανάγκες, όσο και από το βαθμό παροχής τους από τον ιδιωτικό τομέα.

Τέλος, διαφορές εντοπίζονται και στο εργασιακό καθεστώς που διέπει τους δύο τομείς. Τα στελέχη και οι εργαζόμενοι των ιδιωτικών επιχειρήσεων επιδιώκουν τη συνεχή βελτίωσή τους και την αύξηση της απόδοσής τους, προκειμένου να είναι ανταγωνιστικοί στην αγορά εργασίας, διασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό την εργασιακή τους θέση. Αντίθετα, το καθεστώς μονιμότητας που διέπει το δημόσιο τομέα λειτουργεί ανασταλτικά, αναφορικά με τη βελτίωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και κατ' επέκταση στην προώθηση και εφαρμογή εργαλείων ποιότητας.

## **2.4 Κρίσιμοι παράγοντες για την υλοποίηση της ΔΟΠ στους Δημόσιους Οργανισμούς**

Είναι σαφές ότι ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει αρκετές διαφορές από το παραδοσιακό επιχειρηματικό περιβάλλον με το οποίο συνδέθηκε αρχικά η ΔΟΠ στον ιδιωτικό τομέα, και για το λόγο ακριβώς αυτό οι Fernandez και Rainey (2006) υποστηρίζουν ότι, προκειμένου οι πρακτικές της ΔΟΠ να επιτύχουν στο δημόσιο τομέα, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι παρακάτω κρίσιμοι παράγοντες:

1. Ο οργανισμός πρέπει να έχει πραγματική ανάγκη για την εφαρμογή της ΔΟΠ.
2. Πρέπει να δημιουργήσει ένα πρωταρχικό στρατηγικό σχέδιο για την υλοποίηση της ΔΟΠ.
3. Πρέπει να έχει την υποστήριξη από όλους τους εσωτερικούς πελάτες (εργαζόμενους και ηγετικά στελέχη).
4. Η διοίκηση πρέπει να κατανοεί και να υποστηρίζει τις αλλαγές της ΔΟΠ.
5. Ο οργανισμός πρέπει να έχει την υποστήριξη των εξωτερικών πελατών και ενδιαφερομένων μελών, οι οποίοι θα ανατροφοδοτούν τον οργανισμό με σημαντικές πληροφορίες γύρω από τις υπηρεσιακές λειτουργίες του.



6. Ο οργανισμός πρέπει να διαθέτει τόσο τους χρηματοοικονομικούς όσο και τους τεχνολογικούς πόρους για την εφαρμογή της ΔΟΠ.
7. Ο οργανισμός πρέπει να υλοποιήσει άμεσα την αλλαγή.
8. Ο οργανισμός πρέπει να ολοκληρώσει εκτενέστερες αλλαγές όσον αφορά στην ποιότητα (Τσέκος, 1998).

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη (2001), απαιτείται η τήρηση κάποιων βασικών κανόνων, προκειμένου να υλοποιηθεί και να εφαρμοστεί αποτελεσματικά η ΔΟΠ σε όλα τα τμήματα/λειτουργίες ενός δημόσιου οργανισμού. Συγκεκριμένα:

1. Απαραίτητη και αναγκαία είναι η ενεργός συμμετοχή της διοίκησης, προκειμένου να προσδιοριστούν άμεσα οι στόχοι και η συνάφεια στόχων – μέσων για την επίτευξη της ΔΟΠ.
2. Απαιτείται άμεση και συνεχής βελτίωση όλων των διαδικασιών με τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων με στόχο τη μείωση του κόστους και του χρόνου υλοποίησης.
3. Η λήψη αποφάσεων πρέπει να πραγματοποιείται με αντικειμενικά κριτήρια και με δείκτες απόδοσης που χρησιμεύουν στην παρακολούθηση και αξιολόγηση της λειτουργίας ενός δημόσιου οργανισμού.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι σύμφωνα με τους Koehler και Pankowski (1996), ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια στην αποτελεσματική υλοποίηση της ΔΟΠ από τους δημόσιους φορείς είναι το γεγονός ότι οι περισσότεροι δημόσιοι υπάλληλοι δεν εκπαιδεύονται στους τομείς των υπηρεσιών τους ή σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, και ως εκ τούτου δεν καταλαβαίνουν τη διαδικασία της ΔΟΠ.

Ωστόσο, οι ίδιοι υποστηρίζουν ότι η αμερικανική κυβέρνηση κατάφερε σε πολλές περιπτώσεις να εισαγάγει τη φιλοσοφία της ΔΟΠ και τις πρακτικές της σε πολλές από τις υπηρεσίες της. Επισημαίνεται δε ότι στις περιπτώσεις αποτυχίας ένα από τα κύρια εμπόδια ήταν ότι η διοίκηση δεν μπόρεσε να κατανοήσει επαρκώς ή και καθόλου τις διαδικασίες ΔΟΠ και τη σημασία τους, με αποτέλεσμα να παρατηρείται ασυνέπεια στην εφαρμογή των αρχών της μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού. Αυτό επιβεβαιώνει την ανάγκη εφαρμογής του σχεδίου των προαναφερθέντων οκτώ σημείων που προτάθηκαν από τους Fernandez και Rainey.

Όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφική έρευνα, βασικός παράγοντας για την επιτυχία της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα είναι η ποιότητα της ηγεσίας και η ικανότητά της να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και δράσεις ποιότητας, τις οποίες στη συνέχεια να

προωθεί στους υπόλοιπους εργαζομένους. Ως εκ τούτου, τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα και ενημερωμένα για τις αρχές και πρακτικές της ΔΟΠ στο σύνολό της.

Επιπλέον, η ΔΟΠ πρέπει να ενσωματώνεται στην οργανωτική κουλτούρα των δημόσιων οργανισμών, καθώς πολύ συχνά αυτοί έχουν διαφορετικούς στόχους από εκείνους της ΔΟΠ και ενδέχεται να μην είναι τόσο επικεντρωμένοι στις ανάγκες των πολιτών (Berman & West, 1995· Smith, 1993). Η προσαρμογή αυτή δεν είναι δύσκολο να επιτευχθεί, καθώς υπάρχουν αρκετοί τομείς του δημόσιου τομέα στους οποίους η ΔΟΠ έχει προσαρμοστεί επιτυχώς, όπως π.χ. στην εκπαίδευση (Aksu, 2003), το στρατό, την αστυνομία, τα νοσοκομεία, κ.ά. Ειδικότερα ο στρατιωτικός τομέας έχει προσαρμόσει τη ΔΟΠ στα δικά του προγράμματα διοίκησης. Συγκεκριμένα παραδείγματα είναι ο στρατός και η πολεμική αεροπορία των ΗΠΑ, καθώς έχουν αναπτύξει καινοτόμες πρωτοβουλίες βασισμένες στη ΔΟΠ γύρω από την άμυνα, τη διαχείριση πολεμικού εξοπλισμού, κλπ. Ομοίως ο αστυνομικός τομέας παρουσιάζει κάποια ποσοστά επιτυχίας στην εφαρμογή της ΔΟΠ αναφορικά με την οργανωτική και λειτουργική δομή του π.χ. στην εκτέλεση των καθηκόντων του, στην αποτελεσματικότητα των ερευνών για ανθρωποκτονίες, στη μείωση της εγκληματικότητας. Αναλόγως τα νοσοκομεία ανέπτυξαν παρόμοιες διαδικασίες επιλύοντας τα λειτουργικά προβλήματά τους, παρέχοντας με τον τρόπο αυτό καλύτερη εξυπηρέτηση και περίθαλψη στους ασθενείς (Sanes & Schmitt, 2014· Martin, 1993).

## **2.5 Βέλτιστες πρακτικές ΔΟΠ σε Δημόσιους Φορείς**

Η Ιατρική Βιβλιοθήκη του Πανεπιστημιακού Ιατρικού Κέντρου Αμβούργου-Eppendorf εφάρμοσε την πιστοποίηση ISO 9001 το 2009, επιδιώκοντας τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών της (Düren, 2012). Ειδικότερα, η διεύθυνση της βιβλιοθήκης προσέλαβε έναν υπεύθυνο συντονιστή σε θέματα ποιότητας, ο οποίος σύστησε μία τετραμελή επιτροπή αποτελούμενη από υπαλλήλους της βιβλιοθήκης με κύριο μέλημα την εφαρμογή διαδικασιών ΔΟΠ στον οργανισμό. Η επιτροπή αυτή αποτελεί σήμερα μία σταθερή ομάδα εργασίας, η οποία συνεδριάζει κάθε δεύτερο μήνα και εξετάζει τις διαδικασίες και τις απόψεις των χρηστών σχετικά με θέματα λειτουργίας της βιβλιοθήκης.

Επιπλέον, στην προσπάθεια αυτή προστέθηκε και η έρευνα ενός φοιτητή του Τμήματος Εφαρμοσμένων Επιστημών του Πανεπιστημίου του Αμβούργου γύρω από την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών της βιβλιοθήκης, η οποία αφορούσε στη δημιουργία μίας στατιστικής πλατφόρμας στην επίσημη ιστοσελίδα της. Μέσω αυτής της πλατφόρμας οι χρήστες μπορούσαν πλέον να καταχωρήσουν τα σχόλιά τους αναφορικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες της βιβλιοθήκης, με τη συγκέντρωση και επεξεργασία των οποίων (μέσω ειδικής εφαρμογής λογισμικού) η διοίκηση έβγαζε καίρια και σημαντικά συμπεράσματα με τη μορφή στατιστικών στοιχείων. Στα πέντε χρόνια λειτουργίας της πλατφόρμας αυτής, η διοίκηση της βιβλιοθήκης συγκέντρωσε αρκετές πληροφορίες σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες της, τις οποίες στη συνέχεια αξιοποίησε για τη διαμόρφωση και υιοθέτηση νέων επιτυχημένων τρόπων εξυπηρέτησης των χρηστών της (Düren, 2012).

Στο γυμνάσιο Γκλένγουντ στο Μέρυλαντ έχουν καθιερωθεί εδώ και τέσσερα χρόνια τακτές συναντήσεις των μαθητών με τους εκπαιδευτικούς τους για την επίλυση διαφόρων προβλημάτων της πόλης. Οι μαθητές πριν από αυτές τις συναντήσεις συμμετέχουν σε έναν ή περισσότερους ποιοτικούς κύκλους «S-Team» (Support Team), όπου συζητούν ομαδικά για τα προβλήματα διαφόρων υπηρεσιών π.χ. νοσοκομείων, γηροκομείων, σχολείων, κλπ., λαμβάνουν αποφάσεις και προτείνουν λύσεις σε σχολικό, οικογενειακό, κοινωνικό, αλλά και τοπικό επίπεδο. Με τη συμμετοχή των μαθητών τα τελευταία χρόνια έχουν αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά προβλήματα που αφορούν στη διευκόλυνση της μετακίνησης του δυσκίνητου πληθυσμού μέσω ειδικών διαβάσεων και της εθελοντικής βοήθειας των μαθητών, σε συγκοινωνιακά προβλήματα, ακόμα και σε θέματα καλλωπισμού της περιοχής (Bonstingl, 1992).

Αξιοσημείωτο παράδειγμα επιτυχούς εφαρμογής της ΔΟΠ αποτελεί η Μαλαισία, η οποία προέβη στη διοικητική μεταρρύθμιση των δημόσιων υπηρεσιών της, διατηρώντας παράλληλα τον παραδοσιακό πολιτισμό και τις αξίες της και υποστηρίζοντας τους εθνικούς της στόχους (NIPA, 1997).

Ειδικότερα, για να μειώσει τη γραφειοκρατία και για να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της προς τους πολίτες, η κυβέρνηση έλαβε το 1997 μία σειρά μέτρων για τη βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών και συστημάτων της, εισήγαγε αυτοματισμούς γραφείων και καινοτόμες τεχνολογίες πληροφοριών και ενίσχυσε την περιφερειακή διοίκηση (Agus, 2004).

Πιο συγκεκριμένα, η κυβέρνηση της Μαλαισίας κατάφερε με μία συλλογική προσπάθεια και τη συνεργασία όλων των Δήμων και Περιφερειών της χώρας να μειώσει δραστικά τόσο τον αριθμό των εντύπων όσο και τον όγκο των πληροφοριών που απαιτούνται για τη χορήγηση κάποιων πιστοποιητικών, ενώ εισήγαγε και την έννοια των σύνθετων ή πολλαπλών αδειών (Salleh, 1992). Επιπλέον ορισμένες υπηρεσίες κατήργησαν τελείως τη συμπλήρωση εντύπων, όπως στην περίπτωση της ανανέωσης εγγραφής των μηχανοκίνητων οχημάτων στο Τμήμα Οδικών Μεταφορών (Agus, 2004). Επίσης, για τη διευκόλυνση των επενδυτών η κυβέρνηση δημιούργησε ειδικά κέντρα ενιαίας αδειοδότησης, έτσι ώστε οι επιχειρηματίες με μία και μόνο αίτηση να λαμβάνουν τις άδειες που απαιτούνται για τη λειτουργία της επιχείρησής τους. Με αυτές τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις η κυβέρνηση της Μαλαισίας κατάφερε μέσα από μία ενιαία και συλλογική εθνική προσπάθεια να βελτιώσει τις υπηρεσίες της στο χώρο της αδειοδότησης και των πιστοποιητικών απέναντι στους πολίτες της (NIPA, 1997).

Η κυβέρνηση της Ινδονησίας εισήγαγε το 1993 ένα εθνικό σύστημα μέτρησης επιδόσεων σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς της (Attridge, 1994). Η εφαρμογή του συστήματος αυτού διευκολύνθηκε με την έκδοση ενός εγχειριδίου με τίτλο «Κατευθυντήριες γραμμές για τη θέσπιση δεικτών επιδόσεων σε δημόσιους οργανισμούς». Το σύστημα «νέας εκτίμησης της απόδοσης» συνέδεε τις ανταμοιβές των υπαλλήλων με δείκτες απόδοσης. Ως εκ τούτου, το προσωπικό όφειλε να έχει ετήσιους ποσοτικούς στόχους εργασίας, οι οποίοι παρακολουθούνταν ανά τακτά διαστήματα με στόχο την αξιολόγηση αφενός των επιδόσεων της ηγεσίας και του λοιπού προσωπικού, αφετέρου της ποιότητας των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών προς τους πολίτες (Horhoruw et al., 2009).

Η κυβέρνηση της Εσθονίας διαπιστώνοντας το 2006 ότι οι διοικητικές διαδικασίες και οι κανόνες λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών της ήταν παρωχημένες και παρεμπόδιζαν την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες, εφάρμοσε νέους κανόνες διοικητικής και υπηρεσιακής τακτικής με την έκδοση νέων διοικητικών εγχειριδίων. Ειδικότερα, τα εγχειρίδια «Διαδικασίες Γραφείου», «Διαδικασίες Αλληλογραφίας Γραφείου» και «Διαχείριση Συνεδριάσεων» συνέβαλαν καθοριστικά στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες καθώς περιέγραφαν αναλυτικά όλες τις διαδικασίες, τα καθήκοντα και τις ευθύνες των υπαλλήλων. Επιπλέον, διευκόλυναν τη διαδικασία της μάθησης, συμβάλλοντας στη

συνέχεια της ορθής και δυναμικής δημόσιας εξυπηρέτησης, και οδηγώντας στον εκσυγχρονισμό και την πρόοδο.

Η κυβέρνηση της Εσθονίας αναγνωρίζοντας, επίσης, ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον πιο κρίσιμο παράγοντα σε οποιαδήποτε οργανωτική προσπάθεια για αύξηση της παραγωγικότητας, ξεκίνησε το 2003 το πρόγραμμα «κύκλων ποιοτικού ελέγχου». Στο πλαίσιο αυτού του προγράμματος δημιουργήθηκαν μικρές ομάδες που απαρτιζόνταν από εξειδικευμένο προσωπικό για τον εντοπισμό και την ανάλυση προβλημάτων, οι οποίες πρότειναν λύσεις στην ανώτατη διοίκηση για περαιτέρω εξέταση και εφαρμογή. Σύμφωνα με τις «Κατευθυντήριες Γραμμές για τους Κύκλους Ελέγχου Ποιότητας» που εκδόθηκαν το 2003, οι δημόσιοι οργανισμοί όφειλαν να δημιουργήσουν ομάδες ελέγχου ποιότητας, οι οποίες θα ήταν υπεύθυνες για τη δραστική κινητοποίηση των εργαζομένων και για την επίλυση προβλημάτων που εμπόδιζαν τη βελτίωση της ποιότητας.<sup>12</sup> Οι τοπικές, περιφερειακές και εθνικές ομάδες ποιοτικού ελέγχου συνεδρίαζαν κάθε χρόνο και κατέθεταν προτάσεις, η εφαρμογή των οποίων επέφερε σημαντικά οφέλη στους οργανισμούς. Ορισμένες συστάσεις που εφαρμόστηκαν από τις ομάδες αυτές είχαν ως αποτέλεσμα τη μείωση του χρόνου αναμονής στα νοσοκομεία, τη μείωση του χρόνου εξέτασης και αξιολόγησης των διαγωνιστικών προσφορών, τη βελτίωση των υπηρεσιών στις τοπικές αρχές, κ.ά. (COCOPS, 2013).

Τέλος, αξίζει επίσης να αναφερθεί το παράδειγμα του Δήμου του Μιλάνου, ο οποίος εφάρμοσε το 2006 μία καινοτόμα διοικητική διαδικασία αποκαλούμενη «υπηρεσία παραπόνων» (Complaint Desk). Αν και η οικονομική κρίση είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση της οικονομικής αυτοτέλειας του Δήμου και την αναγκαστική μείωση των δαπανών του, ωστόσο ο Δήμος μέσω της ανωτέρω διαδικασίας συνέχισε να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες στους πολίτες. Ειδικότερα εστίασε στις ανάγκες των πολιτών – χρηστών της πόλης προκειμένου να εκπληρώσει το στρατηγικό του στόχο που ήταν η απλοποίηση της ζωής των πολιτών και των επιχειρήσεων, παρέχοντας ταχύτερες και πιο αποτελεσματικές υπηρεσίες στους πολίτες.

Για την εφαρμογή αυτού του προγράμματος ο Δήμος προχώρησε καταρχάς σε αναλυτικό στρατηγικό σχεδιασμό, ο οποίος περιελάμβανε την εξεύρεση των δυνατών και αδύνατων σημείων, των ευκαιριών και των απειλών (SWOT Analysis), και στη συνέχεια αποφασίστηκε η σταδιακή υλοποίησή του με λογική σειρά. Καθώς

---

<sup>12</sup> Βλ. Coordination for Cohesion in the Public Sector of the Future (COCOPS) (2013).

διαπιστώθηκε ότι δεν υπήρχε κεντρικό γραφείο στο Δήμο για τη συγκέντρωση των παραπόνων των πολιτών ούτε σύστημα παρακολούθησης, διαχείρισης και ανταπόκρισης των αιτημάτων, το 2007 η Εκτελεστική Επιτροπή του Δήμου αποφάσισε να εφαρμόσει πρότυπα διασφάλισης ποιότητας στις διαδικασίες των υπηρεσιών. Ανώτερος στόχος ήταν να γίνουν οι διοικητικές διαδικασίες απλές και διαφανείς, και να αξιολογούνται οι παρεχόμενες υπηρεσίες μέσω τακτών ερευνών ικανοποίησης πολιτών, ενώ παράλληλα επιδιώχθηκε η ευαισθητοποίηση και κατάρτιση του προσωπικού και η δημιουργία κλίματος οργανωτικής και αποτελεσματικής συνεργασίας. Οι δράσεις αυτές είχαν ως αποτέλεσμα μετά από πέντε χρόνια η απλή «θυρίδα παραπόνων πολιτών» να εξελιχθεί σε ένα ισχυρό σύστημα παρακολούθησης και ελέγχου, το οποίο διευρύνθηκε οργανωτικά και από τον επόμενο δήμαρχο και οδήγησε στην πλήρη οργανωτική ανανέωση του Δήμου.

Στο αποτέλεσμα αυτό συνέβαλαν η ισχυρή δέσμευση και αποφασιστικότητα τόσο της πολιτικής ηγεσίας όσο και των ανώτερων στελεχών του Δήμου, ο σχεδιασμός δράσεων με τη χάραξη επίσημης στρατηγικής η οποία υιοθετήθηκε μακροπρόθεσμα, η εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού, η αλλαγή της διοικητικής κουλτούρας, η ενεργός συμμετοχή του προσωπικού και η δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος.

Ο Δήμος του Μιλάνου αποδεικνύει στην ουσία ότι ένα έργο μικρής κλίμακας, όπως η «υπηρεσία παραπόνων» των πολιτών, μπορεί με ανάλογους χειρισμούς να μετασχηματιστεί και να οδηγήσει σε καινοτόμες δράσεις, προσανατολίζοντας μία ολόκληρη οργανωτική μονάδα στη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών της, ικανοποιώντας τους πολίτες και αποτελώντας πηγή έμπνευσης και παράδειγμα προς μίμηση (Bosse et al., 2013).



### 3. Μεθοδολογία της Έρευνας

#### 3.1 Εισαγωγή – Το Ερευνητικό ερώτημα

Έναυσμα και κινητήριο δύναμη για την επιλογή του θέματος της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτέλεσε η μακρόχρονη εργασιακή μου απασχόληση στην Τοπική Αυτοδιοίκηση α΄ βαθμού και συγκεκριμένα στο Δήμο Κομοτηνής, όπου υπηρετώ έως και σήμερα, καθώς και η καθημερινή μου ενασχόληση με θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ειδικότερα, με την τοποθέτησή μου στη θέση του προϊσταμένου της Διεύθυνσης Διοίκησης και Ανθρώπινου Δυναμικού του Δήμου, υπήρξα πάμπολλες φορές αποδέκτης παραπόνων πολιτών αναφορικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες του Δήμου, αλλά και αντιμέτωπος με προβλήματα συναδέλφων τα οποία σχετίζονταν με την οργανωτική και λειτουργική δομή του οργανισμού.

Η ανάγκη λοιπόν για την εξεύρεση μίας αποτελεσματικής λύσης στα ανωτέρω προβλήματα που παρουσιάζονται καθημερινά στο εργασιακό μου περιβάλλον, με οδήγησαν στην εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας θέτοντας το παρακάτω ερευνητικό ερώτημα: Είναι σε θέση ο Δήμος Κομοτηνής, μέσω των ανώτερων διοικητικών του στελεχών να μεταβεί σε μία διαδικασία συνεχούς βελτίωσης εφαρμόζοντας τις βασικές αρχές της ΔΟΠ και να βελτιώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες του προς τους πολίτες; Με βάση λοιπόν το προαναφερθέν ερώτημα διεξήχθη πρωτογενής έρευνα μέσω ερωτηματολογίου στην ανωτέρω ομάδα – στόχο προκειμένου να διαπιστωθεί η ποιότητα του στελεχιακού δυναμικού, οι διαδικασίες που ακολουθούνται και η αποτελεσματικότητα των δράσεών τους. Με την έρευνα αυτή επιδιώκεται η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης του Δήμου Κομοτηνής και ο εντοπισμός των οργανωτικών και λειτουργικών ατελειών του, προκειμένου να υποδειχθούν προτάσεις βελτίωσης.

Η πρωτοτυπία της έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι τέτοιου είδους μελέτη δεν έχει πραγματοποιηθεί στο παρελθόν στο Δήμο Κομοτηνής και αναμένεται να αποτελέσει την αρχή για την εισαγωγή ποιοτικών βελτιώσεων στον οργανισμό σύμφωνα με το μεθοδολογικό πλαίσιο και τις αρχές που επιτάσσει η ΔΟΠ.



### 3.2 Σκοπός της έρευνας - Ορισμός ειδικότερων ερευνητικών στόχων

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας, όπως προαναφέρθηκε, είναι η αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης στο Δήμο Κομοτηνής αναφορικά με την εφαρμογή των βασικών αρχών ΔΟΠ, ώστε να συγκεντρωθούν στοιχεία με την επεξεργασία και ανάλυση των οποίων να υποδειχθούν γενικές κατευθυντήριες γραμμές και προτάσεις για την ανάδειξη του Δήμου Κομοτηνής σε ένα φορέα παροχής ποιοτικών υπηρεσιών στους δημότες. **Οι ειδικότεροι λοιπόν ερευνητικοί στόχοι** της παρούσας έρευνας αφορούν:

1. Την εξακρίβωση του βαθμού συμφωνίας των στελεχών του Δήμου με τις βασικές αρχές της ΔΟΠ.
2. Την εξακρίβωση του βαθμού γνώσης αναφορικά με την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του οργανισμού.
3. Το βαθμό σαφούς αποτύπωσης των ανωτέρω στους υφισταμένους τους.
4. Το βαθμό κατανόησής τους από τους υπαλλήλους.
5. Την εξακρίβωση του βαθμού συμμετοχής των στελεχών στη διασφάλιση, ανάπτυξη και βελτίωση του συστήματος Διοίκησης.
6. Την καταγραφή των παραγόντων που εμποδίζουν τη συμμετοχή.
7. Τη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο πραγματοποιείται ο καθημερινός έλεγχος των επιδιωκόμενων στόχων.
8. Την καταγραφή και διερεύνηση του βαθμού αξιοποίησης εργαλείων μέτρησης της ικανοποίησης των πολιτών, αναφορικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες.
9. Τη διερεύνηση και καταγραφή των δράσεων που ενθαρρύνουν την ανάπτυξη της ΔΟΠ.
10. Τη διερεύνηση και καταγραφή των παραγόντων που την καθυστερούν.
11. Την εξακρίβωση του βαθμού τήρησης της ιεραρχίας, συνεργασίας και εσωτερικής επικοινωνίας στην οργανωτική δομή του φορέα.
12. Την καταγραφή προτάσεων για τη βελτίωση του οργανισμού και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους δημότες.

Οι παραπάνω στόχοι, έτσι όπως διατυπώθηκαν, κρίνονται χρονικά προσδιορισμένοι, ποσοτικά μετρήσιμοι, ποιοτικά εκτιμήσιμοι, πρακτικά υλοποιήσιμοι, και εξυπηρετούν επαρκώς αυστηρά προσδιορισμένες ανάγκες της παρούσας έρευνας (Χρήστου, 1999).

### 3.3 Ορισμός πληθυσμού – στόχου

Ως πληθυσμός - στόχος μίας έρευνας χαρακτηρίζεται *«ένα σύνολο ανθρώπων οι οποίοι έχουν κάποια σημαντικά στοιχεία ομοιότητας μεταξύ τους [και] αποτελούν το αντικείμενο της έρευνας»* (Χρήστου, 2003, σελ. 58). Στην παρούσα μελέτη η επιλογή του πληθυσμού ακολούθησε σε γενικές γραμμές την άποψη ότι ο ερευνητής *«πρέπει να ερευνά σε βάθος, το κοινό εκείνο που πιστεύει ότι είναι κατάλληλο για την παροχή ειδικών πληροφοριών»* (Πετράκης, 1992, σελ. 75), και έτσι επιλέχθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα τα ανώτερα στελέχη που κατέχουν θέσεις ευθύνης στις οργανικές μονάδες του Δήμου Κομοτηνής, ήτοι οι Προϊστάμενοι Διευθύνσεων, Τμημάτων και Αυτοτελών Γραφείων.

Η παραπάνω ομάδα – στόχος αποτελείται από στελέχη με πολύχρονη εργασιακή εμπειρία, τα οποία προϊστανται και διοικούν τις επιμέρους οργανικές μονάδες του Δήμου Κομοτηνής, έχουν πλήρη εικόνα της κατάστασης που επικρατεί στον οργανισμό, εμπλέκονται άμεσα με διαδικασίες που σχετίζονται με τη Διοίκηση του Δήμου, προγραμματίζουν, λαμβάνουν αποφάσεις, καθορίζουν στόχους, αναπτύσσουν δράσεις, διαχειρίζονται προβλήματα, δίνουν λύσεις και έχουν την ευθύνη της εύρυθμης λειτουργίας των οργανωτικών τους μονάδων. Συνεπώς, η καθημερινή ενασχόληση των ανωτέρων στελεχών με τη διοίκηση των οργανωτικών μονάδων του Δήμου τους καθιστά ειδικούς και η συμβολή τους στην εν λόγω έρευνα κρίνεται απαραίτητη από τον ερευνητή. Εξάλλου, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει και ο Κομίλης (1986), τα άτομα που ανήκουν στην «ιθύνουσα τάξη» είναι πιο αρμόδια από ένα μέσο άτομο, καθώς λόγω της εμπειρίας και των γνώσεών τους κατανοούν και αξιολογούν καλύτερα.

Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο να αναφερθεί ότι κατά την πραγματοποίηση μίας έρευνας συνήθως δεν είναι εφικτή η προσέγγιση του συνόλου ενός συγκεκριμένου πληθυσμού, και για το λόγο αυτό η έρευνα διεξάγεται με την επιλογή ενός τμήματός του (δείγματος/sample) με τη χρήση στατιστικών μεθόδων, οι οποίες επιδιώκουν την επιλογή όσο το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτικού δείγματος (Βιτουλαδίτη, 2000). Ωστόσο στην προκειμένη περίπτωση και στηριζόμενοι στο γεγονός ότι ο αριθμός των ανωτέρω στελεχών στο Δήμο Κομοτηνής είναι περιορισμένος, αλλά και στο γεγονός ότι *«τα μεγάλα δείγματα δίνουν πιο αξιόπιστα αποτελέσματα»* (Kotler, 1994, σελ. 195), κρίθηκε σκόπιμη η προσέγγιση **όλων** των προϊσταμένων των οργανωτικών μονάδων

του Δήμου, δίνοντας την ευκαιρία σε όλους να συμμετάσχουν στη συγκεκριμένη έρευνα.

Για την επίτευξη των στόχων της παρούσας έρευνας αξιοποιήθηκαν τα διάφορα **αρχεία του Δήμου Κομοτηνής**, στα οποία ο ερευνητής είχε άμεση πρόσβαση, καθώς εργάζεται εκεί ως μόνιμος υπάλληλος από το 2010 μετά τη συνένωση των Δήμων με το Νόμο Καλλικράτη. Έτσι από τις αποφάσεις τοποθέτησης του Δημάρχου συλλέχθηκαν και αξιοποιήθηκαν στοιχεία αναφορικά με το σύνολο των υπαλλήλων που κατέχουν θέσεις ευθύνης και υπηρετούν έως και σήμερα στον οργανισμό.

Συγκεκριμένα, καταμετρήθηκαν 8 προϊστάμενοι διευθύνσεων, 30 προϊστάμενοι τμημάτων και 1 προϊστάμενος αυτοτελούς γραφείου. Συνολικά δηλαδή μοιράστηκαν **39** ερωτηματολόγια, ενώ με την παρότρυνση του ερευνητή επιδιώχθηκε η προσέγγιση του **100%** των παραπάνω ομάδων.

Αν και οι ερωτώμενοι δεν ήταν εξοικειωμένοι με τη συμπλήρωση τέτοιων ερωτηματολογίων, και συνήθως τα ερωτηματολόγια γίνονται δεκτά με ψυχρότητα από τους ερωτώμενους, αν δεν είναι προϋδασμένοι για την επικείμενη αποστολή (Denscombe, 2003), τελικά από τα **39** συνολικά ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν για τη διεξαγωγή της έρευνας, επεστράφησαν **35**, ήτοι ποσοστό ανταπόκρισης **89,74%**. Πρέπει να σημειωθεί ότι, αν και το ερευνητικό σχέδιο περιορίστηκε από το χρόνο και το κόστος, η παρούσα έρευνα καλύπτει πολύ μεγάλο ποσοστό της ομάδας - στόχου που επιλέχθηκε, ποσοστό το οποίο κρίνεται ιδιαίτερα ικανοποιητικό ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της παρούσας μελέτης και να εξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα.

Η έρευνα διήρκεσε συνολικά τρεις εβδομάδες, από 19 Ιουνίου έως 10 Ιουλίου 2017. Τα περισσότερα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν από την πρώτη κιόλας εβδομάδα, πριν από την έναρξη των καλοκαιρινών διακοπών, περίοδος η οποία κρίθηκε από τον ερευνητή ως ιδιαίτερα ευνοϊκή, αφού ήταν καλή η διάθεση των ερωτώμενων λόγω της επερχόμενης θερινής άδειας.

### **3.4 Ανάπτυξη ερωτηματολογίου**

Προκειμένου να διασφαλιστεί από τον ερευνητή ο ελάχιστος επηρεασμός των ερωτώμενων, προτιμήθηκε η **χρήση ερωτηματολογίου**, το οποίο αποτελεί την πλέον διαδεδομένη μέθοδο για τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων έναντι των άλλων

διαθέσιμων τρόπων συλλογής τους, δηλαδή των συνεντεύξεων, του πειραματισμού και της παρατήρησης. Ωστόσο, για τη σωστή κατασκευή του ερωτηματολογίου, σύμφωνα με τη Βιτουλαδίτη (2000, σελ. 51), πρέπει να ακολουθούνται συγκεκριμένοι κανόνες που «αφορούν κυρίως την αποφυγή: δυσνόητων εννοιών, καθοδήγησης προς συγκεκριμένες απαντήσεις, υποκειμενικών εννοιών, υποθετικών ερωτήσεων, ασαφών εννοιών και εκφράσεων, ζήτησης λεπτομερών στοιχείων από γεγονότα του παρελθόντος [και] ζήτησης πολύ προσωπικών στοιχείων». Σύμφωνα λοιπόν με αυτές τις προδιαγραφές, πραγματοποιήθηκε η δόμηση του ερωτηματολογίου, το οποίο επισυνάπτεται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας και στο οποίο περιελήφθησαν κατά το δυνατόν τα περισσότερα είδη κλειστών ερωτήσεων, όπως κλίμακας Likert, κλίμακας σπουδαιότητας, κλίμακας βαθμολογίας και πολλαπλής επιλογής, προκειμένου να διεξαχθεί η έρευνα στο Δήμο Κομοτηνής.

Επισημαίνεται επίσης ότι κρίθηκε σκόπιμη η χρησιμοποίηση στο ερωτηματολόγιο τόσο κλειστών, όσο και ανοιχτών ερωτήσεων. Οι κλειστές ερωτήσεις, οι οποίες είναι πολύ **διαδεδομένες στην ποσοτική έρευνα**, παρέχουν απαντήσεις που μπορούν να κωδικοποιηθούν και να αναλυθούν εύκολα, καθώς αποτελούν αντικείμενο επεξεργασίας με μαθηματική ακρίβεια, ενώ αντίθετα οι ανοιχτές ερωτήσεις στοχεύουν στη συλλογή περισσότερων στοιχείων, τα οποία δύναται να εμβαθύνουν την έρευνα, εξυπηρετώντας παράλληλα και τους σκοπούς **μίας ποιοτικής έρευνας**, καθώς ενθαρρύνουν τον ερωτώμενο να αναπτύξει ελεύθερα τη σκέψη του.

Επιπλέον, πριν από την παράθεση του ερωτηματολογίου θεωρήθηκε απαραίτητη η προσθήκη ενός εισαγωγικού σημειώματος, όπου δόθηκαν πληροφορίες για την έρευνα και ζητήθηκε η συνεργασία των ερωτώμενων επιδιώκοντας τη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, καθώς η συμμετοχή τους στην έρευνα δεν είναι υποχρεωτική, αλλά εξαρτάται από την προθυμία τους. Το εισαγωγικό σημείωμα προσέβλεπε στη δημιουργία ενδιαφέροντος στους ερωτώμενους και διαβεβαίωνε για την εχεμύθεια των απαντήσεών τους, ενώ οι *"ιδιαίτερα ευαίσθητες"* προσωπικές ερωτήσεις για την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, κλπ., θεωρήθηκε σκόπιμο να τοποθετηθούν στο τέλος του ερωτηματολογίου, ώστε οι ερωτώμενοι να αισθάνονται αρκετά άνετα και να τις απαντήσουν (Χρήστου, 2003). Διαφορετικά, σύμφωνα με τον Πετράκη (1992, σελ. 75), «είναι πιθανόν να αποτελέσουν σημαντικό παράγοντα επηρεασμένων απαντήσεων ή ακόμα και άρνησης συνέχισης». Ο σχεδιασμός των ερωτήσεων πραγματοποιήθηκε

βάσει των προαναφερθέντων κανόνων και των αρχικών ερευνητικών στόχων του ερευνητή (ενότητα 3.2), ώστε να ανταποκρίνονται απόλυτα σε αυτούς,<sup>13</sup> και στη συνέχεια ακολούθησε η παράθεση των ερωτήσεων με λογική σειρά και φυσική ροή (Χρήστου, 2003).

Επιπλέον, επειδή «ο σχεδιασμός των ερωτήσεων και της σειράς τους δεν είναι απλή υπόθεση [...και] αποτελεί περισσότερο τέχνη παρά επιστήμη» (Χρήστου, 2003, σελ. 84), θεωρήθηκε σκόπιμη μία πιλοτική δοκιμή<sup>14</sup> του ερωτηματολογίου, ώστε να απαλειφθούν ενδεχόμενα λάθη στο σχεδιασμό του (Χρήστου, 2003). Η διαδικασία αυτή συνέβαλε στον τελικό σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε στην ομάδα - στόχο από τον ίδιο τον ερευνητή, προκειμένου να ενθαρρυνθούν και να παροτρυνθούν οι ερωτώμενοι για ειλικρινείς και έγκυρες απαντήσεις, αλλά και για να δοθούν διευκρινίσεις για τη συμπλήρωσή του.

### 3.5 Αντιστοιχία ερευνητικών στόχων – ερωτηματολογίου

Στο ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας έγινε χρήση κυρίως κλειστών - δομημένων ερωτήσεων, οι οποίες διευκόλυναν τη συλλογή και επεξεργασία των απαντήσεων (Σταθακόπουλος, 2005). Ωστόσο σε αρκετές ερωτήσεις κρίθηκε αναγκαία η πρακτική της χρήσης «Άλλο (προσδιορίστε)», προκειμένου να δοθεί η δυνατότητα στους ερωτώμενους να παράσχουν επιπρόσθετα στοιχεία τα οποία εκείνοι θεωρούν σημαντικά και θα μπορούσαν να βοηθήσουν περαιτέρω την έρευνα.

Οι ερωτήσεις **1, 2, 3 και 4** είναι ερωτήσεις κλίμακας **Likert**, στις οποίες οι ερωτώμενοι καλούνται να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας τους με συγκεκριμένες προτάσεις οι οποίες αποτελούν βασικές αρχές της ΔΟΠ. Με τις ερωτήσεις αυτές επιδιώκεται η εξακρίβωση του βαθμού συμφωνίας των στελεχών του Δήμου αναφορικά με τις βασικές αρχές της ΔΟΠ (**στόχος 1**).

Στη συνέχεια, με τις ερωτήσεις **5, 6 και 7 κλίμακας Likert** επιδιώκεται αντίστοιχα η εξακρίβωση του βαθμού γνώσης της αποστολής και του οράματος του

---

<sup>13</sup> Σύμφωνα με τον Χρήστου (2003, σελ. 81), «ένα ερωτηματολόγιο θα πρέπει να ανταποκρίνεται σε δυο κύριες απαιτήσεις: την παροχή απαντήσεων σε ερωτήσεις που είναι αναγκαίες για την υλοποίηση των στόχων της έρευνας [...] και, την παρακίνηση και καθοδήγηση των πληροφοριοδοτών για την παροχή ειλικρινών και έγκυρων απαντήσεων».

<sup>14</sup> «Η εμπειρία έχει δείξει ότι κανένα ερωτηματολόγιο δεν πρέπει να θεωρείται σωστό μέχρι να αποδειχθεί αυτό στην πιλοτική δοκιμή» (Χρήστου, 2003, σελ. 96).

Δήμου από τα στελέχη **(στόχος 2)**, ο βαθμός αποτύπωσής τους **(στόχος 3)** και κατανόησης από τους υφισταμένους τους **(στόχος 4)**.

Με την ερώτηση **8 κλίμακας Likert** επιδιώκεται η εξακρίβωση του βαθμού της ενεργού συμμετοχής των στελεχών για την ανάπτυξη, εφαρμογή και συνεχή βελτίωση του συστήματος διοίκησης του οργανισμού **(στόχος 5)**. Στη συνέχεια με την ερώτηση **9**, η οποία είναι **πολλαπλής επιλογής** και στην οποία απαντούν μόνο οι ερωτώμενοι που στην προηγούμενη ερώτηση έχουν επιλέξει ως απάντηση μία από τις επιλογές «καθόλου» ή «ελάχιστα», επιδιώκεται η καταγραφή των παραγόντων που εμποδίζουν τη συμμετοχή των στελεχών **(στόχος 6)**, υποδεικνύοντας παράλληλα τους παράγοντες που καθυστερούν την ανάπτυξη της ΔΟΠ **(στόχος 10)**.

Με τις ερωτήσεις **10 και 11 (κλίμακας βαθμολόγησης)** διαπιστώνεται ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται ο καθημερινός έλεγχος των επιδιωκόμενων στόχων **(στόχος 7)** και ο βαθμός αξιοποίησης εργαλείων μέτρησης, αναφορικά με την ικανοποίηση των πολιτών από τις προσφερόμενες υπηρεσίες **(στόχος 8)**.

Στη συνέχεια, ανάλογα με τις απαντήσεις που οι ερωτώμενοι θα δώσουν στις ερωτήσεις **12, 13, 14, 15 και 16 (κλίμακας Likert)** θα αποκαλυφθούν οι παράγοντες που ενθαρρύνουν την ανάπτυξη της ΔΟΠ **(στόχος 9)** ή αντίθετα που αποτελούν φραγμό και εμποδίζουν την ανάπτυξή της **(στόχος 10)**.

Με τις ερωτήσεις **17 (κλίμακας Likert) και 18 (κλίμακας βαθμολόγησης)** επιδιώκεται η εξακρίβωση του βαθμού τήρησης της ιεραρχίας, συνεργασίας και εσωτερικής επικοινωνίας στην οργανωτική δομή του φορέα **(στόχος 11)**, υποδεικνύοντας παράλληλα παράγοντες που μπορεί να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη της ΔΟΠ **(στόχος 9)** ή αντίθετα που αποτελούν φραγμό και εμποδίζουν την ανάπτυξή της **(στόχος 10)**.

Με την ερώτηση **19**, η οποία είναι **κλίμακας σπουδαιότητας**, επιδιώκεται η διερεύνηση και η καταγραφή των παραγόντων που θα συμβάλουν περισσότερο στη βελτίωση του παρεχόμενου έργου των στελεχών του Δήμου **(στόχος 12)**.

Στην **ανοιχτή ερώτηση 20** δίνεται η δυνατότητα στους ερωτώμενους να διατυπώσουν χωρίς περιορισμούς την άποψή τους, τα σχόλια και τις προτάσεις τους ή ό,τι άλλο γενικότερα θεωρούν άξιο λόγου.<sup>15</sup> Παρόλο που κατά γενική ομολογία το

---

<sup>15</sup> Οι ανοιχτές ερωτήσεις είναι ιδιαίτερα χρήσιμες σε σχέδια εξερεύνησης κατά τα οποία ο στόχος της έρευνας επικεντρώνεται περισσότερο στη διερεύνηση του τι σκέφτεται γενικά ο υπό εξέταση πληθυσμός παρά στον υπολογισμό του ποσοστού αυτών που σκέφτονται κάτι συγκεκριμένο (Chisnall, 1985).

ποσοστό απαντήσεων στις ανοιχτές ερωτήσεις είναι αρκετά χαμηλότερο<sup>16</sup> σε σχέση με το αντίστοιχο ποσοστό των απαντήσεων στις κλειστές ερωτήσεις (Brunt, 1997), και επιπρόσθετα είναι δύσκολη η συγκέντρωση, η επεξεργασία και η αξιολόγηση των στοιχείων που συλλέγονται από τις ανοιχτές ερωτήσεις, εντούτοις είναι συχνή η χρήση τους σε μικρής έκτασης σχέδια, καθώς δίνεται η δυνατότητα στους ερωτώμενους να απαντήσουν αυθόρμητα εκφράζοντας την προσωπική τους άποψη (Χρήστου, 2003). Η δυνατότητα αυτή υπήρξε και σε προηγούμενες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου με την επιλογή «Άλλο (προσδιορίστε)» (ερωτήσεις 9, 10, 11, και 19), ώστε να επιτρέπεται η συλλογή περισσότερων στοιχείων, η επεξεργασία των οποίων θα μπορούσε να αποτελέσει τη βάση μίας μελλοντικής έρευνας (Χρήστου, 2003).

Τέλος, η ερώτηση **21** στοχεύει στην καταγραφή των δημογραφικών και προσωπικών στοιχείων των ερωτώμενων (φύλο, ηλικία, οργανική θέση, επίπεδο εκπαίδευσης, έτη προϋπηρεσίας στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα, έτη παραμονής σε θέση ευθύνης και συνολικές ώρες σε σεμινάρια διοίκησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού). Τα στοιχεία αυτά εάν συνδυαστούν με τα στοιχεία που εξάγονται από τις υπόλοιπες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, επιτρέπουν την καταγραφή των επιλογών και των απόψεων για κάθε ένα διοικητικό επίπεδο του Δήμου (διεύθυνση, τμήμα, αυτοτελές γραφείο) που συμμετέχει στην έρευνα. Με τον τρόπο αυτό παρέχεται η δυνατότητα συλλογής επιπρόσθετων στοιχείων, τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν μελλοντικά για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου.

---

<sup>16</sup> Οι ερωτώμενοι συνήθως δεν απαντούν σε ανοιχτές - μη δομημένες ερωτήσεις, καθώς συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην έκφραση και διατύπωση των απαντήσεών τους (Σταθακόπουλος, 2005).

### 4. Αποτελέσματα της Έρευνας

#### 4.1 Εισαγωγή

Βασικό στοιχείο μίας ολοκληρωμένης έρευνας αποτελεί η επεξεργασία των πληροφοριών που συλλέγονται κατά τη διάρκειά της. Ωστόσο, απαραίτητη προϋπόθεση για την κατανόηση και αξιοποίηση των στοιχείων αυτών αποτελεί η ανάλυση και παρουσίασή τους με κατάλληλο τρόπο. Καθώς η διαδικασία αυτή είναι ιδιαίτερα περίπλοκη λόγω της επεξεργασίας μεγάλου όγκου πληροφοριών, είναι αναγκαία η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και ειδικών πακέτων λογισμικού, «*τα οποία αποτελούν ιδιαίτερα χρήσιμα εργαλεία για κάθε ερευνητή*» (Χρήστου, 2003, σελ. 146).

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο ανάλυσης δεδομένων **SPSS 23** (Statistical Package for the Social Sciences), λόγω των δυνατοτήτων που παρέχει για την ποσοτική ανάλυση των δεδομένων, τη διασταύρωση στατιστικών υπολογισμών, την επιλογή υποσυνόλων του στατιστικού δείγματος για επιπλέον ανάλυση, αλλά και τη δημιουργία καινούργιων μεταβλητών βάσει των συλλεχθέντων δεδομένων (Ανδριώτης, 2003).

Επιπλέον, επειδή σύμφωνα με τον Χρήστου (2003), η παρουσίαση και ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων και αποτελεσμάτων μίας έρευνας σε μορφή κειμένου δεν γίνεται εύκολα αντιληπτή και συχνά δημιουργεί σύγχυση στον αναγνώστη, θεωρήθηκε απαραίτητη η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας και με μορφή πινάκων συχνότητας αλλά και γραφημάτων, τα οποία παρατίθενται αναλυτικά στο παράρτημα της παρούσας εργασίας.

#### 4.2 Χαρακτηριστικά της ομάδας - στόχου

Όπως διαπιστώνεται από τον πίνακα 21(α) και από το αντίστοιχο γράφημα του παραρτήματος, από τα 35 συνολικά άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα, 17 ήταν άντρες, ήτοι ποσοστό 48,60%, και 18 γυναίκες, ήτοι ποσοστό 51,40%. Τα ποσοστά αυτά κρίνονται απόλυτα ικανοποιητικά αναφορικά με την εκπροσώπηση των δύο φύλων στην παρούσα έρευνα.



Αναφορικά με τις θέσεις ευθύνης που τα στελέχη του Δήμου καταλαμβάνουν, διαπιστώνεται ότι από το σύνολο των 35 ατόμων που συμμετέχουν στην έρευνα, 8 υπηρετούν σε θέση ευθύνης επιπέδου Διεύθυνσης (συνεπώς έχουμε απαντήσεις από το σύνολο των Διευθυντών που υπηρετούν στο Δήμο), 26 σε επίπεδο τμήματος και 1 υπάλληλος σε επίπεδο αυτοτελούς γραφείου.

Εξετάζοντας στη συνέχεια την ηλικιακή σύνθεση των ερωτώμενων στον πίνακα 21(β), η ηλικιακή ομάδα 31 έως 40 ετών καταλαμβάνει το 2,90%, η ηλικιακή ομάδα 41 έως 50 το 28,60%, η ηλικιακή ομάδα 51 έως 60 το 62,90% και τέλος οι ερωτώμενοι άνω των 60 το 5,70% του συνολικού δείγματος.

Διαπιστώνεται συνεπώς ότι τα στελέχη άνω των πενήντα ετών καταλαμβάνουν την πλειοψηφία, ήτοι ποσοστό 68,60%, το οποίο δικαιολογείται καθώς στη διαδικασία επιλογής των προϊσταμένων πέρα από τα τυπικά προσόντα μοριοδοτείται και η εργασιακή εμπειρία. Εξάλλου, σύμφωνα με τους πίνακες 21(ε), 21(στ) και 21(ζ), προκύπτει ότι 21 άτομα, ήτοι ποσοστό 60%, έχουν δημόσια προϋπηρεσία πάνω από 20 έτη, ενώ παράλληλα 20 άτομα (57,10%) κατέχουν θέση ευθύνης πάνω από 5 έτη, και δηλώνουν ότι έχουν εργασιακή εμπειρία και στον ιδιωτικό τομέα. Συνεπώς, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η πλειοψηφία της ομάδας - στόχου αποτελείται από έμπειρα άτομα, το οποίο κρίνεται από τον ερευνητή θετικό.

Επιπλέον, θετικό κρίνεται σύμφωνα με τον πίνακα 21(δ) και το σχετικά υψηλό επίπεδο μόρφωσης των συμμετεχόντων στην έρευνα, καθώς 26 στελέχη, ήτοι ποσοστό 74,30%, είναι απόφοιτοι ανώτερης και ανώτατης εκπαίδευσης, εκ των οποίων 5, ήτοι ποσοστό 14,30%, είναι κάτοχοι και μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης. Συνεπώς, στο σημείο αυτό θα μπορούσαμε να πούμε ότι το υψηλό επίπεδο μόρφωσης διασφαλίζει κατά κάποιο τρόπο την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων, καθόσον αποτελεί παράγοντα που οδηγεί στην εύκολη και γρήγορη κατανόηση των ερωτημάτων που τέθηκαν. Από την άλλη μεριά, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι το αυξημένο επίπεδο μόρφωσης συνήθως συνοδεύεται από ένα ευρύτερο πλαίσιο γνώσεων πάνω σε διάφορα θέματα και συνεπώς αυξάνονται οι πιθανότητες συλλογής περισσότερων στοιχείων στην εν λόγω έρευνα.

Ωστόσο, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 21(η) ανησυχητικό είναι το γεγονός ότι ποσοστό 17,10% των στελεχών δήλωσε ότι δεν έχει παρακολουθήσει κανένα επιμορφωτικό πρόγραμμα αναφορικά με τη διοίκηση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, παρότι κατέχει θέση ευθύνης. Επίσης, μόνο ποσοστό 20% δήλωσε ότι συμμετείχε σε επιμορφωτικά προγράμματα έως 20 ώρες, παρά την

πολυετή επαγγελματική τους σταδιοδρομία, και μόλις το 11,40% δήλωσε πάνω από 60 ώρες συμμετοχής.

### 4.3 Παρουσίαση και ερμηνεία των απαντήσεων

Όπως προαναφέρθηκε, με τις τέσσερις πρώτες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου οι ερωτώμενοι καλούνται να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας τους με συγκεκριμένες προτάσεις οι οποίες αποτελούν βασικές αρχές της ΔΟΠ, προκειμένου να εξακριβωθεί ο βαθμός συμφωνίας των στελεχών του Δήμου αναφορικά με τις βασικές αρχές της ΔΟΠ (στόχος 1).

Στην **ερώτηση 1** σχετικά με την πρόταση, *«Η ευθύνη για την ποιότητα, τόσο σε προσωπικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο, ανήκει πρωταρχικά στη διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού»*, ποσοστό **60,00%** δηλώνουν **θετική στάση** με τις επιλογές «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα». Ποσοστό 20,00% δηλώνουν ουδέτερη στάση με την επιλογή «Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ», και ποσοστό 20,00% των ερωτηθέντων απαντούν αρνητικά επιλέγοντας την έκφραση «Διαφωνώ». Στο σημείο αυτό θα λέγαμε ότι τα ποσοστά θα μπορούσαν να είναι σαφώς καλύτερα, καθώς, όπως προαναφέρθηκε, τα ανώτερα στελέχη έχουν τη μεγαλύτερη ευθύνη για τη μετάβαση σε έναν οργανισμό ποιότητας, απαιτείται η απόλυτη δέσμευσή τους, βούληση και διοικητική κουλτούρα.

Ωστόσο, στις επόμενες ερωτήσεις τα ποσοστά συμφωνίας αυξάνονται, καθώς στην **ερώτηση 2** *«Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται από την ικανοποίηση των πολιτών, αλλά και από την ικανοποίηση των εργαζομένων στον οργανισμό»*, διαπιστώνεται **θετική στάση** με τις επιλογές «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα» σε ποσοστό **91,50%**, στην **ερώτηση 3** *«Η συμμετοχή των εργαζομένων και η ομαδική λήψη αποφάσεων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών»* το ποσοστό ανήλθε σε **85,70%**, ενώ στην **ερώτηση 4** *«Η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού αποτελεί βασική προϋπόθεση για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών»* οι ερωτώμενοι εκφράζουν **θετική στάση** με τις επιλογές «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα» σε ποσοστό **82,80%**. Συνεπώς, διαπιστώνεται ότι στις ανωτέρω ερωτήσεις – προτάσεις, τα ποσοστά συμφωνίας είναι σαφώς καλύτερα συγκριτικά με την ερώτηση 1.

Στη συνέχεια οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν στις **ερωτήσεις 5, 6 και 7**, προκειμένου να εξακριβωθεί ο βαθμός γνώσης των στελεχών αναφορικά με την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του οργανισμού, η σαφήνεια της αποτύπωσής τους και το επίπεδο της κατανόησής τους από το προσωπικό. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ποσοστό 51,40% επιλέγουν ως απάντηση την επιλογή «Αρκετά», ενώ ποσοστό 37,10% αφορά συνολικά στις απαντήσεις με την επιλογή «Πολύ» και «Πάρα πολύ». Στις επόμενες ερωτήσεις, όπως και αναμενόταν, η επιλογή «Αρκετά» συγκέντρωσε επίσης το μεγαλύτερο ποσοστό, και ειδικότερα η σαφής αποτύπωση της αποστολής του Δήμου έλαβε ποσοστό 57,10% και η κατανόηση από το προσωπικό ποσοστό 54,30%. Επίσης ποσοστό 11,40% των στελεχών δεν γνωρίζουν και δεν αποτυπώνουν (επιλογές «Καθόλου» και «Ελάχιστα») την αποστολή, με αποτέλεσμα 20% του προσωπικού να μην κατανοεί καθόλου ή να κατανοεί ελάχιστα την αποστολή του οργανισμού. Σχολιάζοντας τα αποτελέσματα, θα λέγαμε ότι στον τομέα αυτό απαιτείται βελτίωση. Τα ανώτερα στελέχη της Διοίκησης στο σύνολό τους απαιτείται να κατανοούν απόλυτα την αποστολή του οργανισμού, προκειμένου να θέτουν στόχους, να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και στη συνέχεια να τις προωθούν στο υπόλοιπο προσωπικό.

Στην **ερώτηση 8** ποσοστό 31,40% των στελεχών δεν συμμετέχουν καθόλου ή συμμετέχουν ελάχιστα στη βελτίωση του συστήματος διοίκησης του οργανισμού, ενώ στην επόμενη **ερώτηση 9**, όπου επιδιώκεται η καταγραφή των παραγόντων που αποθαρρύνουν την ενεργό συμμετοχή τους, ποσοστό 20,00% αναφέρει ότι δεν τους ζητήθηκε αυτό ποτέ από την ανώτερη ιεραρχικά διοίκηση του Δήμου, ποσοστό 8,60% αναφέρει ότι συμμετείχαν αλλά δεν εισακούστηκαν, οπότε εγκατέλειψαν τις προσπάθειες, και ποσοστό 2,90% ότι δεν υπάρχει πνεύμα συνεργασίας.

Στην **ερώτηση 10** αναφορικά με τον καθημερινό έλεγχο όταν παρατηρούνται αστοχίες στους επιδιωκόμενους στόχους, διαπιστώνεται ότι δεν υπάρχει ολοκληρωμένο σύστημα ΔΟΠ στον οργανισμό, καθώς 31 άτομα (91,20%) επέλεξαν την επιλογή «Καθόλου» ή «Ελάχιστα». Ο έλεγχος φαίνεται να πραγματοποιείται κυρίως με την προσωπική καθημερινή ενασχόληση των προϊσταμένων του Δήμου, καθώς 34 άτομα (97,20%) επέλεξαν τις επιλογές «Αρκετά», «Πολύ» και «Πάρα πολύ». Επιπλέον, περιορισμένη φαίνεται να είναι η εμπλοκή των υπόλοιπων εξεταζομένων παραγόντων στον καθημερινό έλεγχο αναφορικά με τους στόχους του οργανισμού. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τις ανωτέρω επιλογές, η συμμετοχή άτυπων ομάδων εργασίας ανέρχεται στο ποσοστό του 54,30%, του Δημάρχου σε ποσοστό

40,00%, και μεγαλύτερη μείωση παρουσιάζεται στα ποσοστά του αρμόδιου Αντιδημάρχου και της Γενικής Γραμματέως του Δήμου (34,30%).

Στην **ερώτηση 11**, η οποία διερευνά τα μέσα που ο οργανισμός χρησιμοποιεί για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, διαπιστώνεται ότι η μέτρηση και καταγραφή των παραπόνων των πολιτών συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό, ήτοι 40% στις επιλογές «Αρκετά», «Πολύ» και «Πάρα πολύ», ακολουθούν οι δείκτες μέτρησης ικανοποίησης αιτημάτων με ποσοστό 22,90%, οι δείκτες ταχύτητας εξυπηρέτησης πολιτών με ποσοστό 20% και τελευταία έρχεται η χρήση ερωτηματολογίου με ποσοστό 8,60%. Τα αποτελέσματα ήταν αναμενόμενα, καθώς στην προηγούμενη ερώτηση διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει ολοκληρωμένο σύστημα ΔΟΠ στο Δήμο ούτε συνεπώς καθορισμένοι δείκτες μέτρησης, και συνήθως ο έλεγχος γίνεται με την προσωπική ενασχόληση των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων. Ωστόσο, στην επιλογή «Άλλο (προσδιορίστε)» (ανοιχτή ερώτηση) αναφέρθηκε από κάποια στελέχη η ύπαρξη ειδικής εφαρμογής στα ΚΕΠ του Δήμου, η οποία όμως δεν χρησιμοποιείται, και της «Γραμμής του Δημότη» όπου τηλεφωνικά καταγράφονται παράπονα των δημοτών αναφορικά με θέματα που άπτονται κυρίως της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών (δρόμοι, ηλεκτροφωτισμός, κλπ.) και της Διεύθυνσης Περιβάλλοντος και Καθαριότητας (καθαρισμός χώρων, απομάκρυνση απορριμμάτων, κλπ.), τα οποία μπορούν να μελετηθούν και να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για την ικανοποίηση των πολιτών και την ταχύτητα ικανοποίησης των αιτημάτων τους.

Με τις απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν στην **ερώτηση 12** διαπιστώνεται ότι τα στελέχη του οργανισμού γνωρίζουν σε ικανοποιητικό βαθμό τις ικανότητες και δεξιότητες του προσωπικού του οποίου προϊστανται, καθώς 8 άτομα (22,90%) δήλωσαν την επιλογή «Αρκετά» και συνολικά 26 άτομα (74,20%) δήλωσαν τις επιλογές «Πολύ» και «Πάρα πολύ».

Θετικά κρίνονται επίσης τα αποτελέσματα στην **ερώτηση 13**, καθώς διαπιστώνεται ότι τα στελέχη του Δήμου ενθαρρύνουν τη συμμετοχή και παρακολούθηση των υφισταμένων τους σε επιμορφωτικά προγράμματα, καθώς η απόλυτη πλειοψηφία 32 στελέχη, ήτοι ποσοστό 91,40%, δήλωσαν τις επιλογές «Αρκετά», «Πολύ» και «Πάρα πολύ».

Στην **ερώτηση 14**, το 71,40% των στελεχών δήλωσαν ότι δεν παρέχονται καθόλου ή παρέχονται ελάχιστα κίνητρα στην υπηρεσία τους. Τα αποτελέσματα ήταν αναμενόμενα, καθώς το καθεστώς που διέπει το δημόσιο τομέα δεν αφήνει και πολλά

περιθώρια για τη χρήση κινήτρων στους εργαζόμενους. Παράλληλα οι περισσότεροι αντιλαμβάνονται τα κίνητρα κυρίως ως παροχή οικονομικών απολαβών στους εργαζόμενους, όμως στο δημόσιο τομέα οι απολαβές είναι σταθερές άσχετα από το προσφερόμενο έργο. Το μόνο κίνητρο που προσφέρεται είναι η ηθική επιβράβευση των εργαζομένων από τους προϊσταμένους τους, το οποίο και δικαιολογεί το ποσοστό του 17,10% που δόθηκε από τα στελέχη στην επιλογή «Αρκετά» και το 11,40% στην επιλογή «Πολύ».

Στη συνέχεια, εξετάζοντας τα αποτελέσματα στις **ερωτήσεις 15 και 16**, διαπιστώνουμε ότι είναι αρκετά συχνή η συνεργασία των στελεχών, τόσο με τους υφισταμένους τους όσο και με τους ανώτερους ιεραρχικά προϊσταμένους τους. Ωστόσο, από τη σύγκριση των δύο σχετικών πινάκων το ποσοστό συνεργασίας με τους υφισταμένους στην επιλογή «Πάρα πολύ» ανέρχεται σε ποσοστό 31,40%, ενώ η ίδια επιλογή στη συνεργασία με τους ανώτερους ιεραρχικά προϊσταμένους ανέρχεται μόλις στο ποσοστό του 8,60%. Αυτό δικαιολογεί και τα μειωμένα ποσοστά που έλαβαν στην **ερώτηση 10** οι ανώτεροι ιεραρχικά προϊστάμενοι των στελεχών, ήτοι ο Δήμαρχος, ο αρμόδιος Αντιδήμαρχος και η Γενική Γραμματέας του Δήμου. Είναι προφανές ότι η μειωμένη συνεργασία σημαίνει μειωμένη επικοινωνία και συνεπώς ελλιπή ενημέρωση για αστοχίες που τυχόν παρατηρούνται στους επιδιωκόμενους στόχους του οργανισμού, και κατ' επέκταση μικρότερη εμπλοκή των ανώτερων ιεραρχικά προϊσταμένων σε τέτοιες διαδικασίες.

Τα αποτελέσματα της **ερώτησης 17** καταδεικνύουν ότι προφανώς υπάρχει πρόβλημα στην ιεραρχική (οργανωτική) δομή του οργανισμού, καθώς ποσοστό 31,40% δηλώνει ότι η ιεραρχία ακολουθείται ελάχιστα και ποσοστό 25,70% αρκετά. Σχολιάζοντας τα αποτελέσματα, θα λέγαμε ότι η μη τήρηση της ιεραρχικής δομής του οργανισμού αποτελεί εμπόδιο και ανασταλτικό παράγοντα για την υλοποίηση της ΔΟΠ στον οργανισμό. Η ιεραρχία θα πρέπει να ακολουθείται πιστά και το προσωπικό να γνωρίζει απόλυτα από ποιους θα παίρνει εντολές και σε ποιους θα πρέπει να λογοδοτεί αναφορικά με τους επιδιωκόμενους στόχους, διαφορετικά δημιουργείται σύγχυση, χάνεται η ενότητα της Διοίκησης και προφανώς καθυστερεί η μετάβαση του οργανισμού σε μία διαδικασία συνεχούς βελτίωσης.

Στην **ερώτηση 18** αναφορικά με την ικανοποίηση των στελεχών από την εργασία τους διαπιστώνουμε από τον πίνακα **18(α)** ότι 3 ανώτερα στελέχη του Δήμου, ήτοι ποσοστό 8,6%, δηλώνουν ότι δεν είναι καθόλου ή είναι ελάχιστα ικανοποιημένα από την εργασία τους, ενώ 14 άτομα (40%) δήλωσαν την επιλογή «Αρκετά», εκφράζοντας

προφανώς μία ενδιάμεση στάση. Υποδηλώνεται συνεπώς μία δυσαρέσκεια των στελεχών αναφορικά με την τοποθέτησή τους στις οργανωτικές μονάδες του Δήμου, άποψη η οποία ενισχύεται και από τα αποτελέσματα του πίνακα **18(ζ)** και **18(η)**, όπου 10 στελέχη, ήτοι ποσοστό 28,60% των συμμετεχόντων στην έρευνα, δηλώνουν ότι θα ήταν «Πολύ» και «Πάρα πολύ» αποτελεσματικά, αν είχαν τοποθετηθεί σε άλλη θέση και ότι οι ικανότητές τους δεν ανταποκρίνονται απόλυτα στα καθήκοντά τους.

Επίσης άξια σχολιασμού είναι τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τη σύγκριση μεταξύ των πινάκων **18(γ)** και **18(δ)** αναφορικά με τη στήριξη που παρέχουν στα στελέχη του Δήμου οι ανώτεροι ιεραρχικά προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοί τους. Συγκεκριμένα, διαπιστώνεται ότι ποσοστό 17,60% δεν έχουν καθόλου ή έχουν ελάχιστη στήριξη από τους ανωτέρους τους, ενώ καλύτερα είναι τα αποτελέσματα αναφορικά με τη στήριξη που τους παρέχουν οι υφιστάμενοί τους, καθώς το ανωτέρω ποσοστό για τις ίδιες επιλογές («Καθόλου» και «Ελάχιστα») ανέρχεται στο 8,60%. Στην ερώτηση **18(β)** αναφορικά με την επικοινωνία με συναδέλφους και συνεργάτες παρατηρείται συγκέντρωση μεγάλου ποσοστού (74,20%) στις επιλογές «Αρκετά» και «Πολύ».

Επιπλέον, στην ερώτηση **18(ε)** μόνο ποσοστό 60% δηλώνει ότι έχει τον έλεγχο στην εργασία του με τις επιλογές «Πολύ» και «Πάρα πολύ» (το οποίο δικαιολογείται και από τα αποτελέσματα της ερώτησης 17 αναφορικά με την τήρηση της ιεραρχίας), ενώ στην ερώτηση **18(στ)** για τις ίδιες επιλογές μόνο ποσοστό 62,80% γνωρίζει με σαφήνεια το ρόλο και τις ευθύνες του στην εργασία του. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι απαιτείται βελτίωση στην οργανωτική και λειτουργική δομή του οργανισμού.

Στην **ερώτηση 19** αναφορικά με τους παράγοντες που θα συμβάλουν στη βελτίωση του παρεχόμενου έργου των στελεχών, αυτοί διαβαθμίζονται ποσοστιαία (λαμβάνοντας υπόψη τα ποσοστά στις επιλογές «Πολύ» και «Πάρα πολύ») ως εξής:

1. Η υποστήριξη από τους ανωτέρους ιεραρχικά προϊσταμένους (88,60%).
2. Η συνεργασία και καλή επικοινωνία με τους υφισταμένους (88,50%).
3. Η αλλαγή κουλτούρας και υλικοτεχνικής υποδομής (77,20%).
4. Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών (77,10%).
5. Η αυστηρή τήρηση της ιεραρχίας (71,40%).
6. Η σωστή αξιολόγηση και κατανομή του προσωπικού (65,70%).
7. Η συνεχής επιμόρφωση και κατάρτιση του προσωπικού (62,80%).

8. Η διαμόρφωση και καθιέρωση συστημάτων αξιολόγησης και βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών (51,40%).

9. Η ομαδική λήψη αποφάσεων και η συμμετοχή όλων στη διοίκηση (48,60%).

Επιπλέον ανάλογα είναι και τα αποτελέσματα στην **ανοιχτή ερώτηση 20** αναφορικά με τα γενικότερα σχόλια και τις προτάσεις των ερωτηθέντων, ενώ σχολιάζοντας θα λέγαμε ότι και πάλι επιβεβαιώνεται η ανάγκη στήριξης των στελεχών από τους ανώτερους ιεραρχικά προϊσταμένους τους και η συνεργασία και καλή επικοινωνία με τους υφισταμένους τους, ενώ τα μειωμένα ποσοστά που έλαβαν στην ερώτηση 19, η διαμόρφωση και καθιέρωση συστημάτων αξιολόγησης και βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και η ομαδική λήψη αποφάσεων και η συμμετοχή όλων στη διοίκηση, υποδηλώνουν ότι τελικά τα στελέχη δεν κατανοούν πλήρως όλες τις βασικές αρχές της ΔΟΠ. Ωστόσο, η καθιέρωση συστημάτων αξιολόγησης είναι καθοριστική για τη ΔΟΠ όπως και η ομαδική λήψη αποφάσεων, η οποία λειτουργεί ευεργετικά όχι μόνο στην επίλυση προβλημάτων και αστοχιών του οργανισμού, αλλά και στην πρόληψή τους.

#### **4.4 Συμπεράσματα και προτάσεις**

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ερμηνεία και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων αποτυπώνουν την υφιστάμενη κατάσταση στο Δήμο Κομοτηνής ως εξής:

- Δεν υφίσταται οργανωμένο σύστημα ΔΟΠ ούτε σύστημα για τη μέτρηση και αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Τα ανώτερα στελέχη κατανοούν εν μέρει τις βασικές αρχές της ΔΟΠ.
- Η αποστολή, το όραμα και οι αξίες του οργανισμού δεν κατανοούνται απόλυτα από τα στελέχη, και συνεπώς δεν αποτυπώνονται με σαφήνεια και δεν κατανοούνται από το υφιστάμενο προσωπικό.
- Παρατηρούνται αδυναμίες στην οργανωτική και λειτουργική δομή του οργανισμού αναφορικά με την τήρηση της ιεραρχίας, τη στήριξη από τους ανώτερους ιεραρχικά προϊσταμένους, την επικοινωνία, τη σωστή τοποθέτηση των στελεχών με βάση τις δεξιότητές τους, κλπ.
- Εντοπίζονται προβλήματα στη συνεργασία και στην ομαδική λήψη αποφάσεων.

- Διαπιστώνονται περιορισμένα κίνητρα για την αύξηση της παραγωγικότητας των στελεχών και του προσωπικού.

Ωστόσο,

- Ο οργανισμός διαθέτει στελέχη με αυξημένα τυπικά προσόντα και μεγάλη επαγγελματική εμπειρία τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα.
- Η πλειοψηφία των στελεχών δείχνει ενδιαφέρον και ασχολείται προσωπικά για την επίλυση των προβλημάτων που δημιουργούνται στις οργανωτικές τους μονάδες.
- Γνωρίζουν τις ικανότητες και δεξιότητες του προσωπικού του οποίου προϊστανται.
- Είναι θετικό ότι υπάρχει ήδη κάποια τεχνολογική υποδομή και υφίστανται ηλεκτρονικές εφαρμογές στο Δήμο (Γραμμή του Δημότη και Ειδική Εφαρμογή στα ΚΕΠ).

Στο σημείο αυτό θα μπορούσε να προταθεί για το Δήμο Κομοτηνής μία στρατηγική ΔΟΠ ως εξής:

- **Δημιουργία Τμήματος Ποιότητας**, όπου προτείνεται μάλιστα η συνεργασία με εξειδικευμένο εξωτερικό συνεργάτη,<sup>17</sup> καταρτισμένο σε θέματα ποιότητας, ο οποίος θα είναι και ο συντονιστής όλης αυτής της προσπάθειας. Το συγκεκριμένο τμήμα θα έχει ως στόχο τη συνεχή βελτίωση της λειτουργίας του Δήμου, το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και υλοποίηση ενός οργανωμένου συστήματος ΔΟΠ αναφορικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες του οργανισμού. Παρότι το στελεχιακό δυναμικό του Δήμου αποτελείται από υπαλλήλους με αυξημένα τυπικά προσόντα, η έρευνα καταδεικνύει ότι ο οργανισμός υστερεί στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, συνεπώς η συμβολή καταρτισμένου εξωτερικού συνεργάτη κρίνεται απαραίτητη για την υλοποίηση ενεργειών και δράσεων σε θέματα ποιότητας.
- **Εκπόνηση μίας μελέτης σκοπιμότητας**, από το ανωτέρω τμήμα, όπου αφού προσδιοριστεί ενδελεχώς η υφιστάμενη κατάσταση του οργανισμού και κατανοηθούν από όλους οι επιθυμητοί στόχοι (πού βρισκόμαστε και πού θέλουμε να πάμε), στη συνέχεια να καθοριστούν λεπτομερώς με λογικά βήματα και οι τρόποι επίτευξής τους. Προς αυτή την κατεύθυνση θα

---

<sup>17</sup> Βλέπε ενότητα 1.5, σελ. 6.



βοηθούσε η εκπόνηση σχεδίων δράσης τα οποία θα καθορίζουν ακριβώς ποιος θα κάνει τι και πότε (χρονοδιάγραμμα ενεργειών).

- **Εντατικές δράσεις γνωστοποίησης της αποστολής του οργανισμού** σε όλο το προσωπικό και κυρίως στα ανώτερα στελέχη του Δήμου. Στο σημείο αυτό προτείνεται το ανωτέρω τμήμα να ενημερώνει διαρκώς το προσωπικό για την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού όσον αφορά στην ποιότητα, και παράλληλα να υλοποιεί δράσεις, ώστε να κατανοηθεί από το ανθρώπινο δυναμικό η καθοριστική σημασία της ποιότητας για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου. Ιδιαίτερη βαρύτητα θα πρέπει καταρχάς να δοθεί στα ανώτερα διοικητικά στελέχη του Δήμου, καθώς αποτελούν το ανώτερο επίπεδο της διοικητικής πυραμίδας του οργανισμού, προϊστάμενοι και κατευθύνουν το υφιστάμενο προσωπικό, αλλά και καθορίζουν τον τρόπο για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων του οργανισμού. Επιπρόσθετα, όπως προαναφέρθηκε, απαιτείται δέσμευση της ανώτερης ηγεσίας: συνεπώς, αυτή πρώτη από όλους θα πρέπει να κατανοεί πλήρως την αποστολή του Δήμου, ώστε στη συνέχεια να είναι σε θέση να τη διατυπώσει με απόλυτη σαφήνεια στο υπόλοιπο προσωπικό. Εξάλλου, η ενεργός συμμετοχή των ανώτερων στελεχών και η δέσμευσή τους αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχή υλοποίηση των αρχών της ΔΟΠ.
- **Ανάπτυξη και βελτίωση των υφιστάμενων διοικητικών διαδικασιών και οργανωτικών δομών του Δήμου**, οι οποίες θα πρέπει να είναι απόλυτα εναρμονισμένες με τους επιδιωκόμενους στόχους και να εξασφαλίζουν την ικανοποίηση όχι μόνο των πολιτών αλλά και των εργαζομένων. Προτείνεται λοιπόν ορθολογικότερη κατανομή και τοποθέτηση των υπαρχόντων στελεχών βάσει των ικανοτήτων τους στις υφιστάμενες οργανωτικές μονάδες του Δήμου, ενώ απαραίτητη κρίνεται παράλληλα η καθιέρωση συστήματος αξιολόγησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και ενός συστήματος έρευνας (μέσω προσωπικών συνεντεύξεων ή και ερωτηματολογίων) για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού, καθώς αποτελεί βασικό παράγοντα για την αύξηση της παραγωγικότητας και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.
- **Καθορισμός υποχρεωτικά «κύκλων ποιότητας»** στις οργανωτικές μονάδες, ώστε να διασφαλιστεί η ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων σε όλα τα

ιεραρχικά επίπεδα του Δήμου, καθώς η πράξη έχει δείξει ότι η συμβολή τους είναι ιδιαίτερα σημαντική αναφορικά με τις διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης των οργανισμών (ενότητα 2.5). Επιπλέον, όπως προαναφέρθηκε, λειτουργούν ευεργετικά όχι μόνο στην επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν, αλλά και στην πρόληψή τους, ενθαρρύνουν την ομαδικότητα και τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων και αναμένεται να συμβάλουν στη βελτίωση της επικοινωνιακής λειτουργίας του οργανισμού.

- **Υλοποίηση προγραμμάτων συνεχούς επιμόρφωσης και κατάρτισης του προσωπικού.** Η συνεχής εκπαίδευση όλων των εργαζομένων είναι απολύτως αναγκαία για την προσαρμογή τους στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος. Προτεραιότητα βέβαια, όπως διαπιστώθηκε από την έρευνα, αποτελεί πρωτίστως η επιμόρφωση των ανώτερων διοικητικών στελεχών και στη συνέχεια των εργαζομένων, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν όχι μόνο στις άμεσες ανάγκες της εργασίας τους αλλά και στις νέες απαιτήσεις που θα προκύπτουν. Μέσω της επιμόρφωσης θα επιδιώκεται όχι μόνο η κατάρτιση του προσωπικού, αλλά και η αλλαγή της διοικητικής κουλτούρας του οργανισμού, καθώς απαιτείται συνειδητή υποστήριξη και συμμετοχή όλου του προσωπικού για την υιοθέτηση και εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ στο Δήμο. Το προσωπικό του Δήμου αποτελεί μέρος του οργανισμού και μέσω αυτού επιτυγχάνονται οι στόχοι του, συνεπώς επιβάλλεται η συνειδητοποίηση και κατανόηση ότι όλοι είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα και ότι η αποστολή της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης αφορά στην αρχή του σεβασμού και της εξυπηρέτησης του πολίτη και όχι απλά στη διεκπεραίωση θεσμικά προσδιορισμένων διαδικασιών. Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και η ικανοποίηση των πολιτών αποτελεί αναγκαιότητα και διασφαλίζει τη βιωσιμότητα, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Προς αυτή την κατεύθυνση συμβάλλει φυσικά και η συμμετοχική λήψη αποφάσεων, καθώς με την καταγραφή και υποβολή προτάσεων του προσωπικού ενισχύεται και το αίσθημα της υπευθυνότητας.
- **Δημιουργία μηχανισμών υποκίνησης του προσωπικού.** Αν και τα περισσότερα στελέχη θεωρούν ότι η προσφορά κινήτρων περιορίζεται μόνο στις οικονομικές αμοιβές, θα πρέπει να κατανοηθεί ότι η ηθική επιβράβευση αποτελεί επίσης κίνητρο, και μάλιστα το μοναδικό για την υποκίνηση των υπαλλήλων δεδομένου ότι το υφιστάμενο νομοθετικό καθεστώς του δημοσίου

δεν επιτρέπει τη χορήγηση οικονομικών κινήτρων, και επιπλέον τονώνει το ηθικό των εργαζομένων και αυξάνει την παραγωγικότητα.

- **Αξιοποίηση των ήδη υφιστάμενων ηλεκτρονικών εφαρμογών** (Γραμμή του Δημότη και Ειδική Εφαρμογή στα ΚΕΠ), οι οποίες μπορούν να επεκταθούν στο σύνολο του οργανισμού και μέσω της καταγραφής των παραπόνων και της χρήσης δεικτών απόδοσης να επιτυγχάνεται η μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών, η οποία θα στηρίζεται πλέον σε επιστημονικά μελετημένες διαδικασίες και θα λαμβάνεται σοβαρά υπόψη, ώστε στη συνέχεια να σχεδιάζονται δράσεις βελτίωσης προσανατολισμένες στον πολίτη. Με τον τρόπο αυτό προωθείται η ηλεκτρονική επικοινωνία και η διάδραση με τους πολίτες, και ενθαρρύνεται η συμμετοχή τους στην ανάπτυξη ποιοτικών προδιαγραφών των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου. Όπως προαναφέρθηκε, η καθιέρωση και συστηματική χρήση δεικτών μέτρησης της απόδοσης των παρεχόμενων υπηρεσιών διασφαλίζουν την ικανοποίηση των πολιτών και αποτελούν θεμέλιο λίθο για την εφαρμογή συστημάτων και διαδικασιών ΔΟΠ.
- Τέλος, θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι βασικό παράγοντα για την επιτυχή μετάβαση σε μία διαδικασία συνεχούς βελτίωσης αποτελεί η **δέσμευση και υποστήριξη και της πολιτικής ηγεσίας** του Δήμου Κομοτηνής, ώστε να διασφαλιστεί μία ολοκληρωμένη μακροπρόθεσμη και σταθερή πολιτική ποιότητας στην επιχειρησιακή στρατηγική του Δήμου.<sup>18</sup>

Ολοκληρώνοντας, διαπιστώνεται ότι η υιοθέτηση και αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ αποτελεί μία ευκαιρία αλλαγής και μετασχηματισμού του Δήμου Κομοτηνής σε οργανισμό παροχής ποιοτικών υπηρεσιών, χωρίς ιδιαίτερο κόστος ή προσπάθεια. Ωστόσο, απαιτείται μία ολιστική προσέγγιση των βασικών αρχών της ΔΟΠ, μακροπρόθεσμη δέσμευση και συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων, προσήλωση στους στόχους, όραμα και καινοτομία. Η παρούσα εργασία θα μπορούσε να θεωρηθεί το εναρκτήριο λάκτισμα προς αυτή την κατεύθυνση. Η αρχή μπορούμε να πούμε ότι έγινε... Μένει να υπάρξει και συνέχεια!

***Η ποιότητα δεν συμβαίνει κατά τύχη,  
πρέπει να προσχεδιαστεί.  
Joseph Juran, 1988***

---

<sup>18</sup> Βλέπε παράδειγμα του Δήμου του Μιλάνου, ενότητα 2.5, σελ. 22-23.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

- Ανδριώτης, Κ. (2003), *Ποσοτική έρευνα και ανάλυση δεδομένων με τη χρήση του SPSS 11.5*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Βιτουλαδίτη, Ου. (2000), *Εγχειρίδιο Μελέτης του Βιβλίου Marketing in Travel and Tourism*, Ε.Α.Π., Πάτρα.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2001), *Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας* (2η έκδ.), Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (1999), *Διοίκηση παραγωγής: Σύγχρονες προσεγγίσεις*, Ιδιωτική έκδοση, Αθήνα.
- Ζαβλάνος, Μ. (2006), *Η Ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Κέφης, Β. (2005), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Κομίλης, Π. (1986), *Επιστημονικές μελέτες: Χωρική ανάλυση του τουρισμού*, Εκδόσεις Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, Αθήνα.
- Kotler, P. (1994), *Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ*, μετάφραση από τα Αγγλικά Α. Σοκοδήμος, επιμέλεια έκδοσης Σ. Νικητόπουλος, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Λελίδης, Α., Κάργας, Α., & Γιαννικόπουλος, Κ. (2005), *TQM: Μέθοδος επιχειρησιακής και τεχνολογικής διοίκησης*. Εργασία. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Επικοινωνιών και Μ.Μ.Ε., Αθήνα.
- Μιχαλόπουλος, Ν. (1995), *Διοίκηση και Μεταρρύθμιση: Όψεις αναδιοργάνωσης της γραφειοκρατίας*, στο έργο Μακρυδημήτρη, Α. (επιμ.). *Προβλήματα Διοικητικής Μεταρρύθμισης*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή.
- Πετράκης, Μ. Γ. (1992), *Έρευνα μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Σπανός, Α. (1993), *Ολική Ποιότητα*, Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα.
- Σταθακόπουλος, Β. (2005), *Μέθοδοι έρευνας αγοράς*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, Αθήνα.
- Τσέκος, Θ. (1998), *Τοπική αυτοδιοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών*. Τετράδια Αυτοδιοίκησης, Επιστημονική Επιθεώρηση περί τα «Κοινά των Πόλεων», ΚΕΔΚΕ, Αθήνα.

- Χρήστου, Ε. (2003), *Έρευνα Αγοράς*, Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Χίος.

### **Ξενογλώσση βιβλιογραφία**

- Abdulaziz, A. (2014), Quality Management and Its Role in Improving Service Quality in Public Sector, *Journal of Business and Management Sciences*, 2, 123-147.
- Agus, A. (2004), TQM as a focus for improving overall service performance and customer satisfaction: An empirical study on a public service sector in Malaysia, *Total Quality Management & Business Excellence*, 15, 615-628.
- Aksu, M.B. (2003), TQM readiness level perceived by the administrators working for the central organization of the Ministry of National Education in Turkey, *Total Quality Management and Business Excellence*, 14, 595-608.
- Attridge, E.J. (1994), *Public sector reform: Some international comparisons*, Australian Government Executive Program, Public Service Commission, Melbourne.
- Beckhard, R., Pritchard, W. (1992), *Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations*, Jossey-Bass, Inc., San Francisco.
- Berman, E.M., West, J.P. (1995), Municipal commitment to total quality management: a survey of recent progress, *Public Administration Review*, 57-66.
- Besterfield, D.H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G.H., Besterfield-Sacre, M., Urdhwareshe, H., Urdhwareshe, R. (2011), *Total Quality Management* (3rd ed.), Pearson Education India.
- Bonstingl, J. (1992), The Quality Revolution in Education, *Improving School Quality*, 50, 4-9.
- Bosse, J., Heichlinger, A., Padovani, E., & Vanebo, J.O. (2013), *In Search of Local Public Management Excellence Seven Journeys to Success*, European Institute of Public Administration, Maastricht, the Netherlands.
- Bosse, J. et al. (2013), *Weathering the Storm: Creative EPSA Solutions in a Time of Crisis*, European Institute of Public Administration, Maastricht, the Netherlands.

- Bounds, G., Yorks, L., Adams, M., Ranney, G. (1994), *Beyond Total Quality Management - Toward the emerging paradigm*, International Editions, Tata McGraw Hill, London.
- Brunt, P. (1997), *Market research in travel and tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Business Performance Improvement Resource (BPIR) (2011), *Total Quality Management*, 1-7.
- Chisnall, P.M. (1985), *Marketing: A Behavioral Analysis*, 2<sup>nd</sup> ed., McGraw-Hill, Maidenhead.
- Coordination for Cohesion in the Public Sector of the Future (COCOPS) (2013). Public Sector Reform in Estonia: Views and Experiences from Senior Executives. *Country Report as part of the COCOPS Research Project*, 1-47.
- Deming, W.E. (1986), *Out of the Crisis*, The MIT Press, Cambridge, Mass.
- Denscombe, M. (2003), *The good research guide for small-scale social research projects*, 2<sup>nd</sup> ed., Open University Press, Berkshire.
- Dewhurst, F.W., Martínez-Lorente, A.R., Dale, B.G. (1999), Total quality management and information technologies: an exploration of the issues, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16, 392-405.
- Doherty, T.L., Horne, T. (2002), *Managing public services-implementing changes: a thoughtful approach to the practice of management*, Routledge, London.
- Donnelly, R. (2008), Careers and temporal flexibility in the new economy: an Anglo-Dutch Comparison of the organization of consultancy work, *Total quality management Journal*, 18, 197-215.
- Düren, P. (2012), Total Quality Management in Academic Libraries – Best Practices, *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*, 1, 43-50.
- Fernandez, S., Rainey, H.G. (2006), Managing successful organizational change in the public sector, *Public Administration Review*, 66, 168-176.
- Ghobadian, A., Gallear, D. (2001), TQM implementation: an empirical examination and proposed generic model, *Omega*, 29, 343-359.
- Gustafsson, A., Nilsson, L., Johnson, M.D. (2003), The role of quality practices in service organizations, *International Journal of Service Industry Management*, 14, 232–244.

- Hansson, J., Klefsjo, B. (2003), A core value model for implementing total quality management in small organizations, *The TQM Magazine*, 15/2, 71-81.
- Hill, S. (1991), Why quality circles failed but total quality might succeed, *British Journal of Industrial Relations*, 29/4, 541-568.
- Horhoruw, M., Karippacheril, T.G., Sutiyono, W., Thomas, T. (2009). Transforming the public sector in Indonesia: delivering *total reformasi*, Indonesia.
- Ho, D., Duffy, V., & Shih, H. (2001), Total quality management: an empirical test for mediation effect, *International Journal of Production Research*, 39, 529-548.
- Hough, M. (1994), Understanding the quality movement: TQM and all that, *Hot Topics*, 4, Australian Council for Educational Administration, Hawthorn, Victoria.
- Hyde, A. (1992), The Proverbs of Total Quality Management: Recharting the Path to Quality Improvement in the Public Sector, *Public Productivity and Management Review*, 16, 25-37.
- Ishikawa, K. (1985), *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Jayaram, J., Ahire, S.L., & Dreyfus, P. (2010), Contingency relationships of firm size, TQM duration, unionization, and industry context on TQM implementation - A focus on total effects, *Journal of Operations Management*, 28, 345-356.
- Joiner, T.A. (2007), Total quality management and performance: The role of organization support and co-worker support, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24, 617-627.
- Juran, J.M., & Godfrey, A.B. (1998), *Juan's Quality Handbook*, 5<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, New York.
- Kevin, F. (2011), *What Are The Benefits of a Quality Management System?*, Wendy Finn, London.
- Koehler, J.W., Pankowski, J.M. (1996), *Quality government: Designing, developing and implementing TQM*, St. Lucie Press, Delray Beach, Fla.
- Kull, T.J., Wacker, J.G. (2010), Quality management effectiveness in Asia: The influence of culture, *Journal of Operations Management*, 28, 223-239.

- Martin, L. (1993), Total Quality Management in the Public Sector, *National Productivity Review*, 10, 195-213.
- National Institute of Public Administration (NIPA) (1997). Vision 2020 and the Malaysian Public Service, *National Training Institute*, 1-22.
- Nilsson, L., Johnson, M.D., Gustafsson, A. (2001), The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: product versus service organizations, *Journal of Quality Management*, 6, 5-27.
- Perry, J.L., Rainey, H.G. (1988), The public private distinction in organization theory: A critique and research strategy, *The Academy of Management Review*, 13, 182-201.
- Petersen, P., Hopkins, B. (1999), Total Quality Management and the Deming Approach to Quality Management, *Journal of Management History*, 5, 468-488.
- Reed, R., Lemak, J.D., Mero, P.N. (2000), Total quality and sustainable competitive advantage, *Journal of Quality Management*, 5/1, 5-27.
- Sanes, M., Schmitt, J. (2014), Regulation of Public Sector Collective Bargaining in the States, Paper provided by Center for Economic and Policy Research (CEPR) in its series CEPR Reports and Issue Briefs with number 2014-05.
- Saylor, J.H. (1992), *TQM Field Manuals*, McGraw-Hill, New York.
- Salleh, S.H. (1992), A Glance at the Civil Service Reforms in the Asean Countries, στο S.H. Salleh (ed.), *Civil Service in the South Asian Region: Challenges and Prospects of the Year 2000*, Asian and Pacific Development Centre, Kuala Lumpur, 27-53.
- Sliwa, M., Wilcox, M. (2008), Philosophical thought and the origins of quality management: uncovering conceptual underpinnings of WA Shewhart's ideas on quality, *Culture and Organization*, 14, 97-106.
- Smith, A.K. (1993), Total Quality Management in the Public Sector, *Quality Progress*, 26/6, 45-48.
- Swiss, J.E. (1992), Adapting total quality management (TQM) to government, *Public Administration Review*, 52, 356-362.
- Thijs, N. (2004), Het managen van Kwaliteit in de publieke sector, *Burger, Bestuur en Beleid, Tijdschrift voor Bestuurkunde en Bestuursrecht*, Jaargang 1/1, 40-50.



- Tichey, N.M. (1983), *Managing Strategic Change: Technical, political and cultural dynamics*, John Wiley & Sons, New York.
- Ugboro, I.O., Obeng, K. (2000), Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study, *Journal of Quality Management*, 5/2, 247-272.
- Vasu, M.L., Stewart, D.W., Garson, G.D. (1998), *Organizational Behavior and Public Management*, 3<sup>rd</sup> edition Revised and Expanded (Public Administration and Public Policy), Marcel Dekker, Inc., New York.

# *Παράρτημα*



# 1. Ερωτηματολόγιο

Αθανάσιος Τσοχατζής  
Ρήγα Φεραίου 18  
Κομοτηνή 69132  
Τηλ: 2531352454  
Κιν: 6977078524  
e-mail: [tsohatgis@yahoo.gr](mailto:tsohatgis@yahoo.gr)

Κομοτηνή 19/06/2017

**Θέμα: «Συμπλήρωση ερωτηματολογίου».**

Αξιότιμε κύριε / Αξιότιμη κυρία,

Το παρόν ερωτηματολόγιο το οποίο και παρακαλείστε να συμπληρώσετε, αποτελεί μέρος της έρευνας που διεξάγω στα πλαίσια εκπόνησης της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας με τίτλο: *«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δήμο Κομοτηνής – Αποτόπωση της υφιστάμενης κατάστασης και προτάσεις βελτίωσης».*

Βασικός σκοπός αυτής της μελέτης είναι να εξετάσει κατά πόσο ο Δήμος Κομοτηνής εφαρμόζει τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Συγκεκριμένα, με το ερωτηματολόγιο αυτό επιδιώκεται η πραγματοποίηση πρωτογενούς έρευνας, ώστε να καταγραφεί η υφιστάμενη κατάσταση και να εντοπιστούν τυχόν προβλήματα, προκειμένου να υποδειχθούν γενικές κατευθυντήριες γραμμές και προτάσεις, οι οποίες θα αποβλέπουν στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους δημότες.

Για το λόγο αυτό παρακαλείστε να διαβάσετε **προσεκτικά** τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και τις επιλογές που τις συνοδεύουν, και να απαντήσετε **αυθόρμητα** με βάση την προσωπική σας γνώμη και πείρα, ώστε να επιτευχθούν όσο το δυνατόν πιο αξιόπιστα αποτελέσματα, τα οποία θα αποτελέσουν και τη βάση όλης αυτής της προσπάθειας. Οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και **μόνο για ερευνητικούς σκοπούς** και θα είναι άκρως **εμπιστευτικές και ανώνυμες**.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων

Αθανάσιος Τσοχατζής



# ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Παρακαλώ δηλώστε, σημειώνοντας ένα **X** στο άδειο τετράγωνο, το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις:

- 1) *«Η ευθύνη για την ποιότητα, τόσο σε προσωπικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο, ανήκει πρωταρχικά στη διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού».*

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 2) *«Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται από την ικανοποίηση των πολιτών, αλλά και από την ικανοποίηση των εργαζομένων στον οργανισμό».*

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 3) *«Η συμμετοχή των εργαζομένων και η ομαδική λήψη αποφάσεων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών».*

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 4) *«Η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού αποτελεί βασική προϋπόθεση για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών».*

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 5) Πόσο καλά γνωρίζετε την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του οργανισμού σας;

Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 6) Αποτυπώνετε με σαφήνεια την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του οργανισμού στους υφισταμένους σας;

Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 7) Η αποστολή, το όραμα και οι αξίες του οργανισμού σας, κατανοούνται από τους υφισταμένους σας;

Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8) Συμμετέχετε ενεργά στη διασφάλιση της ανάπτυξης, εφαρμογής και συνεχούς βελτίωσης του συστήματος Διοίκησης του οργανισμού σας;

Καθόλου      Ελάχιστα      Αρκετά      Πολύ      Πάρα πολύ  
                       

9) Εάν στην προηγούμενη ερώτηση έχετε επιλέξει μία από τις δύο πρώτες επιλογές, παρακαλώ σημειώστε με **X** το λόγο για τον οποίο συμβαίνει αυτό: **(μόνο μία επιλογή)**

- 
- Δεν μου ζητήθηκε ποτέ
- 
- Συμμετείχα αλλά δεν εισακούστηκα οπότε εγκατέλειπα τις προσπάθειες
- 
- Δεν συμμετείχα ποτέ γιατί θεωρώ ότι δεν πρόκειται να αλλάξει κάτι
- 
- Δεν υπάρχει πνεύμα συνεργασίας
- 
- Το προσωπικό δεν είναι καταρτισμένο
- 
- Άλλο (προσδιορίστε) .....
- .....
- .....
- .....
- .....

10) Ο καθημερινός έλεγχος για αστοχίες στην υλοποίηση των στόχων σας γίνεται: (Παρακαλώ βάλτε **σε κύκλο** τον αντίστοιχο αριθμό σε κάθε ένα από τα παρακάτω)

**1=καθόλου, 2=ελάχιστα, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ**

Μέσω οργανωμένου συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας	1	2	3	4	5
Με καθημερινή δική μου ενασχόληση	1	2	3	4	5
Μέσω άτυπων ομάδων εργασίας στο τμήμα – διεύθυνσή μου	1	2	3	4	5
Από τον Δήμαρχο	1	2	3	4	5
Από τον αρμόδιο Αντιδήμαρχο	1	2	3	4	5
Από τη Γενική Γραμματέα του Δήμου	1	2	3	4	5

Άλλο (προσδιορίστε) .....

.....

.....

.....

.....

11) Η ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες επιτυγχάνεται μέσω μετρήσεων με: (Παρακαλώ βάλτε σε κύκλο τον αντίστοιχο αριθμό σε κάθε ένα από τα παρακάτω)

1=καθόλου, 2=ελάχιστα, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ

Δείκτες ταχύτητας εξυπηρέτησης αιτημάτων	1	2	3	4	5
Δείκτες μέτρησης ικανοποίησης αιτημάτων	1	2	3	4	5
Με τη χρήση ερωτηματολογίου για την παροχή των υπηρεσιών	1	2	3	4	5
Με την καταγραφή των παραπόνων των πολιτών	1	2	3	4	5
Άλλο (προσδιορίστε) .....	1	2	3	4	5
.....	1	2	3	4	5

12) Σε ποιο βαθμό γνωρίζετε τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες των υφισταμένων σας;

Καθόλου            Ελάχιστα            Αρκετά            Πολύ            Πάρα πολύ

13) Ενθαρρύνετε τη συμμετοχή των υφισταμένων σας στην παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων;

Καθόλου            Ελάχιστα            Αρκετά            Πολύ            Πάρα πολύ

14) Παρέχονται κίνητρα στο τμήμα – διεύθυνσή σας για καλύτερες επιδόσεις των υπαλλήλων;

Καθόλου            Ελάχιστα            Αρκετά            Πολύ            Πάρα πολύ

15) Πόσο συχνά συνεργάζεστε και έχετε κατ' ιδίαν συζητήσεις με κάθε έναν από τους υφισταμένους σας για θέματα ή και προβλήματα που άπτονται των αρμοδιοτήτων της διεύθυνσής ή του τμήματός σας;

Καθόλου            Ελάχιστα            Αρκετά            Πολύ            Πάρα πολύ

16) Πόσο συχνά συνεργάζεστε και έχετε κατ' ιδίαν συζητήσεις με τον άμεσο ιεραρχικά προϊστάμενό σας για θέματα ή και προβλήματα που άπτονται των αρμοδιοτήτων της διεύθυνσης ή του τμήματός σας;

Καθόλου            Ελάχιστα            Αρκετά            Πολύ            Πάρα πολύ



17) Πόσο ακολουθείται η ιεραρχία βάση του οργανογράμματος του οργανισμού σας;

Καθόλου                      Ελάχιστα                      Αρκετά                      Πολύ                      Πάρα πολύ

18) Παρακαλώ βάλτε **σε κύκλο** τον αντίστοιχο αριθμό σε κάθε ένα από τα παρακάτω

**1=καθόλου, 2=ελάχιστα, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ**

Είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου	1	2	3	4	5
Επικοινωνώ καλά με τους συναδέλφους συνεργάτες μου στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Οι ανώτεροί μου, μου παρέχουν αρκετή υποστήριξη όταν χρειάζεται	1	2	3	4	5
Οι υφιστάμενοί μου με στηρίζουν και μου παρέχουν αρκετή υποστήριξη όταν χρειάζεται	1	2	3	4	5
Στην εργασία μου έχω εγώ τον έλεγχο της κατάστασης	1	2	3	4	5
Είναι σαφής ο ρόλος και οι ευθύνες μου στην εργασία μου	1	2	3	4	5
Οι ικανότητές μου ανταποκρίνονται καλά στα καθήκοντά μου	1	2	3	4	5
Θα ήμουν πιο αποτελεσματικός-η αν είχα τοποθετηθεί σε άλλη θέση	1	2	3	4	5

19) Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες για τη βελτίωση του παρεχόμενου έργου στο τμήμα – διεύθυνσή σας: (Παρακαλώ βάλτε **σε κύκλο** τον αντίστοιχο αριθμό σε κάθε ένα από τα παρακάτω)

**1=καθόλου, 2=ελάχιστα, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ**

Η αλλαγή κουλτούρας (νοοτροπία – συνήθειες – τρόποι)	1	2	3	4	5
Η διαμόρφωση και καθιέρωση συστημάτων αξιολόγησης και βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών	1	2	3	4	5
Σωστότερη αξιολόγηση και κατανομή του προσωπικού με βάση τις ικανότητες και δεξιότητές του	1	2	3	4	5
Η ομαδική λήψη αποφάσεων και η συμμετοχή όλων στη διοίκηση	1	2	3	4	5
Η υποστήριξη από τους ανώτερα ιεραρχικά προϊσταμένους μου	1	2	3	4	5
Η αυστηρή τήρηση της ιεραρχίας βάσει του οργανογράμματος	1	2	3	4	5
Η συνεργασία και καλή επικοινωνία με τους υφισταμένους μου	1	2	3	4	5
Η συνεχής επιμόρφωση και κατάρτιση του προσωπικού	1	2	3	4	5
Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών	1	2	3	4	5
Η παροχή υλικοτεχνικών υποδομών	1	2	3	4	5

Άλλο (προσδιορίστε) .....

20) Γενικότερα σχόλια και προτάσεις σας: .....

.....

.....

.....

21) Παρακάτω ζητούνται ορισμένες προσωπικές πληροφορίες. Παρακαλώ σημειώστε ανάλογα με ένα **X**:

**Φύλο:** Άντρας  Γυναίκα

**Ηλικία:** 18-30  31-40  41-50  51-60  60+

**Θέση στο Δήμο Κομοτηνής:**

Προϊστάμενος Διεύθυνσης	Προϊστάμενος Τμήματος	Προϊστάμενος Γραφείου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Επίπεδο εκπαίδευσης:**

Απολυτήριο Δημοτικού ή Γυμνασίου	Απολυτήριο Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	Πτυχίο Τ.Ε.Ι	Πτυχίο Α.Ε.Ι.	Μεταπτυχιακός Τίτλος σπουδών	Διδακτορικό
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Χρόνια υπηρεσίας στον Δημόσιο τομέα αθροιστικά**

Έως 10  11-20  21-30  31+

**Χρόνια υπηρεσίας στον Ιδιωτικό τομέα αθροιστικά**

Έως 10  11-20  21-30  31+

**Χρόνια παραμονής σε θέση ευθύνης**

Έως 5  6-10  11-15  16-20  20+

**Συνολικές ώρες συμμετοχής σε σεμινάρια διοίκησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού**

0  1 - 20  21-40  41-60  60+

**\*\*\*\* Σας ευχαριστώ θερμά για το χρόνο που διαθέσατε \*\*\*\***



## 2. Αποτελέσματα της έρευνας

### 2.1 Πίνακες συχνοτήτων

**Πίνακας 1. Η ευθύνη για την ποιότητα, τόσο σε προσωπικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο, ανήκει πρωταρχικά στη διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Διαφωνώ	7	20,0	20,0	20,0
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	7	20,0	20,0	40,0
Συμφωνώ	17	48,6	48,6	88,6
Συμφωνώ απόλυτα	4	11,4	11,4	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 2. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται από την ικανοποίηση των πολιτών, αλλά και από την ικανοποίηση των εργαζομένων στον οργανισμό**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Διαφωνώ	1	2,9	2,9	2,9
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	2	5,7	5,7	8,6
Συμφωνώ	24	68,6	68,6	77,1
Συμφωνώ απόλυτα	8	22,9	22,9	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 3. Η συμμετοχή των εργαζομένων και η ομαδική λήψη αποφάσεων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Διαφωνώ	1	2,9	2,9	2,9
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	4	11,4	11,4	14,3
Συμφωνώ	14	40,0	40,0	54,3
Συμφωνώ απόλυτα	16	45,7	45,7	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 4. Η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού αποτελεί βασική προϋπόθεση για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Διαφωνώ	2	5,7	5,7	5,7
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	4	11,4	11,4	17,1
Συμφωνώ	13	37,1	37,1	54,3
Συμφωνώ απόλυτα	16	45,7	45,7	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 5. Πόσο καλά γνωρίζετε την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του οργανισμού σας;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Καθόλου	1	2,9	2,9	2,9
Ελάχιστα	3	8,6	8,6	11,4
Αρκετά	18	51,4	51,4	62,9
Πολύ	6	17,1	17,1	80,0
Πάρα πολύ	7	20,0	20,0	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 6. Αποτυπώνετε με σαφήνεια την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του οργανισμού στους υφισταμένους σας;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Καθόλου	1	2,9	2,9	2,9
Ελάχιστα	3	8,6	8,6	11,4
Αρκετά	20	57,1	57,1	68,6
Πολύ	8	22,9	22,9	91,4
Πάρα πολύ	3	8,6	8,6	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 7. Η αποστολή, το όραμα και οι αξίες του οργανισμού σας κατανοούνται από τους υφισταμένους σας;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Καθόλου	1	2,9	2,9	2,9
Ελάχιστα	6	17,1	17,1	20,0
Αρκετά	19	54,3	54,3	74,3
Πολύ	8	22,9	22,9	97,1
Πάρα πολύ	1	2,9	2,9	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 8. Συμμετέχετε ενεργά στη διασφάλιση της ανάπτυξης, εφαρμογής και συνεχούς βελτίωσης του συστήματος διοίκησης του οργανισμού σας;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Καθόλου	2	5,7	5,7	5,7
Ελάχιστα	9	25,7	25,7	31,4
Αρκετά	17	48,6	48,6	80,0
Πολύ	6	17,1	17,1	97,1
Πάρα πολύ	1	2,9	2,9	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 9. Εάν στην προηγούμενη ερώτηση έχετε επιλέξει μία από τις 2 πρώτες επιλογές, παρακαλώ σημειώστε με X τον λόγο για τον οποίο συμβαίνει αυτό**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Δεν μου ζητήθηκε ποτέ	7	20,0	63,6	63,6
Συμμετείχα, αλλά δεν εισακούσθηκα, οπότε εγκατέλειψα τις προσπάθειες	3	8,6	27,3	90,9
Δεν υπάρχει πνεύμα συνεργασίας	1	2,9	9,1	100,0
Σύνολο	11	31,4	100,0	
Missing System	24	68,6		
Σύνολο	35	100,0		

**Πίνακας 10(α). Ο καθημερινός έλεγχος για αστοχίες στην υλοποίηση των στόχων σας γίνεται μέσω οργανωμένου συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Καθόλου	25	71,4	73,5	73,5
Ελάχιστα	6	17,1	17,6	91,2
Αρκετά	3	8,6	8,8	100,0
Σύνολο	34	97,1	100,0	
Missing System	1	2,9		
Σύνολο	35	100,0		

**Πίνακας 10(β). Ο καθημερινός έλεγχος για αστοχίες στην υλοποίηση των στόχων σας γίνεται με καθημερινή δική μου ενασχόληση;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Καθόλου	1	2,9	2,9	2,9
Αρκετά	10	28,6	28,6	31,4
Πολύ	14	40,0	40,0	71,4
Πάρα πολύ	10	28,6	28,6	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 10(γ). Ο καθημερινός έλεγχος για αστοχίες στην υλοποίηση των στόχων σας γίνεται μέσω άτυπων ομάδων εργασίας στο τμήμα - διεύθυνσή μου;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Καθόλου	9	25,7	26,5	26,5
Ελάχιστα	6	17,1	17,6	44,1
Αρκετά	8	22,9	23,5	67,6
Πολύ	11	31,4	32,4	100,0
Σύνολο	34	97,1	100,0	
Missing System	1	2,9		
Σύνολο	35	100,0		

**Πίνακας 10(δ). Ο καθημερινός έλεγχος για αστοχίες στην υλοποίηση των στόχων σας γίνεται από τον Δήμαρχο;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Καθόλου	11	31,4	32,4	32,4
Ελάχιστα	9	25,7	26,5	58,8
Αρκετά	9	25,7	26,5	85,3
Πολύ	5	14,3	14,7	100,0
Σύνολο	34	97,1	100,0	
Missing System	1	2,9		
Σύνολο	35	100,0		

**Πίνακας 10(ε). Ο καθημερινός έλεγχος για αστοχίες στην υλοποίηση των στόχων σας γίνεται από τον αρμόδιο Αντιδήμαρχο;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Καθόλου	13	37,1	38,2	38,2
Ελάχιστα	9	25,7	26,5	64,7
Αρκετά	10	28,6	29,4	94,1
Πολύ	2	5,7	5,9	100,0
Σύνολο	34	97,1	100,0	
Missing System	1	2,9		
Σύνολο	35	100,0		

**Πίνακας 10(στ). Ο καθημερινός έλεγχος για αστοχίες στην υλοποίηση των στόχων σας γίνεται από τη Γενική Γραμματέα του Δήμου;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Καθόλου	12	34,3	35,3	35,3
Ελάχιστα	10	28,6	29,4	64,7
Αρκετά	10	28,6	29,4	94,1
Πολύ	2	5,7	5,9	100,0
Σύνολο	34	97,1	100,0	
Missing System	1	2,9		
Σύνολο	35	100,0		



**Πίνακας 11(α). Η ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες επιτυγχάνεται μέσω μετρήσεων με δείκτες ταχύτητας εξυπηρέτησης αιτημάτων;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Καθόλου	21	60,0	60,0	60,0
Ελάχιστα	7	20,0	20,0	80,0
Αρκετά	4	11,4	11,4	91,4
Πολύ	2	5,7	5,7	97,1
Πάρα πολύ	1	2,9	2,9	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 11(β). Η ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες επιτυγχάνεται μέσω μετρήσεων με δείκτες μέτρησης ικανοποίησης αιτημάτων;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Καθόλου	22	62,9	62,9	62,9
Ελάχιστα	5	14,3	14,3	77,1
Αρκετά	5	14,3	14,3	91,4
Πολύ	1	2,9	2,9	94,3
Πάρα πολύ	2	5,7	5,7	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 11(γ). Η ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες επιτυγχάνεται μέσω μετρήσεων με τη χρήση ερωτηματολογίου για την παροχή των υπηρεσιών;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Καθόλου	28	80,0	80,0	80,0
Ελάχιστα	4	11,4	11,4	91,4
Αρκετά	2	5,7	5,7	97,1
Πάρα πολύ	1	2,9	2,9	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 11(δ). Η ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες επιτυγχάνεται μέσω μετρήσεων με την καταγραφή των παραπόνων των πολιτών;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Καθόλου	13	37,1	37,1	37,1
Ελάχιστα	8	22,9	22,9	60,0
Αρκετά	8	22,9	22,9	82,9
Πολύ	4	11,4	11,4	94,3
Πάρα πολύ	2	5,7	5,7	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 12. Σε ποιο βαθμό γνωρίζετε τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες των υφισταμένων σας;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Καθόλου	1	2,9	2,9	2,9
Αρκετά	8	22,9	22,9	25,7
Πολύ	13	37,1	37,1	62,9
Πάρα πολύ	13	37,1	37,1	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 13. Ενθαρρύνετε τη συμμετοχή των υφισταμένων σας στην παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Καθόλου	1	2,9	2,9	2,9
Ελάχιστα	2	5,7	5,7	8,6
Αρκετά	11	31,4	31,4	40,0
Πολύ	16	45,7	45,7	85,7
Πάρα πολύ	5	14,3	14,3	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 14. Παρέχονται κίνητρα στο τμήμα - διεύθυνσή σας για καλύτερες επιδόσεις των υπαλλήλων;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Καθόλου	10	28,6	28,6	28,6
Ελάχιστα	15	42,9	42,9	71,4
Αρκετά	6	17,1	17,1	88,6
Πολύ	4	11,4	11,4	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 15. Πόσο συχνά συνεργάζεστε και έχετε κατ' ιδίαν συζητήσεις με καθέναν από τους υφισταμένους σας για θέματα ή και προβλήματα που άπτονται των αρμοδιοτήτων της διεύθυνσης ή του τμήματός σας;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Καθόλου	1	2,9	2,9	2,9
Αρκετά	10	28,6	28,6	31,4
Πολύ	13	37,1	37,1	68,6
Πάρα πολύ	11	31,4	31,4	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 16. Πόσο συχνά συνεργάζεστε και έχετε κατ' ιδίαν συζητήσεις με τον άμεσο ιεραρχικά προϊστάμενό σας για θέματα ή και προβλήματα που άπτονται των αρμοδιοτήτων της διεύθυνσης ή του τμήματός σας;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Ελάχιστα	3	8,6	8,6	8,6
Αρκετά	14	40,0	40,0	48,6
Πολύ	15	42,9	42,9	91,4
Πάρα πολύ	3	8,6	8,6	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 17. Πόσο ακολουθείται η ιεραρχία βάσει του οργανογράμματος του οργανισμού**

σας;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Ελάχιστα	11	31,4	32,4	32,4
Αρκετά	9	25,7	26,5	58,8
Πολύ	12	34,3	35,3	94,1
Πάρα πολύ	2	5,7	5,9	100,0
Σύνολο	34	97,1	100,0	
Missing System	1	2,9		
Σύνολο	35	100,0		

**Πίνακας 18(α). Είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Καθόλου	1	2,9	2,9	2,9
Ελάχιστα	2	5,7	5,7	8,6
Αρκετά	14	40,0	40,0	48,6
Πολύ	14	40,0	40,0	88,6
Πάρα πολύ	4	11,4	11,4	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 18(β). Επικοινωνώ καλά με τους συναδέλφους συνεργάτες μου στη δουλειά μου**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Ελάχιστα	3	8,6	8,6	8,6
Αρκετά	13	37,1	37,1	45,7
Πολύ	13	37,1	37,1	82,9
Πάρα πολύ	6	17,1	17,1	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 18(γ). Οι ανώτεροί μου μου παρέχουν αρκετή υποστήριξη όταν χρειάζεται**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Καθόλου	4	11,4	11,8	11,8
Ελάχιστα	2	5,7	5,9	17,6
Αρκετά	12	34,3	35,3	52,9
Πολύ	10	28,6	29,4	82,4
Πάρα πολύ	6	17,1	17,6	100,0
Σύνολο	34	97,1	100,0	
Missing System	1	2,9		
Σύνολο	35	100,0		

**Πίνακας 18(δ). Οι υφιστάμενοί μου με στηρίζουν και μου παρέχουν αρκετή υποστήριξη όταν χρειάζεται**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Ελάχιστα	3	8,6	8,6	8,6
Αρκετά	13	37,1	37,1	45,7
Πολύ	12	34,3	34,3	80,0
Πάρα πολύ	7	20,0	20,0	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 18(ε). Στην εργασία μου έχω εγώ τον έλεγχο της κατάστασης**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Ελάχιστα	3	8,6	8,6	8,6
Αρκετά	11	31,4	31,4	40,0
Πολύ	16	45,7	45,7	85,7
Πάρα πολύ	5	14,3	14,3	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 18(στ). Είναι σαφής ο ρόλος και οι ευθύνες μου στην εργασία μου**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Ελάχιστα	4	11,4	11,4	11,4
Αρκετά	9	25,7	25,7	37,1
Πολύ	16	45,7	45,7	82,9
Πάρα πολύ	6	17,1	17,1	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 18(ζ). Οι ικανότητές μου ανταποκρίνονται καλά στα καθήκοντά μου**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Ελάχιστα	1	2,9	3,0	3,0
Αρκετά	9	25,7	27,3	30,3
Πολύ	17	48,6	51,5	81,8
Πάρα πολύ	6	17,1	18,2	100,0
Σύνολο	33	94,3	100,0	
Missing System	2	5,7		
Σύνολο	35	100,0		

**Πίνακας 18(η). Θα ήμουν πιο αποτελεσματικός/-ή αν είχα τοποθετηθεί σε άλλη θέση**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Καθόλου	6	17,1	17,1	17,1
Ελάχιστα	9	25,7	25,7	42,9
Αρκετά	10	28,6	28,6	71,4
Πολύ	5	14,3	14,3	85,7
Πάρα πολύ	5	14,3	14,3	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**19. Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες για τη βελτίωση του παρεχόμενου έργου στο τμήμα – διεύθυνσή σας;**

**Πίνακας 19(α). Η αλλαγή κουλτούρας (νοοτροπία - συνήθειες - τρόποι)**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Καθόλου	2	5,7	5,7	5,7
Αρκετά	6	17,1	17,1	22,9
Πολύ	12	34,3	34,3	57,1
Πάρα πολύ	15	42,9	42,9	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 19(β). Η διαμόρφωση και καθιέρωση συστημάτων αξιολόγησης και βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Καθόλου	1	2,9	2,9	2,9
Ελάχιστα	2	5,7	5,7	8,6
Αρκετά	14	40,0	40,0	48,6
Πολύ	12	34,3	34,3	82,9
Πάρα πολύ	6	17,1	17,1	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 19(γ). Σωστότερη αξιολόγηση και κατανομή του προσωπικού με βάση τις ικανότητες και δεξιότητές του**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Αρκετά	12	34,3	34,3	34,3
Πολύ	10	28,6	28,6	62,9
Πάρα πολύ	13	37,1	37,1	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 19(δ). Η ομαδική λήψη αποφάσεων και η συμμετοχή όλων στη διοίκηση**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Ελάχιστα	2	5,7	5,7	5,7
Αρκετά	16	45,7	45,7	51,4
Πολύ	7	20,0	20,0	71,4
Πάρα πολύ	10	28,6	28,6	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 19(ε). Η υποστήριξη από τους ανώτερα ιεραρχικά προϊστάμενους μου**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Αρκετά	4	11,4	11,4	11,4
Πολύ	16	45,7	45,7	57,1
Πάρα πολύ	15	42,9	42,9	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 19(στ). Η αυστηρή τήρηση της ιεραρχίας βάσει του οργανογράμματος**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Ελάχιστα	2	5,7	5,7	5,7
Αρκετά	8	22,9	22,9	28,6
Πολύ	14	40,0	40,0	68,6
Πάρα πολύ	11	31,4	31,4	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 19 (ζ). Η συνεργασία και καλή επικοινωνία με τους υφισταμένους μου**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Αρκετά	4	11,4	11,4	11,4
Πολύ	11	31,4	31,4	42,9
Πάρα πολύ	20	57,1	57,1	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	



**Πίνακας 19(η). Η συνεχής επιμόρφωση και κατάρτιση του προσωπικού**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Ελάχιστα	2	5,7	5,7	5,7
Αρκετά	11	31,4	31,4	37,1
Πολύ	11	31,4	31,4	68,6
Πάρα πολύ	11	31,4	31,4	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 19(θ). Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Ελάχιστα	1	2,9	2,9	2,9
Αρκετά	7	20,0	20,0	22,9
Πολύ	11	31,4	31,4	54,3
Πάρα πολύ	16	45,7	45,7	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 19(ι). Η παροχή υλικοτεχνικών υποδομών**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Ελάχιστα	1	2,9	2,9	2,9
Αρκετά	7	20,0	20,0	22,9
Πολύ	8	22,9	22,9	45,7
Πάρα πολύ	19	54,3	54,3	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**21. Προσωπικές πληροφορίες****Πίνακας 21(α). Φύλο**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Άντρας	17	48,6	48,6	48,6
Γυναίκα	18	51,4	51,4	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 21(β). Ηλικία**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
31-40 ετών	1	2,9	2,9	2,9
41-50 ετών	10	28,6	28,6	31,4
51-60 ετών	22	62,9	62,9	94,3
άνω των 60 ετών	2	5,7	5,7	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 21(γ). Θέση στον Δήμο Κομοτηνής**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Προϊστάμενος τμήματος	26	74,3	74,3	74,3
Προϊστάμενος διεύθυνσης	8	22,9	22,9	97,1
Αυτοτελές γραφείο	1	2,9	2,9	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 21(δ). Επίπεδο εκπαίδευσης**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Απολυτήριο Δ/θμιας	9	25,7	25,7	25,7
Πτυχίο Τ.Ε.Ι.	5	14,3	14,3	40,0
Πτυχίο Α.Ε.Ι.	16	45,7	45,7	85,7
Μεταπτυχιακός τίτλος	5	14,3	14,3	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 21(ε). Χρόνια υπηρεσίας στον Δημόσιο τομέα αθροιστικά**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
11-20 χρόνια	14	40,0	40,0	40,0
21-30 χρόνια	6	17,1	17,1	57,1
Πάνω από 30 χρόνια	15	42,9	42,9	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 21(στ). Χρόνια υπηρεσίας στον Ιδιωτικό τομέα αθροιστικά**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Έως 10 χρόνια	20	57,1	100,0	100,0
Missing System	15	42,9		
Σύνολο	35	100,0		

**Πίνακας 21(ζ). Χρόνια παραμονής σε θέση ευθύνης**

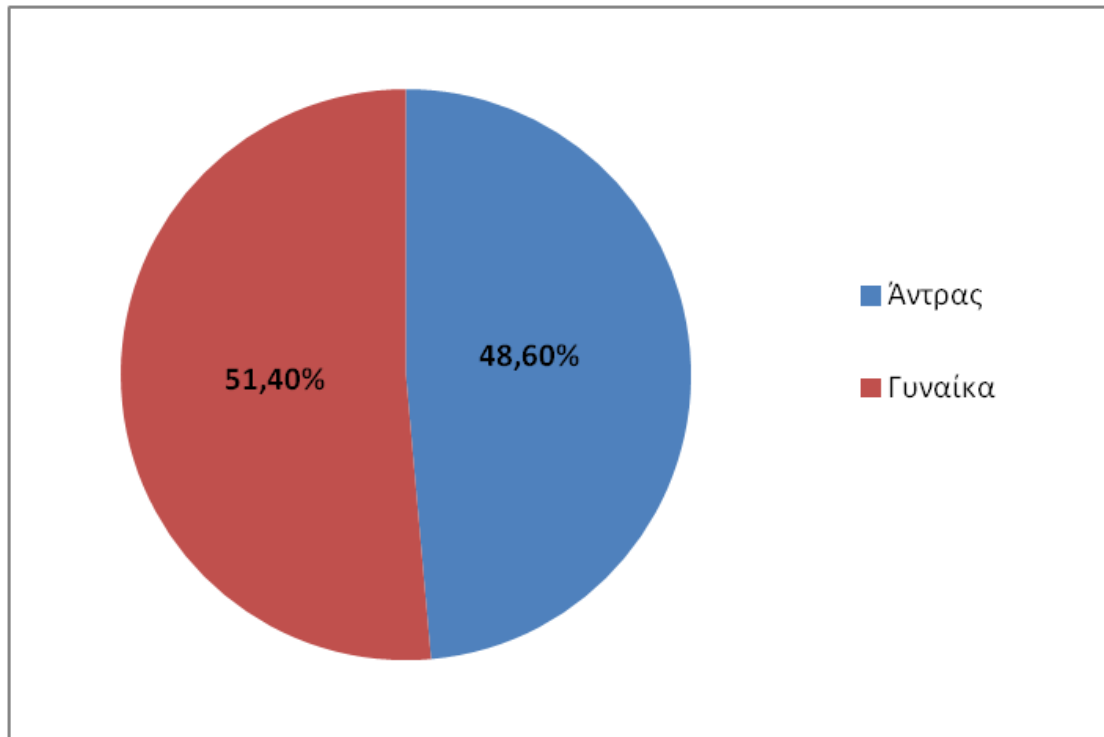
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Έως 5 χρόνια	15	42,9	42,9	42,9
6-10 χρόνια	8	22,9	22,9	65,7
11-15 χρόνια	4	11,4	11,4	77,1
16-20 χρόνια	4	11,4	11,4	88,6
Πάνω από 20 χρόνια	4	11,4	11,4	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

**Πίνακας 21(η). Συνολικές ώρες συμμετοχής σε σεμινάρια διοίκησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού**

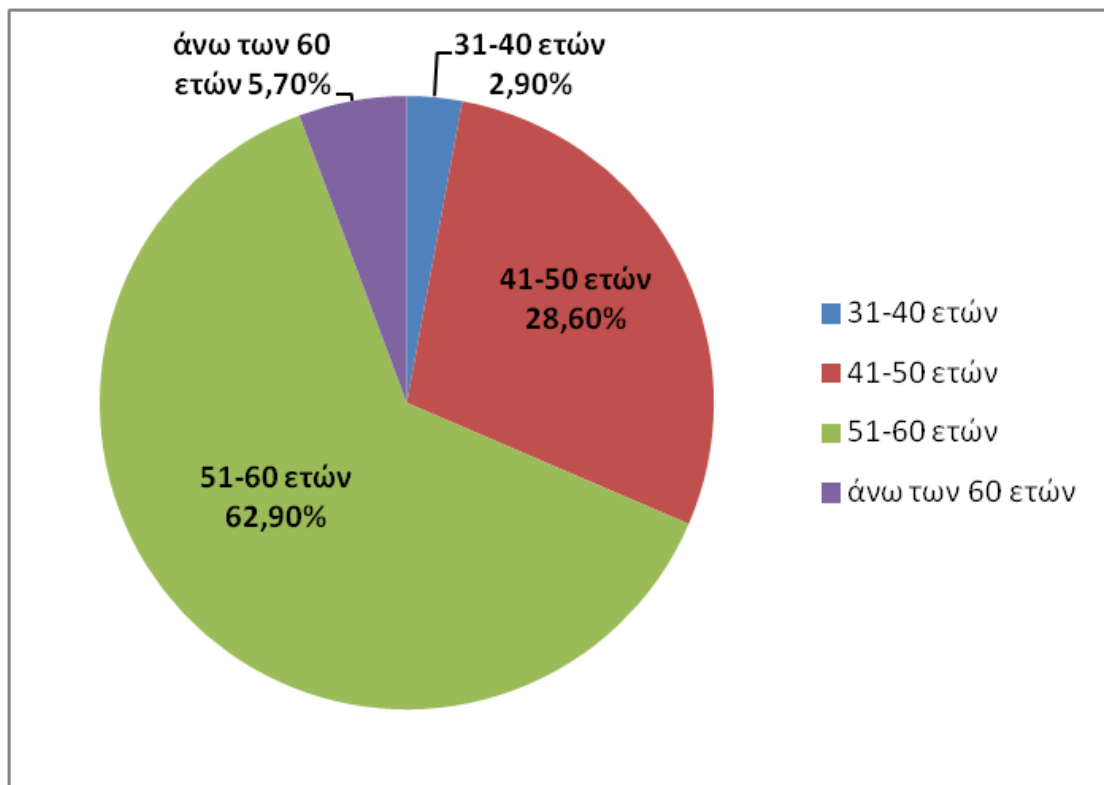
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Καμία	6	17,1	17,1	17,1
1-20 ώρες	7	20,0	20,0	37,1
21-40 ώρες	13	37,1	37,1	74,3
41-60 ώρες	5	14,3	14,3	88,6
Πάνω από 60 ώρες	4	11,4	11,4	100,0
Σύνολο	35	100,0	100,0	

## 2.2 Γραφήματα- Δημογραφικά χαρακτηριστικά

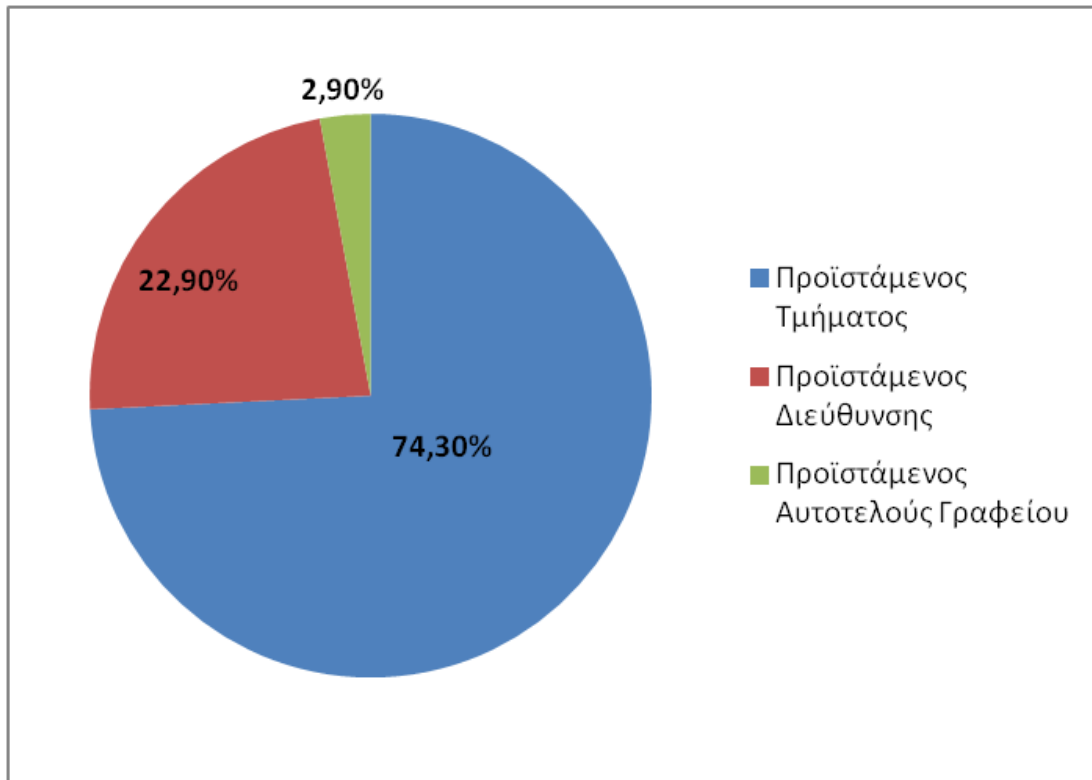
Γράφημα Α  
Φύλο



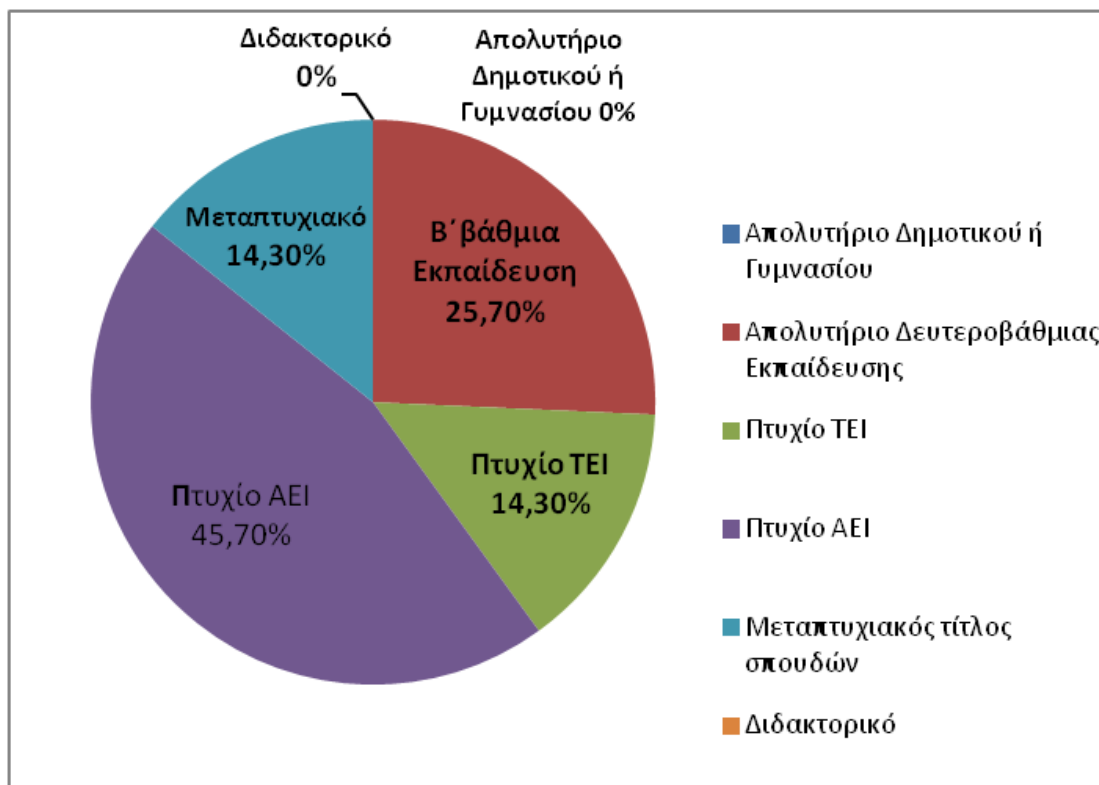
Γράφημα Β  
Ηλικία



**Γράφημα Γ**  
Θέση στο Δήμο Κομοτηνής

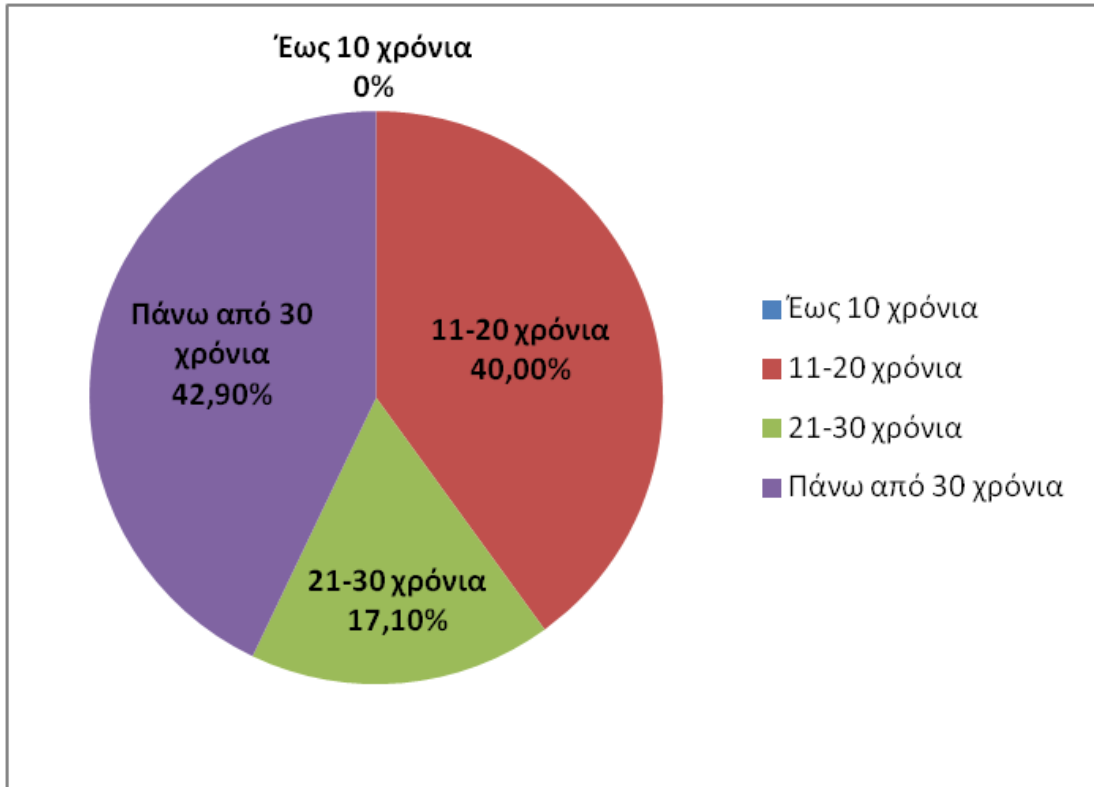


**Γράφημα Δ**  
Επίπεδο εκπαίδευσης



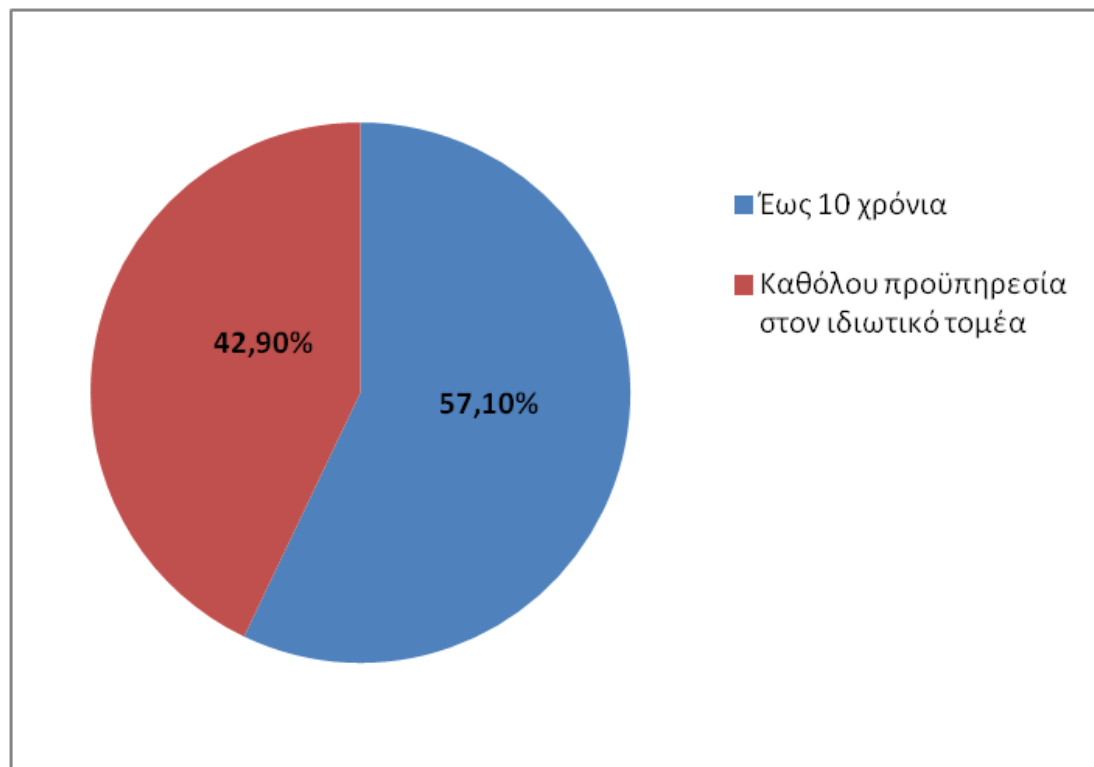
### Γράφημα Ε

Χρόνια υπηρεσίας στον Δημόσιο τομέα αθροιστικά



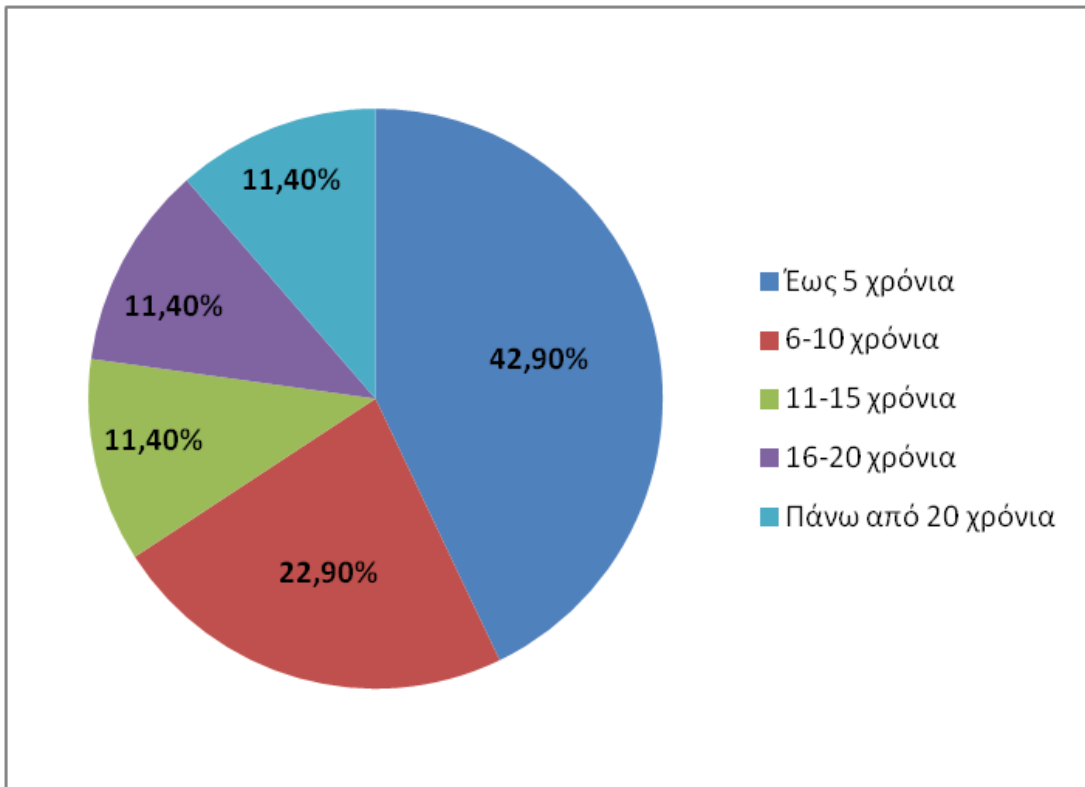
### Γράφημα ΣΤ

Χρόνια υπηρεσίας στον Ιδιωτικό τομέα αθροιστικά



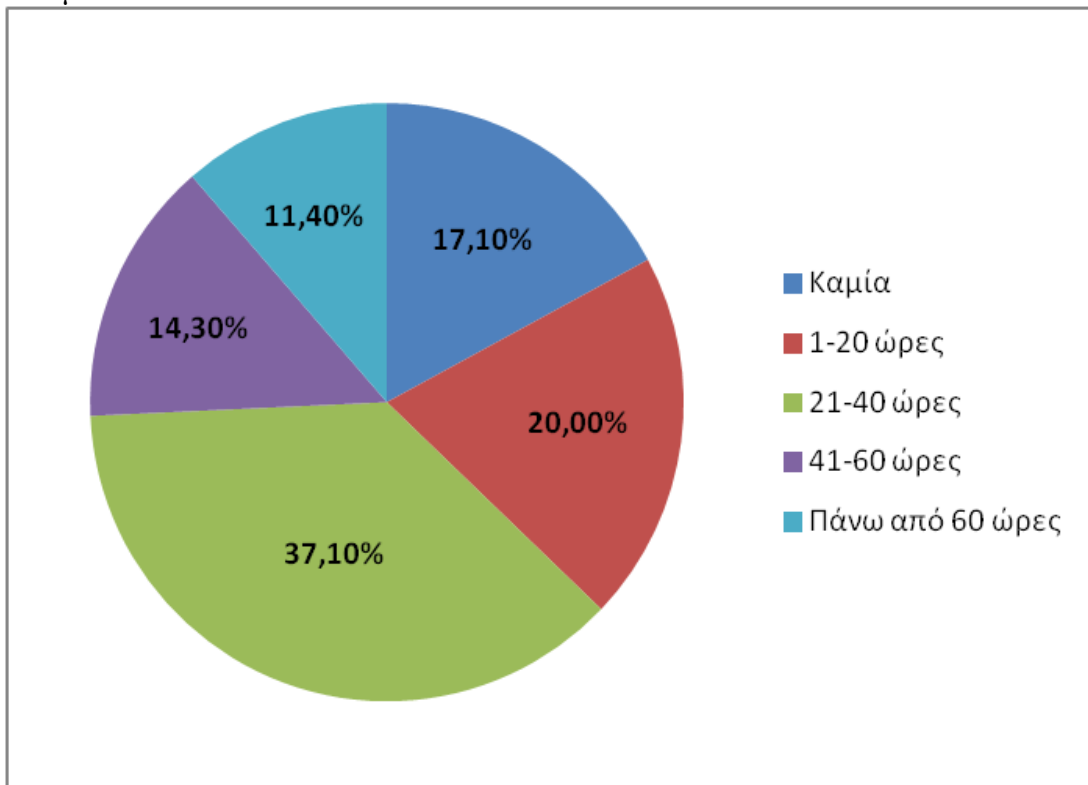
### Γράφημα Z

Χρόνια παραμονής σε θέση ευθύνης



### Γράφημα Η

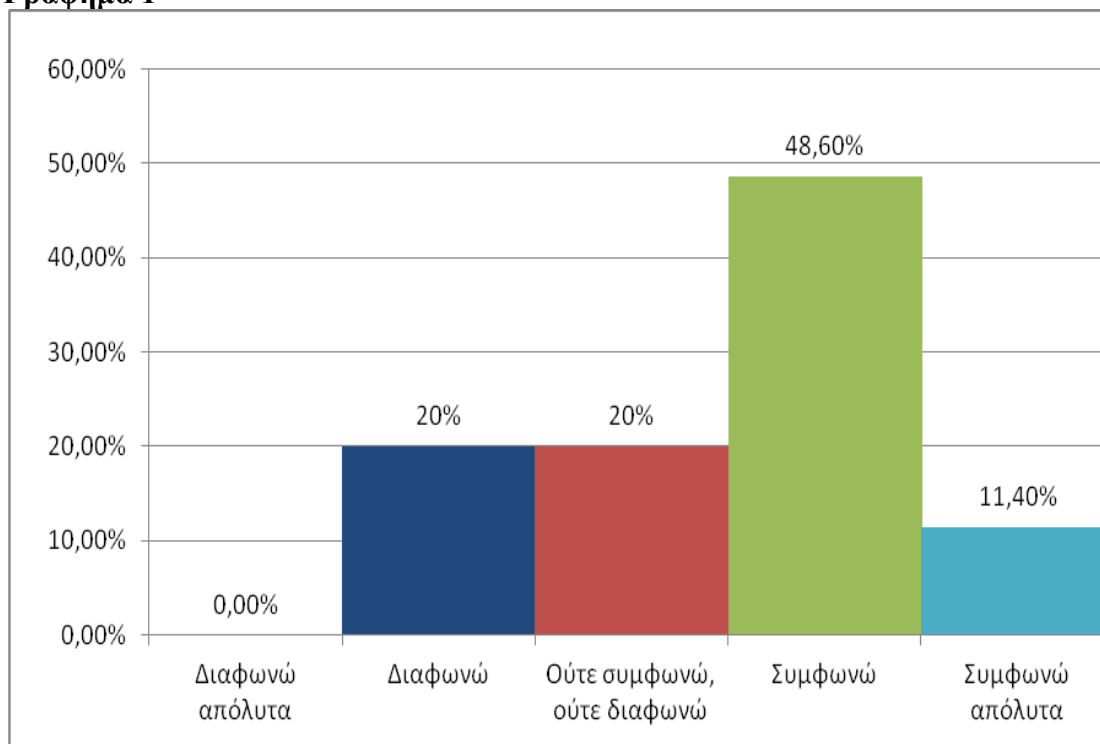
Συνολικές ώρες συμμετοχής σε σεμινάρια διοίκησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού



## 2.3 Γραφήματα- Αποτελέσματα έρευνας (ραβδογράμματα)

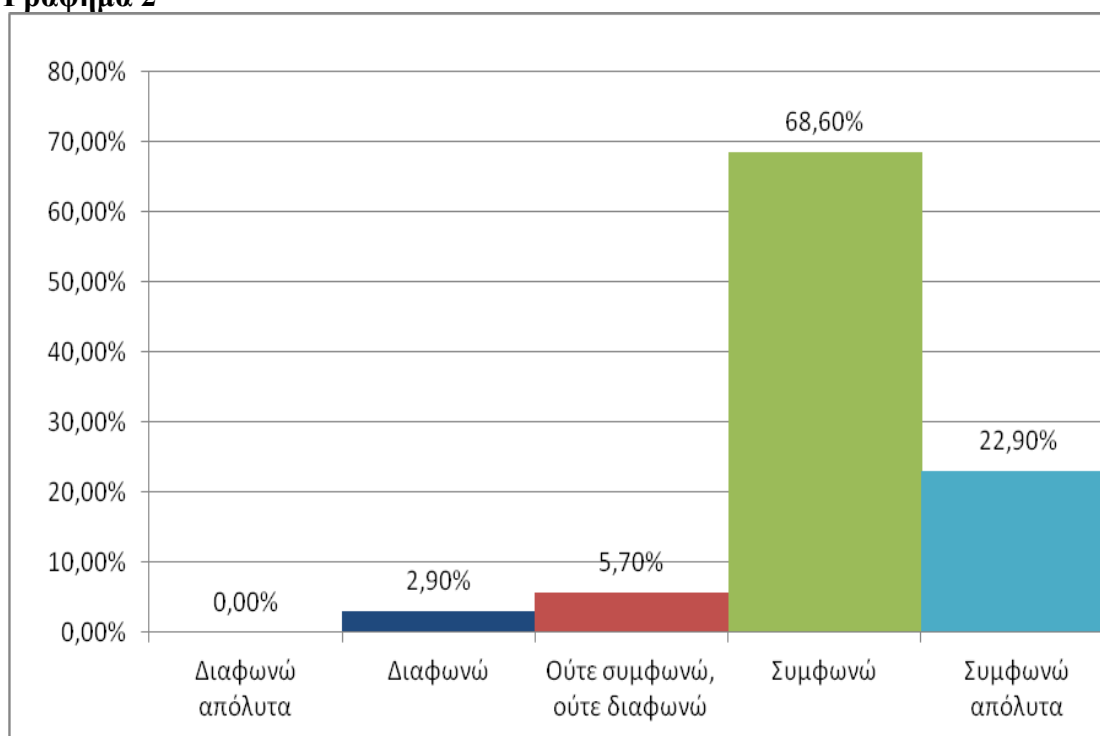
1) «Η ευθύνη για την ποιότητα, τόσο σε προσωπικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο, ανήκει πρωταρχικά στη διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού».

**Γράφημα 1**



2) «Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται από την ικανοποίηση των πολιτών, αλλά και από την ικανοποίηση των εργαζομένων στον οργανισμό».

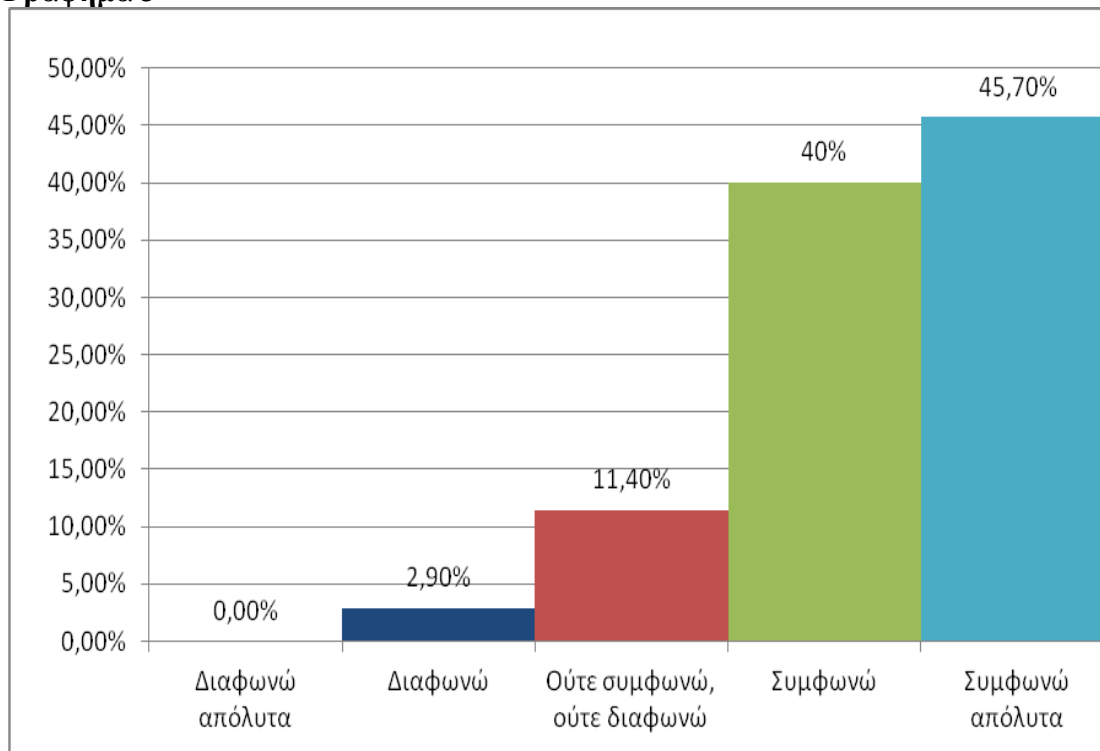
**Γράφημα 2**





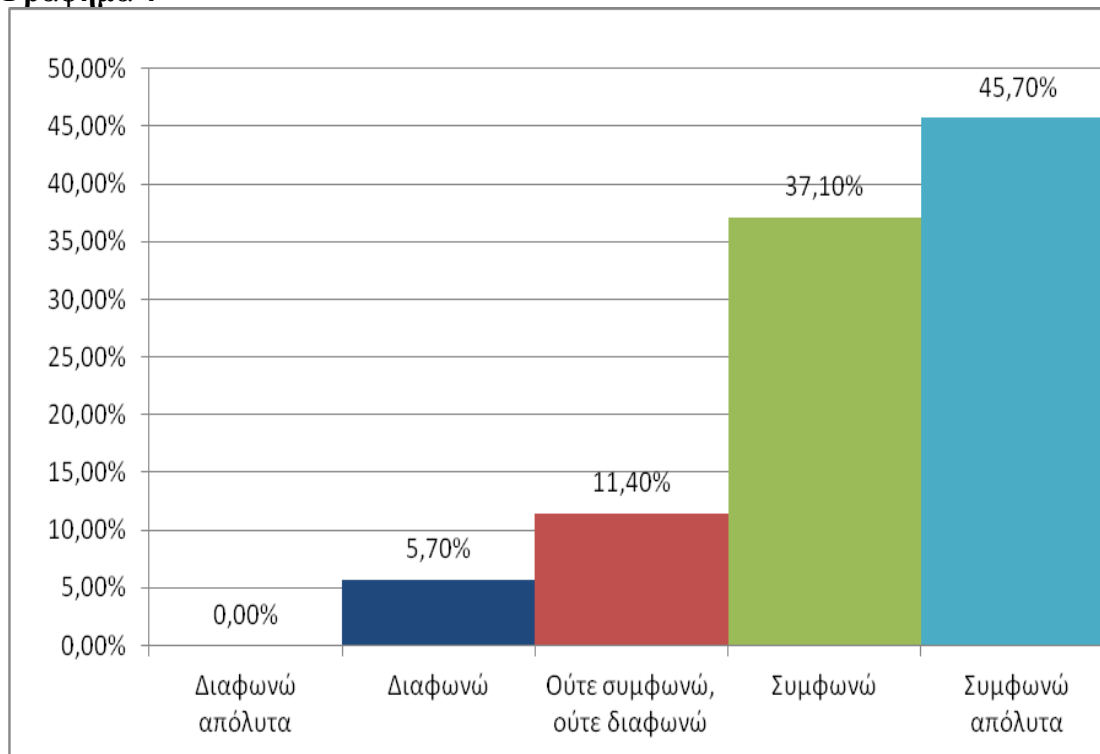
3) «Η συμμετοχή των εργαζομένων και η ομαδική λήψη αποφάσεων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών».

**Γράφημα 3**



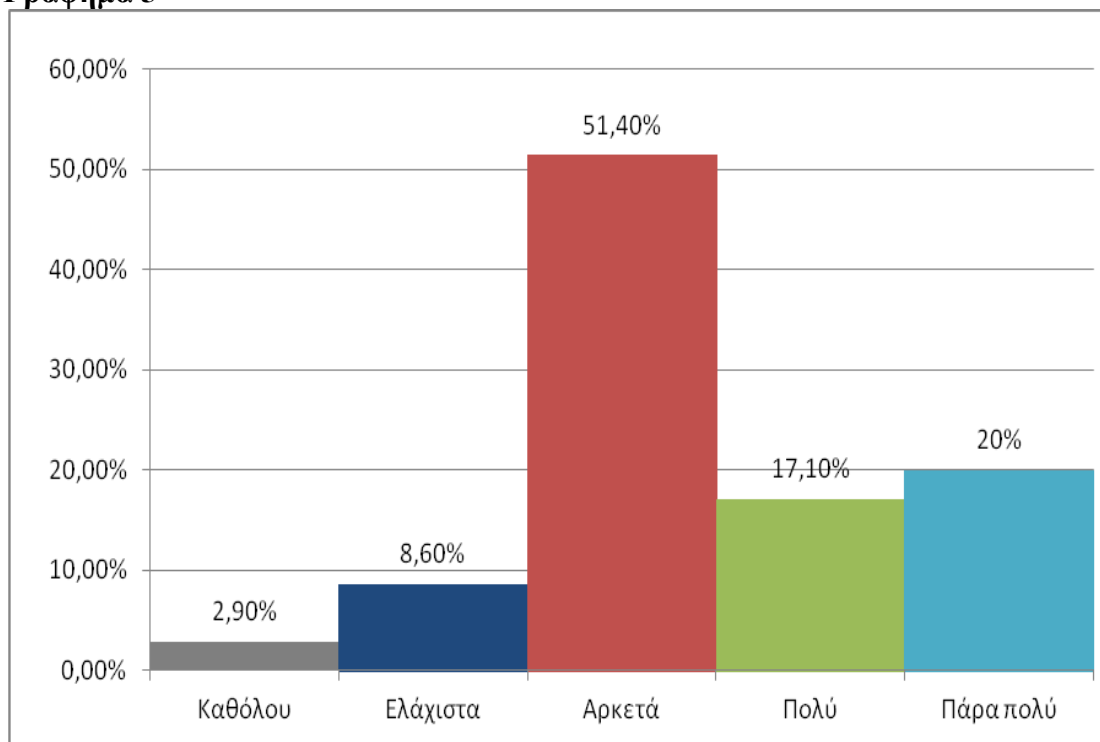
4) «Η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού αποτελεί βασική προϋπόθεση για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών».

**Γράφημα 4**



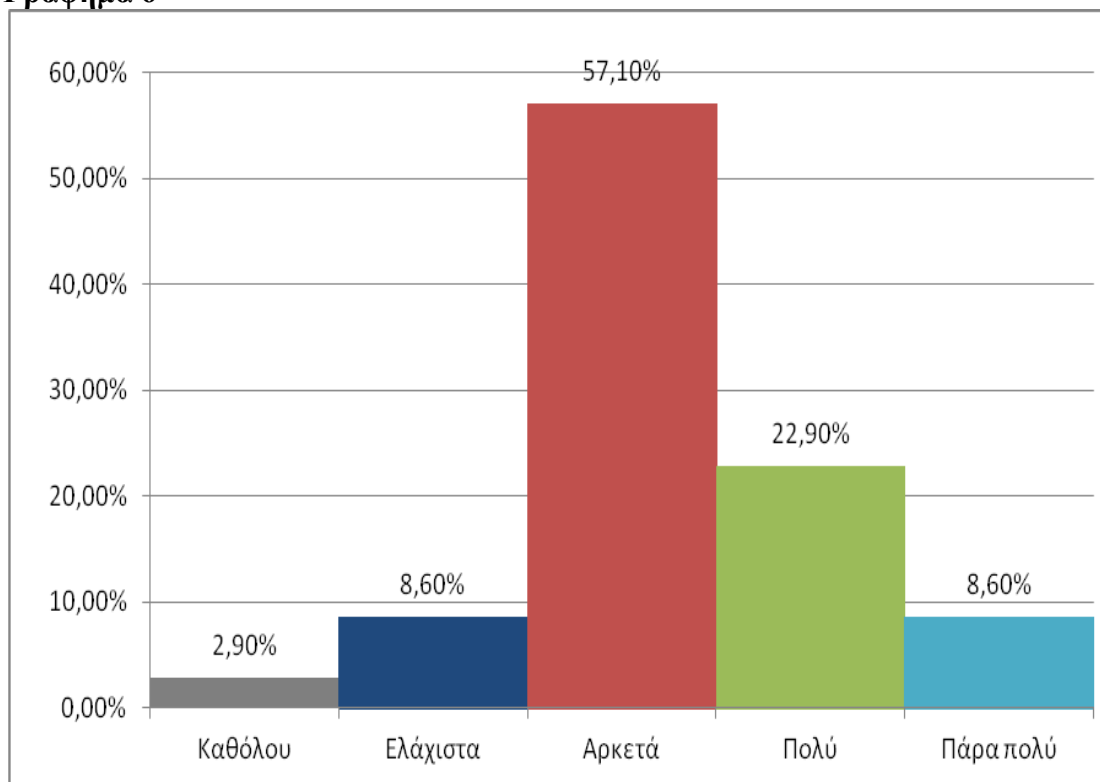
5) Πόσο καλά γνωρίζετε την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του οργανισμού σας;

**Γράφημα 5**



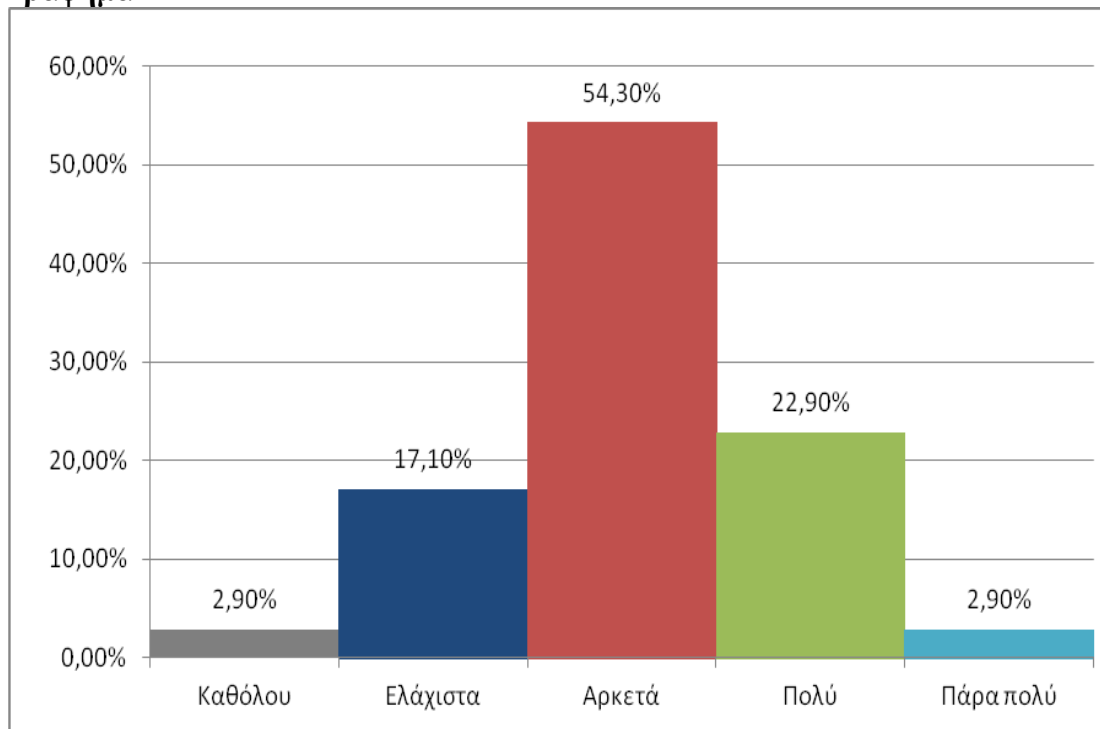
6) Αποτυπώνετε με σαφήνεια την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του οργανισμού στους υφισταμένους σας;

**Γράφημα 6**



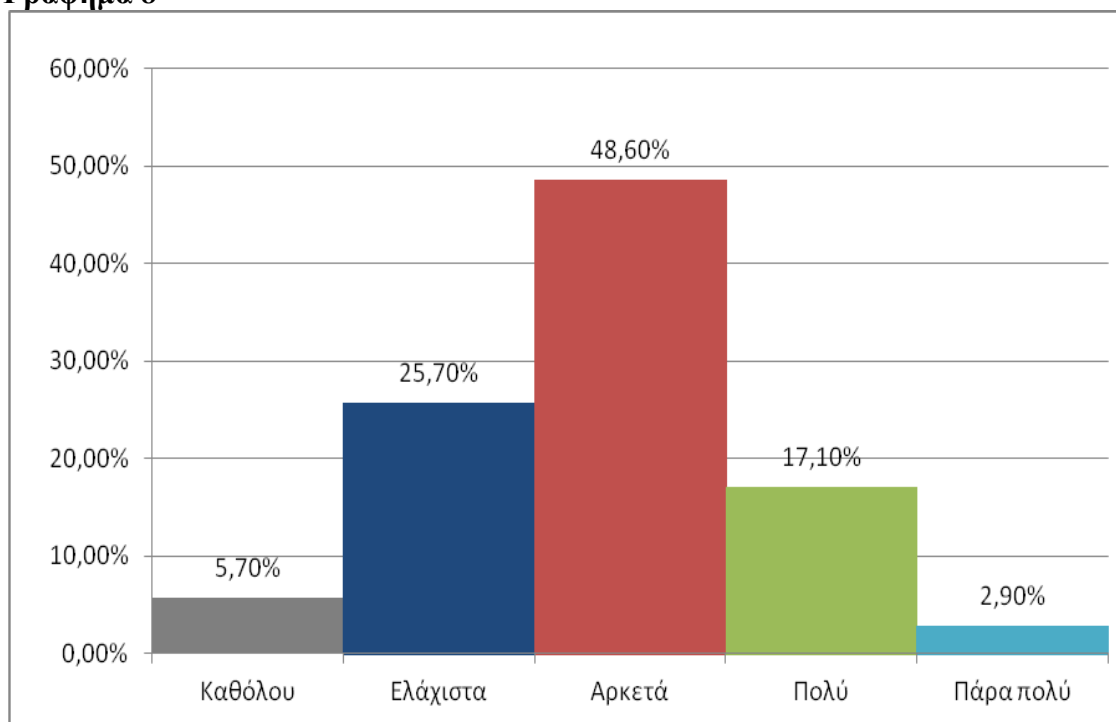
7) Η αποστολή, το όραμα και οι αξίες του οργανισμού σας, κατανοούνται από τους υφισταμένους σας;

**Γράφημα 7**



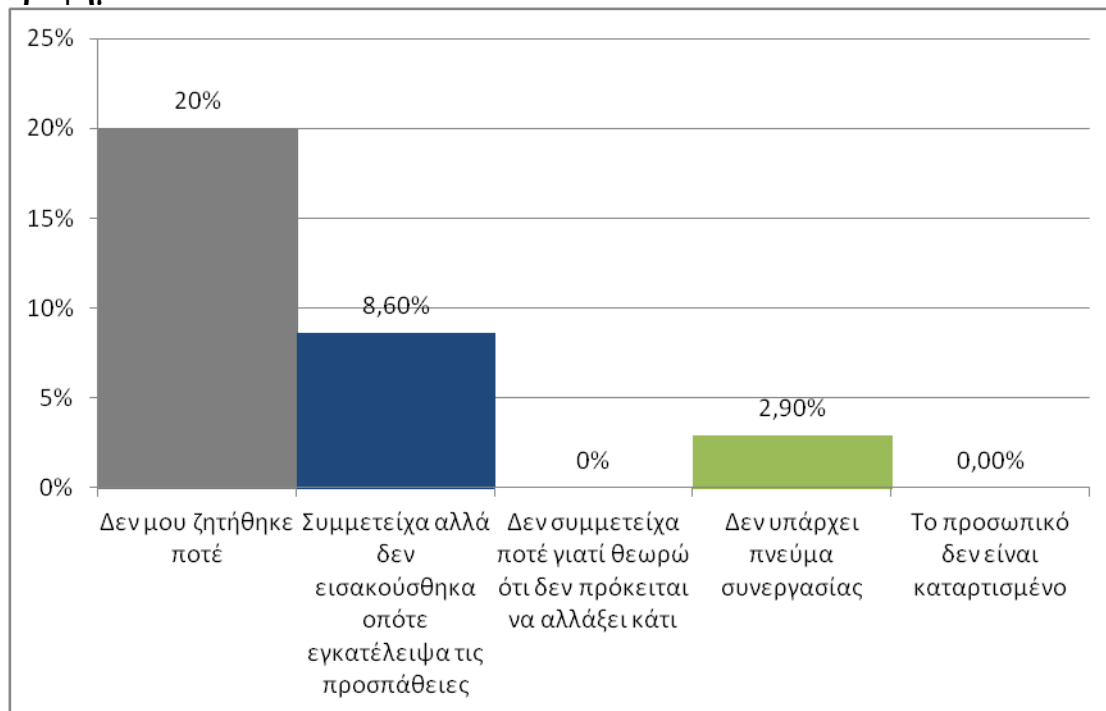
8) Συμμετέχετε ενεργά στη διασφάλιση της ανάπτυξης, εφαρμογής και συνεχούς βελτίωσης του συστήματος Διοίκησης του οργανισμού σας;

**Γράφημα 8**



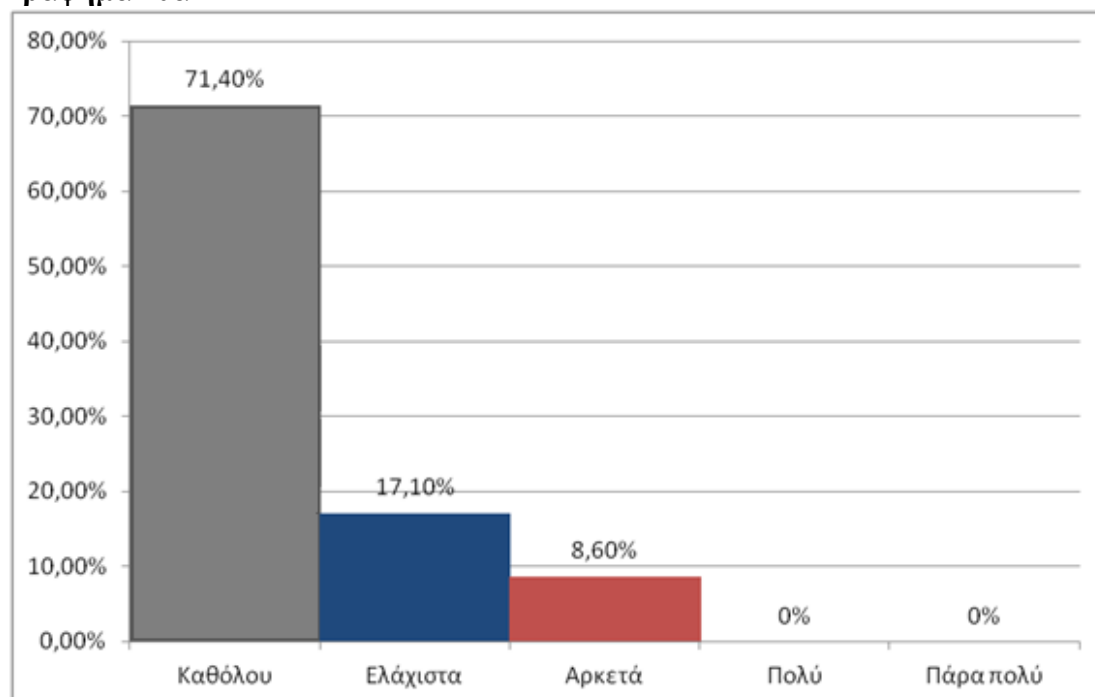
9) Εάν στην προηγούμενη ερώτηση έχετε επιλέξει μία από τις δύο πρώτες επιλογές, παρακαλώ σημειώστε με X το λόγο για τον οποίο συμβαίνει αυτό.

**Γράφημα 9**



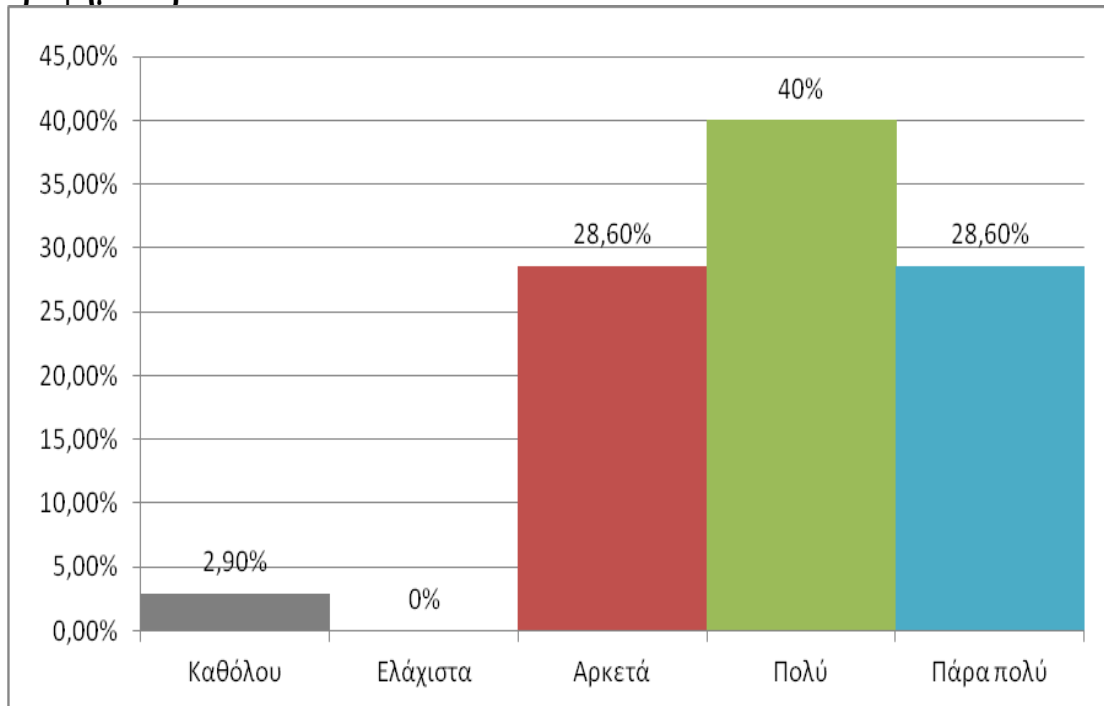
10α) Ο καθημερινός έλεγχος για αστοχίες στην υλοποίηση των στόχων σας γίνεται: Μέσω οργανωμένου συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας

**Γράφημα 10α**



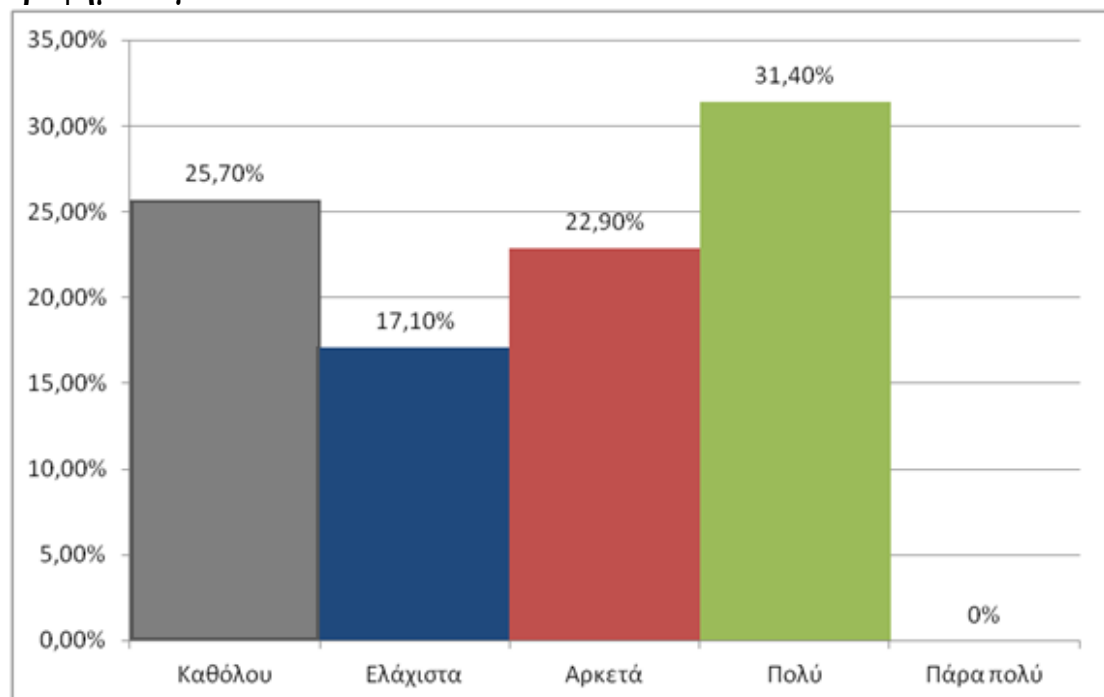
10β) Ο καθημερινός έλεγχος για αστοχίες στην υλοποίηση των στόχων σας γίνεται:  
Με καθημερινή δική μου ενασχόληση

**Γράφημα 10β**



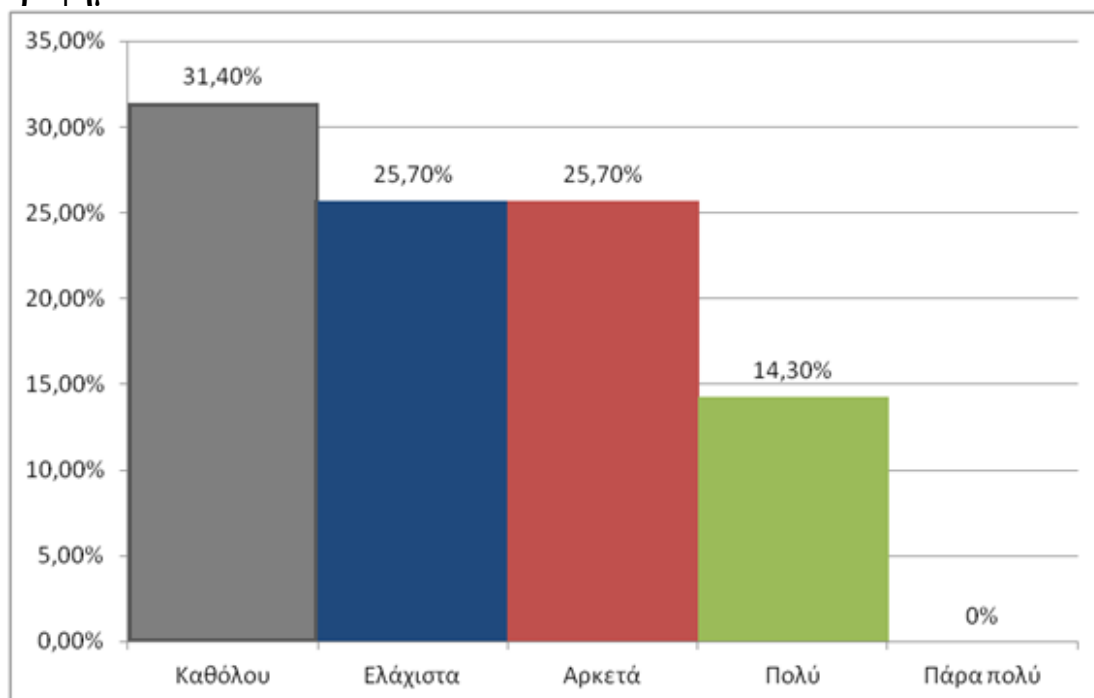
10γ) Ο καθημερινός έλεγχος για αστοχίες στην υλοποίηση των στόχων σας γίνεται:  
Μέσω άτυπων ομάδων εργασίας στο τμήμα – διεύθυνσή μου

**Γράφημα 10γ**



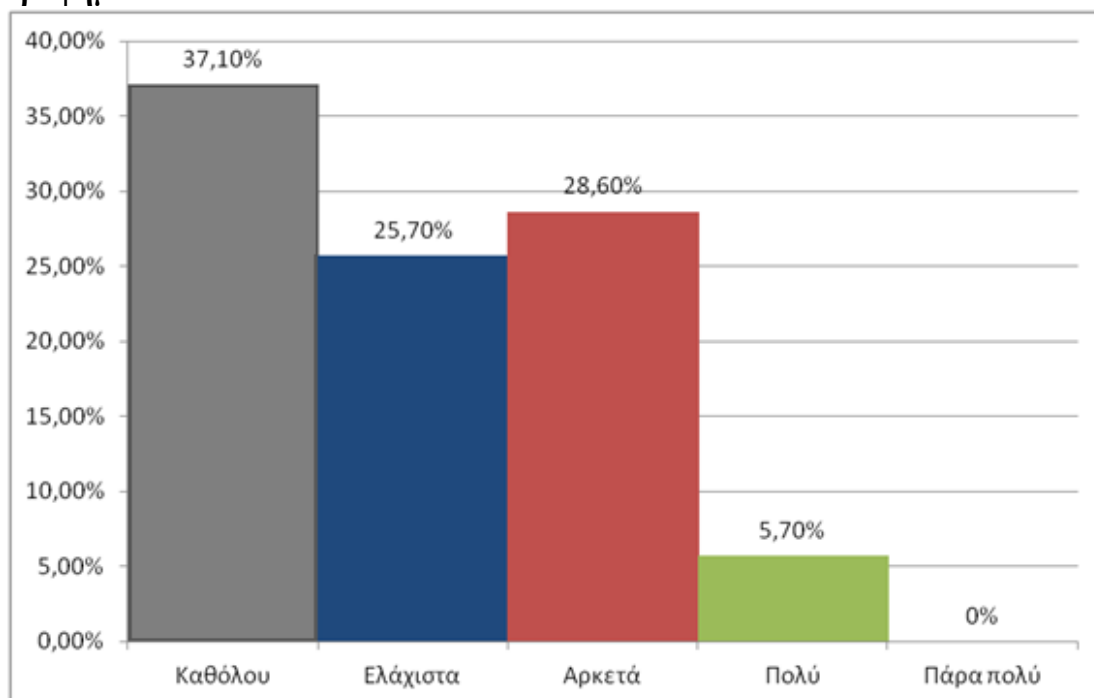
10δ) Ο καθημερινός έλεγχος για αστοχίες στην υλοποίηση των στόχων σας γίνεται:  
Από τον Δήμαρχο

**Γράφημα 10δ**



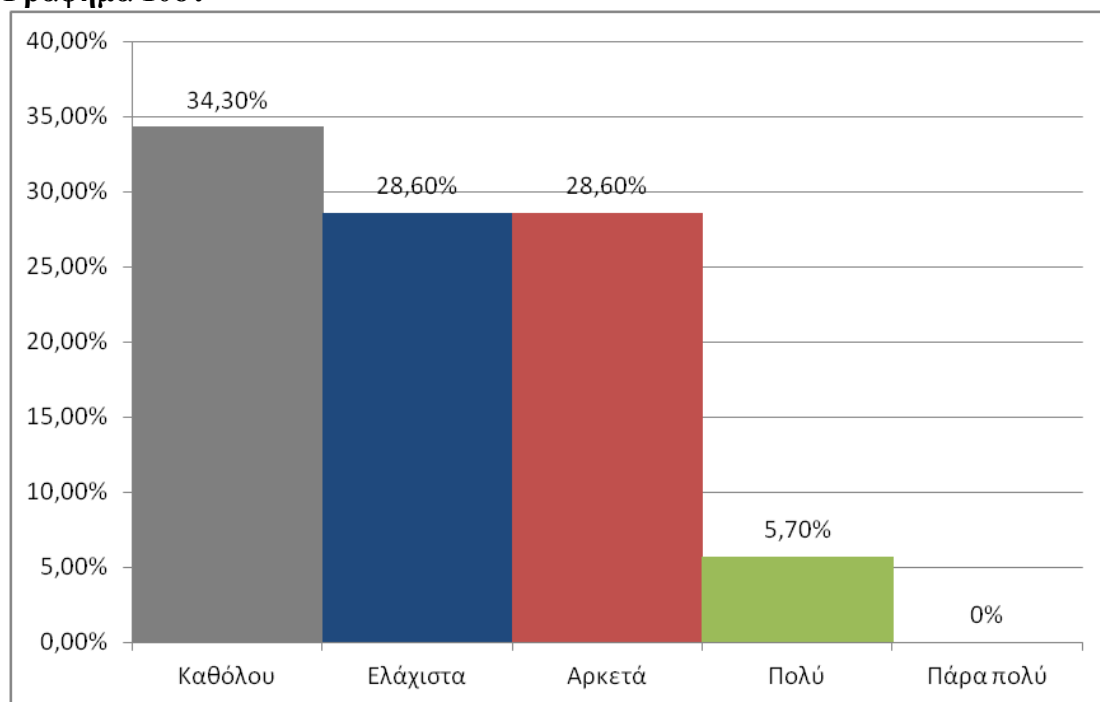
10ε) Ο καθημερινός έλεγχος για αστοχίες στην υλοποίηση των στόχων σας γίνεται:  
Από τον αρμόδιο Αντιδήμαρχο

**Γράφημα 10ε**



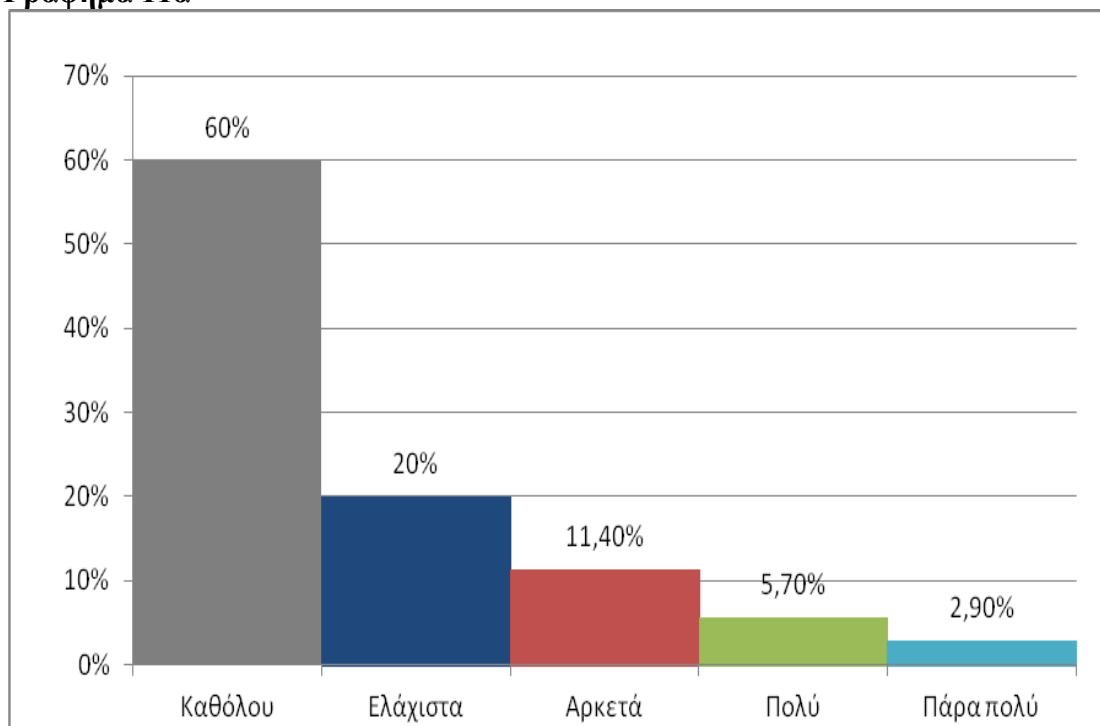
10στ) Ο καθημερινός έλεγχος για αστοχίες στην υλοποίηση των στόχων σας γίνεται:  
Από τη Γενική Γραμματεία του Δήμου

**Γράφημα 10στ**



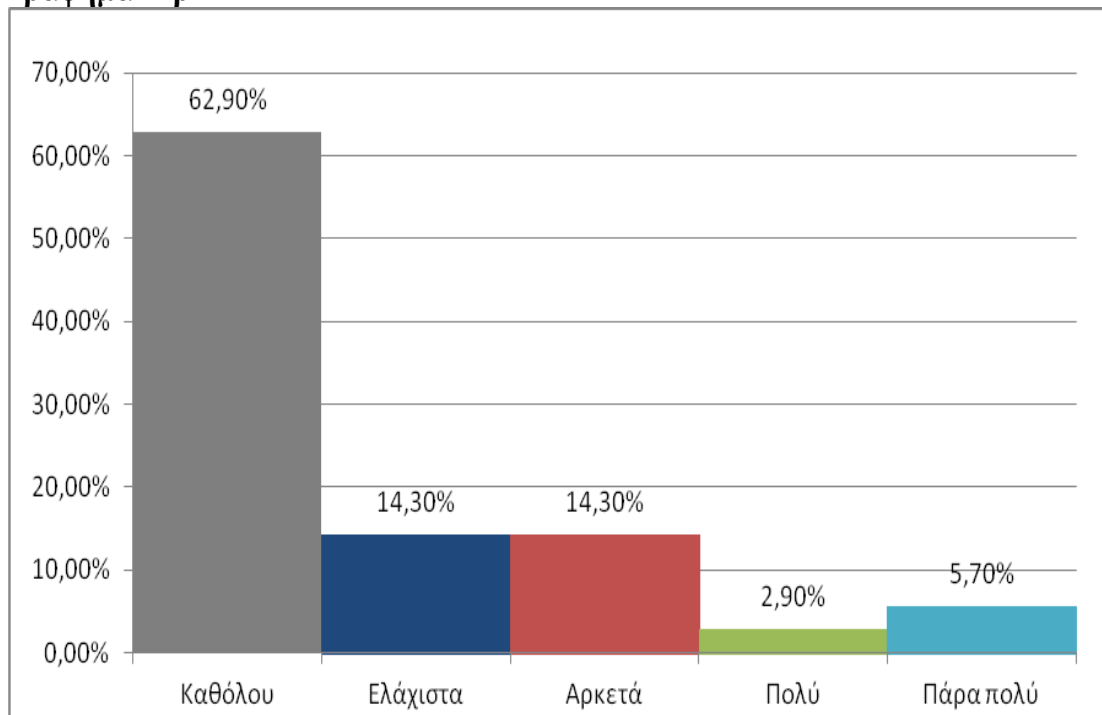
11α) Η ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες επιτυγχάνεται μέσω μετρήσεων με: Δείκτες ταχύτητας εξυπηρέτησης αιτημάτων

**Γράφημα 11α**



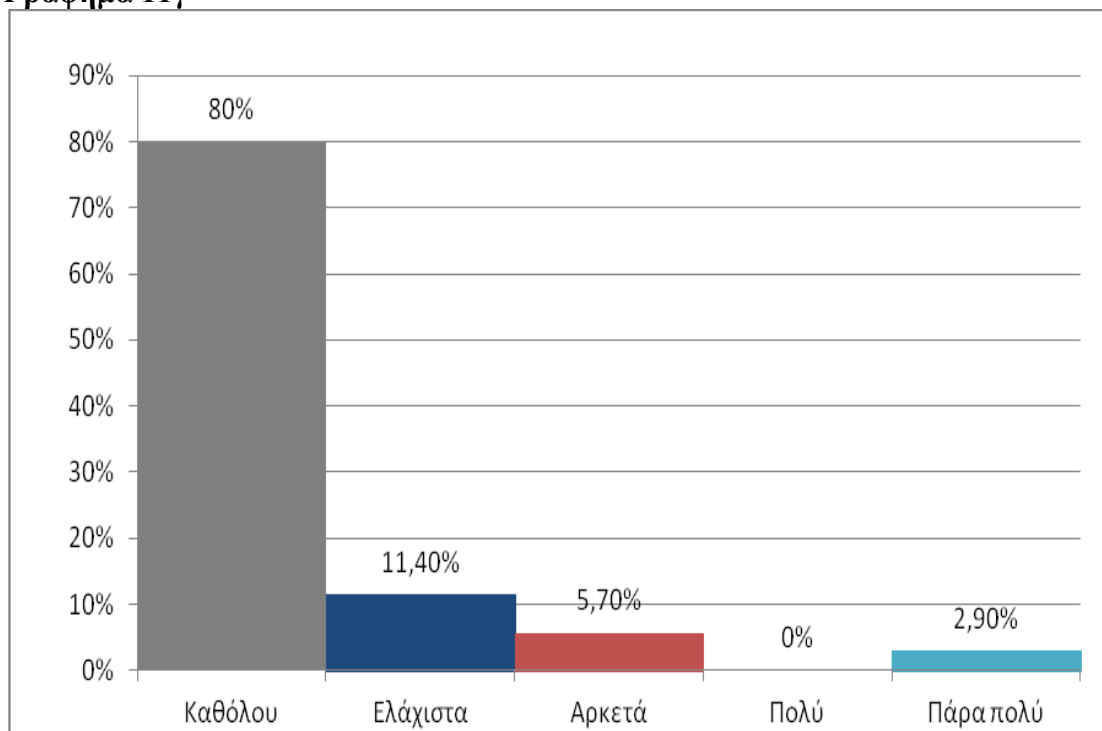
11β) Η ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες επιτυγχάνεται μέσω μετρήσεων με: Δείκτες μέτρησης ικανοποίησης αιτημάτων

**Γράφημα 11β**



11γ) Η ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες επιτυγχάνεται μέσω μετρήσεων με: Με τη χρήση ερωτηματολογίου για την παροχή των υπηρεσιών

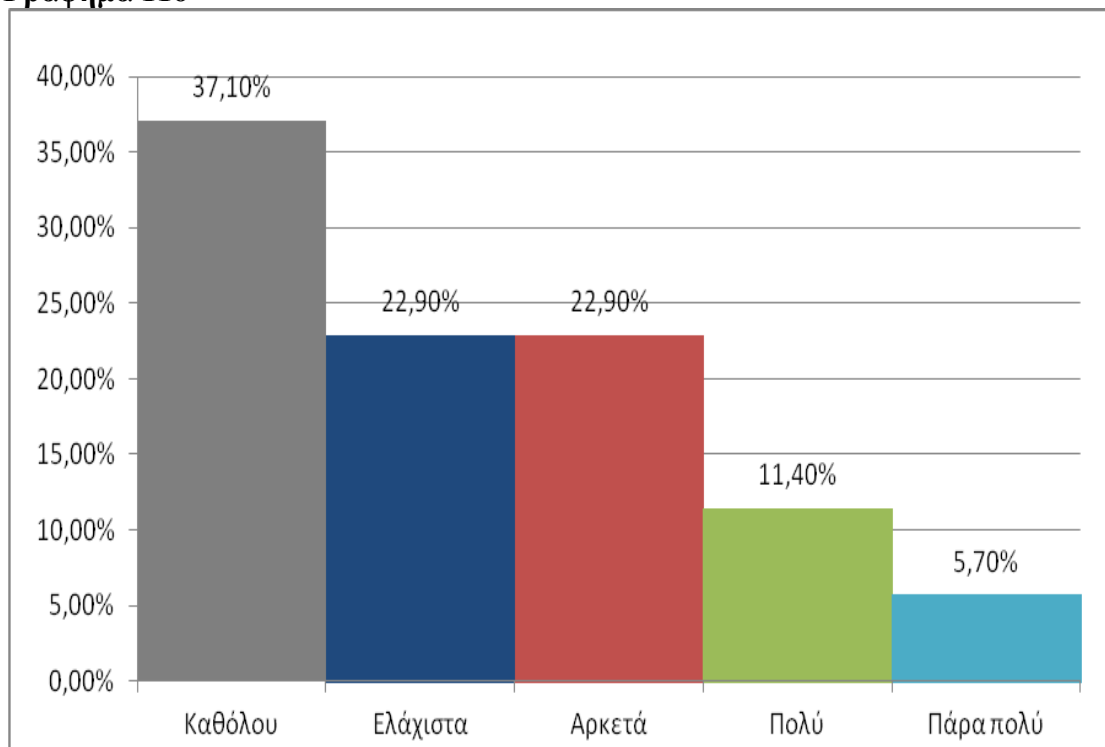
**Γράφημα 11γ**





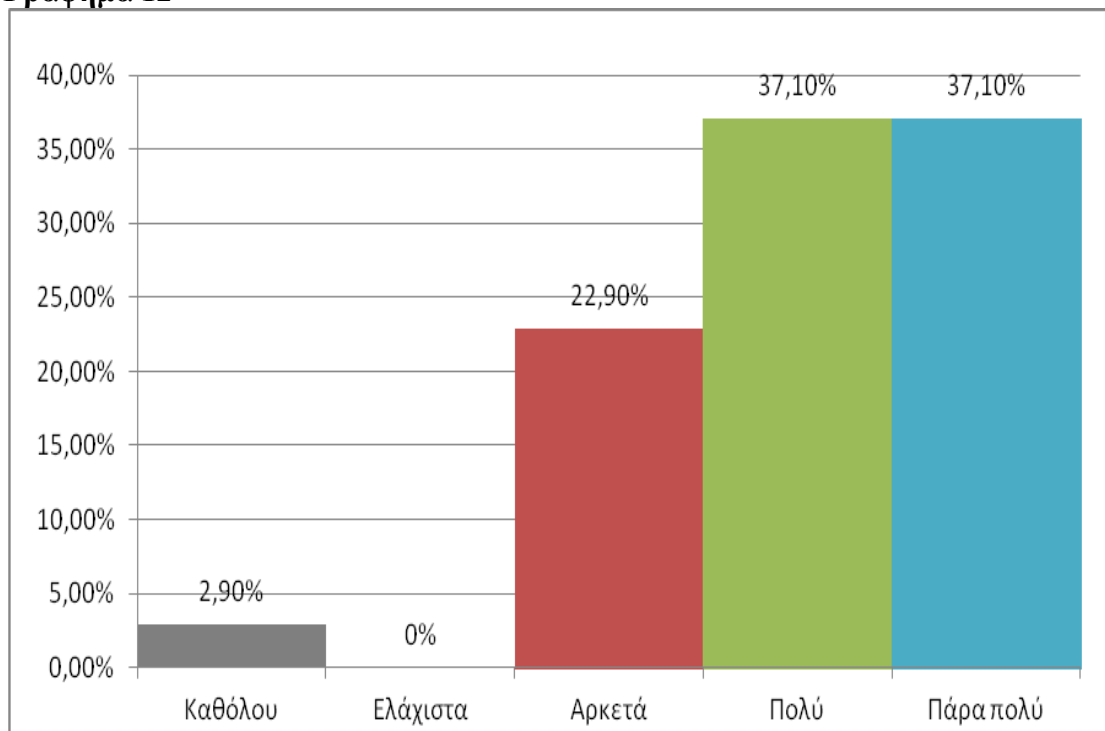
11δ) Η ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες επιτυγχάνεται μέσω μετρήσεων με: Με την καταγραφή των παραπόνων των πολιτών

**Γράφημα 11δ**



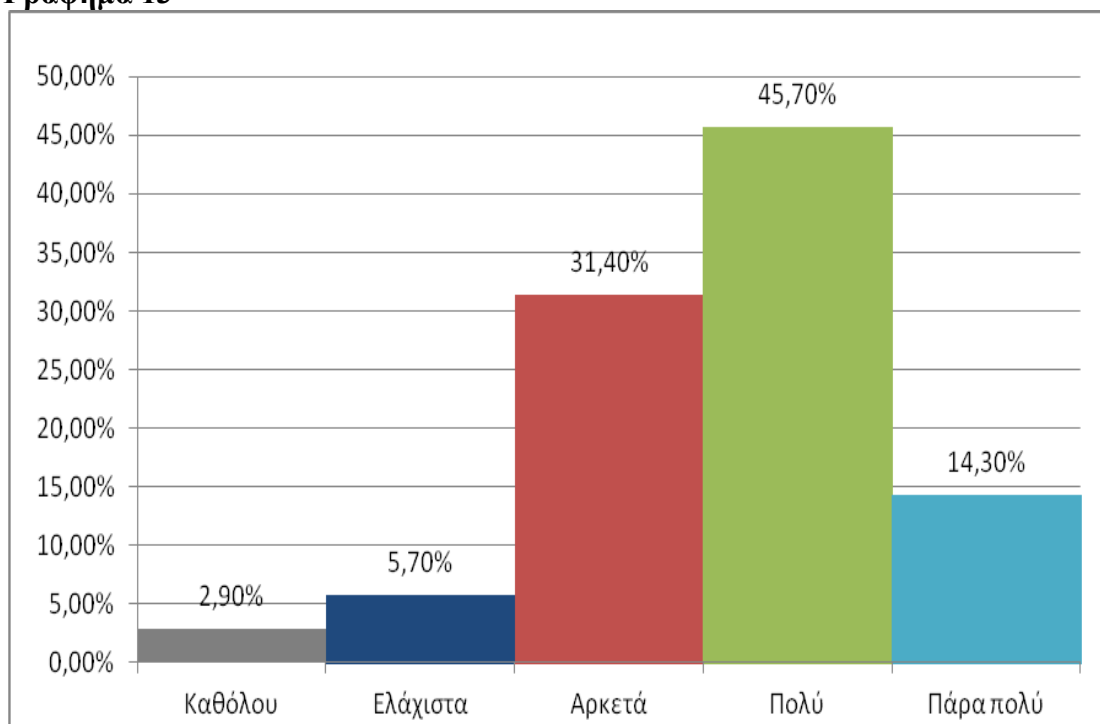
12) Σε ποιο βαθμό γνωρίζετε τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες των υφισταμένων σας;

**Γράφημα 12**



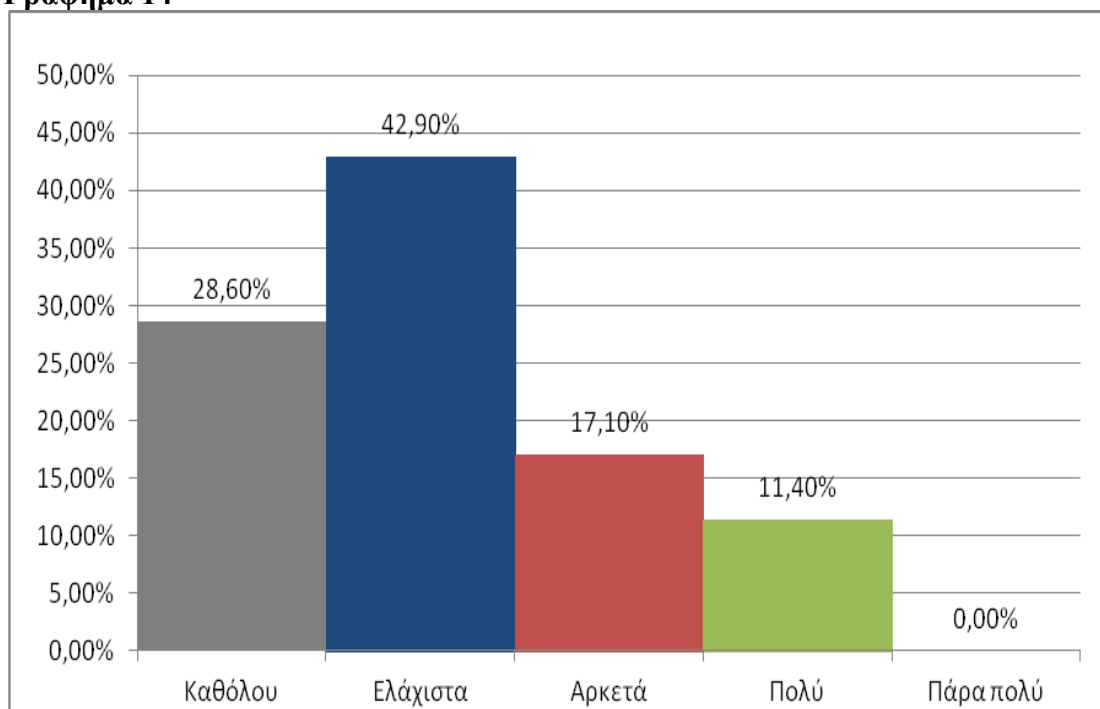
13) Ενθαρρύνετε τη συμμετοχή των υφισταμένων σας στην παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων;

**Γράφημα 13**



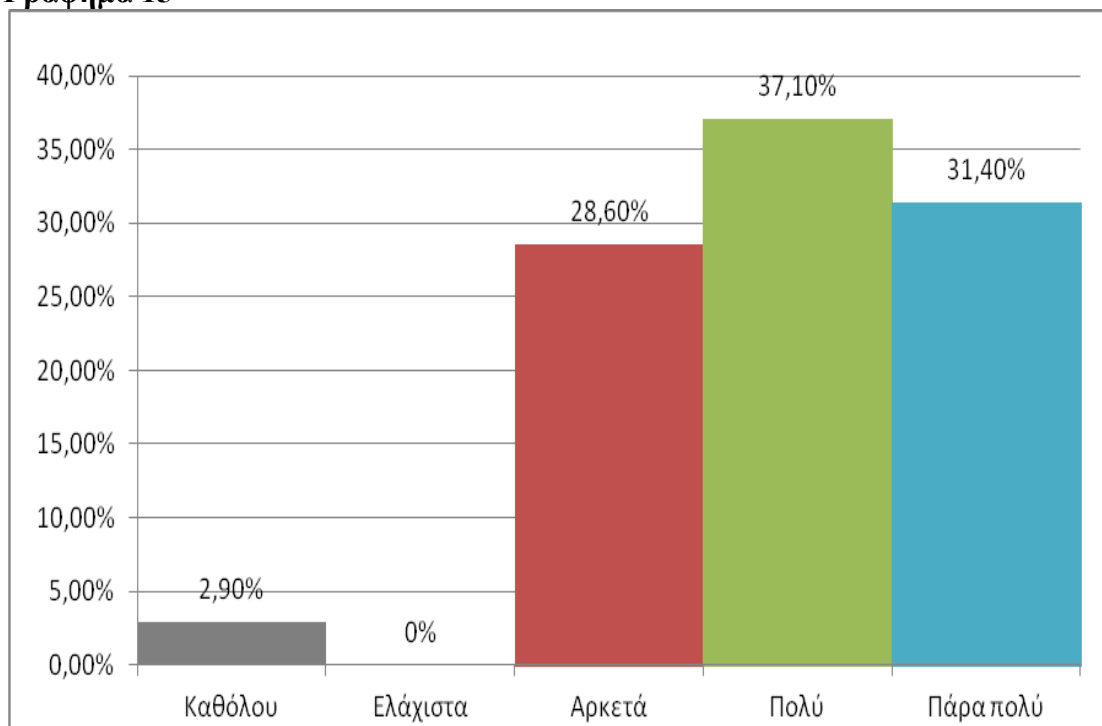
14) Παρέχονται κίνητρα στο τμήμα – διεύθυνσή σας για καλύτερες επιδόσεις των υπαλλήλων;

**Γράφημα 14**



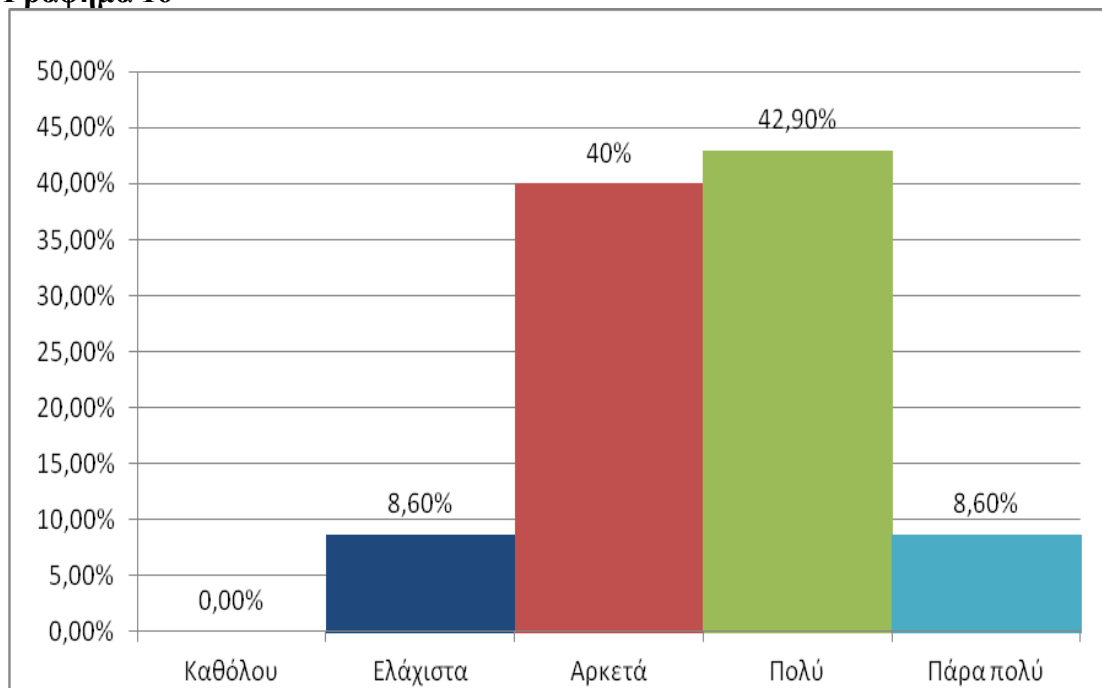
15) Πόσο συχνά συνεργάζεστε και έχετε κατ' ιδίαν συζητήσεις με κάθε έναν από τους υφισταμένους σας για θέματα ή και προβλήματα που άπτονται των αρμοδιοτήτων της διεύθυνσής ή του τμήματός σας;

**Γράφημα 15**



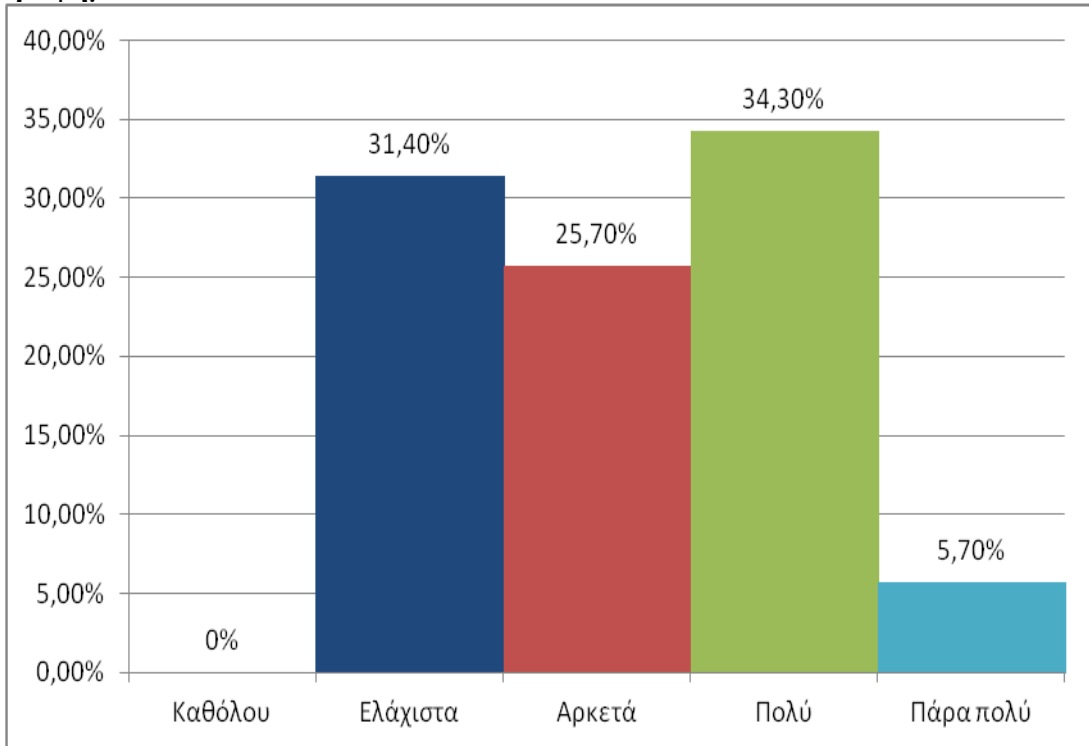
16) Πόσο συχνά συνεργάζεστε και έχετε κατ' ιδίαν συζητήσεις με τον άμεσο ιεραρχικά προϊστάμενό σας για θέματα ή και προβλήματα που άπτονται των αρμοδιοτήτων της διεύθυνσης ή του τμήματός σας;

**Γράφημα 16**



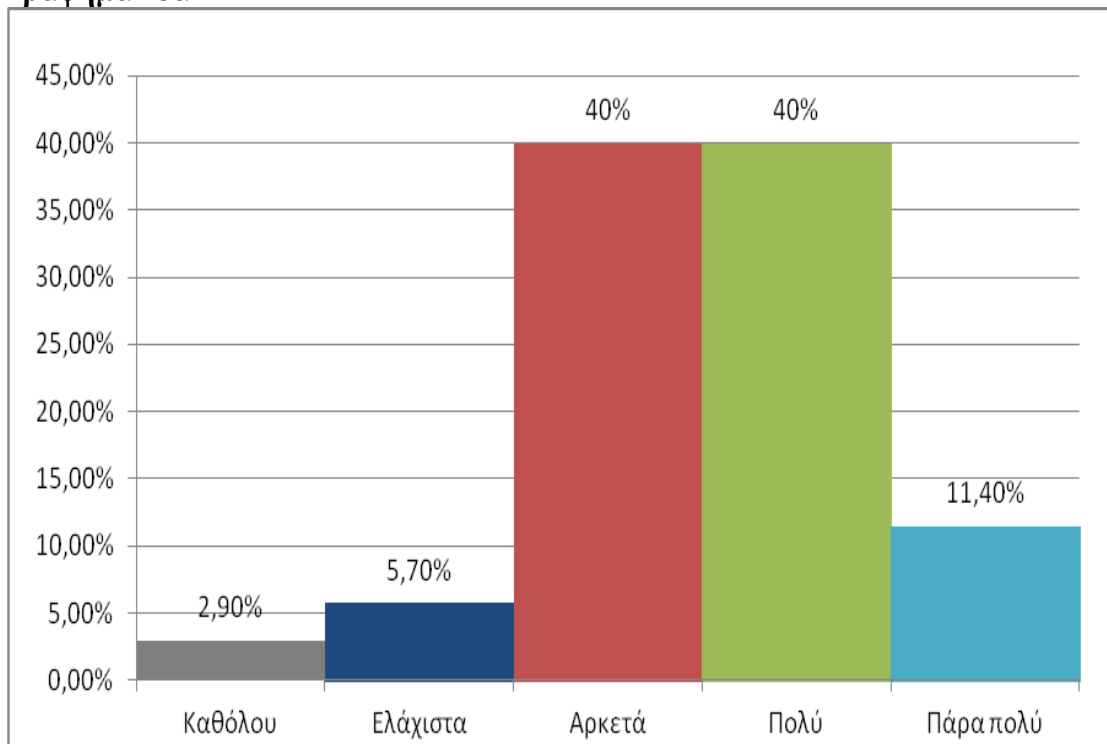
17) Πόσο ακολουθείται η ιεραρχία βάση του οργανογράμματος του οργανισμού σας;

**Γράφημα 17**



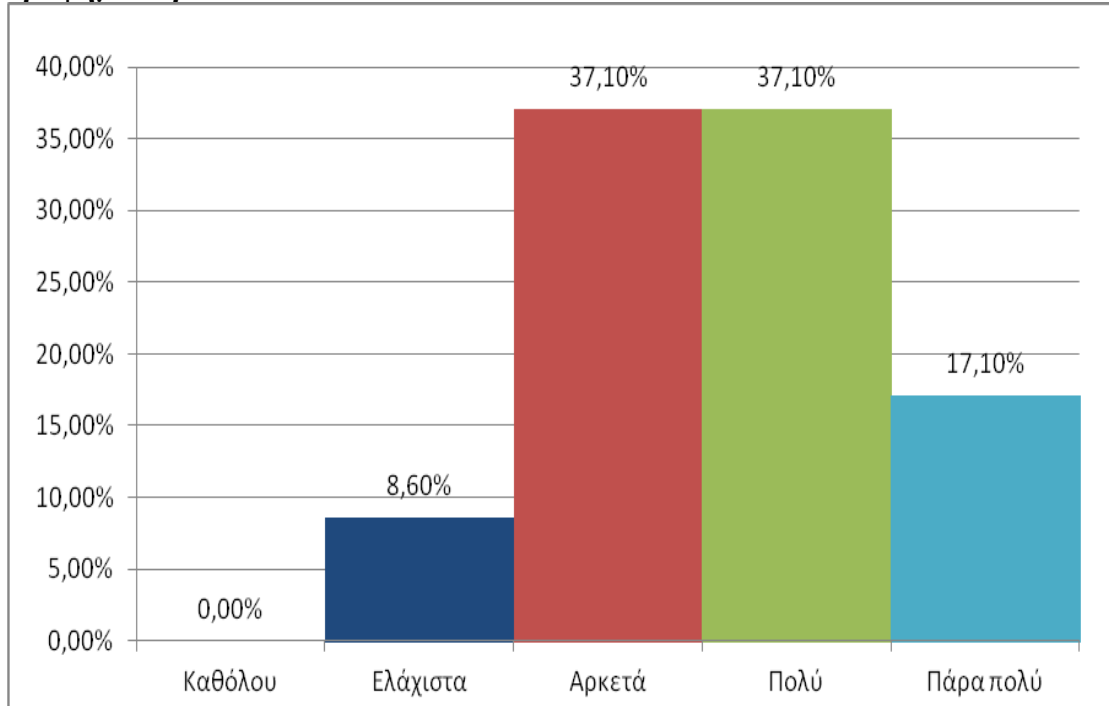
18α) Είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου

**Γράφημα 18α**



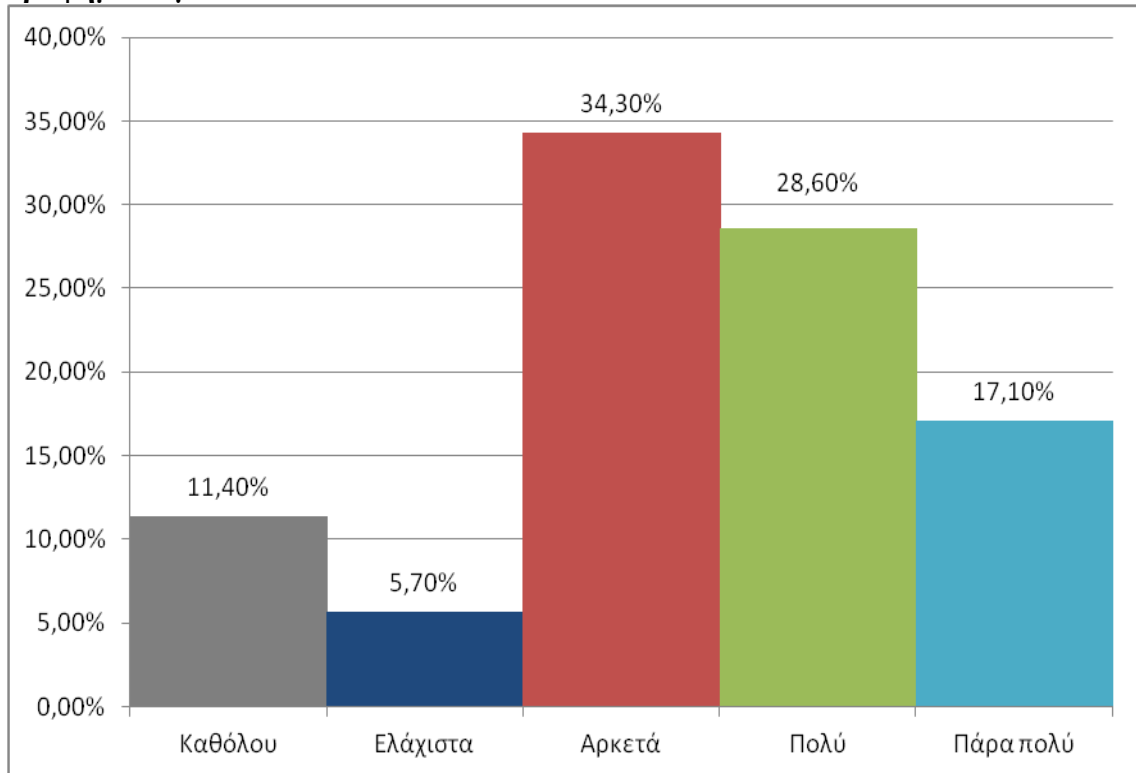
18β) Επικοινωνώ καλά με τους συναδέλφους συνεργάτες μου στη δουλειά μου

**Γράφημα 18β**



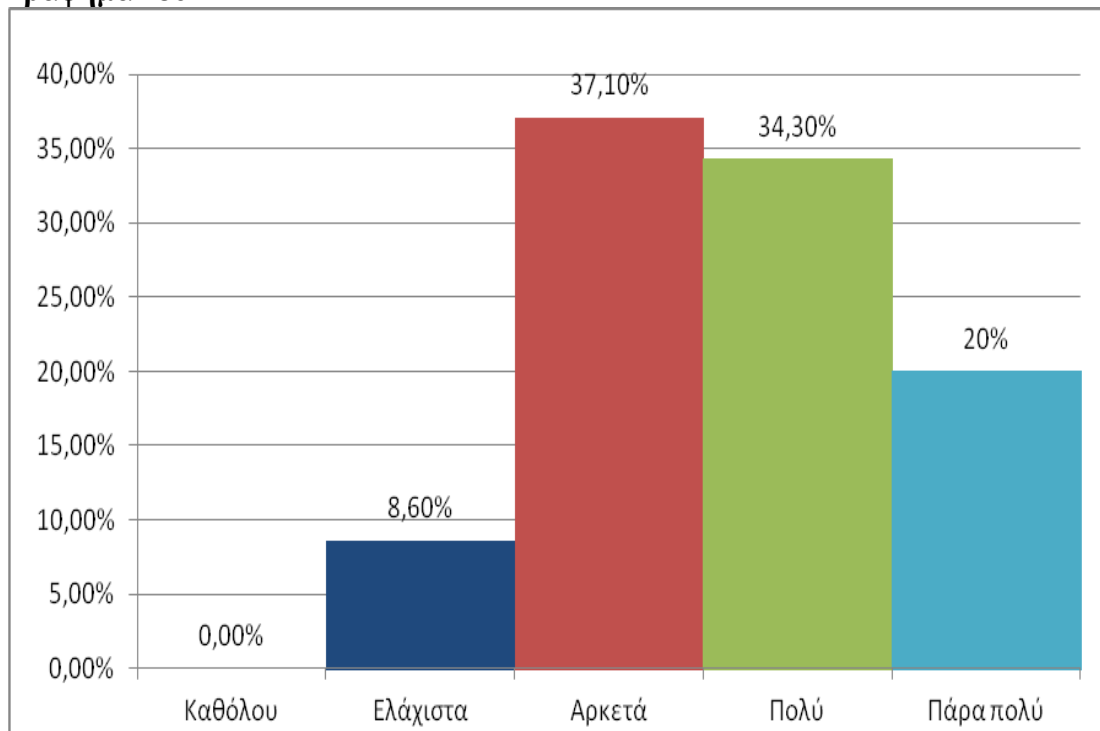
18γ) Οι ανώτεροί μου, μου παρέχουν αρκετή υποστήριξη όταν χρειάζεται

**Γράφημα 18γ**



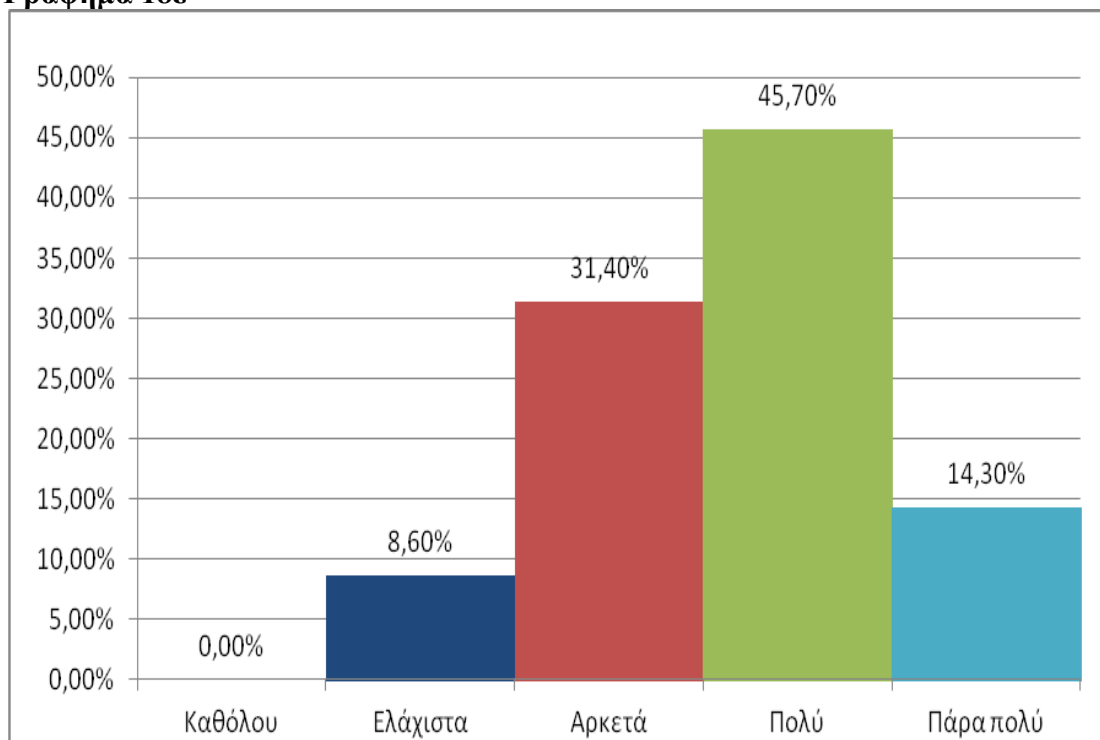
18δ) Οι υφιστάμενοί μου με στηρίζουν και μου παρέχουν αρκετή υποστήριξη όταν χρειάζεται

**Γράφημα 18δ**



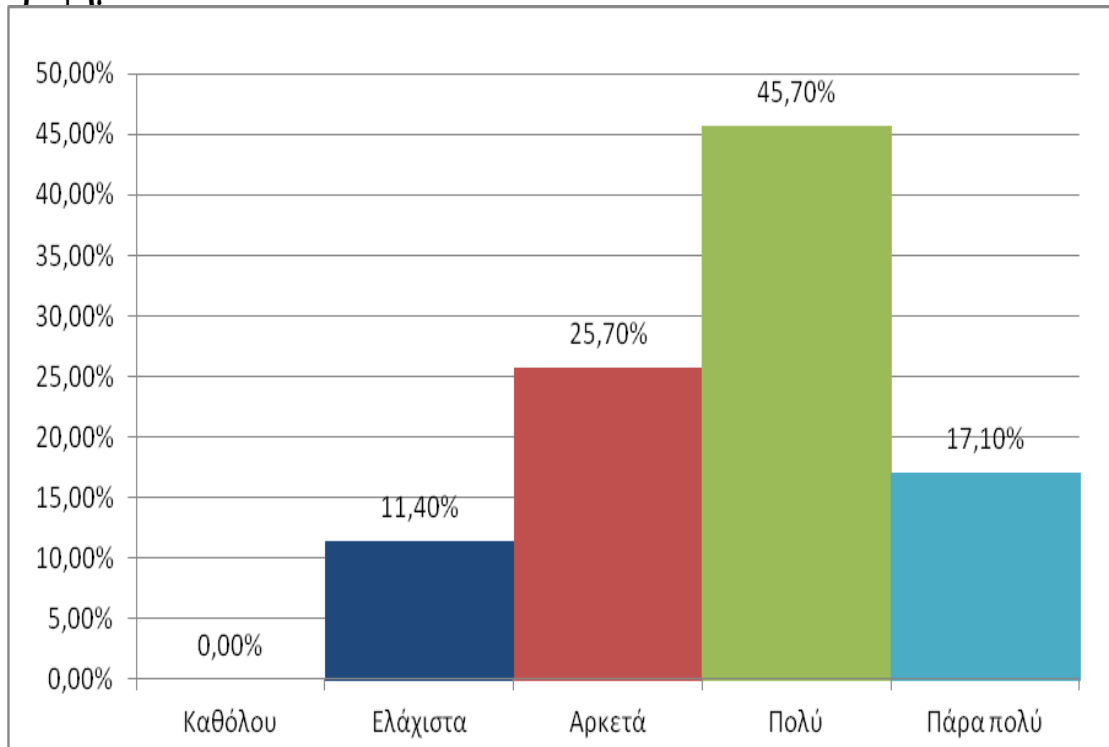
18ε) Στην εργασία μου έχω εγώ τον έλεγχο της κατάστασης

**Γράφημα 18ε**



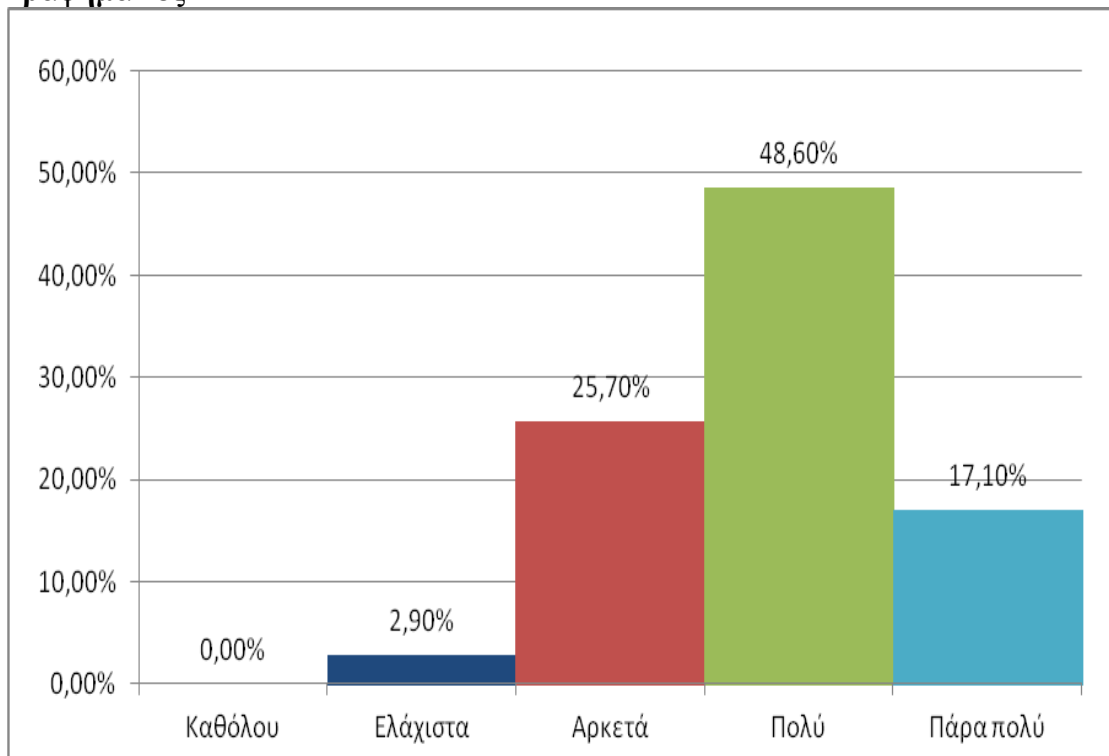
18στ) Είναι σαφής ο ρόλος και οι ευθύνες μου στην εργασία μου

**Γράφημα 18στ**



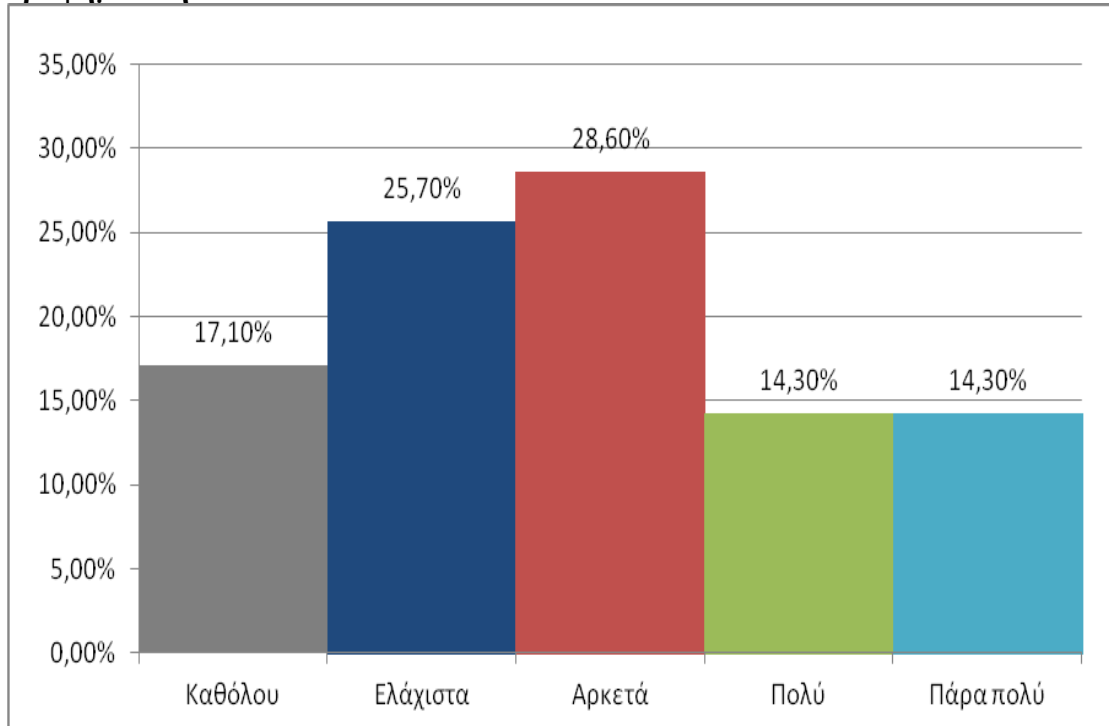
18ζ) Οι ικανότητές μου ανταποκρίνονται καλά στα καθήκοντά μου

**Γράφημα 18ζ**



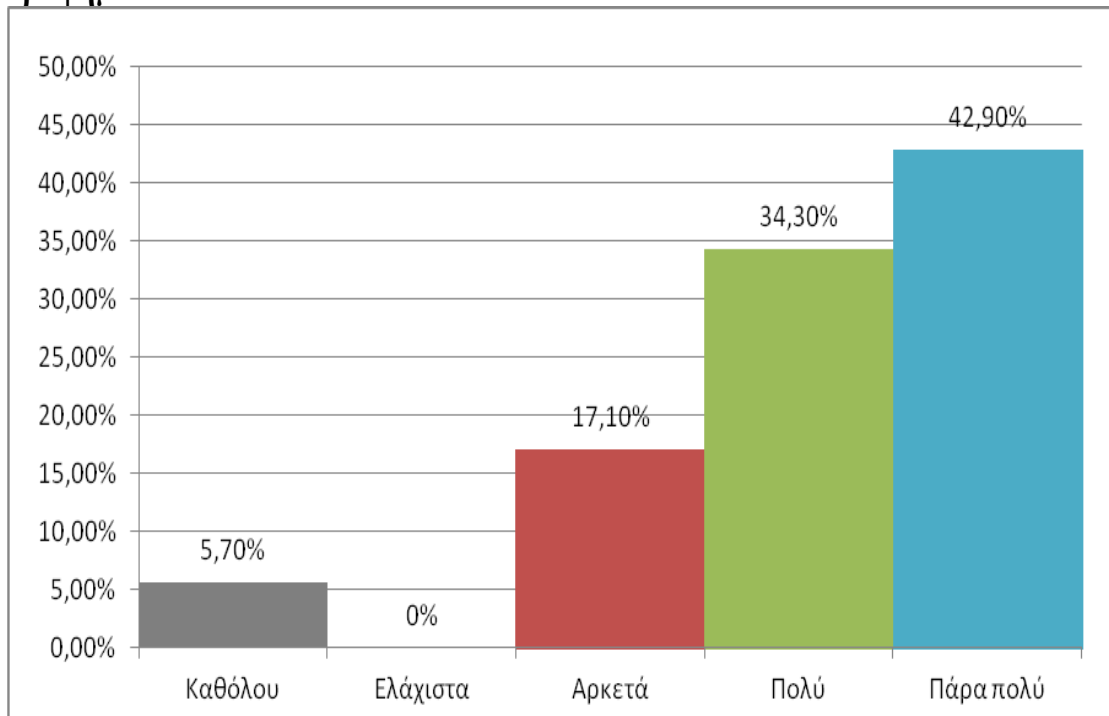
18η) Θα ήμουν πιο αποτελεσματικός-η αν είχα τοποθετηθεί σε άλλη θέση

**Γράφημα 18η**



19α) Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες για τη βελτίωση του παρεχόμενου έργου στο τμήμα – διεύθυνσή σας: Η αλλαγή κουλτούρας (νοοτροπία – συνήθειες – τρόποι)

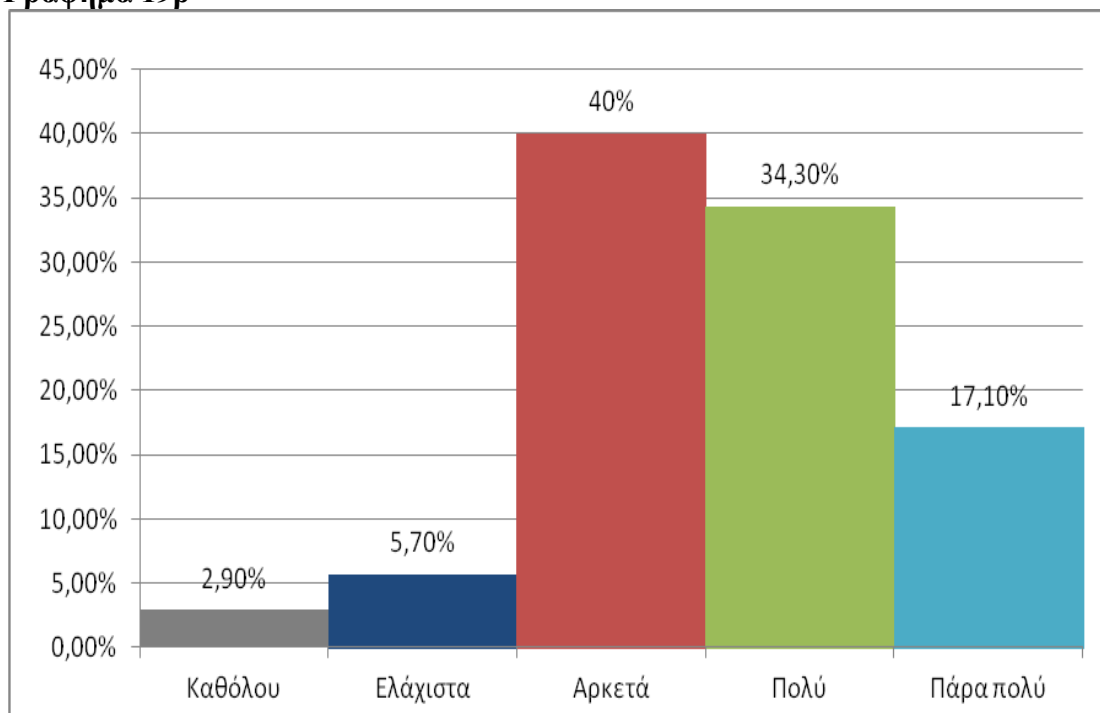
**Γράφημα 19α**





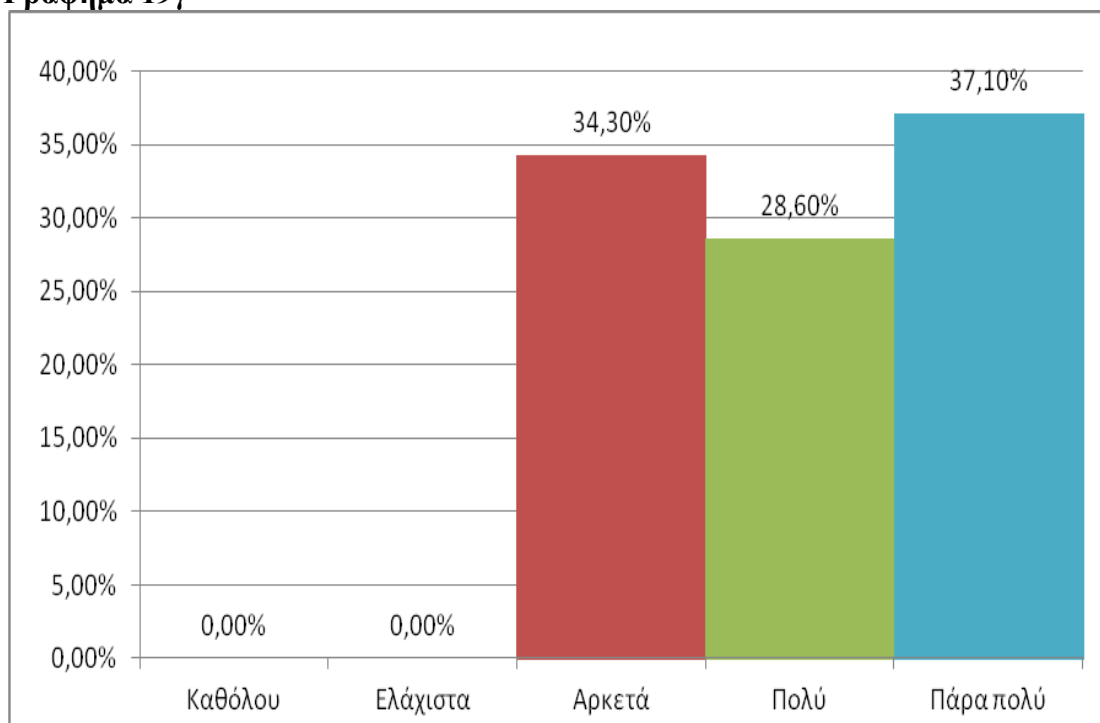
19β) Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες για τη βελτίωση του παρεχόμενου έργου στο τμήμα – διεύθυνσή σας: Η διαμόρφωση και καθιέρωση συστημάτων αξιολόγησης και βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών

**Γράφημα 19β**



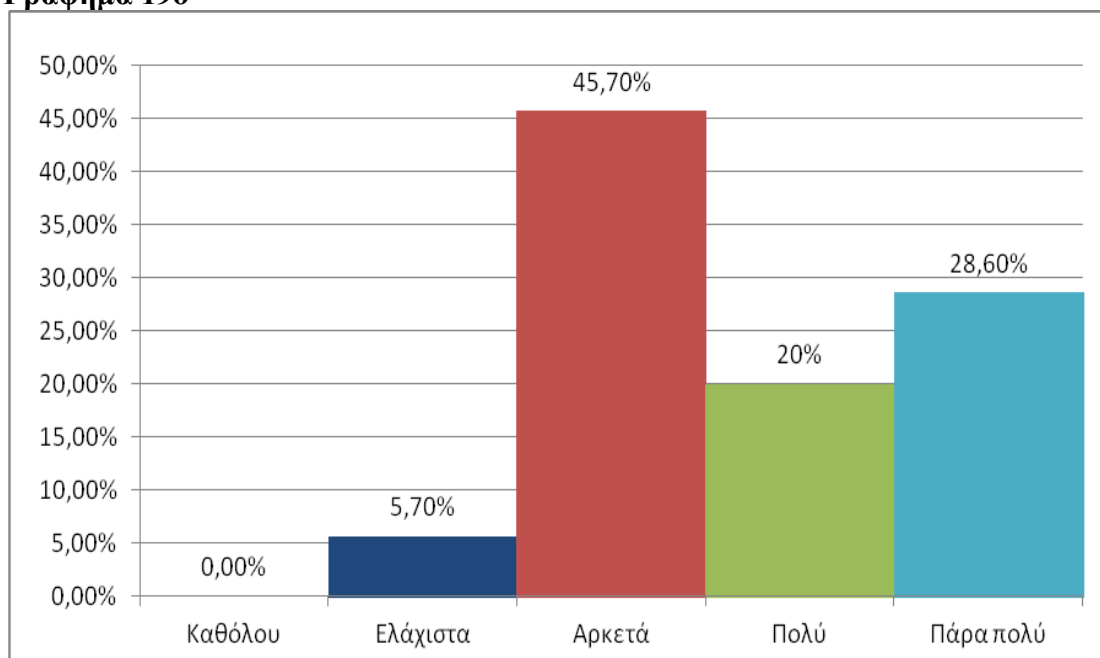
19γ) Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες για τη βελτίωση του παρεχόμενου έργου στο τμήμα – διεύθυνσή σας: Σωστότερη αξιολόγηση και κατανομή του προσωπικού με βάση τις ικανότητες και δεξιότητές του

**Γράφημα 19γ**



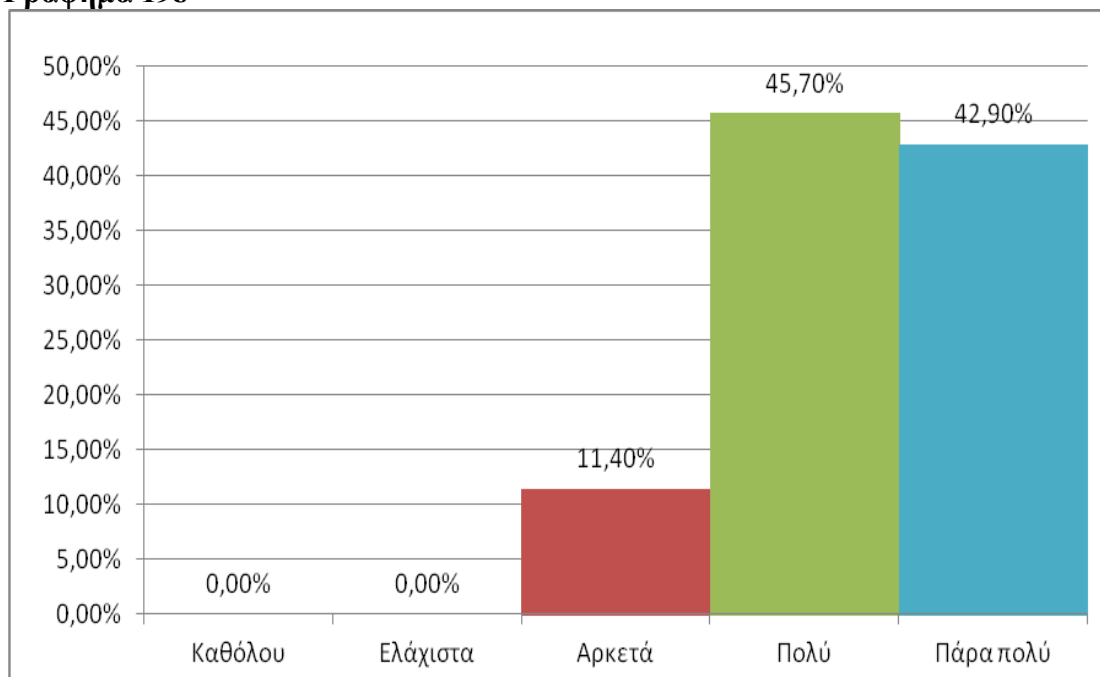
19δ) Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες για τη βελτίωση του παρεχόμενου έργου στο τμήμα – διεύθυνσή σας: Η ομαδική λήψη αποφάσεων και η συμμετοχή όλων στη διοίκηση

**Γράφημα 19δ**



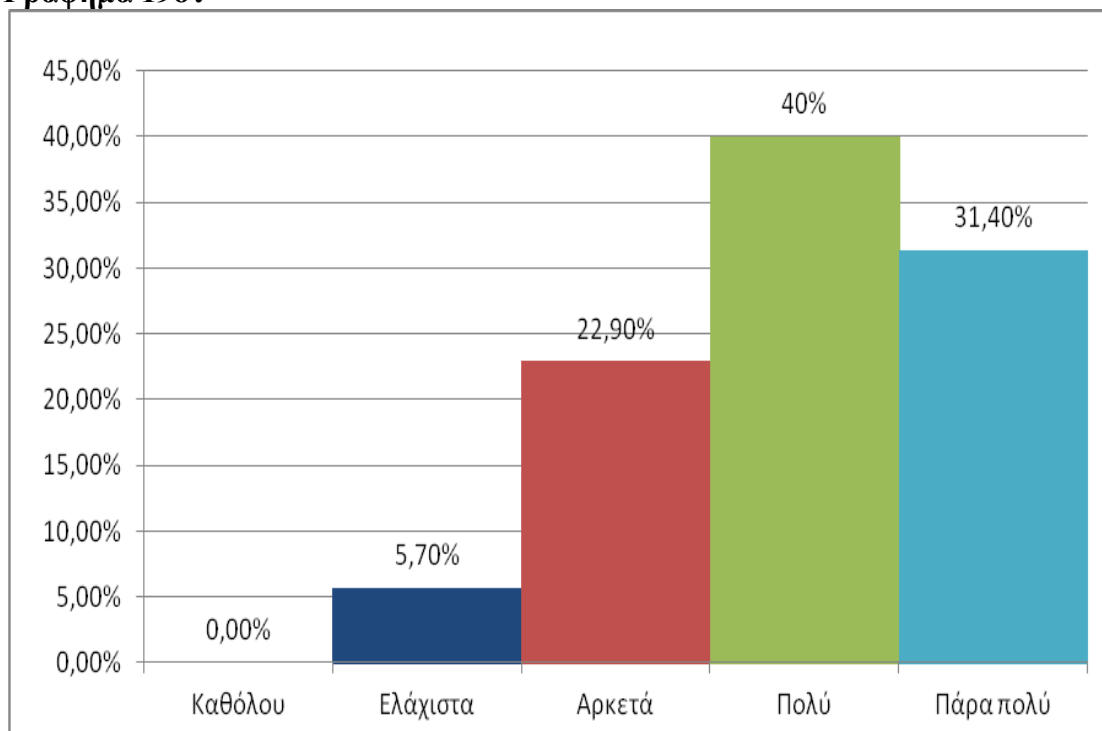
19ε) Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες για τη βελτίωση του παρεχόμενου έργου στο τμήμα – διεύθυνσή σας: Η υποστήριξη από τους ανώτερα ιεραρχικά προϊσταμένους μου

**Γράφημα 19ε**



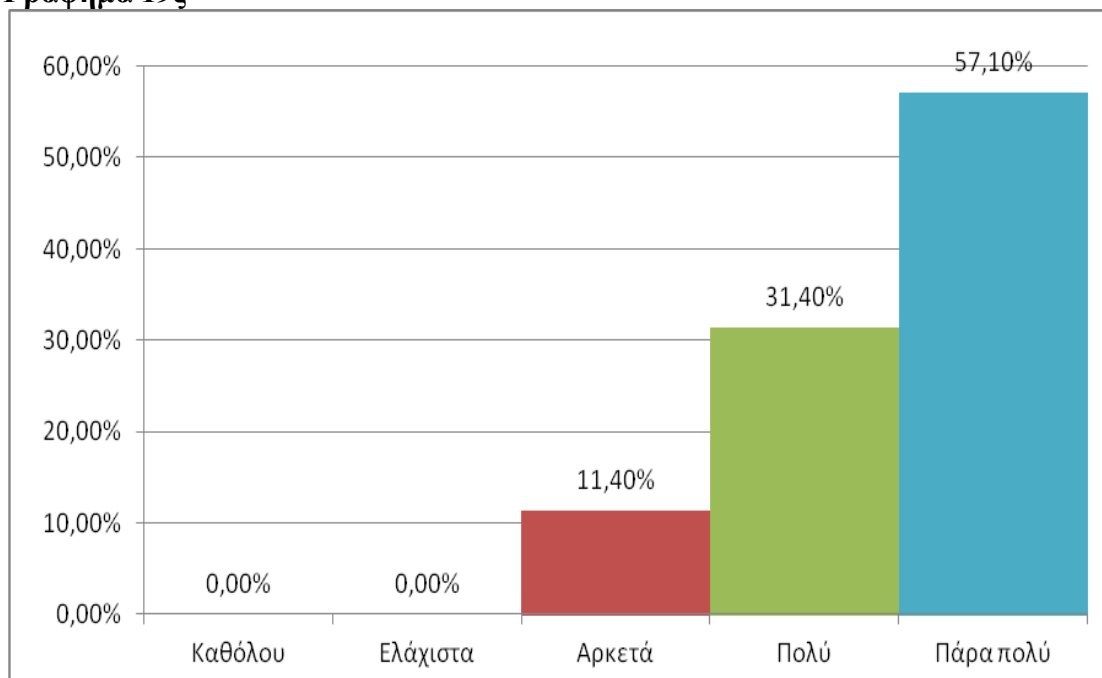
19στ) Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες για τη βελτίωση του παρεχόμενου έργου στο τμήμα – διεύθυνσή σας: Η αυστηρή τήρηση της ιεραρχίας βάσει του οργανογράμματος

**Γράφημα 19στ**



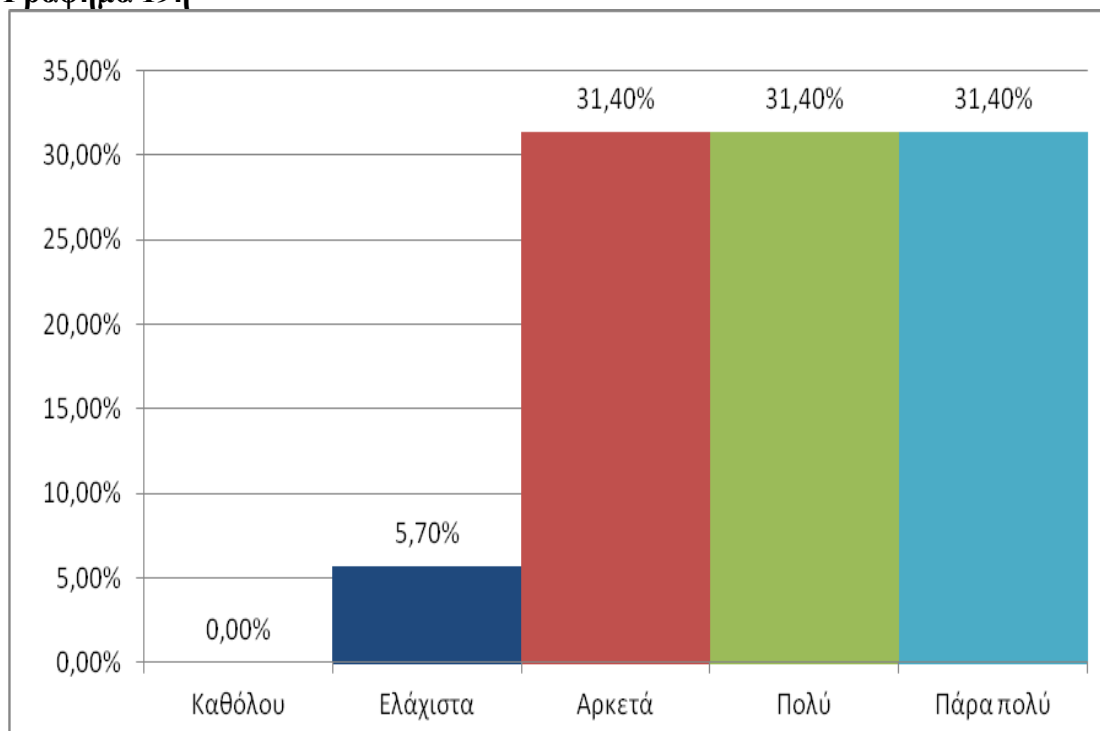
19ζ) Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες για τη βελτίωση του παρεχόμενου έργου στο τμήμα – διεύθυνσή σας: Η συνεργασία και καλή επικοινωνία με τους υφισταμένους μου

**Γράφημα 19ζ**



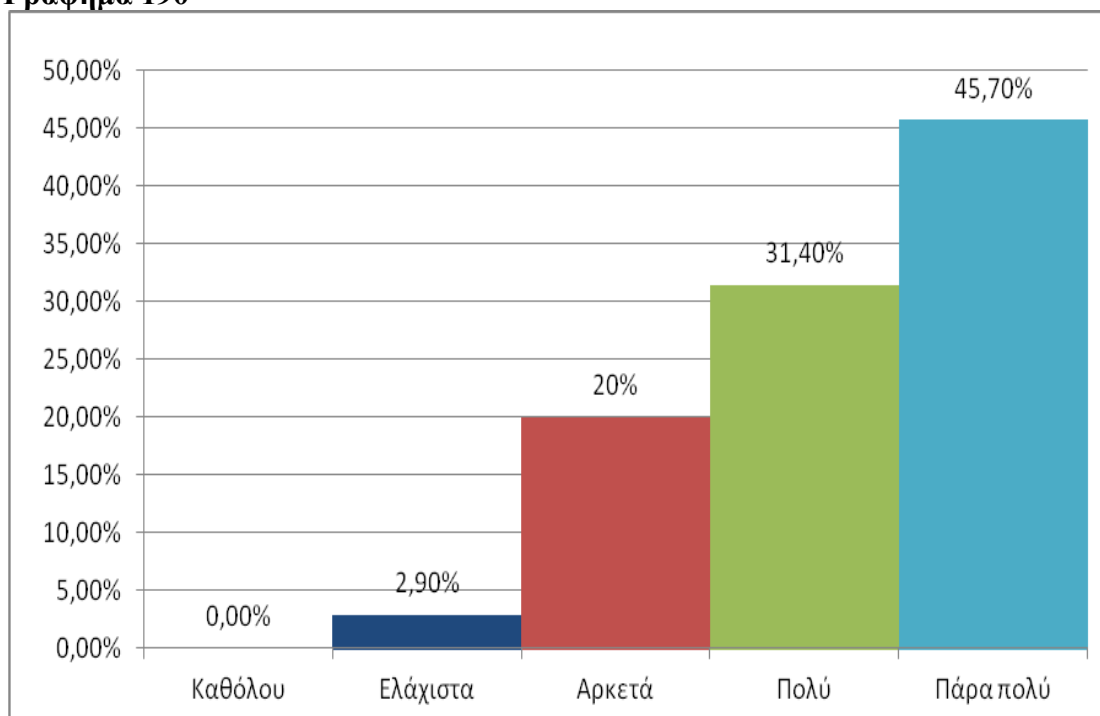
19η) Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες για τη βελτίωση του παρεχόμενου έργου στο τμήμα – διεύθυνσή σας: Η συνεχής επιμόρφωση και κατάρτιση του προσωπικού

**Γράφημα 19η**



19θ) Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες για τη βελτίωση του παρεχόμενου έργου στο τμήμα – διεύθυνσή σας: Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών

**Γράφημα 19θ**



19ι) Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες για τη βελτίωση του παρεχόμενου έργου στο τμήμα – διεύθυνσή σας: Η παροχή υλικοτεχνικών υποδομών

**Γράφημα 19ι**

